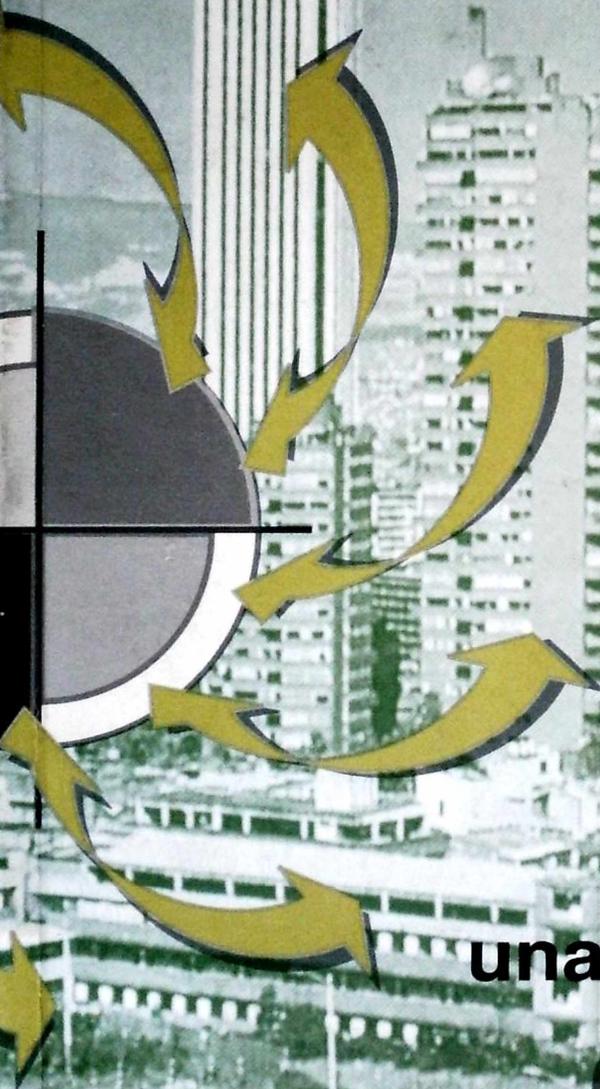


SED
020



CADEL

una historia de

éxito

Proceso de descentralización educativa en Santa Fe de Bogotá

CADEL

una historia de

éxito

Proceso de descentralización educativa en Santa Fe de Bogotá

Paul Bromberg Zilberstein • **Alcalde Mayor de Santa Fe de Bogotá**

José Luis Villaveces • **Secretario de Educación**

Jesús Hernando Pérez • **Subsecretario Académico**

Nohemí Arias Otero • **Subsecretaria Administrativa**

Lilia Monroy de Mendoza • **Coordinadora General de CADEL**

Agradecimientos Especiales

- Organización de Estados Iberoamericanos -OEI-
- Rocío del Pilar Peña (SED)
- Misión Social: Jesús Mejía y José Miguel Barrera.

Comité Editorial

- Gloria Charry de Rodríguez
- Franczy Zalamea Godoy
- Helena Varela de Peña
- Elsa Matiz de Hernández.

Revisión de Textos

- José Fernando Duque Cárdenas.

Diseño, diagramación e impresión

- Escritura Ltda. ☎ 2602225

Coordinadores de Educación Local

Irma Vásquez de Morales • Usaquén

José Antonio del Vecchio Domínguez • Chapinero

Alba Inés García Pabón • Santa Fe

Efraín Uscátegui López • San Cristóbal

Jairo S. Calderón Iguarán • Usme

Nohora Deissy Rubio Poveda • Tunjuelito

Martha Diohelma García Calderón • Bosa

María Cristina Cermeño Garrido • Kennedy

Gloria Charry de Rodríguez • Fontibón

Blanca Zárate de Molano • Engativá

Helena Varela de Peña • Suba

María Francly Zalamea Godoy • Barrios Unidos

Amanda Elena Gutiérrez de Beltrán • Teusaquillo

Emma Teresa Suárez de Bejarano • Los Mártires

Stella Castro de Cifuentes • Antonio Nariño

Ligia Perilla de Domínguez • Puente Aranda

Ana Gloria Hernández Barbosa • La Candelaria

Rosalba Medellín de Sánchez • Rafael Uribe Uribe

Gloria Elsa Matiz de Hernández • Ciudad Bolívar

Helí Delio Fonseca Varela • Sumapaz

1 Descentralización educativa en Santa Fe de Bogotá **1**

2 CADEL: Abriendo puertas para la descentralización **11**

3 Geografías e imaginarios: nuestra ruta hasta el CADEL **29**

4 El CADEL y sus relaciones interinstitucionales **51**

5 CADEL: una historia de éxito **77**

6 Evaluación del CADEL: informe de la Misión Social **95**



La Secretaría de Educación de Santa Fe de Bogotá en cumplimiento de mandatos constitucionales y legales creó los Centros de Administración Educativa Local - CADEL- para desarrollar estrategias de desconcentración administrativa, delegación de funciones y descentralización en la prestación de los servicios.

Los CADEL se han consolidado como la Secretaría de Educación de la localidad. Actúan como unidad de planeación, gerencian el Plan Educativo Local-PEL, coordinan el sector educativo local con los demás sectores de desarrollo, son dependencia de prestación de servicios y atención al usuario y funcionan como centro de información educativa local.

Este documento condensa la historia del proceso de creación de los CADEL. El objetivo, en el transcurso de estas páginas, es dar cuenta al lector de la voluntad política expresada en los actos administrativos que legalizan la creación de los CADEL; igualmente, relatar los acontecimientos a través de los cuales se estructuró su organización y funcionamiento, resaltando la labor de quienes aportaron sus calidades humanas y profesionales frente al reto de interpretar y aplicar adecuadamente las políticas educativas.

En tal sentido, el primer capítulo recopila los fundamentos legales que sustentan el proceso de descentralización. La segunda parte contempla los etapas de conformación y capacitación del equipo, la construcción colectiva del Plan Estratégico del CADEL y su consolidación. El tercer capítulo reconstruye, a partir de las vivencias de los coordinadores de CADEL, el momento de la asignación al cargo hasta la consecución de la sede, pasando por todas las expectativas, contratiempos y logros de esta primera etapa.

El capítulo cuarto revela las relaciones que se han establecido con los diferentes estamentos de la comunidad educativa, conduciendo posteriormente a las historias de éxito, que por sí solas son testimonio revelador de la gestión del CADEL en su primer año de funcionamiento.

En el capítulo final, la Misión Social presenta el diagnóstico sobre la gestión de los CADEL después de evaluar el proceso de descentralización en Santa Fe de Bogotá.

Es imposible, en este espacio, describir todo lo que ha significado la organización y puesta en marcha de los Centros de Administración Educativa Local-CADEL, los cambios que se han generado en el sector educativo y el impacto causado en la comunidad.

Para los Coordinadores de Educación Local, las satisfacciones se han dado a la par con las angustias, las fatigas, los temores y los desvelos. Parte de este valioso desafío se refleja en la reseña histórica de cada

**"Para los
Coordinadores de
Educación Local, las
satisfacciones se
han dado a la par
con las angustias,
las fatigas, los
temores y los
desvelos."**

localidad, pero finalmente todo quedará esculpido en los corazones como testimonio de una maravillosa experiencia.

No sería justo cerrar este preámbulo sin antes reconocer sentimientos de gratitud hacia los doctores José Luis Villaveces Cardoso, Jesús Hernando Pérez Alcázar, Nohemy Arias Otero, Rocío Peña y Magda Rivera; al Comité Directivo de la Secretaría de Educación, a los funcionarios de la Coordinación General de CADEL y de cada uno de los veinte CADEL, por el apoyo y la colaboración brindados, sin los cuales no hubiera sido posible concretar esta historia de éxito.

LILIA MONROY DE MENDOZA
Coordinadora General de CADEL

"...pero finalmente todo quedará esculpido en los corazones como testimonio de una maravillosa experiencia."

LA DESCENTRALIZACION EDUCATIVA EN SANTA FE DE BOGOTA

VISION NACIONAL

Con base en el crecimiento de la población y en busca del desarrollo socio-económico, cultural, político y administrativo, el país ha intentado procesos de descentralización en materia educativa a través de la ubicación en cada una de las entidades territoriales de los Fondos Educativos Regionales, FER (Decreto 3157 de 1968), los Centros Experimentales Piloto, CEP (1976), Juntas Seccionales de Escalafón (1979) y, en forma gradual, la inspección y vigilancia de la educación.

Con este mismo espíritu descentralizador propuso la participación de la comunidad y adoptó el Sistema de Nuclearización Educativa mediante los Decretos

181 de 1982 y 1246 de 1990, con el fin de intentar mejores resultados en la planeación, organización, ejecución y control de los procesos administrativos de la educación a nivel local e institucional.

La Constitución Política Nacional de 1991, en su artículo 288, determina que las competencias atribuidas a instancias territoriales deben ser ejercidas conforme a principios de coordinación, concurrencia y subsidiaridad. El artículo 298 asigna autonomía administrativa a los Departamentos y Distritos en materia de planeación, administración, coordinación, complementación e intermediación para la prestación del servicio público de la educación.

La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) precisó la participación de la Nación, los Departamentos, los Distritos y los Municipios en la administración y funcionamiento de los servicios educativos estatales y asignó al Ministerio de Educación la responsabilidad de establecer sistemas descentralizados de información educativa, acreditación, evaluación, inspección y vigilancia, reforzando la estrategia de centralización de políticas y descentralización administrativa, con énfasis en la participación de la comunidad. Igualmente, asignó competencias a las Asambleas Departamentales y a los Consejos Distritales y Municipales y determinó las funciones de las Secretarías de Educación como instancias administrativas operadoras de la gestión educativa.

Para avanzar en la descentralización se expidió la Ley 60 de 1993, por la cual se dictaron normas

orgánicas sobre la distribución de competencias y recursos a nivel de la Nación, Departamentos, Distritos y Municipios, respectivamente.

EN EL DISTRITO CAPITAL

En Santa Fe de Bogotá, como en todas las entidades territoriales del país, se han venido aplicando las políticas del nivel nacional enunciadas anteriormente, a excepción del sistema de nuclearización de la educación.

El artículo 322 de la Constitución Política Nacional de 1991 organizó a Santa Fe de Bogotá como Distrito Capital. Por su parte, el Concejo de la ciudad, a iniciativa del Alcalde, estableció la organización territorial y dividió el Distrito Capital en localidades de acuerdo con las características sociales de los habitantes, realizando el correspondiente reparto de las competencias y funciones administrativas. De esta manera, le corresponde a las autoridades distritales garantizar el desarrollo armónico e integrado de la ciudad y la eficiente prestación de los servicios a cargo del Distrito; y a las locales, la gestión de los asuntos propios de su territorio.

En 1992 se firmó el acuerdo 31 del Concejo de Santa Fe de Bogotá que establece en su artículo 15: "Descentralización y Participación Comunitaria. La Administración Educativa se descentralizará. Para lograrlo, créanse los Centros de Administración Educativa Local, CADEL, que cumplirán las

■ La Ley General de Educación garantiza la descentralización administrativa y la participación de la comunidad.

funciones que les delegue la Secretaría de Educación del Distrito (SED), conforme a la reglamentación que para el efecto se expida. Se garantiza la participación de las comunidades educativas en la programación, seguimiento y control del proceso educativo." Posteriormente, con el Decreto 1421 de 1993, se reglamenta el Estatuto Orgánico del Distrito Capital y se cumple con lo ordenado en los artículos 122 y 322 de la Constitución Política de 1991.

Entre tanto, la SED ubicó funcionarios en los CADE (Centro Administrativo del Distrito Especial) que atendían aspectos relacionados con la recepción de estadísticas, registro de libros de matrículas y calificaciones de las instituciones educativas y coordinaban algunas acciones interinstitucionales orientadas a los escolares.

Por otra parte, los Supervisores de Santa Fe de Bogotá se ubicaron individualmente por zonas, luego por grupos en sectores geográficamente mayores y por último, se organizaron en equipos locales para responder a la organización territorial del Distrito Capital, ordenada con la Constitución de 1991.

En diciembre de 1994 la administración del Dr. Eduardo Barajas Sandoval, Secretario de Educación, expidió la Resolución 550 mediante la cual se creaban los Centros de Administración Educativa Local y se establecía que el director del CADEL debía ser un directivo docente de la localidad que fuese elegido democráticamente. Esta resolución no se aplicó, a pesar de que la comunidad educativa reclamaba con urgencia la organización de los CADEL.

■ El CADEL forma parte de las estrategias de Legitimidad Institucional y Progreso Social del Plan Formar Ciudad.

Finalmente, durante la administración del Dr. Antanas Mockus Sivickas, se formula el Plan «Formar Ciudad», orientado por los siguientes objetivos:

- Buscar una coexistencia viable y fértil del crecimiento del patrimonio colectivo con el mejoramiento individual y hacer así más competitiva la ciudad y los individuos que viven en ella, con el fin de asegurar la equidad y el progreso de todos.
- Formación ciudadana, que consiste en el aprendizaje mutuo, la responsabilidad compartida y la cooperación.
- Formación de ciudad, entendida como la gestión colectiva, la participación ciudadana y la regulación de la administración. Se trata, entonces, de crear una nueva cultura institucional.
- Construir y preservar el patrimonio colectivo y favorecer a la población más vulnerable.

Se buscaba cumplir con estos objetivos organizando seis estrategias fundamentales: Cultura Ciudadana, Medio Ambiente, Espacio Público, Progreso Social, Productividad Urbana y Legitimidad Institucional.

El CADEL forma parte de las estrategias de Legitimidad Institucional y Progreso Social. El Plan «Formar Ciudad» las definió, con sus metas respectivas, de la siguiente manera:

■ Con el Plan Formar Ciudad se hace efectiva la organización de los CADEL en cada una de las localidades del Distrito.

■ Legitimidad Institucional

- Apunta al mejoramiento de la acción y la credibilidad en la administración.
- El objetivo es generar en los ciudadanos credibilidad en las instituciones, las normas, el servicio público y los gobernantes.
- Se obtendrá legitimidad institucional mediante gestión eficaz, eficiente y oportuna que esté cercana al ciudadano.

Sus metas son:

- Adecuar las instituciones a las necesidades de la ciudad y de sus ciudadanos, y racionalizar el gasto.
- Reducir la actividad ejecutora de la administración y aumentar su capacidad de planeación y control.
- Aumentar la capacidad de control ciudadano sobre la administración y hacer más eficiente, ágil y oportuna la atención al usuario.
- Fortalecer la capacidad administrativa de las localidades y su transparencia, eficacia y eficiencia.

■ Progreso social

- Apunta a mejorar el nivel de vida de la población más pobre y vulnerable, facilitando su acceso a bienes y servicios y debilitando los procesos de exclusión social.

Sus metas son:

- Mejorar la calidad de la educación articulando las actividades escolares con el entorno social.
- Asegurar una mayor y mejor atención y protección de las mujeres y la infancia.
- Concentrar la atención en salud y educación en la población con más altos índices de necesidades básicas insatisfechas.
- Reducir los comportamientos de exclusión social.
- Ampliar la cobertura de servicios de salud y educación.

Para dar cumplimiento al Plan «Formar Ciudad», el Dr. José Luis Villaveces Cardoso y su equipo de trabajo definieron las políticas del sector educativo y estructuraron el PES (Plan Estratégico de la Secretaría de Educación), diseñado para responder a las prioridades que se identificaron en el sector educativo del Distrito Capital.

Por lo tanto, se emprendió la tarea de reestructurar y modernizar la Secretaría de Educación, asumir la Cultura de la Calidad Total, mejorar los canales de comunicación entre el nivel central, las localidades y las instituciones educativas.

De esta manera fue posible abrir un espacio para la descentralización; cambiar la improvisación por una cultura de la planeación, transformar la autoridad vertical y las decisiones unilaterales por la administración horizontal.

■ La descentralización se concibe como la transferencia de responsabilidad en la toma de decisiones hacia el consumidor o beneficiario.

Las áreas consideradas estratégicas en las cuales el CADEL debe ejercer una acción dinámica y participativa son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Descentralización, Ejecución, Nuestra Gente, Cobertura, Comunicaciones y Cultura de la Calidad.

La Secretaría de Educación, al asumir la descentralización como una de sus áreas estratégicas, aporta a la localidad y a la ciudad algunos componentes necesarios para lograr una comunidad autónoma y promotora de sus metas, que participe en el gobierno escolar, formule planes y proyectos educativos, ejerza el poder ciudadano y, además, que las instituciones educativas se constituyan en instrumento para la implementación de la Ley General de Educación.

De igual forma, la descentralización se concibe como la transferencia de responsabilidades en la toma de decisiones hacia el consumidor o beneficiario, es decir, hacia los establecimientos educativos y la comunidad. No se trata, únicamente, de la desconcentración de las funciones del nivel central, se pretende lograr la mayoría de edad de las localidades y las instituciones educativas, que se constituyen en autónomas en la construcción de su propio bienestar.

El eje fundamental de la descentralización es la noción de localidad, como un concepto integral de desarrollo humano en el que se conjugan lo social, lo ecológico, el territorio geográfico y todo cuanto en él se desarrolla.

Las razones que motivaron el proceso de descentralización son las siguientes:

- La necesidad de afrontar los desafíos y

oportunidades que ofrece la realidad política, económica y social del mundo.

- Las tendencias hacia la modernización y horizontalización de las estructuras administrativas y la participación democrática en la toma de decisiones.
- La ineficiencia del sistema centralizado.
- El auge de la cultura de la planeación y la urgencia de racionalizar el gasto público.
- La necesidad de buscar complementariedad en el financiamiento de la educación y orientar los recursos a la satisfacción de las expectativas del usuario.

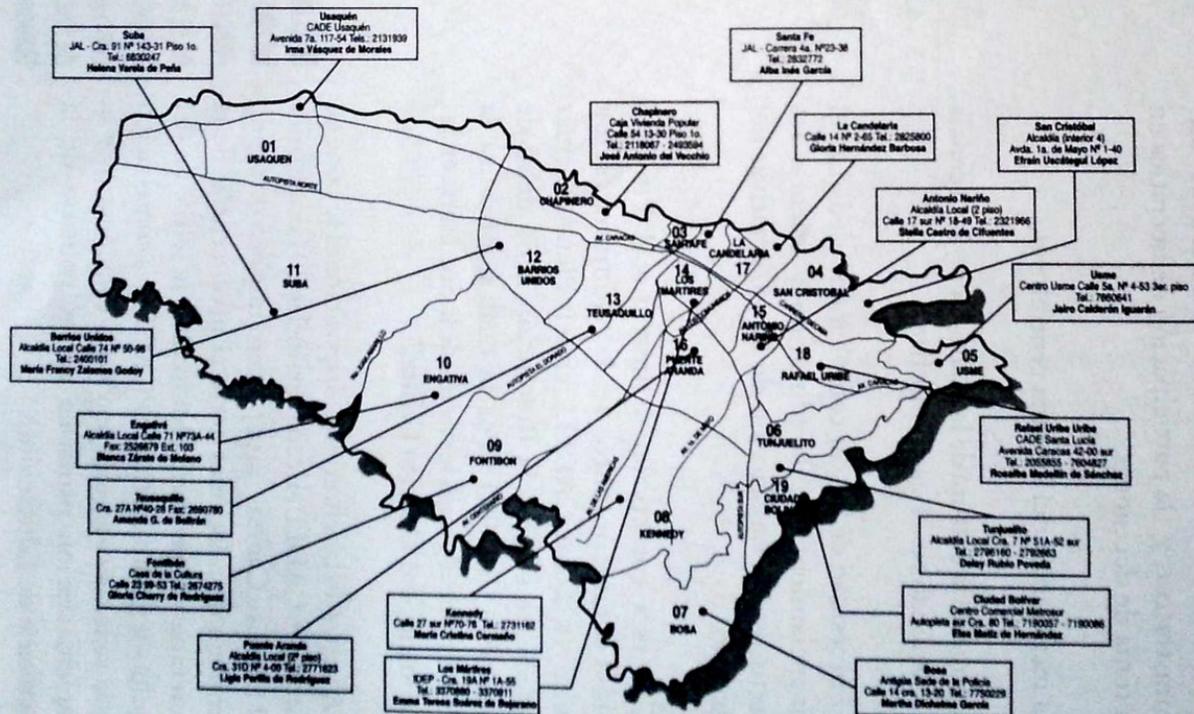
Con esta concepción se inscribió el Proyecto 6045-Fortalecimiento de la Administración Educativa Local-CADEL- en el Plan «Formar Ciudad», se expidió la Resolución 2784 del 5 de septiembre de 1995 “Por la cual se organiza la prestación de algunos servicios de la Secretaría en las localidades del Distrito Capital”.

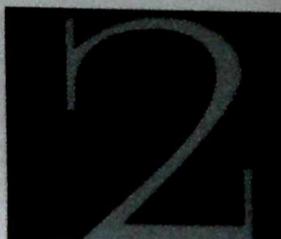
A partir de las anteriores disposiciones se pone en marcha un CADEL en cada una de las 20 Localidades del Distrito Capital. Este proceso implicó un tejido complejo de relaciones entre el nivel central de la Secretaría y las autoridades locales, la selección del equipo de Coordinadores de CADEL, la consecución de la sede, la capacitación de los funcionarios y la implementación paulatina de las políticas de la Secretaría de Educación.

■ El eje fundamental de la descentralización es la noción de localidad como un concepto integral de desarrollo humano.

LOCALIZACION

Y CUBRIMIENTO DE LOS CADEL





EL CADEL: ABRIENDO PUERTAS PARA LA DESCENTRALIZACION

Nna historia jamás es lineal, plana, transparente: su interpretación requiere establecer relaciones, temas, ejes que se multiplican y se dispersan, se reúnen y vuelven a separarse. Narrar la historia del CADEL implica devanar simultáneamente muchos hilos diferentes ya que hay una serie de procesos que tiene lugar al mismo tiempo: divulgación del servicio y consecución de la sede, organización de los diversos procedimientos para desconcentrar los servicios de la Secretaría de Educación, establecimiento del sistema de información local, capacitación del equipo y realización de seminarios y reuniones para la puesta en común del trabajo.

Esta historia colectiva, narrada por sus protagonistas, se divide en cuatro temas que muestran el tejido conformado por los diferentes procesos:

1. Conformación y Consolidación del Equipo de Coordinadores de Educación Local.
2. El Plan de formación permanente de los funcionarios vinculados al CADEL
3. La construcción colectiva del plan estratégico de los CADEL.
4. Los procesos claves del funcionamiento de los Centros de Administración Educativa Local CADEL.

1. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO CADEL.

Una de las etapas más importantes del proceso de creación de los CADEL, fue la de definir la estructura orgánica, los cargos y la planta de personal básica para cada uno de los Centros de Administración Educativa Local.

■ Una de las etapas más importantes del proceso de creación de los CADEL, fue la de definir la estructura orgánica, los cargos y la planta de personal básica para cada uno de ellos.

En vista de que el CADEL se proyectaba como la Secretaría de Educación de la localidad se estableció la planta básica de cargos así:

- Un coordinador de Educación local (coordinador de CADEL).
- Un arquitecto o ingeniero civil.
- Un asistente administrativo.
- Un técnico en sistemas.
- Un Secretario- recepcionista.

Como organismo asesor de los CADEL se conformó un Consejo Educativo Local, integrado por representantes de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

Para apoyar la implementación de los CADEL y en calidad de responsable del proyecto "Fortalecimiento de la administración de la Educación Local CADEL", se nombró a Lilia Monroy de Mendoza (directivo docente supervisor), que a su vez era el Coordinador General de CADEL. Posteriormente se emprendió la tarea de seleccionar a los 20 Coordinadores de CADEL mediante un procedimiento que se cumplió entre octubre de 1995 y febrero de 1996, y que contempló los siguientes pasos:

- Definición de Criterios básicos para determinar el perfil del Coordinador de Educación Local o Coordinador de CADEL.
- Análisis detallado de las hojas de vida de los profesionales postulados para el cargo.
- Entrevista con las personas postuladas.
- Elaboración y firma del acto administrativo mediante el cual el Dr. José Luis Villaveces Cardoso, Secretario de Educación, asignó en comisión a los Coordinadores de Cadel .
- Reuniones frecuentes del Secretario de Educación con los Coordinadores del CADEL para realizar la inducción al cargo.

Se acordaron como criterios básicos en el análisis de hojas de vida: estar vinculado a la Secretaría de

Educación como docente o directivo docente, poseer alto nivel académico, tener experiencia administrativa, buen manejo político, aptitudes para dirigir la participación comunitaria, lealtad, honestidad, excelente capacidad de trabajo y conocimiento de la respectiva localidad.

Una vez cumplido el procedimiento de selección se conformó el grupo inicial de Coordinadores de CADEL. A finales de 1996, algunos coordinadores presentaron renuncia* y en su reemplazo se integró un nuevo equipo que permanece actualmente. (Ver foto página 15).

Por otra parte, se procedió a ubicar a los arquitectos o ingenieros civiles en los CADEL con la misión de planear la infraestructura de planta física de las instituciones educativas de la localidad, levantar el censo de edificios escolares, realizar el inventario de necesidades de construcción, adecuación, reparación y mejoramiento del hábitat escolar, elaborar planos, diseños, presentar los proyectos a la Coordinación General de plantas físicas de la Secretaría de Educación, coordinar, controlar, supervisar, prestar asesoría técnica y ejercer veeduría sobre las obras que se ejecuten en la localidad, de acuerdo con las necesidades que planteen el Proyecto Educativo Local -PEL y los Proyectos Educativos Institucionales-PEI.

*Myriam Buitrago Localidad 2 Chapinero; Hemel Santiago Peinado Localidad 4 San Cristóbal; Ilia Campos de Bohórquez Localidad 5 Usme y Guillermo Guevara Localidad 13 Teusaquillo.



Equipo de Coordinadores de CADEL: (Arriba de izquierda a derecha): Efraín Uscátegui López: San Cristóbal; Amanda Gutiérrez de Beltrán: Teusaquillo; Blanca Zárate de Molano: Engativá; Helí Delio Fonseca Varela: Sumapaz; Elsa Matiz de Hernández: Ciudad Bolívar; Irma Vásquez de Morales: Usaquén; Helena Varela de Peña: Suba; Padre José Antonio del Vecchio: Chapinero; María Franczy Zalamea Godoy: Barrios Unidos; Lilia Monroy de Mendoza: Coordinadora General de CADEL; Ligia Perilla de Domínguez: Puente Aranda; Jairo Calderón Iguarán: Usme; Gloria Charry de Rodríguez: Fontibón; Gloria Hernández Barbosa: Candelaria; Deisy Rubio Poveda: Tunjuelito; (abajo de izquierda a derecha): María Cristina Cermeño: Kennedy; Martha Dióhelma García: Bosa; Emma Teresa Suárez de Bejarano: Los Mártires; Stella Castro de Cifuentes: Antonio Nariño; Alba Inés García: Santa Fe; Rosalba Medellín de Sánchez: Rafael Uribe Uribe.

Finalmente, se ubicaron secretarías, recepcionista y asistentes administrativos, trasladando funcionarios de lo CADE y de algunas dependencias del nivel central a los CADEL. El proceso de integración de la planta de personal fue muy lento; en algunos casos tardó más de un año no sólo por la resistencia de algunas dependencias sino por la necesidad de seleccionar funcionarios que se ajustaran a este nuevo proceso.

Una vez conformado el equipo de la Coordinación General de CADEL y de los 20 cadeles se emprendió el proceso de inducción y capacitación con base en el plan de formación permanente de funcionarios, elaborado por los coordinadores de CADEL de acuerdo a las necesidades detectadas. Simultáneamente se construyeron colectivamente las bases conceptuales de la descentralización y el Plan Estratégico del CADEL.

2. LA CAPACITACION DEL EQUIPO

La capacitación se inició desde el momento en que cada coordinador se integró al equipo, posteriormente en las reuniones con el Secretario surgió buena parte de la filosofía que debía guiar el trabajo del CADEL.

En enero de 1996 se realizó en Sasaima el primer seminario con los miembros del Comité Directivo de la Secretaría, los responsables de proyectos, los Coordinadores de CADEL y los Coordinadores de Supervisión Educativa. El objetivo de este seminario fue socializar los 53 proyectos de la Secretaría, presentar la esencia de cada uno, es decir qué era, a

quién beneficiaba y qué servicios prestaba. Este seminario permitió conocer el panorama general de la Secretaría de Educación.

Fue la primera vez que el equipo del CADEL trabajó en conjunto para ilustrar, creativamente, todo lo que significaba el proyecto: se construyó una maqueta representando una localidad con su iglesia, Alcaldía, Personería e instituciones educativas, mostrando la integración del CADEL a la comunidad a través de una red de información con las instituciones educativas, la Secretaría de Educación y las autoridades locales.

Como resultado de la experiencia en Sasaima surgió la frase "el Cadel abriendo puertas", que se transformó en un propósito del equipo para poner al servicio en forma inmediata un CADEL en cada localidad.

El seminario también sirvió como base para planear la capacitación que el equipo CADEL requería para el ejercicio de su labor, así se definieron las líneas de capacitación, en la consolidación del equipo, en calidad total y planeación estratégica, en formación para la prestación del servicio y en la participación en talleres, seminarios y congresos asociados con la labor y desempeño del Coordinador de Educación Local.

En cuanto a la consolidación del equipo, en el primer trimestre de 1996 se organizó el seminario "Constitución del equipo" y se construyó colectivamente el plan estratégico del CADEL: misión, visión, propósitos, valores y principios; todo el trabajo fue condensado en una cartilla y así se

■ El proceso de integración de la planta de personal fue muy lento; en algunos casos tardó más de un año...



En las reuniones con el Secretario surgió buena parte de la filosofía que debía guiar la práctica en el trabajo del CADEL.

determinaron las metas para 1996 y 1997 tanto a nivel central del CADEL como para cada una de las localidades.

Al iniciar el segundo semestre de 1997 el equipo CADEL se encontró en el Seminario de Focalización Estratégica, allí se retomó el plan diseñado en abril de 1996, se evaluó después de un año de ejecución, se revisó y construyó colectivamente la misión y la visión del CADEL hasta el año 2001.

La capacitación en Calidad Total y Planeación Estratégica se inició desde mayo de 1996 y se realizó en forma continua y permanente de acuerdo con el plan estratégico de la Secretaría de Educación. Durante 1996 y 1997 el equipo CADEL participó en los seminarios de presentación de la filosofía y principios de Calidad Total, la propuesta de los presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá a la educación, liderada por la *Meals de Colombia*, en algunas instituciones públicas y privadas del Distrito Capi-

tal; el seminario sobre los principios de la planeación estratégica, que luego se entrelazó con ocho seminarios liderados por la Corporación Calidad con lo cual se completó el ciclo de formación del equipo y se adquirió la responsabilidad de ser los multiplicadores de los principios de la Calidad Total en todas las instituciones educativas, hecho que se podrá cumplir durante 1998.

Con el proyecto PEI de la Secretaría de Educación el equipo de Coordinadores se integró a la capacitación liderada por el grupo Pitágoras que trabajó guiado por la filosofía y los preceptos de la Calidad Total aplicada a la institución educativa. Se brindó la capacitación a docentes y directivos docentes seleccionados como los 25 PEI pilotos del Distrito Capital. Luego se integraron a la capacitación de las 75 instituciones educativas, cumpliendo la meta de 100 establecimientos cubiertos en el Distrito Capital. Durante todo el proceso los integrantes del equipo CADEL participaron en la capacitación.

En cuanto a la formación y capacitación para la prestación del servicio, el equipo de Coordinadores participó, conjuntamente con los funcionarios del CADEL, en seminarios y talleres sobre informática, seminario de atención telefónica y cara a cara, capacitación en el sistema básico de información educativa institucional SABE-50 al cual se le dedicó gran interés, ya que representa la modernización en el sistema de recolección de información educativa indispensable para conocer las necesidades del sector que facilitan la toma de decisiones y orientan las políticas educativas.

Fue notable también la participación en los seminarios y talleres de información y capacitación de la cultura del control interno.

El taller de Ley 200/95 C.D.U. brindó herramientas para la aplicación del Decreto 290/97, el taller de construcción de procesos y procedimientos fue indispensable para la organización de los planes operativos de cada CADEL.

Es importante anotar que el equipo del Coordinadores del CADEL mantuvo una reunión semanal, que se transformó en información y aprendizaje continuo, en cuanto que se socializaron las experiencias, se organizó el trabajo colectivamente, se cristalizaron las ideas y propuestas encaminadas a mejorar la prestación del servicio. Además semanalmente se recibió información y tareas a desarrollar, de los jefes de proyectos de la Secretaría de Educación, de las instituciones interrelacionadas con la Secretaría como el IDRD, la Veeduría Distrital, la Misión Social y el Idep, entre otros.

En cuanto a la participación en talleres y seminarios asociados con la labor del CADEL, la capacitación fue permanente y continuada. Muestra de esto son el Seminario sobre Nuevas Tendencias Pedagógicas, la conferencia dirigida por Miguel Angel Cornejo que motivó al mejoramiento de la labor que brinda el servidor público; la capacitación en el manejo del Fondo de Servicios Docentes, la asistencia al Seminario Internacional sobre Jornada Escolar, Seminario sobre Medición e Indicadores de logro.



Con el objetivo de aprender de los mejores, los Coordinadores de CADEL asistieron al XI y XII Encuentro de Directores de Núcleo en Quibdó (Chocó) y Montería (Córdoba) respectivamente, VII Encuentro de Directivos Docentes en Cali (Valle) y al Seminario Internacional sobre PEI en Cali.

Por su parte, la Coordinadora de CADEL participó en el seminario "Descentralización en educación; la experiencia en América Latina" que se realizó en Puebla, República de México.

Igualmente el equipo CADEL hizo presencia en la Feria Social organizada en cada localidad bajo la dirección del Consejería Presidencial para Bogotá. Allí, mediante la organización de un *stand* se dio a conocer a la comunidad los servicios que presta el CADEL.

■ En los eventos tuvimos la oportunidad de contar quiénes éramos, cómo sentíamos, como vivíamos, fue bien importante empezar a identificarnos como grupo.

En junio de 1997 en la O.E.I. con la presencia de representantes del Ministerio de Educación, el Alcalde Mayor y el Secretario de Educación, el equipo CADEL adelantó el seminario de descentralización "Quiénes somos, qué queremos". Allí se evaluó la tarea desarrollada por el CADEL y a la vez se analizó la novedosa experiencia de la descentralización en el Distrito Capital.*

Uno de los principios de la descentralización radica en la alta calidad de la capacitación de los cuadros directivos, como garantía de éxito en la misión propuesta. La Secretaría de Educación cuenta con un equipo de 21 personas capacitadas en gerencia educativa, calidad total y atención al cliente, entre otras, lo cual representa un grupo idóneo en el desarrollo del Plan Prospectivo, el cumplimiento de las metas en el marco del Plan Decenal de Educación y las políticas educativas que se determinen para el Distrito Capital.

3. UN PROCESO COLECTIVO

■ El equipo del Coordinadores del CADEL mantuvo una reunión semanal, que se transformó en información y aprendizaje continuo.

El CADEL, como mecanismo de la interrelación directa y permanente entre la administración central y local, requiere de un compromiso compartido de la complementariedad entre los diferentes niveles de participación.

* Este seminario y la metodología utilizada en él se exponen en el Capítulo 6 de la presente publicación.

En consecuencia, para la consolidación de los CADEL, la Secretaría de Educación se comprometió a cubrir las necesidades de adecuaciones locativas, equipos, recursos logísticos y planta de personal para la prestación de los servicios. Por su parte, las autoridades locales debían aportar los espacios físicos. A partir de estos eventos se inició la construcción de una cultura de la participación comunitaria.

En este momento la labor fundamental de un Coordinador de CADEL era la de abrir su espacio, no sólo desde el punto de vista físico con la ubicación de sede, sino un espacio en el contexto interinstitucional a través de reuniones con la JAL, los Alcaldes, los Personeros y las entidades que hacían presencia en las localidades. Igualmente emprendió la tarea de cimentar el posicionamiento, la credibilidad y el reconocimiento entre la comunidad educativa.

■ Los procesos de capacitación y de organización del trabajo se han construido colectivamente y con una metodología que experimenta, evalúa y ajusta.



4. CONSOLIDACION DEL CADEL

El CADEL, en desarrollo de sus funciones administrativas, fue recopilando información sobre plantas de personal docente y administrativo, cobertura, matrículas y plantas físicas, de allí resultó un gran inventario. Ese fue el primer paso para articular el Sistema de Información Educativa.

Toda esta información se requería en las reuniones con los Alcaldes y las JAL para la elaboración de los Planes Educativos Locales.

Así surgió el directorio de instituciones educativas, la Planta de Personal, el Censo de Plantas Físicas, el inventario de necesidades en todos los proyectos.

La información recolectada fue pieza fundamental en la gestión de la Secretaría de Educación; en los Consejos de Gobierno, el Secretario disponía de información actualizada de cada localidad.

El CADEL, además de recolectar la información en la localidad, la complementó en las dependencias de la Secretaría asesorándose con los responsables de cada proyecto sobre lo que se estaba haciendo, cómo se estaba invirtiendo el presupuesto y qué población se beneficiaba.

No solamente se acopiaba información, también estaba aportando en la solución de las necesidades reales en el sector educativo. Desde la Secretaría se trabajaba en la elaboración, implantación y administración del sistema de información educativa; se organizaba la oficina de sistemas y a través de contratos con empresas de asesoría se diseñaba el Sistema Básico de Información. Se elaboraron manuales y aplicaciones para los distintos procesos concentrados en la Secretaría.

Así el CADEL se fue consolidando como:

Unidad de planeación educativa local y gerencia del Proyecto Educativo Local PEL.

Entidad de articulación y coordinación entre los Proyectos Educativos Institucionales -PEI-, el Proyecto Educativo Local -PEL-, el Plan de desarrollo -PED- y el Plan Nacional de Educación -PEN- (PENDILAR).

Centro de información educativa local que conecta en red las instituciones educativas, los CADEL, las dependencias del nivel central de la Secretaría de Educación y las entidades nacionales e internacionales, utilizando tecnologías avanzadas.

Centro de atención al usuario para la prestación de servicios educativos con procedimientos definidos y estandarizados.

■ La información recolectada fue pieza fundamental en la gestión de la Secretaría de Educación

A través de los CADEL, las distintas dependencias de la Secretaría de Educación, han desconcentrado los siguientes servicios:

1. Coordinación General de Plantas Físicas: censo de plantas físicas por localidad; inventario de necesidades por institución; proyectos locales de adecuación, reparación, construcción y legalización de predios.
2. Coordinación General de Planeación: apoyo a la aplicación del programa Sabe 50; recolección y aporte de información estadística; proyectos locales de ampliación de cobertura; banco de proyectos educativos.
3. Coordinación General de Personal: administración de personal docente; censo de planta de personal docente y administrativo; control de nómina y entrega de desprendible de pago; entrega de dotaciones; radicación de solicitudes de prestaciones sociales de docentes.
4. Supervisión y control de procesos de adjudicación de espacios para tiendas escolares.
5. Archivo de diplomas.
6. Correspondencia.
7. Dependencia de atención al usuario.
8. Expedición de certificados con base en hojas de vida.

■ No solamente se acopiaba información, también se estaba aportando en la solución de las necesidades locales en el sector educativo.

9. Apoyo a educación prestada por particulares.
10. Ventanilla para Registros e Inscripciones: PEI, PEI sobresaliente, galardón a la calidad educativa, concurso para vínculos docentes y personal administrativo.

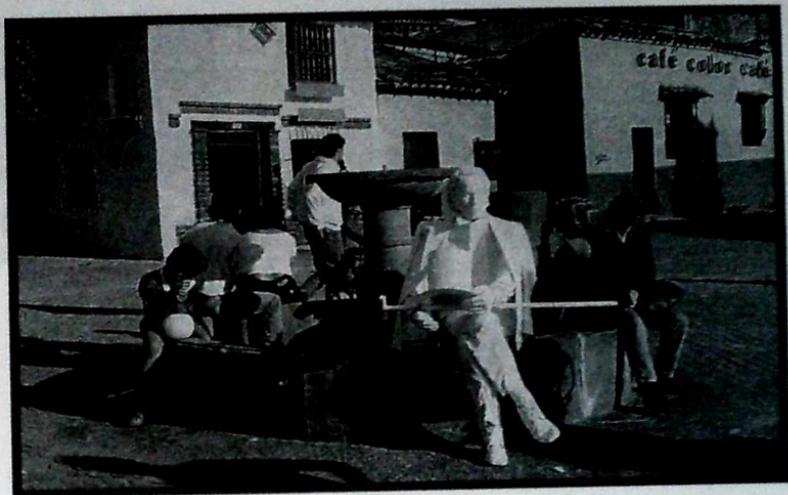
La desconcentración de estos servicios permite que actualmente la Secretaría de Educación, en el nivel central, concentre su acción en los campos de investigación, planeación, distribución de recursos y establecimiento de políticas y normas que orienten la prestación de los servicios educativos.



GEOGRAFÍAS E IMAGINARIOS: NUESTRA RUTA HASTA EL CADEL

Ser ciudadano, aquí en Bogotá o en cualquier metrópoli, es estar dispuesto a cambiar. Todo el tejido exterior de avenidas, cruces, desplazamientos, arquitecturas, ese territorio exterior que vamos explorando tiene sus torres en nuestro interior, se incrusta en nuestra imaginación ... Así la ciudad vive en nuestros ensueños.

Cuando nos invitan a un sitio en la ciudad que no hemos explorado, la aventura comienza. Igual, cuando nos ofrecen un nuevo trabajo, la actividad espiritual empieza a trazar sus cartografías, a inventar, a soñar "nuevos mapas" de la existencia. De esta manera, el cambio nos produce incertidumbre pero nos obliga a replantear las rutas, los imaginarios, los propósitos. Las historias que vienen a continuación nos muestran la incertidumbre que produce un nuevo viaje, un tránsito que no es sólo físico, sino también anímico.



■ Todo el tejido exterior de avenidas, cruces, desplazamientos y arquitecturas se incrusta en nuestra imaginación... Así, la ciudad vive en nuestros ensueños.

Este capítulo tiene dos partes: una que muestra la expectativa que se abre en las personas nombradas para el cargo de Coordinador; cómo sintieron esa responsabilidad y ese reto, la angustia y la esperanza que provoca el cambio y la apertura de lo desconocido. La segunda, ilustra el proceso y la manera en que se consiguió la Sede para el CADEL, las dificultades que se sortearon para tener un espacio propio y asegurarse la calidez de un "hogar". Así contaron la historia de un nuevo comienzo algunos coordinadores de CADEL:

1. INVITACION AL VIAJE

• La llegada

«Era un lunes 19 de febrero cuando llegué a la localidad. La Candelaria era el paso obligado todos los

días hacia mi sitio de trabajo (el CASD). Muchas cosas aprendí de las instituciones educativas en las varias visitas realizadas, por ejemplo, algunas eran casas adaptadas que poco respondían a las exigencias que debe tener una planta física de una institución educativa. Que existía una «Escuela Nacional de Comercio» que se encontraba en proceso de entrega de la Nación al Distrito; con muchos problemas administrativos, de infraestructura, pero viviendo de una historia que se considera su más grande baluarte: es para ellos un honor saber que allí estudió un Presidente de Colombia. Pero ni las puertas de los baños existían y los pasillos de algunos salones se encontraban invadidos por la chatarra de pupitres acumulada a lo largo de varios años, y no se retiraba por culpa de los papeleos, la tramitomanía... ¿falta de gestión de los directivos? No lo sabía, pero la chatarra aún continuaba allí.

Supe también que la «Escuela José Celestino Mutis» funciona en unas instalaciones localizadas en la zona donde están las trabajadoras sexuales y que allí confluyen niños de las «ollas» del centro de Bogotá; también niños indígenas con sus trajes típicos y collares con esas grandes vueltas que les cubren los pequeños cuellos y parecen aprisionarlos, callarlos, pero sus expresivos ojos hablan...

Admiro la gran riqueza cultural que encierra la Localidad. La belleza estructural de algunas edificaciones como la casa del «Instituto Luis Carlos Galán», cuya directora ha realizado un labor hermosa en la parte educativa trabajando en la integración escuela-comunidad-democracia, en teatro, etc. Esta casa nos ha servido en varias oportunidades como sitio de encuentro para reuniones, conferencias y para el proceso de capacitación que hubo con

maestros y directivos. Están, igualmente, la Casa de Poesía Silva, El Chorro de Quevedo, donde se fundó a Santa Fe de Bogotá, y sus hermosas calles adoquinadas. (Gloria Hernández Barbosa, Coordinadora CADEL La Candelaria*)

Para un transeúnte desprevenido el espacio puede resultar pintoresco o atractivo, pero participar de sus conflictos es vivir y proyectar en él. Como se nos cuenta en el relato anterior, la geografía comienza a variar cuando se indaga por ella y se descubre lo que las fachadas de las edificaciones no muestran: un sector cargado de historia y de transformaciones, y ante él, el anhelo de alguien por revelar lo que antes pasaba inadvertido: por ejemplo, las instituciones educativas que, cargadas de recuerdos, esperaban su oportunidad...en fin, es la narración de un aprendizaje.

"Admiro la gran riqueza cultural que encierra la Localidad de La Candelaria...La Casa de Poesía Silva, El Chorro de Quevedo y sus hermosas calles adoquinadas".



La siguiente historia nos muestra la incertidumbre por una llamada telefónica que se va concretando en un proyecto específico: coordinar el CADEL de Bosa. Aunque la persona nombrada ha vivido mucho tiempo allí, su relación con el contexto va a variar porque implica asumir responsabilidades con la Localidad en cuestión.

• Una llamada telefónica: un cambio radical

«El 1 de Noviembre de 1995 se recibió una llamada en el «Colegio Distrital Fernando Mazuera Villegas», para que me presentara al día siguiente a las once de la mañana en el despacho de la Secretaría de Educación. Para mí aquella fue una noche de incertidumbre.

El 2 de noviembre de 1995 asistí a cumplir la cita. Durante media hora, aproximadamente, me explicaron cuál era el motivo de mi estadía allí y en qué consistía la nueva experiencia. Después conocí a la doctora Lilia Monroy de Mendoza, quien nuevamente expuso el objetivo de mi presencia; recibí una copia de la Resolución 2784. Mi aceptación quedó pendiente si asistía a la reunión programada ocho días más tarde con el señor Secretario. Los días siguientes todo transcurrió normal en el sitio de trabajo, sólo con la incertidumbre sobre los proyectos que venía trabajando: SENA, Plan Nutricional, Bolsa de Empleo, Manual de Convivencia, Asociación de Líderes... ¿qué iría a pasar?

A partir del 9 de noviembre acepté. Fui asumiendo poco a poco las tareas en las que tuve que debutar: en el Comité

de cobertura escolar, Proyección de traslados 1995/96, lista de necesidades, etc. También fue necesario conocer más de cerca cada una de las instituciones, para lo cual filmé algunas de ellas en diciembre de 1995: San José, San Bernardino, El Porvenir, Brasilia. 1996 ha sido acelerado, todo es "para ya". Cada día trae un compromiso (informes, reuniones, talleres). Buscar un espacio para ubicar la sede nos llevó más de cuatro meses; visitamos varios predios pensando en comprar y sólo después se tomó como propuesta construir en el antiguo espacio de la vivienda de la escuela Francisco de Paula Santander, en el centro de Bosa.

«...¿Qué iría a pasar? Siempre me hice esa reflexión. Sin embargo, las oportunidades se presentan una vez, se toman o se dejan. Lo anterior era el mayor estímulo para mí en ese momento; era demostrarme hasta dónde llegan mis capacidades. El trabajo era lo de menos: un reto, porque construir es un reto; sentar las bases, iniciar de la nada, construir imagen, trabajar con las uñas, ganar espacios, requiere de empeño, paciencia, inteligencia, astucia y mucha responsabilidad. También era una oportunidad para trabajar por la Localidad que ha sido mi patria chica por adopción: he vivido 36 años en ella y allí me hice maestra». (Martha Diohelma García C., Coordinadora CADEL Bosa)*

Este proceso de conocimiento de las Localidades y sus instituciones educativas lleva, incluso, a plasmar una "memoria gráfica" que insiste, como en el relato anterior, en atrapar de algún modo lo real, filmándolo para reconocerse y comprometerse con él. En otro sentido, son las circunstancias y los entornos mismos

los que se inscriben en nosotros y también "nos escriben", nos trazan derroteros; es el ejemplo de la siguiente historia en la que el amor por el trabajo escribe en mayúsculas el reto de un compromiso "que extiende su cordón umbilical" para asegurarnos.

• No fui capaz de escaparme

« El 9 de febrero recibí la llamada a las 6 de la mañana: "A las 8:30 tiene una entrevista en la oficina 1103". Así empezó este enamoramiento mío por el CADEL, siempre en mayúsculas, como un poema escrito, inicialmente en el cerebro para luego meterse lenta, pero encantadoramente en mi corazón. "Así comenzó Crist...ina a padecer".

No existía un sitio dónde funcionar. La Supervisión Educativa de la Localidad ofreció compartir su salón en el Colegio Nicolás Esguerra; demasiado pequeño y por ello tuve que atender en la cafetería de alumnos colas interminables de maestros que solicitaban sus traslados. Desperté entre ellos dos sentimientos contradictorios: "Pobrecita, la Secretaría cómo la puso a trabajar así, sin sitio, sin nadie que la ayude". Otros decían: "Qué señora tan brava, ni siquiera se le puede hablar". En medio de todo eso estaba yo, con mi ego maltratado, exigiéndome alguna actitud que lo salvara.

Estudiaba hasta media noche y madrugaba a lo mismo. Desesperada y angustiada buscaba un método de trabajo que ordenara un poco mi tarea. Me convencí de que esto era una jugarreta del destino cobrándome alguna cuenta pendiente. Sin embargo, me mantuve... Y el trabajo, una vez más, extendió su cordón umbilical y ya no fui capaz,

■ "El trabajo era lo de menos: un reto, sentar las bases, iniciar de la nada, construir imagen, trabajar con las uñas, ganar espacios, requiere de empeño, paciencia, inteligencia, astucia y mucha responsabilidad.

*desde entonces, de escaparme.» (María Cristina Cermeño,
Coordinadora CADEL Kennedy*).*

Muchas veces, son las dificultades que ofrece un territorio para nuestro establecimiento lo que nos atrae más a él; las huellas que se imprimen mutuamente -los hombres y su territorio- marcan una historia para ambos, horadan y penetran a ambos, labran los signos de una memoria. Y en todo viaje son los pequeños o grandes tropiezos los que constituyen a aquél como fabuloso, fantástico, difícil, pero nunca aburrido.

Hay nombres de tierras que se impregnan en el cuerpo, por lejos que vayamos nos persiguen con un hilo invisible, pero poderoso. Algunos salen del hogar a enfrentar la novedad y continúan añorando el retorno...

**¿Qué es el CADEL?,
¿Qué voy a hacer
con mi colegio, o
con mi trabajo
actual? Son
interrogantes que
aparecen cuando se
quiebran las
seguridades y en el
horizonte fluyen el
azar, el riesgo, la
aventura y la
sensación de estar
perdiendo algo...**

Cambiar los espacios en los cuales nos hemos alimentado por otros que nos son desconocidos puede generar inquietud y zozobra: ¿Qué es el CADEL?, ¿Qué voy a hacer con mi colegio, o con mi trabajo actual? Son interrogantes que aparecen cuando se quiebran las seguridades y en el horizonte fluyen el azar, el riesgo, la aventura y la sensación de estar perdiendo algo...pero después de haberselos arriesgado hay quienes se sienten renovados, nunca vencidos. Otra historia que concluye con la satisfacción de llegar a un lugar donde se requiere nuestro trabajo:

• Una localidad patriótica

"El 18 de diciembre de 1995 me comunicaron oficialmente mi asignación para asumir la dirección del CADEL 12 de Barrios Unidos.

¿Barrios Unidos? Sí, la Localidad 12, a donde tantas veces vine de compras recorriendo al 7 de Agosto, su plaza de mercado, su abundante comercio de autopartes. Donde caminé tranquilamente por el barrio Los Alcázares, cercanos al 11 de Noviembre y al 12 de Octubre, al sector de Los Andes, La Castellana y El Polo. Patriótica localidad ésta. No hay que olvidar el sector que fue famoso en esta ciudad, el barrio San Fernando, por estar ubicada allí la Comisaría de San Fernando en donde concluían los pleitos, riñas, grescas y demás oscuros vericuetos del comportamiento humano cuando es alentado por las bajas pasiones.

El 22 de enero de 1996, en una veraniega mañana bogotana, llegué por primera vez al "terreno" en el que estaría situada la oficina del CADEL y pensé: "Qué dicha llegar a una localidad donde realmente necesiten mis servicios". (María Francys Zalamea Godoy, Coordinadora CADEL Barrios Unidos).*

Las rutas urbanas del Distrito Capital se extienden hacia todos los puntos penetrando incluso los paisajes campestres. Las montañas que rodean y vigilan la sabana se han convertido en una Localidad más de Santa Fe de Bogotá: geografía quebrada, yuxtapuesta, hecha de cruces y variedades, no sólo culturales, sino también de ambientes físicos...

Las rutas urbanas del Distrito Capital se extienden hacia todos los puntos penetrando incluso los paisajes campestres. Las montañas que rodean y vigilan la sabana se han convertido en una Localidad más de Santa Fe de Bogotá.



Represa de La Regadera. Usme.

• Sumapaz: signo de vida en el año 2000

«Sumapaz, tierra de pocos, futuro de muchos. Ubicado al sur de la ciudad, con una extensión aproximada de 154.000 hectáreas constituye el 65% del territorio del Distrito Capital. Tiene alturas que oscilan entre los 1500 y los 4.600 metros sobre el nivel del mar. Limita con los Departamentos del Meta, Huila y Cundinamarca.

Sumapaz es conocido como el páramo más grande del mundo, con una inmensa riqueza ambiental y geográfica: lagunas naturales, semillero de la trucha "Arco Iris"; allí nacen el Río Blanco, El Meta, El Orinoco, el Guayuriba, EL Guape, El Duda, El Sumapaz y El Tunjuelito.

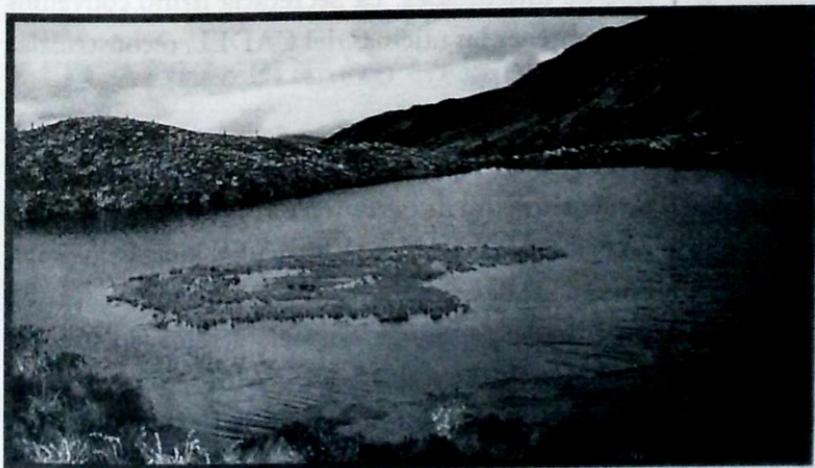
Sumapaz se ha proyectado como Parque Nacional y sus recursos hídricos van a alimentar la ciudad del próximo

siglo. Su riqueza más importante: los campesinos honestos, laboriosos, dispuestos a compartir su alimento con los visitantes... allí los maestros se desplazan a caballo, ocho o diez horas, para llegar a La Unión». (Helí Delio Fonseca, Coordinador CADEL Sumapaz)

Así, marcando rutas diferentes, con diversas expectativas, pero con el objetivo común de abrir un espacio, los Coordinadores de CADEL comenzaron su trabajo durante el año 1996 para iniciar el proceso de descentralización de la Secretaría de Educación. Así concluyó una de las coordinadoras el informe sobre su primer año de gestión:

«Hace un año salí para mi Localidad con un costal lleno de ilusiones, con la ruta que el viento me trazaba y con el plan de acción esculpido en mis sueños. Con este equipaje tan evidente, como lo reconocieron el señor Alcalde y la JAL

Sumapaz es conocido como el páramo más grande del mundo, con una inmensa riqueza ambiental y geográfica... se ha proyectado como Parque Nacional y sus recursos hídricos van a alimentar la ciudad del próximo siglo.



manifestando su incredulidad ante las bellezas del producto que les estaba vendiendo, emprendí mi tarea con el apoyo incondicional de todos y cada uno de mis compañeros de CADEL que me enseñaron hacer frente a las dificultades y me animaron para seguir adelante». (Emma Teresa Suárez de Bejarano, Coordinadora CADEL Los Mártires)*

2. ASÍ BUSCAMOS NUESTRA SEDE

Una manera de borrar las señales de extranjería consiste en establecerse, en arraigarse. Dejar de ser extraños para habitar un sitio, alumbrando desde allí el compromiso y la acción. Se trata de adquirir un espacio, de construirlo y adornarlo, de hacerlo vivible. Así, nos volvemos sedentarios y adquirimos "carta de ciudadanía". Este proceso fue la prioridad inicial en las actividades de los Coordinadores. Conseguir una sede, en medio de las carencias de espacio y otro tipo de dificultades. La Secretaría firmó convenios para obtener las oficinas del CADEL, reconstruirlas o remodelarlas.

■ Una manera de borrar las señales de extranjería consiste en establecerse, en arraigarse. Dejar de ser extraños para habitar un sitio, alumbrando desde allí el compromiso y la acción.

Poseer un espacio otorga cierta independencia y un sentimiento de pertenecer a algún lugar. Por ello las primeras actividades y preocupaciones estuvieron encaminadas hacia esa construcción. Hubo dificultades, como es normal, y también muchas anécdotas; los cambios de escenario fueron frecuentes para muchos; otros, que tuvieron más suerte o fueron mejor recibidos consiguieron su sede a satisfacción.

Los siguientes relatos nos dejan ver ese camino de los constructores en busca de un lugar habitable.

• Con mi maleta de sitio en sitio

*«Para mí, la lucha consistió en buscar un sitio, una ubicación del espacio físico. Me tocó viajar con mi maleta de sitio en sitio. Iniciamos en el CADE de Santa Lucía donde nos ofrecieron su espacio; duramos 6 meses y luego tuvimos que trasladarnos. Después logré ubicarme en una institución educativa, donde gentilmente me dieron albergue en dos salones que hacía tres años habían sido construídos parcialmente y que logramos recuperar. Hoy en día la sede está en proceso de construcción» (Rosalba Medellín de Sánchez, Coordinadora CADEL Rafael Uribe Uribe**)*

Al comienzo, los Coordinadores debieron adaptarse a los lugares provisionales y, también, adaptarlos a las necesidades presentes porque su existencia los destinaba a otro tipo de funciones:

• El CADEL: Primero en la maleta

«Cuando visité por primera vez al Alcalde de Tunjuelito, llevando mi carta de presentación y solicitando un espacio para la ubicación del CADEL, tuve una buena acogida, pero no se veía una aceptación concreta; yo pedía un sitio pero no era posible ubicarlo. Comencé corriendo de allá para acá, con la maleta. Aunque tuve muy buena acogida de parte de la Supervisión y me dieron un escritorio que ellos

tenían, el Alcalde no creía, me recibía pero no muy convencido. Un día, al fin, me dijo: "Doctora, ya comprendo cuál es su trabajo. Venga para la Alcaldía". Así, recibí el apoyo de la JAL y demás autoridades locales». (Deissy Rubio Poveda, Coordinadora CADEL Tunjuelito)

Al comienzo, el CADEL es un poco nómada. Los Coordinadores, mientras se establece la sede, van de sitio en sitio divulgando su labor: el cambio no es nada fácil; las comunidades y las autoridades locales, en general, son escépticos. La siguiente narración nos muestra ese tipo de cambios hasta que se consolida un espacio verdaderamente adecuado: desde la división del equipo en dos grupos para atender, respectivamente, en "sedes" transitorias, hasta lograr una oficina propia. La Coordinadora tuvo, en algún momento, que establecer su "sede" en la banca del parque. Así sucedió en Suba:

■ Me fui para el parque porque allá se concentra todo; la gente preguntaba en la Alcaldía por el CADEL y les decían que por ahí estaba la Coordinadora con una maleta: en una banca del parque de Suba atendí los primeros traslados, los primeros cupos...

• Acepto, si nos entregan los espacios limpios y habitables

«Como no había espacio adecuado para el funcionamiento de la oficina tuvimos que dividir el grupo: unos trabajaban en La Gaitana, mientras los demás permanecieron en la oficina de la Alcaldía. La Coordinadora atendía unas veces en la sede central y otras veces en la sede de La Gaitana.

Me fui para el parque porque allá se concentra todo; la gente preguntaba en la Alcaldía por el CADEL y les

decían que por ahí estaba la Coordinadora con una maleta: en una banca del parque de Suba atendí los primeros traslados, los primeros cupos... cuando la Alcaldesa vio la multitud a mi alrededor preguntó qué estaba pasando y yo le dije: es el CADEL, entonces, mandó desocupar una oficina.

La Alcaldesa me invitó a conocer unos espacios en el sótano de la planta física que ocupa la J.A.L. Allí se encuentran tres espacios, pero muy húmedos; según los habitantes más antiguos de Suba servían de cárcel. El más amplio de ellos estaba lleno de material de archivo, se sentía un olor penetrante de humedad, estaba muy oscuro y poco ventilado; sin embargo, cuando ella preguntó: "¿Aceptaría usted instalar provisionalmente el CADEL en este espacio?", miré hacia el futuro, me imaginé los espacios pintados e iluminados. Además, me llamó la atención un gran patio cubierto que hay en el exterior de las oficinas; soñé con la posibilidad de utilizarlo para reuniones. Mentalmente distribuí las tres oficinas y expresé mi aceptación, con la condición de que nos entregaran los cuartos "lavados, aspirados y planchados".

En la primera semana de julio nos entregaron los espacios perfectamente transformados; entonces organizamos las oficinas del CADEL. Los funcionarios del CADEL pusieron todo su empeño para arreglarlas de la mejor manera. Tanto dinamismo llamó la atención de los funcionarios de la Alcaldía, de la J.A.L., del Instituto de Deportes y del Comité de Cultura. Y empezó la romería para conocer "las nuevas oficinas del CADEL de Suba".

Pero no era solamente la admiración; algunos tenían interés por los mismos espacios y reclamaron a la Alcaldesa

para que se los concediera. La verdad es que en Suba son muy escasos los sitios de uso institucional, y esta nueva alternativa, que antes muchos de ellos habían desechado, significaba ahora una solución. Lo cierto es que algunos consiguieron los espacios. Así fue como la Alcaldesa cedió una de las oficinas al Cabildo Indígena, más tarde al DAMA y al Instituto de Recreación y Deporte.

El CADEL tuvo que reducirse a una sola oficina. Afortunadamente era la mejor, y gracias al interés de los funcionarios, a los aportes de algunos directivos de colegios oficiales y al mobiliario dotado por el proyecto CADEL, se le dio una buena presentación y comenzamos a prestar el servicio a partir del 15 de julio de 1996.» (Helena Varela de Peña, Coordinadora CADEL Suba)*

La imaginación del espacio no se detiene ante el pasado de un territorio. En la manera como "proyecta un futuro", la Coordinadora del CADEL de Suba elude el estado presente de humedad, oscuridad y mal olor, para "visionar" un espacio, distribuirlo y transformarlo en lo que finalmente sería una sede adecuada. En contraste con las historias anteriores, hay quien corre con la suerte de ser acogida en el mejor espacio disponible; la Coordinadora del CADEL de Fontibón nos cuenta:

- Una oficina de "caché"

«Un logro para mí y para la SED es el haber conseguido un sitio, que según dicen, es el más "cachetoso": estamos trabajando en la Casa de la Cultura de Fontibón. Un sitio

"Un logro para mí y para la SED es el haber conseguido un sitio, que según dicen, es el más "cachetoso": estamos trabajando en la Casa de la Cultura de Fontibón."

*que fue adecuado por la SED para mejorar sus condiciones...Las oficinas están ubicadas en un área de 528 mts² y se dividen en dos sectores: en el primero se encuentra la Secretaría y Coordinación; en el segundo, Recepción, Estadística, Sistemas y Construcciones Escolares. La planta física es muy acogedora y se ha mantenido así para que los usuarios se sientan orgullosos de la Secretaría de Educación.» (Gloria Mercedes Charry de Rodríguez, Coordinadora CADEL Fontibón**)*

Curiosamente, la siguiente historia nos muestra un juego de equívocos: instalado el CADEL en la sede de un Colegio, sus funciones se confunden con las de la rectoría. Quizás los lugares adquieran parte de la historia de quienes los han habitado y, luego, la impriman en sus herederos; así, estando en un colegio cuyo nombre honra la memoria del gran escritor español experto en el juego de las identidades y de su pérdida, los avatares quijotescos se repiten y se duplican en esta historia donde los lugares y sus nombres asignan jerarquías y, por lo tanto, hay que habitar donde nos reconozcan por lo que somos: no se es caballero andante si antes no nos bautizan y nos ordenan. Entonces, a cada quien su lugar:

• Mejor virrey que escritor

«Durante los meses de enero y febrero se inician las labores de CADEL en la Rectoría del Centro Educativo Distrital Miguel de Cervantes Saavedra. Allí comenzaron a acudir los docentes en busca de solución para sus problemas.»

*El 20 de febrero, viendo que los usuarios confundían las funciones del CADEL con las de la Rectoría, se hace necesario darle identidad a la Coordinación de Educación; me trasladé entonces al Colegio Distrital de Usme en donde gentilmente me fue cedida una oficina independiente que ofrece comodidades y facilidad para la atención al público. En el mes de octubre se nombra rectora en el Colegio Distrital de Usme y es preciso entregar la oficina; nos trasladamos a otro espacio prestado en el Colegio Distrital El Virrey José Solís». (Ilia Judith Campos de Bohórquez, Coordinadora CADEL Usme**)*

Los cambios de la ciudad relevaron el predominio de la «Plaza» como centro de la actividad, del gobierno y del encuentro. Aún quedan localidades en las que existen los vestigios y el testimonio de la importancia de la Plaza: Suba, Usaquén, Bosa, Fontibón... Pero otras localidades, formadas apresurada y espontáneamente por las olas de inmigrantes y de desplazados, se construyeron sin planeación y sin contar con el terreno; así, por ejemplo, Ciudad Bolívar se ha forjado, no desde el centro, sino desde todos los puntos de la Rosa de los vientos, bajo la presión de muchos grupos nómadas que buscaban -y buscan- "habitar" esta ciudad hecha de recortes y superposiciones, de multiplicidad de estilos y de culturas. Ciudad Bolívar se hizo invadiendo las montañas: no tiene plaza, ni tiene centro; es demasiado reciente. Así, paradójicamente, su gobierno busca establecerse en el llano, en la parte baja y, en ausencia de Plaza, encuentra el sustituto



Ubicación del CADEL de Bosa en la Alcaldía Local.

contemporáneo de la plaza, un centro comercial: Metrosur.

• Un espacio más agradable

«El CADEL inició sus labores en la misma oficina donde se encuentra ubicado el Cuerpo Técnico de Supervisión de la Localidad (Colegio Rodrigo Lara Bonilla). Aunque desde el principio tuvimos el apoyo de la Alcaldía Local, hubo que esperar 6 meses para disfrutar de un espacio más agradable y adecuado para la comunidad educativa de Ciudad Bolívar. Desde julio de 1996 logramos un espacio en lo que la Alcaldía Local consideró debería ser la sede de su gobierno. El CADEL está ubicado en la Autopista Sur con carrera 80, en el segundo piso del Centro Comercial Metrosur; allí funcionan también la Alcaldía Local, la Personería, la Registraduría, las inspecciones de Policía y otras entidades del sector oficial.» (Elsa Matiz de Hernández, Coordinadora CADEL Ciudad Bolívar)

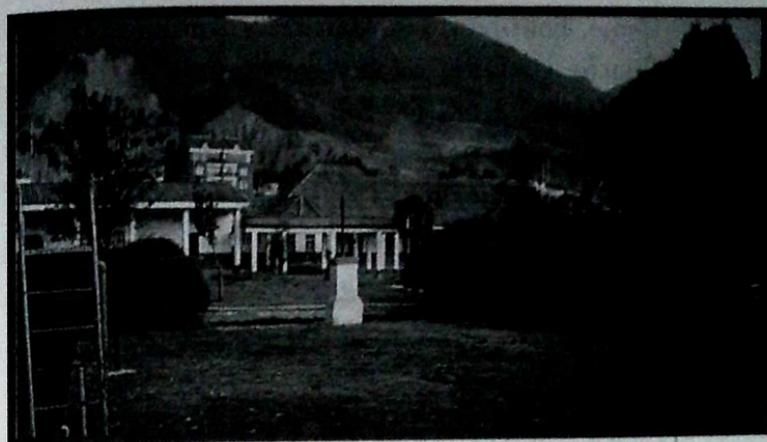
■ Los cambios de la ciudad relevaron el predominio de la «Plaza» como centro de la actividad, del gobierno y del encuentro. Aún quedan localidades en las que existen los vestigios y el testimonio de la Plaza: Suba, Usaquén, Bosa, Fontibón...

Es necesario rescatar el apoyo que brindaron muchas localidades y otras entidades del Distrito Capital. Es el caso de Usaquéen, donde la Coordinadora logra un espacio en el CADE:

• El CADEL en el CADE

«Llego a Usaquéen con la esperanza de conseguir una sede en el CADE de Servitá que estaba en remodelación. Sabía de antemano que el CADE me recibía, pero mi sorpresa fue muy desagradable cuando llegué, en octubre del 95, y el CADE estaba totalmente desbaratado y me dicen que su remodelación duraba un año. Ante esa situación me presenté ante la Alcaldesa. Ella no recibió muy bien la idea de tener que buscarle un espacio al CADEL y me remitió al DABS que quedaba en Servitá. Hice un recorrido por toda la Localidad pero sin conseguir nada ya que en Usaquéen es muy difícil conseguir un lote. Me acerqué al CADE de Usaquéen y le conté la historia del CADEL a la Coordinadora y logré por su intermedio un espacio; era mínimo, un escritorio, dos sillas y allí comenzamos trabajando los funcionarios de la Secretaría de Educación.

Comenzamos a atender y vinieron las reuniones con los Directivos de la Localidad que acogieron de muy buena manera la llegada del CADEL y sintieron la Secretaría muy cerca: ésa era la primera parte del éxito del CADEL, lograr ese reconocimiento. En febrero del 96 obtuvimos dos oficinas en otro nivel del CADE. Más adelante quedó libre una oficina en el 5 nivel del CADE y la solicitamos; ahí estamos ahora». (Irma Vásquez de Morales, Coordinadora CADEL Usaquéen)



Próxima ubicación del CADEL de Usaqué en la Colonia Escolar.

Las Localidades 3, 4, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 15, 16 y 20 mostraron un especial interés en el proceso de descentralización integrándose a la complementariedad y aportando el espacio físico para que la Secretaría de Educación costeara las obras de adecuación.

También se prestó cooperación por parte de la Coordinación de los CADEL, de la Alcaldía Mayor; se ubicaron así los CADEL de Usaqué, Kennedy y Rafael Uribe Uribe. De igual manera, se establecieron convenios con la Caja de Vivienda Popular para la Localidad 2, Chapinero y con el IDEP para la Localidad 14, Los Mártires.

Así, con mucho trabajo, se han definido las sedes. En la actualidad hay 9 CADEL que cuentan con sede propia: Usaqué, Bosa, Kennedy, Engativá, Barrios Unidos, Teusaquillo, Rafael Uribe Uribe, Ciudad Bolívar y Sumapaz. Otros 5 CADEL poseen convenios de cooperación interinstitucional a 5 años: Chapinero,

"Hice un recorrido por toda la Localidad pero sin conseguir nada ya que en Usaqué es muy difícil conseguir un lote. Me acerqué al CADEL de Usaqué y le conté la historia del CADEL a la Coordinadora y logré por su intermedio un espacio."

Usme, Fontibón, Los Mártires y Antonio Nariño. Cuatro CADEL tienen convenio por término indefinido: Santa Fe, San Cristóbal, Tunjuelito y Puente Aranda. Con sede provisional están los CADEL de Suba y La Candelaria.

* Informe Primer Año del CADEL

** Seminario ¿Quiénes somos, qué queremos? Misión Social.

EL CADEL Y SUS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES



Las relaciones constituyen un campo complejo donde se puede observar la multiplicidad de conflictos e intereses que se juegan en una comunidad determinada.

Los CADEL, como representantes de la Secretaría de Educación, deben interactuar con diversas entidades y organizaciones.

Este capítulo está dedicado al proceso de consolidación del CADEL en los territorios y a mostrar, a partir de los relatos de los Coordinadores, cómo vivieron y asumieron su función en ese difícil tejido de las relaciones sociales y políticas; con las autoridades locales, los directivos de los sectores oficial y privado, los docentes, estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa local.

1. RELACION CON LAS AUTORIDADES LOCALES

■ A algunos Coordinadores de CADEL se les hizo sentir como advenedizos en las decisiones que tomaban los gobiernos locales; otros fueron recibidos como autoridad que colabora en la toma de decisiones y en la solución de los problemas.

Con las autoridades locales (Alcalde, Juntas Administradoras Locales, Personerías, la Veeduría) se presentaron diversas situaciones; desde la colaboración inmediata e irrestricta, hasta cierta desconfianza, pasando por el choque. A algunos Coordinadores de CADEL se les hizo sentir como advenedizos o "convidados de piedra" en las decisiones que tomaban los gobiernos locales; otros fueron recibidos como autoridad que colabora en la toma de decisiones y en la solución de los problemas. En fin, todavía existen viejas costumbres políticas que entorpecen el desarrollo de las comunidades y, específicamente, el del sector educativo.

La comunidad educativa recibió muy bien la llegada del CADEL a las Localidades: se puede decir



que en este sentido la descentralización triunfó, pese a las dificultades propias de un proceso nuevo.

Las comunidades han tomado conciencia de su papel y de la importancia que tiene su participación en los procesos democráticos.

• Gran movimiento de alcaldes

*«La Localidad 18, Rafael Uribe Uribe ha presentado problemas por la inestabilidad de las autoridades locales. Por ejemplo, allí se han tenido 5 alcaldes en año y medio. De tal forma que me presentan un Alcalde y cuando voy a hablar con él ya lo han cambiado» (Rosalba Medellín de Sánchez, Coordinadora CADEL Rafael Uribe Uribe**)*

¿Cómo hablar con los fantasmas, cada vez nuevos, de un ejército de alcaldes que desfilan desapareciendo y no se sabe, a fin de cuentas, con quién se adquieren compromisos?

Y en otro territorio es necesario sentar precedentes para que se entienda que el CADEL es autónomo:

• Kennedy: el Cadel tiene independencia política

«Los Ediles muy pronto se dieron cuenta de la importancia del CADEL y comenzó la controversia. Solicité una reunión con ellos que resultó muy benéfica, pude explicar con claridad y precisión lo que era el CADEL, su razón de

■ "Con respecto a a la Alcaldía, hemos tenido la misma dificultad de otras localidades por el cambio continuo de alcaldes".

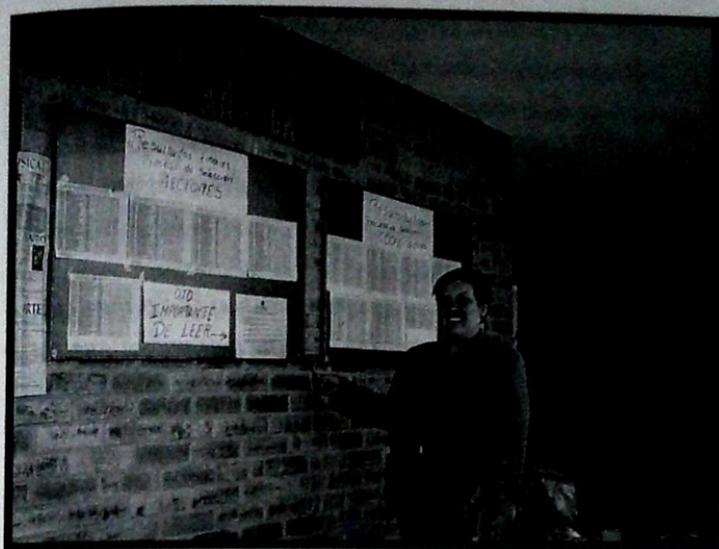
ser y su fundamentación legal. Tuve especial cuidado en hablar de su independencia política, ajeno al favoritismo, cuestión que hizo bajar las recomendaciones. Ahora ellos mismos hablan conmigo, se inició una especie de camaradería y de mutua colaboración. En muchas oportunidades visitamos, conjuntamente con Supervisión, los Arquitectos y los Ediles de la Comisión de Educación, comunidades e instituciones tratando de solucionar los problemas educativos.

*Con respecto a la Alcaldía, hemos tenido la misma dificultad de otras localidades por el cambio continuo de alcaldes. (María Cristina Cermeño, Coordinadora CADEL Kennedy**).*

En algún sector del Distrito Capital los traumatismos de la administración local pueden perjudicar la labor del CADEL, pero, igualmente, afianzarla porque ante la inestabilidad del gobierno local el CADEL se convierte, hasta cierto punto, en un apoyo para la comunidad.

• El CADEL de Engativá es un apoyo para las autoridades locales

«La Localidad es una de las más grandes del Distrito Capital. Actualmente tiene 669 instituciones educativas entre oficiales y privadas. Una de las situaciones más difíciles es el traumatismo administrativo que se ha presentado: llevamos 6 alcaldes hasta el momento; por ello ha sido difícil encontrar un apoyo en ellos, dar a conocer de forma más amplia lo que es el CADEL. Hemos encontrado que más bien somos nosotros los que hemos tenido que apoyar a la administración; tanto la JAL como el Fondo de Desarrollo Local, tratando de solucionar el caos



*administrativo, han recurrido al CADEL. Igual que la Localidad 18, la proyección de la inversión se hizo a 4 años y realizar un traslado de recursos o una adición presupuestal es muy difícil. Entonces, los resultados han sido poco favorables y consecuentes con las necesidades de los establecimientos educativos. (Blanca Zárate de Molano, Coordinadora CADEL de Engativá**)*

Mientras en Rafael Uribe Uribe, Kennedy y Engativá los Alcaldes se suceden vertiginosamente, dando la impresión de que no existen, en Sumapaz, efectivamente, estaba desaparecido. Retrato de un territorio que puede tener mucha semejanza con cualquier otro de este país:

• Localidad con Alcalde desaparecido

«En el CADEL de Sumapaz hay un equipo de trabajo conformado solamente por la Secretaria y por mí. Me

El CADEL se ha convertido en un apoyo para la comunidad y los gobiernos locales.

agrada mucho la integración que este CADEL ha logrado allí, porque en administraciones anteriores era un desastre. Con la decisión de trabajo y el ejemplo que hemos dado, el CADEL es el "portón" de la SED en Sumapaz. Tiene gran legitimidad. Hemos tenido la visita de varios movimientos y nos han brindado su ayuda.

*Algo que me preocupa enormemente es la desaparición de nuestro Alcalde. En muchos años no teníamos alguien así, como un maestro. En este momento, por presiones políticas, está desaparecido y es un dolor que llevamos todos los maestros, los niños y los padres de familia, pero no podemos hacer nada». (Helí Delio Fonseca, Coordinador CADEL de Sumapaz**)*

En La Candelaria, en cambio, la Coordinadora del CADEL encontró exceso de Alcalde: de pronto un poco agresivo. La recomendación de la Coordinadora General de los CADEL fue tratar de llevar buenas relaciones con las autoridades locales. En este caso, la Autoridad Local estaba muy prevenida:

• Un alcalde "cachaco" y regañón

■ Después de mi primer encuentro con el alcalde, salí de allí con la firme convicción de que haría todo lo posible por ayudar a reivindicar la imagen de la educación pública.

«Las personas que me recibieron se ofrecieron gentilmente a acompañarme a donde el Alcalde. Fuimos recibidos alrededor de una mesa fría y triste por un señor alto y muy elegante; desde su saludo dejó ver una actitud "cachaca" muy a tono con la Localidad. Mi primera impresión fue muy positiva, no me parecía nada difícil cumplir con una recomendación que muy especialmente me hizo mi jefe cuando me entregó la carta de presentación para él: "Es necesario tratar de tener relaciones muy cordiales con las autoridades locales".

Al dirigirse al CADEL, la primera impresión cambió de repente: habló un hombre duro, agresivo, refiriéndose al sector educativo en forma escéptica, prepotente y, por qué no decirlo, hasta grosera. La primera pregunta suya fue: ¿Y usted, doctora Gloria, viene a quedarse o va a hacer lo de su compañera que "vino, vió y se fué...? En seguida, y sin dar tiempo a responder, lanzó la segunda: ¿Y la enviaron con chequera debajo del brazo o va a ser un eslabón más de la burocracia que tiene la Secretaría de Educación? ¿Y usted sí va a hacer que trabajen los maestros, que los niños no salgan a cualquier hora, que las instituciones se vean presentables...etc., etc., etc.? No pude digerir tantas preguntas, no pude dar tantas respuestas, pero tuve la sensación de ira, de impotencia; me sentí atacada, agredida y hasta irrespetada. Pero también era consciente de que la imagen que tenía la autoridad máxima de la Localidad con respecto a la educación no era la mejor.

Lamentablemente, con el tiempo, pude comprobar que tenía razón en algunas de sus afirmaciones: que a las instituciones les faltaba más administración, más organización, pero también más apoyo, más recursos; más acompañamiento a los directivos. El señor Alcalde tenía siempre dentro de su forma de hablar un término peyorativo para la educación oficial; sentí que "tocó" a esa maestra que he sido siempre y salí de allí con la firme convicción de que haría todo lo posible por ayudar a reivindicar la imagen de la educación pública» (Gloria Hernández Barbosa, Coordinadora CADEL de La Candelaria)*

La discontinuidad en la administración local, el constante cambio de alcalde perjudicaron el desarrollo. Así, en Bosa cada cambio implicaba una

nueva política para la educación. Y la Junta Administradora parecía preocuparse más por la asignación de cupos que por colaborar en la solución de los problemas:

• La JAL se preo-cupó... por los cupos

«La relación con las autoridades locales, Junta Administradora Local y comunidad, ha tenido inconvenientes por la falta de continuidad de las personas como el Alcalde; Bosa ha tenido cinco Alcaldes hasta la fecha, cada uno con una concepción diferente sobre la educación y algunos desconocen la realidad que se afronta. Con la Junta Administradora la relación está en proceso de cambio. La problemática no se arregla con discursos, sino con soluciones reales, concretas; con proyectos a corto, mediano y largo plazo para los que se requiere un mayor compromiso de las partes. Sin embargo, como caso curioso, durante el año 1996 fui invitada a algunas sesiones de la Junta; siempre fue para abrir un debate en torno a la falta de docentes en las instituciones de convenio, especialmente en dos instituciones de propiedad de una de las Ediles. El día que se les citó para informar cómo iba funcionando el Comité de Cobertura y Calidad asistieron 3 de los 9, pero el día 4 de diciembre, con motivo de la asignación de cupos, asisten todos e interrogan al CADEL y a la Supervisión.»
(Martha Diohelma García C., Coordinadora CADEL de Bosa*)

Con la Junta Administradora la relación está en proceso de cambio. La problemática no se arregla con discursos, sino con soluciones reales, concretas.

En Ciudad Bolívar, el crecimiento incontrolado de la población plantea graves problemas de cobertura. Entonces, parece que la adquisición de

cupos en las instituciones educativas se ha convertido en un gran negocio para personas que adquieren el cupo y luego lo venden. Las relaciones con las autoridades son buenas, pero falta más comunicación y coordinación:

• Los cupos son un gran problema

«Desde el inicio se ha contado con la colaboración y el apoyo de las autoridades locales (Alcaldía, JAL, Personería, etc), periódicamente se llevan a cabo reuniones con el fin de cruzar la información acerca de las ejecuciones que el sector educativo viene realizando en la Localidad y de los proyectos que a nivel local se desarrollan para su articulación y complementación.

La oferta educativa del sector oficial es insuficiente para la gran demanda que existe; los altos costos educativos en el sector privado han ejercido gran presión sobre el sector oficial. Permanentemente se realizan importantes desplazamientos de población a Ciudad Bolívar y ello hace incalculable el déficit educativo. Los cupos son el gran problema. Se presenta corrupción: gente que paga a otros para obtener la orden de cupo, hasta personas que no utilizan las instituciones privadas en los subsidios de ampliación y solicitan cupos para venderlos o canjearlos». (Elsa Matiz de Hernández, Coordinadora CADEL de Ciudad Bolívar*)

Suba es un ejemplo de la buena acogida del CADEL por parte de las autoridades locales. Se concibe allí a la SED como elemento fundamental del gobierno y del manejo del sector educativo:

La oferta educativa del sector oficial es insuficiente para la gran demanda que existe; los altos costos educativos en el sector privado han ejercido gran presión sobre el sector oficial.

• Tenemos excelentes relaciones

«Desde el comienzo sentí una gran acogida por parte de la Alcaldesa Local; en la primera entrevista mostró gran interés por colaborar con la SED. En cuanto al espacio fue muy clara en su posición de que el CADEL debía funcionar en las mismas instalaciones de la Alcaldía o muy cerca de ella, por cuanto consideraba la importancia institucional del CADEL y no podía concebirlo lejos de la administración de la Localidad.

Suba es un ejemplo de la buena acogida del CADEL por parte de las autoridades locales. Se concibe allí a la SED como elemento fundamental del gobierno y del manejo del sector educativo.

Definió el CADEL como la SED local y de esta manera hizo siempre su presentación ante los demás funcionarios de la Alcaldía, la Personería Local, La JAL y las comunidades en general. A partir del mes de enero de 1996 me hizo partícipe del Comité Interinstitucional.

Desde la primera reunión del Comité se estableció la coordinación con las otras instituciones locales: OPES,



Seguridad, Bomberos, Cabildo Indígena, Salud, Bienestar Social, UCPI, Cultura, Deportes, DAMA. Esta posición, además de su constante estímulo a la gestión desarrollada, se constituyó sin duda en uno de los soportes más fuertes para el desarrollo del CADEL en este primer año.

Con la misma claridad de la Alcaldía, el Personero Local apoyó el CADEL desde el principio y se constituyó en un consejero permanente ante la problemática presentada en el sector educativo por el déficit de cobertura y los conflictos propios de los centros educativos.

Los señores Ediles recibieron con beneplácito la organización del CADEL en la Localidad y apoyaron su gestión a través de la comisión respectiva.

El presidente de la Comisión de Educación en el acto de clausura de las actividades del sector educativo, el 28 de noviembre de 1996, manifestó el reconocimiento del impacto del CADEL en la localidad, planteando que la educación de Suba se divide en dos historias: una antes de la existencia del CADEL y otra después de su organización, ya que se facilitaron los procedimientos y se alivió la carga que antes soportaban los Ediles». (Helena Varela de Peña, Coordinadora CADEL de Suba)*

También existen las localidades en las cuales la educación no representa un sector importante para la planeación y la ejecución de políticas. Esto interfiere el trabajo del CADEL:

• Aquí la educación no es una prioridad

*«La Alcaldía de Usaquén está comprometida con los estratos altos, con el estrato 6. Para ella la educación no tiene mucha importancia; es más importante hacer parques, puentes o tapar huecos porque la gente de Usaquén exige eso. La JAL está en confusión en este momento porque el presupuesto de educación ha estado muy enredado, pues no se ha puesto atención al Banco de Proyectos y entonces se trabaja más bien por color político». (Irma Vásquez de Morales, Coordinadora CADEL de Usaquén**)*

■ También existen las localidades en las cuales la educación no representa un sector importante para la planeación y la ejecución de políticas. Esto interfiere el trabajo del CADEL.

En otros lugares los terrenos se mueven demasiado: San Cristóbal, Localidad de las ladrilleras en la que las montañas ceden a la industria y el problema ambiental se vuelve considerable. La población desplazada por la violencia y el trabajo infantil influyen para que las políticas educativas no sean las más importantes:

• Las montañas se mueven, la población se mueve

«La Localidad está ubicada al Suroriente, tiene estratos 1, 2 y 3. El 80% de la población es de estrato 2. Es una comunidad en permanente desarrollo, tiene mucha migración de sectores desplazados de toda la nación. Está generándose en este momento una construcción de urbanizaciones de nivel medio, que obviamente va a tener una incidencia en la planeación futura del desarrollo educativo. Hay muchos problemas de salubridad, higiene y falta de vías. Es la zona de las ladrilleras en donde muchos niños trabajan y

*hay demasiada polución. Creo que por esta razón el alcalde local escogió como Plan de Desarrollo Local la parte ecológica y no la educativa, aunque esto es muy discutible. La JAL nos apoya, el alcalde también, pero sus prioridades son otras.» (Efraín Uscátegui López, Coordinador CADEL de San Cristóbal**)*

Otros territorios han entendido que la educación, más que un problema aislado, le compete al Estado, a la comunidad y a las autoridades locales. Así, la educación rebasa la esfera de las instituciones educativas para formar parte de la cultura de toda una población. Se trata, como en en el Plan de la Alcaldía Mayor, de formar ciudadanos.

Otros territorios han entendido que la educación rebasa la esfera de las instituciones educativas para formar parte de la cultura de toda una población.



Lanzamiento de la Campaña "La Paz de los 1000 Días" en el Parque El Tunal.

• La educación: una política fundamental

«Me he sentido muy afortunada con el apoyo del señor Alcalde. En esta localidad la educación se ha convertido en el eje del desarrollo. Casi en su totalidad las cosas que se hacen allí tienen que ver con el CADEL. La Alcaldía Mayor de Bogotá nos ha prestado mucha seguridad, no sólo en cuanto a policías, sino también ofreciendo alternativas de trabajo a las comunidades. Estamos pensando en atender no sólo a los niños que están en las instituciones, sino también a sus familias, a los grupos de pandillas, a los vendedores ambulantes y a las trabajadoras sexuales. Destacamos también el apoyo de la Secretaría de Educación; en la Localidad hemos recibido muchos aportes, recursos, laboratorios, equipos, pupitres... Por eso nos parece importante hacer entender que la Localidad existe, que estaba muy abandonada y que mi obligación como representante de la Secretaría de Educación es hacer que lleguen los recursos a donde tienen que llegar.» (Alba Inés García, Coordinadora CADEL de Santa Fe)*

2. RELACIONES CON LOS DIFERENTES ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

■ Uno de los propósitos fundamentales del CADEL fue lograr un rápido y efectivo posicionamiento en la localidad.

Las siguientes historias ayudan a comprender cómo se han desarrollado las relaciones entre el CADEL y los diferentes estamentos de la comunidad educativa: directivos docentes, docentes, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y comunidad en general.

Uno de los propósitos fundamentales del CADEL fue lograr un rápido y efectivo posicionamiento en la localidad. Por esta razón la atención al usuario se convirtió en una tarea prioritaria, que gradualmente propició el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad educativa.

Los primeros contactos se establecieron con los directivos docentes: supervisores, rectores y directores del sector oficial y posteriormente con las asociaciones y directivos de los centros educativos privados.

El equipo de Supervisores de la localidad, reconocido hasta entonces como la autoridad educativa local, desempeñó un papel importante en la presentación del CADEL ante los directivos docentes. Fue así como en las primeras reuniones dieron a conocer la nueva estructura organizativa de la Secretaría de Educación: la rama académica estaría representada por el cuerpo técnico de Supervisores y la administrativa por el CADEL.

En uno de los primeros seminarios, dirigido a Coordinadores de Supervisión y Coordinadores de CADEL, el Secretario de Educación explicó cuál debía ser la relación ideal entre los dos estamentos directivos de la educación en las localidades. Utilizó la "analogía de las luces" de un automóvil que iluminan el camino para lograr la meta; que en ocasiones se intersectan y a veces se separan, pero siempre comparten la misma responsabilidad. Insistió en la necesidad de iluminar siempre con la misma intensidad, pero en el caso de que alguna falle la otra debe seguir iluminando el camino.

■ El equipo de Supervisores de la localidad, reconocido hasta entonces como la autoridad educativa local, desempeñó un papel importante en la presentación del CADEL ante los directivos docentes.

Algunos Coordinadores de CADEL se refieren de manera especial a la relación con el cuerpo técnico de Supervisores:

- **Los supervisores colaboran mientras el CADEL conforma su equipo**

En Bosa cuentan que las relaciones son muy buenas, con verdadero compromiso y colaboración:

*«No puedo dejar de comentar mis relaciones con la Supervisión y sus funcionarios. He recibido apoyo, colaboración; ha sido un trabajo coordinado donde a partir de un cronograma previamente elaborado, se programan las reuniones y la agenda a trabajar con los Directivos Docentes. De esta manera fuimos llegando a los docentes y directivos del sector oficial de la Localidad 7. Durante los primeros meses no se contó con personal de apoyo y por este motivo el personal adscrito a la Supervisión fue un valioso colaborador de la Coordinadora del CADEL». (Martha Diohelma García C. Coordinadora CADEL de Bosa. *)*

"El respeto por las funciones de cada uno es la característica que ha permitido el trabajo coordinado entre el CADEL y la Supervisión Educativa"

En Sumapaz, una Localidad en la que el equipo de Supervisión es reciente, se nos relata que a pesar de las dificultades del "terreno" se trata de luchar por la educación:

- **Trabajamos unidos**

«En el aspecto pedagógico, el trabajo lo comparto con los Supervisores y Directores. Es un trabajo bastante unido en

el que no hemos tenido problema. En este momento estamos laborando, construyendo y produciendo educación con calidad, con eficiencia y con responsabilidad».
(Coordinador CADEL de Sumapaz.**)

También existen ejemplos de trabajo en los cuales se valoran los saberes y competencias del otro:

• El trabajo compartido: una verdadera riqueza

«Mi gestión prácticamente se había centrado en los colegios del día, pero al llegar los meses de junio y julio inicié, con el Supervisor de la noche, un trabajo con los colegios nocturnos que ha sido muy enriquecedor. Inicialmente se involucraron la Localidad 3 y la 17, posteriormente se unió la 14. Se realizaron jornadas largas, agotadoras, pero muy productivas logrando integrar a la educación pública y privada: ahora se está trabajando en la presentación de un proyecto para el bachillerato nocturno desde el centro para toda Bogotá» (Gloria Hernández Barbosa, Coordinadora CADEL de La Candelaria.)

Efectivamente, este trabajo compartido dio origen al Primer Congreso de Educación Nocturna, liderado por la localidades de La Candelaria, Los Mártires y Santa Fe, y con el apoyo de Conaced, Andercop y Asocoldep entre otros. Allí se dieron a conocer los servicios y, venciendo la resistencia al cambio, se propició el acercamiento del CADEL al sector privado.

"En este momento estamos laborando, construyendo y produciendo educación con calidad, con eficiencia y con responsabilidad".

■ LOS DIRECTIVOS DOCENTES: FACTOR CLAVE EN LA CADELIZACION

Los directivos docentes del sector oficial y privado se constituyeron desde el principio en promotores de la "Cadelización" o proceso de implantación de los CADEL en las localidades de Santa Fe de Bogotá.

Aceptaron la nueva institución educativa local, colocando a su servicio los recursos y comprometiendo activamente con su desarrollo.

Gracias a esta buena voluntad, se establecieron casi espontáneamente las reuniones periódicas y se crearon, entre otros, las circulares como medios de comunicación permanente.

Con la consolidación permanente del CADEL en la localidad, se hizo más rápida la respuesta a las necesidades institucionales tales como personal y recursos, lo cual contribuyó a aumentar la confianza y fortalecer las relaciones.

■ RELACIONES CON LOS DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA

■ Los directivos docentes del sector oficial y privado se constituyeron desde el principio en promotores de la "Cadelización"

Con los docentes y estudiantes el contacto se logró fundamentalmente a través de los directores y rectores, pero la gestión de los traslados fue el mecanismo más eficaz para la consolidación de las relaciones con los docentes.

La siguiente historia nos muestra cómo en medio de intereses encontrados y de conflictos se pueden encontrar derroteros para una acción justa y equilibrada.

• Los docentes gritan e interponen tutelas

«Al comienzo de mi labor, la incomodidad física y la falta de personal necesario no ayudaba. Los docentes seguramente se desesperaban, algunos gritaban y eran groseros. Llegaban con recomendaciones de los Ediles. Me negaba a creer que esto estuviera pasando. Era consciente de las dificultades producidas por no contar con recursos, pero también estaba segura de mi actuación: cuidadosa, aplicaba las normas sobre traslados, convencida como estoy de que ello nos pone en igualdad de condiciones y no nos permite ser injustos. Interpusieron Tutelas al CADEL por no haber trasladado a quienes no cumplían con los requisitos. Afortunadamente fallaron a mi favor, ratificando así mi

Los efectos del cambio se notan. Cuando las normas se respetan, cuando alguien las asume y las hace cumplir, los demás tienen que tomar conciencia de que solamente el bienestar colectivo puede brindar la seguridad individual.



actuación correcta». (María Cristina Cermeño, Coordinadora CADEL de Kennedy)*

Los efectos del cambio se notan. Cuando las normas se respetan, cuando alguien las asume y las hace cumplir, los demás tienen que tomar conciencia de que solamente el bienestar colectivo puede brindar la seguridad individual. También los Ediles aprenden que el favoritismo perjudica a toda la comunidad.

En Sumapaz, Localidad rural, pese a las dificultades hay mucha voluntad, espíritu de trabajo y colaboración:

• Aunque no hay teléfono, la comunicación es muy buena

*«No tenemos teléfono. Pero lo que sí tenemos es una buena comunicación con las entidades que tienen proyectos con Sumapaz, para beneficio de nuestros niños, como los restaurantes escolares, la salud, la ayuda al campesino y al anciano. A los maestros de Sumapaz, que están a 8 y 10 horas a caballo, y a 5 y 6 horas de La Unión, se les debe incentivar, porque la categoría de ellos está en 1, y 4 o 5. En cuanto a la parte política Sumapaz es una zona con ideas y filosofía no acordes con el Estado. Pero es una gente muy humilde de cultura campesina y con espíritu de progreso. Con ayuda de la Secretaría de Educación podemos sacar adelante estas comunidades». (Helí Delio Fonseca, Coordinador CADEL de Sumapaz. *)*

Relato de una Localidad rural que pertenece al Distrito Capital. Curiosamente la comunicación es

"La gente de Sumapaz es humilde, de cultura campesina y con espíritu de progreso. Con ayuda de la Secretaría de Educación podemos sacar adelante estas comunidades."

un problema: ausencia de teléfono, pero la comunicación, en términos de coordinación y colaboración entre las personas es excelente; ¿qué vale más? Allí los maestros todavía se desplazan a caballo y el Coordinador vive viajando como si su sede fuera ambulante.

En La Candelaria, la Coordinadora reflexiona sobre el alejamiento que tuvo de los problemas educativos de los niveles básicos y el atraso que aún encuentra allí:

• Evaluación y autoevaluación de los maestros

«Al comenzar mi labor en el CADEL pude observar directivos sin actualización administrativa que ejercen la autoridad sin fundamentarla en el respeto; otros, con gran entrega y olvidados del nivel central; docentes que todavía castigan en lugar de corregir y que discuten con sus compañeros frente a sus alumnos, sin ningún reparo; ver que en algunas instituciones se han formado "grupos" y que están unos contra otros, más preocupados por ver quién gana y no por establecer nuevas formas de tratar a los alumnos, o por buscar nuevas metodologías o lecturas; también existe un grupo, aunque pequeño, preocupado por investigar y buscar nuevos caminos.

Se ha logrado, en gran parte, acabar con una cultura que se manejó en la localidad y que consistía en ir a donde el Alcalde Local para solucionar problemas de cualquier

tipo, principalmente cuando era de recursos económicos.
(Gloria Hernández Barbosa, Coordinadora CADEL de La Candelaria*)

Los estudiantes, que ahora participan en el gobierno escolar y pueden decidir sobre la educación que quieren, sobre las normas de convivencia, también han tenido un espacio importante en el CADEL:

• El CADEL apoya a los personeros estudiantiles

«En Chapinero se ha legitimado el Gobierno Escolar: sabemos que hay muchas políticas desde la Secretaría para apoyar estos procesos; hemos tratado de colaborar con la organización de los Personeros estudiantiles con una estrategia de registro en la que aquellos presentaron proyectos para su elección y los radicaron en el CADEL. También se planteó que la Personería fuera un equipo conformado tanto por el ganador como por los demás candidatos; así, no hay un Personero, sino todo un equipo que trabaja como Personería». (Padre José Antonio del Vecchio, Coordinador CADEL de Chapinero.**)

■ Son frecuentes las reuniones con Directivos, Padres de Familia y estudiantes, en diferentes foros y organizaciones. La academia no puede quedarse solamente en las aulas: es un asunto de todos.

En Puente Aranda también son frecuentes las reuniones con Directivos, Padres de Familia y estudiantes en diferentes foros y organizaciones. La academia no puede quedarse solamente en las aulas: es un asunto de todos. Por eso en los CADEL se trata de fomentar la autonomía y la participación:

• Recuperando la primaria y la discusión sobre derechos humanos

«En Puente Aranda estaba desapareciendo la Primaria en la jornada de la tarde. Teníamos siete instituciones vacías en el sector oficial y la comunidad, con la ayuda del sector público, ha recuperado cuatro de ellas.

Es la Localidad más industrial del Distrito Capital. La Secretaría de Educación y la Alcaldía Local vincularon al sector industrial a los Consejos Directivos; así se pudo desarrollar una investigación sobre las expectativas de aquel sector acerca de la formación académica de los educandos de la Localidad; los industriales no quieren especialistas, sino seres humanos formados integralmente, que además de sus habilidades posean muchos valores.

*En relación con la Personería logramos trabajar los jueves en las noches con las Asociaciones de Padres de Familia y los sábados con los alumnos Personeros, alumnos del Consejo estudiantil y alumnos delegados al Consejo Directivo: el tema central de este trabajo son los derechos humanos. Simultáneamente, se ha trabajado en el conocimiento de las normas, las leyes y el espacio de participación democrática». (Ligia Perilla de Domínguez, Coordinadora del CADEL de Puente Aranda **)*

En la Localidad de Antonio Nariño el CADEL realizó una encuesta entre la comunidad educativa acerca de su percepción sobre el mismo; cómo lo habían visto y qué opinaban del cambio y la descentralización. De allí surgieron las siguientes opiniones:

■ El CADEL ha trabajado con la comunidad en el conocimiento de las normas, las leyes y el espacio de participación democrática.

**"Ahora sí se sabe a
quién acudir: hay
una oficina que
atiende los
problemas
directamente y
sus funcionarios
siempre están
dispuestos a servir,
lo hacen con
amabilidad y
excelentes
relaciones
humanas".**

- Sentimos más cercana la solución de nuestros problemas porque la presencia de la administración en la localidad agiliza la gestión.
- Los procesos de descentralización de la SED han respondido a las expectativas y necesidades de la comunidad educativa.
- El CADEL contribuye a la organización de las instituciones educativas y apoya la ejecución de proyectos.
- Existe una relación más directa con algunas dependencias de la Secretaría, como Servicios Generales y Plantas Físicas.
- Ahora sí se sabe a quién acudir: hay una oficina que atiende los problemas directamente y sus funcionarios siempre están dispuestos a servir, lo hacen con amabilidad y excelentes relaciones humanas.**



■ RELACIONES CON EL NIVEL CENTRAL DE LA SECRETARIA DE EDUCACION

El Secretario de Educación, José Luis Villaveces, llevó a la práctica la política de descentralización mediante la implantación de los CADEL; que se constituyó en uno de los proyectos bandera de su gestión.

Y fue él mismo quien inició la formación del equipo de Coordinadores, a quienes siempre consideró sus "Ministros plenipotenciarios". En tal sentido, prestó incondicional apoyo en la solución de los problemas y respaldó sus decisiones.

Pero mientras se daba este apoyo a nivel de mando superior, en las demás dependencias de la Secretaría se presentaba la usual resistencia al cambio y a desconcentrar los servicios. La aceptación del CADEL fue una labor ardua, así lo vivió la Coordinadora de Ciudad Bolívar:

"Con los responsables de administrar los proyectos de la Secretaría no se han establecido mayores canales de comunicación, sólo unos pocos tienen en cuenta al CADEL para su planeación y ejecución.

Con el programa de subsidio a la mujer jefe de hogar se identificaron las instituciones beneficiarias, se planeó el trabajo y al final no se tuvo información sobre sus resultados" (Elsa Matiz de Hernández, Coordinadora CADEL de Ciudad Bolívar).

■ El Secretario de Educación, José Luis Villaveces, inició la formación del equipo de Coordinadores, a quienes siempre consideró sus "Ministros plenipotenciarios".

Con el fin de superar estas dificultades se organizaron espacios de encuentro, que permitieron determinar los procedimientos para desconcentrar los servicios educativos, y así lograr la articulación entre los PEI, el Plan de Desarrollo Educativo Local PEL y los proyectos del nivel central PED.

De estas concertaciones surgió un nuevo concepto que cambió el rumbo en las relaciones entre el CADEL y el nivel central: la PEDILACION o proceso de articulación PED, PEI, PEL. Entonces PEDILAR se convirtió en una acción permanente del CADEL.

* Informe Primer Año del CADEL
** Seminario ¿Quiénes somos, qué queremos? Misión Social.



CADEL: UNA HISTORIA DE ÉXITO

Del primer año del CADEL pueden rescatarse muchas historias de éxito a partir de las metas que se trazaron en el Seminario de Conformación de Equipo (Centro de Convenciones Bahía, Abril/96), sin dejar de lado los naturales obstáculos que surgen cuando se construye una empresa.

En este capítulo las imágenes hablan por sí solas, mostrando una historia colectiva de éxitos en este año y medio de gestión del CADEL:



Tenasquillo: un CADEL con sede propia

Una

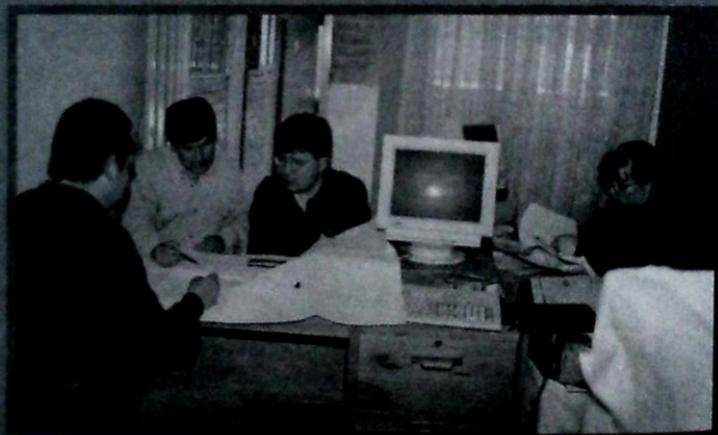
historia de éxito la constituye el hecho de comenzar a abrir camino en la descentralización sin muchos recursos, en medio de una situación de desconfianza y resistencia, hasta llegar hoy a tener 20 CADELES funcionando, 18 de los cuales tienen sede propia o convenios a 5 años.

HISTORIA DE ÉXITO

La historia más valiosa es la conformación del equipo del CADEL, pues es reconocido y valorado como el mejor que tiene la Secretaría de Educación. Integrar un equipo de 20 personas y acertar con ellos como grupo es un gran logro.



HISTORIA DE ÉXITO



En
sólo

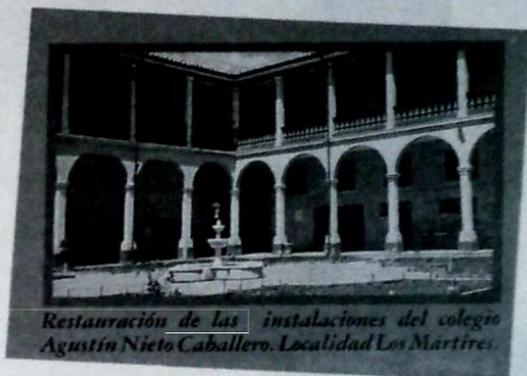


año y medio de labores el CADEL ha logrado desconcentrar 14 procesos de la Secretaría de Educación en las localidades del Distrito Capital.



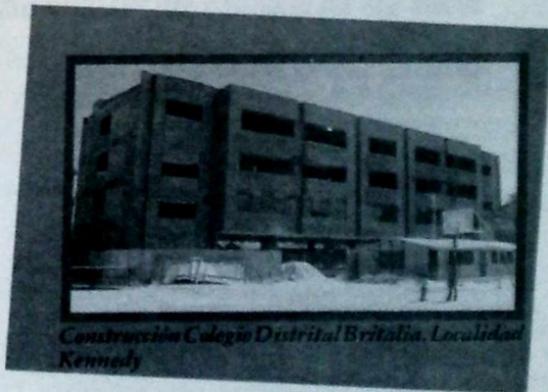
**También
representa un
éxito la acción
que se ha
llevado a cabo
en las**

**Instituciones educativas, especialmente en la
orientación de los
recursos para
suplir sus
necesidades reales.
Así, lo más positivo
es el mejoramiento
de las plantas**



*Restauración de las instalaciones del colegio
Agustín Nieto Caballero. Localidad Los Mártires.*

**físicas: encontramos escuelas que hace 40
años no las pintaban, ni las
arreglaban y hoy tenemos
20 proyectos locales de
construcción y adecuación
de plantas físicas en las
instituciones oficiales del
Distrito Capital.**



*Construcción Colegio Distrital Britania. Localidad
Kennedy*



El CADEL

contribuyó con propuestas de ampliación de la cobertura en todas las localidades del Distrito Capital atendiendo la demanda total de cupos en 1997.

HISTORIA DE ÉXITO

En cuanto a planta de personal docente se logró la reubicación de 560 docentes que estaban con carga académica baja.



Es un orgullo que siendo el CADEL el último proyecto del Plan Formar Ciudad en implementarse, como un proyecto más y sin mucha esperanza, resultó ser el de mayor impacto en la estrategia de descentralización en Santa Fe de Bogotá, según un estudio de la Alcaldía Mayor. En una segunda evaluación, en junio de 1997, el CADEL pasó a ser el segundo en impacto, después del PEI.

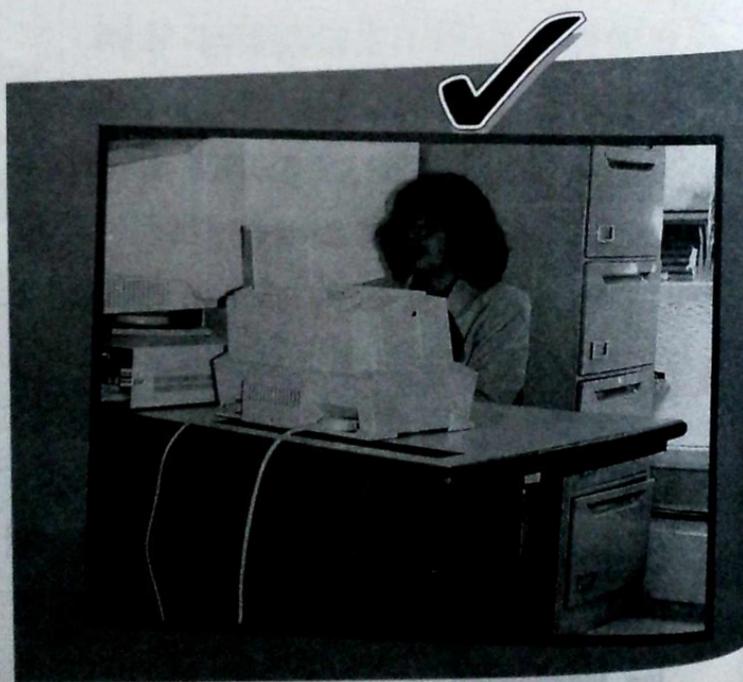


HISTORIA DE ÉXITO



Es un logro visible la descongestión de los pasillos de la Secretaría. Antes de la existencia del CADEL había tomas por parte de muchas comunidades exigiendo solución a sus problemas; en esas condiciones era imposible trabajar y el Secretario de Educación invertía la mayor parte de su tiempo reunido con las comunidades. Con la descentralización, la comunidad se convence de la eficiente labor del CADEL como representante de la Secretaría en las localidades.

En su labor como Centro de Información Educativa Local los CADEL han consolidado los datos y estadísticas que sirven de apoyo a la Coordinación de Planeación de la Secretaría, facilitando la toma de decisiones y la asignación de recursos a nivel central y local. Aunque este proceso se inició en forma rudimentaria, en este momento se ha tecnificado con Hardware y Software apropiados, logrando un sistema más confiable.





El CADEL en su misión de fomentar la cultura de la planeación, se ha constituido en articulador de proyectos a todo nivel y en Unidad de Planeación Educativa Local. Actualmente existen en la ciudad 20 Proyectos Educativos Locales (PEL) con visión prospectiva.

HISTORIA DE ÉXITO



Así, el CADEL se consolidó en la instancia que atiende directa y oportunamente al cliente, registra los PEI de las Instituciones oficiales y privadas, inscribe los gobiernos escolares y a los participantes en los concursos de personal docente y administrativo.

HISTORIA DE ÉXITO

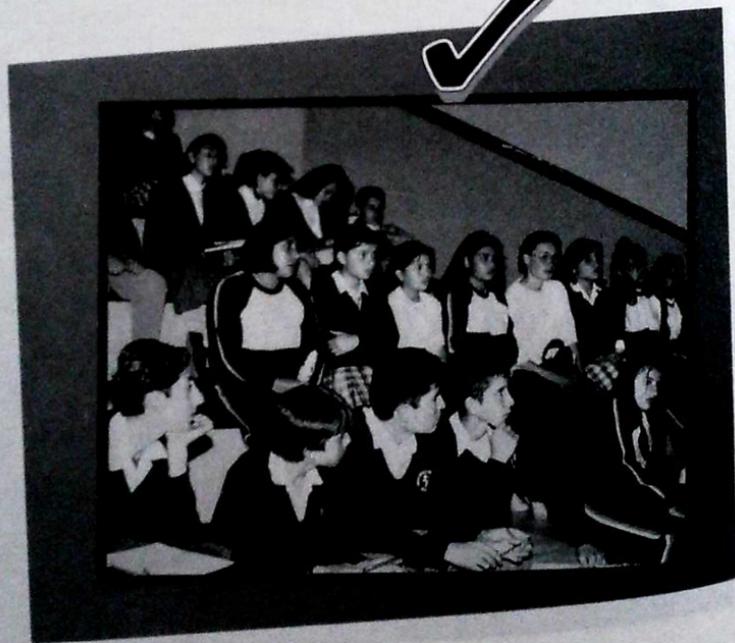
Un logro importante es el conocimiento de las necesidades del sector, lo cual permite acertar en las soluciones y brindar un mejor apoyo a la comunidad educativa.



Primer Congreso Nacional de Educación Nocturna, un trabajo en equipo de las localidades 3, 17 y 14.

HISTORIA DE ÉXITO

Participación conjunta del Cadel con los personeros estudiantiles, asociaciones de padres de familia, directivos y docentes en la consolidación de los proyectos del sector educativo es otro de los aciertos. Las comunidades educativas están acompañadas por la administración.





La legitimidad y el posicionamiento ganados por el CADEL se manifiestan constantemente en las evaluaciones realizadas por la comunidad educativa, así como en su inclusión, por parte de las autoridades locales, en los proyectos y la ejecución del presupuesto de 1998.

HISTORIA DE ÉXITO



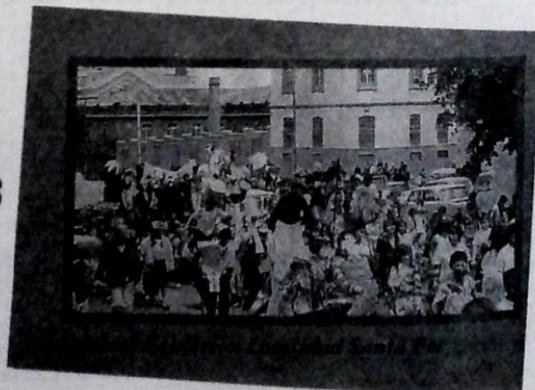
La Paz de los Mil Días: 100 colegios caminaron de Suha a Cota, donde los recibió el Ministro de Educación Suha.

Es notorio el poder de convocatoria evidenciado en la asistencia masiva de los

colegios oficiales y privados en los diferentes eventos organizados por el CADEL. Algunos ejemplos de este logro son los Actos de Paz, el Primer Congreso de Educación Nocturna, Los Foros Educativos y los Festivales de la Cultura.



Foro Educativo Local: desarrolló en los estudiantes el sentido de pertenencia a la localidad. Cadel Suha.



EL CADEL en el

contará con:

- Sede Propia
- Personal suficiente, incluyendo el de aseo y vigilancia
- Dotación y automantenimiento
- Tecnología de punta
- Autonomía presupuestal

Realizará:

- Diseño, administración y desarrollo del Sistema de Comunicación e Información.
- Prestación de servicios en forma desconcentrada y descentralizada.
- Administración de la planta de personal.
- Fomento de la cultura de la planeación y de la participación responsable.
- Asesoría permanente a la Secretaría de Educación y a la administración local en políticas, normas, planes y programas de orden educativo y comunitario.
- Auspicio a la investigación y capacitación.
- Focalización de recursos en forma eficaz y eficiente.

INFORME Y EVALUACION DE LA MISION SOCIAL

Descentralización Educativa en Santa Fe de Bogotá



La Secretaría de Educación interesada en conocer el desarrollo de los procesos de descentralización aplicó, en coordinación con el Ministerio de Educación y la Misión Social, una prueba evaluativa para observar el proceso de Cadelización en el Distrito. Es así como en el mes de junio de 1997, se lleva a cabo el Seminario "Descentralización educativa de Bogotá: ¿Quiénes somos, qué queremos?"

La Misión Social es un proyecto del Departamento Nacional de Planeación -DNP- y El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-. Trabaja coordinadamente con el Ministerio de Educación; éste último certifica y evalúa los procesos. El equipo

del Ministerio y de la Misión ha aplicado pruebas sobre descentralización a nivel departamental, pero tomando siempre el proceso global. Al estudiar el caso de Santa Fe de Bogotá se encuentra una situación diferente, porque en lugar de los núcleos de desarrollo educativo existen los CADEL y, en algunos casos, un solo CADEL es más grande que un Departamento. De esta manera, se determinó observar la organización de cada CADEL como si fuera una Secretaría, es decir, en Bogotá existen "20 secretarías". Este planteamiento resulta muy novedoso.

1. METODOLOGIA

Para realizar el estudio en el Distrito se adaptó la metodología aplicada en los departamentos, con el objetivo de estudiar el CADEL y, específicamente, el proceso de desconcentración, a través de 6 factores:

1. Organización del proceso de descentralización
2. Plan Educativo de la localidad
3. Estructura orgánica del CADEL
4. Organización y manejo de la Planta de Cargos y de Personal
5. Infraestructura Física, recursos educativos y financieros
6. Sistemas de Información Educativa.

■ La Misión Social determinó observar la organización de cada CADEL como si fuera una Secretaría, es decir, en Bogotá existen "20 secretarías"

Para la aplicación de la prueba se elaboraron 50 frases que representan referentes relacionados con los 6 factores claves. En la elaboración de estas frases

se pretende evitar la tendencia a privilegiar el aspecto que más se conoce o el que más interesa; por ejemplo, cuando a alguien se le pregunta qué problema tiene, entonces surgen todos los problemas. Las cincuenta frases abarcan todas las posibilidades y permiten realizar un análisis más equilibrado y objetivo: se trata de observar el mismo objeto desde diversas perspectivas.

Una innovación en la metodología consiste en que el encuestado, en este caso el Coordinador de CADEL, es el que se autoevalúa a partir de los referentes ideales que se le presentan y explica la razón por la cual se evaluó de una u otra forma. En este sentido, las preguntas formuladas son abiertas.

El comportamiento de cada factor fue estudiado en tres momentos específicos, definidos durante el proceso de descentralización. En esta forma es posible establecer las tendencias de las variables estudiadas y posibilitar el análisis de las correlaciones entre las variables, logrando anticipar comportamientos y definir estrategias o clarificar políticas para consolidar la descentralización. Los tres momentos corresponden a períodos específicos:

I. Período de un año anterior a la creación del CADEL

Es el punto de partida que se reconstruye con base en la información que poseen los Coordinadores de CADEL sobre la realidad existente antes de su creación.

Una innovación en la metodología consiste en que el encuestado es el que se autoevalúa a partir de los referentes ideales que se le presentan y explica la razón por la cual se evaluó de una u otra forma.

II. Período de primer año de funcionamiento del CADEL

Es el tiempo transcurrido efectivamente entre la creación y el cumplimiento de un año de labores.

III. Período del segundo año de funcionamiento del CADEL

Fundamental para especificar la situación actual y constituir el punto de partida para los planes de acción y los nuevos estudios.

En la evaluación cada estadio del desarrollo se representa por medio de una escala de valoración que muestra una combinación de dos elementos del factor considerado, claramente identificables y a la vez estrechamente relacionados: las condiciones y los resultados. Las combinaciones básicas se ubican en cinco gradaciones y se codifican de la siguiente manera:

CODIGO	DESCRIPCION
A	El factor reúne condiciones muy buenas y produce resultados muy buenos.
B	El factor reúne condiciones muy buenas pero produce resultados aceptables.
C	El factor reúne condiciones aceptables y produce resultados aceptables.
D	El factor reúne condiciones aceptables pero produce resultados deficientes.
E	El factor reúne condiciones deficientes y produce resultados deficientes.

2. CONCLUSIONES DE LAS EXPLICACIONES Y PROPUESTAS

Al aplicar la metodología expuesta anteriormente, resulta un conjunto de explicaciones de las que se extraen las siguientes conclusiones, basadas en las notas de los coordinadores. La primera síntesis contiene la explicación de las valoraciones. En segundo lugar, se presentan propuestas de acción que pueden convertirse en verdaderos planes de trabajo. Por tal motivo, constituyen un aporte para el proceso de construcción de la descentralización que exigirá muchos años de trabajo. Finalmente, se presenta una gráfica que condensa los resultados obtenidos en cada factor en sus tres momentos respectivos.

FACTOR 1: Organización del Proceso de Descentralización

- Síntesis de las explicaciones

1.1 Apoyo de las autoridades. El Plan Formar Ciudad (1995-1998) preparó el camino para el proceso de descentralización. De acuerdo con las opiniones de los coordinadores la tercera parte de los alcaldes locales ha prestado apoyo incondicional a la gestión del CADEL. Las autoridades distritales y locales han ido reconociendo el papel fundamental del CADEL, pero aún subsisten algunas resistencias al respecto. Los cambios demasiado frecuentes de los Alcaldes Locales han dificultado el apoyo a los

CADEL. Algunas autoridades locales se han preocupado por analizar junto con el CADEL los problemas de la cobertura y la organización de actividades para ampliar o mejorar el servicio educativo. Los CADEL que no cuentan con el apoyo suficiente de las autoridades locales sufren de carencias presupuestales.

1.2 Apoyo de la Secretaría de Educación. El Secretario de Educación, los asesores de la Secretaría y la Coordinadora General de los CADEL han apoyado el proceso de descentralización educativa de la capital. La SED ha brindado asesoría técnica al CADEL. Sin embargo, todavía se hacen propuestas desde el nivel central sin tener en cuenta la realidad local. Existen diferentes concepciones sobre la descentralización. La descentralización como "megatendencia" no ha ocurrido realmente en el Distrito Capital, todavía se vive un proceso "sui generis" de desconcentración que ha impactado notablemente a la ciudadanía.

La descentralización como "megatendencia" no ha ocurrido realmente en el Distrito Capital, todavía se vive un proceso "sui generis" de desconcentración que ha impactado notablemente a la ciudadanía.

1.3 Reuniones de los coordinadores de CADEL. Aunque todas las semanas se realizan reuniones informativas con la Coordinadora General de los CADEL, la multiplicidad de temas no permite que en todas las ocasiones se efectúen análisis del proceso CADEL. El CADEL se ha dedicado al cumplimiento de tareas y ha dejado poco espacio para el análisis del proceso de descentralización en sí, tanto en las reuniones de coordinadores de CADEL, como en las reuniones con los demás estamentos de la comunidad educativa.

1.4. Comunicación con los directivos docentes. El proceso de comunicación establecido

con directivos docentes posibilita los procesos de avance de la descentralización. En algunos casos, la comunicación y la participación activa de los directivos docentes han sido escasas y ocasionan diferencias en cuanto a valoración de los problemas y organización de acciones.

1.5. Planes de trabajo de los CADEL. Es importante anotar que el CADEL ha realizado tareas nuevas, pero todavía es necesario fortalecer el proceso orientado al logro de la autonomía local e institucional. Faltan espacios apropiados para valorar los logros y debilidades del proceso de descentralización. El proceso se inició con gran entusiasmo, pero se siente una disminución del interés debido, tal vez, al surgimiento de nuevos problemas. Como muestra de que todavía no se cuenta con una organización real de la descentralización, no ha sido posible estructurar un plan operativo y se actúa más por inmediatez que a partir de una organización sistematizada.

1.6 Propuestas de los CADEL. Es difícil la difusión de las normas y procesos relativos a la descentralización. Cuando se presentan diferentes trabajos documentados para obtener resultados y poder ejercer acciones, al igual que las inquietudes locales, las respuestas de la administración central no llegan o tardan demasiado perjudicando la toma de decisiones.

1.7 Apoyo del CADEL a las instituciones educativas. La función primordial del CADEL es propiciar el desarrollo de la autonomía en las instituciones. Los resultados de la gestión del CADEL, obtenidos hasta el momento, permiten observar que son una propuesta válida para fortalecer el proceso de descentralización de las instituciones. Ese proceso de adquisición de autonomía se desarrolla lentamente por el temor de los directivos y rectores de las instituciones para asumir los procesos; además, no sienten el apoyo del nivel central.

• Síntesis de las acciones propuestas

Dentro de las propuestas se contempla:

- Realización de tres encuentros al año con las autoridades locales distritales para tratar aspectos de la integración y complementariedad de los CADEL. Organización de Comités de Trabajo del CADEL con las autoridades.
- Reuniones conjuntas con los alcaldes y las JAL para motivar su apoyo al sector educativo.
- Divulgación del plan de acción y concertación de actividades para fortalecer la participación de las autoridades.
- Programación con suficiente tiempo de las actividades generales de la Secretaría para poder organizarlas coordinadamente con las del CADEL.

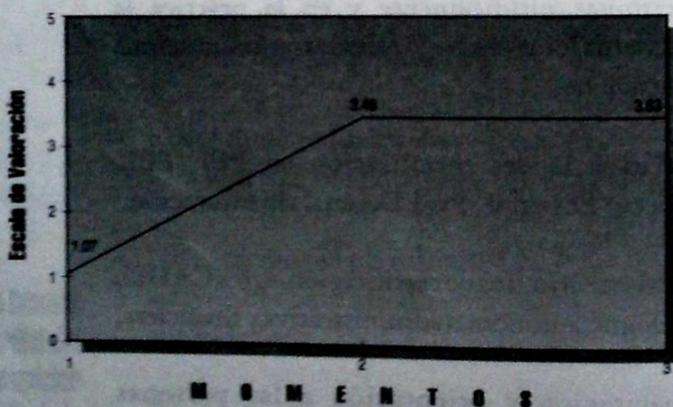
■ La función primordial del CADEL es propiciar el desarrollo de la autonomía en las instituciones.

- Propiciar espacios con el Secretario para hacer un análisis de los logros y dificultades.
- Organización de reuniones de coordinadores de CADEL como espacio para el diseño de alternativas y mejoramiento de los procesos.
- Organización de la reunión semanal en dos momentos: información y programación.
- El trabajo en equipo debe realizarse en forma sistematizada para analizar propuestas y avanzar en el proceso.
- Realización de seminarios para procesos de capacitación, valoración y autoformación en la línea de descentralización (legislación laboral, gestión pública, manejo de conflictos).
- Definición de los ejes de la descentralización para determinar jurídicamente y en la práctica la autonomía local y hacer lo mismo con la autonomía institucional.
- Enmarcar la descentralización en PEI, PEL, Proyecto Distrital, Plan Decenal de Educación.
- Establecer criterios de certificación de los CADEL para lograr autonomía administrativa y financiera.
- Capacitación y orientación a las personas encargadas de los servicios administrativos que según las normas deben desconcentrarse, delegarse o descentralizarse.

- Pasar de la desconcentración a la descentralización real.
- Agilización de trámites y procedimientos.
- Apoyo y capacitación a los directivos docentes para lograr un cambio de actitud en ellos, mejorando el funcionamiento institucional.
- Generar espacios de discusión y análisis sobre la problemática local, recalando en el tema de la creación de instituciones de educación básica, con participación de directivos y docentes.

GRAFICA 1

Organización del Proceso de Descentralización



FACTOR 2: Plan Educativo de la Localidad

• Síntesis de las explicaciones

2.1 Plan Educativo Local. El PEL está adquiriendo un papel propio en la dinámica de las localidades y los efectos que tiene en todos los ámbitos educativos del sector son cada vez más eficaces. Algunas localidades no cuentan con un Plan Educativo Local porque en 1996, ya estaba en marcha el Plan de Desarrollo Local que contenía los aspectos educativos. Las localidades que no poseían su PEL están comenzando a estructurarlo para integrarlo al nuevo Plan de Desarrollo Local de los próximos tres años.

2.2 Plan Educativo Local y Planes Nacionales. Habitualmente, los Planes Educativos Locales se ubican dentro de los marcos generales de los Planes Nacionales y Distritales. Algunas localidades están adelantando una articulación progresiva entre los diferentes planes. Los coordinadores reconocen que la articulación de los diferentes planes y proyectos es favorable para el desarrollo de las propuestas propias de la localidad. Los PEL son más reconocidos por las alcaldías locales y otras autoridades.

2.3 Plan Local y PEI. La elaboración del Plan Educativo Local partió de conversaciones con autoridades locales y del análisis de los PEI para gestionar los recursos. Además, se ha buscado la

■ El PEL está adquiriendo un papel propio en la dinámica de las localidades y los efectos que tiene en todos los ámbitos educativos del sector son cada vez más eficaces.

complementariedad de proyectos para aumentar la eficiencia de las inversiones. Con base en los PEI, los CADEL han decidido sobre: obras, recursos materiales, personal docente. A partir del año 1996 se están desarrollando a través de seminarios con directivos docentes y con profesores.

2.4, 2.7 y 2.8 **Uso de indicadores, monitoreo y toma de decisiones.** Todos los CADEL han recopilado la información educativa básica de su localidad y han apoyado la implementación del Sabe 50. De esta manera, la Secretaría está recibiendo del CADEL la información que antes no poseía. Sin embargo, falta una mejor definición de los indicadores de logro de la gestión con el fin de que permitan adecuar las acciones desarrolladas. Es notoria la falta de un equipo del CADEL que apoye la cultura de trabajo por indicadores, metas y logros.

2.5 **Participación comunitaria en el PEL.** Algunas localidades han constituido un comité educativo local para dinamizar la elaboración del Plan Local, con representación de todos los estamentos en comisiones de trabajo. En otras, ha sido mínima la participación de las instituciones en la formulación y ejecución de planes porque no ven la importancia de la planeación para la consecución de recursos. En una de las localidades, constituida por una comunidad que en su gran mayoría está integrada por personas que no residen allí, se percibe mucha apatía a la participación.

2.6 **Proyectos del CADEL.** La cultura de la planeación mediante la metodología de proyectos se

Algunas localidades han constituido un comité educativo local para dinamizar la elaboración del plan local, con representación de todos los estamentos en comisiones de trabajo.

viene imponiendo paulatinamente, favoreciendo la articulación de los PEI a los planes y los proyectos locales. La mayoría de las localidades cuenta con el Comité de Cobertura y Calidad. Las que todavía no cuentan con un PEL han desarrollado muchas acciones que mejoran el servicio educativo, tales como ampliación de cobertura, ampliación de unidades básicas o mejoramiento de las plantas físicas.

2.9 Difusión de información educativa. Los canales de comunicación son insuficientes para la cantidad de información que debe enviarse diariamente hacia las instituciones. Las localidades marginadas requieren mayor apoyo para establecer canales de comunicación efectiva que vinculen a la comunidad. Uno de los CADEL está iniciando la conformación de un periódico educativo.

2.10 Asesoría del CADEL a las instituciones. La asesoría técnica a las instituciones educativas es realizada por el Cuerpo Técnico de Supervisores, que no se encuentra bajo la directa coordinación de los CADEL. Este equipo no cuenta con los medios pedagógicos suficientes para un desarrollo académico de calidad.

• Síntesis de las acciones propuestas

- Construcción colectiva del PEL con la participación del Alcalde y de la Supervisión local.
- Constitución de bancos de proyectos locales y distritales.

Se propone la preparación de los PEL con anticipación y con una proyección de cuatro años, para que se tengan en cuenta, al producirse el cambio de administración, en el diseño del nuevo plan de desarrollo de Bogotá y de la localidad.

- Apoyo de la Subsecretaría Académica para coordinar la elaboración de los PEL y las acciones del CADEL en una forma planeada.
- Preparación de los PEL con anticipación y con una proyección de cuatro años, para que se tengan en cuenta, al producirse el cambio de administración, en el diseño del nuevo plan de desarrollo de Bogotá y de la localidad.
- Diseño en el nivel central, local e institucional del sistema de planeación del sector educativo.
- Capacitación intensiva al coordinador del CADEL en: gestión educativa y construcción de planes y proyectos. Proceso de formación permanente para los directivos en la interpretación y manejo de las políticas nacionales, regionales, distritales y locales.
- Consolidación del sistema educativo local con base en políticas educativas que enmarquen y articulen los PEI en el PEL. Construcción del PEL como un proceso que avanza en la medida en que la cultura de la planeación da sus primeros pasos en la institución educativa; así, el CADEL se proyecta como la unidad de planeación local.
- Definición de las líneas comunes que orientan a los PEI para estructurar los ejes directrices del PEL en reuniones de trabajo con los diferentes estamentos de la comunidad educativa, de tal

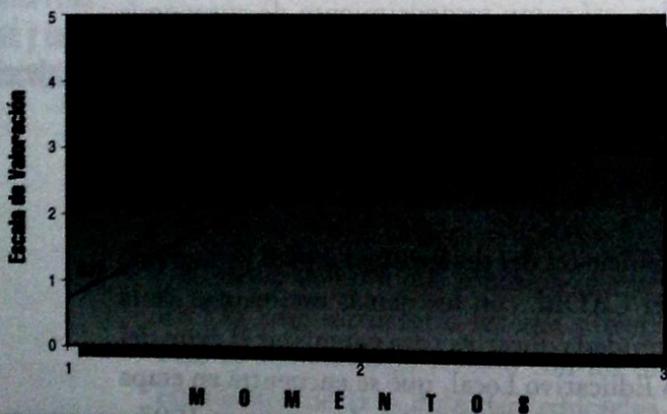
manera que se puedan consolidar la misión, visión, áreas estratégicas y operatividad del PEL.

- Sistematización y divulgación de experiencias para consolidar el Sistema Local de Educación para responder efectivamente, con políticas educativas locales, a las necesidades de la comunidad .
- Diseño de mejores estrategias que agilicen la aplicabilidad de indicadores con el objetivo de integrar información oportuna.
- Actualización de datos, para lo cual se requiere personal calificado que asesore la planeación local e institucional.
- Unificación de criterios básicos que permitan flexibilidad de acuerdo con las características de las localidades.
- Respeto del sector central por las programaciones locales, así como reconocimiento de autonomía local.
- Mejoramiento de canales de comunicación con tecnología, voluntad y eficiencia.
- Continuación del desarrollo del plan promovido por el CADEL con los demás estamentos de la comunidad educativa para garantizar el éxito del Plan Educativo Local, que se encuentra en etapa de diseño por haberse iniciado apenas en 1997.

- Coordinación de esfuerzos y recursos para que la asesoría prestada a las instituciones educativas esté relacionada con su propio PEI.
- Mejoramiento de los canales de comunicación efectiva entre los establecimientos educativos de la localidad.
- Apoyo a directivos y docentes para acompañarlos en el proceso de cambio.
- Capacitación para todos los integrantes del gobierno escolar.
- Estímulo con recursos de carácter pedagógico, similar al Galardón de Santa Fe de Bogotá, para las instituciones y localidades que participan en los proyectos.

GRAFICA 2

Plan Educativo de la Localidad



FACTOR 3: Estructura Orgánica del CADEL

• Síntesis de las explicaciones

3.1 Estructura del CADEL. La estructura inicial es aceptable, pero con el aumento de las necesidades locales se requiere de una estructura más completa en cuanto a cargos, recursos humanos y equipos, que tenga capacidad para manejar un presupuesto descentralizado.

La estructura organizacional del CADEL ha sido proyectada para la prestación de un servicio educativo eficiente. Sin embargo, en aspectos relacionados con algunas dependencias del nivel central (jurídica, personal) se ven menguados los resultados por la lentitud en la solución de las problemáticas. En cambio, la coordinación con todas las instancias locales e institucionales es avanzada.

3.2 Misión y visión del CADEL. La Misión del CADEL como presencia de la Secretaría de Educación en las localidades se ha ido consolidando. La comunidad percibe a los CADEL como un factor descentralizador de los servicios que antes sólo se podían atender en el nivel central. Las condiciones iniciales son buenas, pero las expectativas y resultados esperados superan las posibilidades actuales en cuanto a planta de cargos, coordinación interinstitucional y plan operativo. Las normas actuales superan lo que están ofreciendo los CADEL.

3.3 Responsabilidades del CADEL. Todavía los CADEL no cuentan con la autonomía necesaria para la solución de problemas que son de carácter local, pero a pesar de esto se han esforzado para que los resultados sean los mejores. Se cuenta con una responsabilidad y autoridad bien definidas, mas no con autonomía total para tomar determinaciones y acciones. Existe una estructura local organizada, el CADEL se va consolidando lentamente hasta lograr un buen reconocimiento, autoridad y mucha responsabilidad. Este trabajo debe continuar para que la divulgación llegue a cada persona de la comunidad educativa.

3.4 Planta de cargos del CADEL. La planta inicial de cargos se ha ido complementando en la medida de las posibilidades, ya que cada cargo nuevo significa el nombramiento de veinte funcionarios, uno por cada CADEL. En la provisión de los cargos se han presentado dificultades en algunas localidades debido a la insuficiencia del perfil de algunos funcionarios. En otros casos, no se ha ubicado el número de personas que se requieren. Es necesario que la planta de personal se complemente con un asesor jurídico. La designación de arquitecto y técnico de sistemas ha mejorado la prestación de los servicios

■ Todavía los CADEL no cuentan con la autonomía necesaria para la solución de problemas que son de carácter local, pero a pesar de esto se han esforzado para que los resultados sean los mejores.

3.5 Plan operativo del CADEL. Las localidades que cuentan con un Plan Operativo han podido orientar ordenadamente las funciones y tareas del CADEL. Las otras han efectuado un seguimiento con base en el plan de desarrollo general. Una de las dificultades para que no se puedan cumplir

cabalmente los planes operativos es la ejecución adicional de acciones que no están contempladas en los mismos. En aspectos legales el CADEL corre el riesgo de convertirse en una instancia adicional de trámites. Aún no se logrado dedicar suficiente atención a lo importante: PEL, Plan Operativo, manual de funciones y procedimientos.

3.6 Correspondencia del CADEL con el Distrito. Los CADEL no han logrado, hasta el momento, una adecuada coordinación con todas las oficinas del nivel central porque les asignan muchas tareas. Son pocos los equipos de trabajo por localidades vecinas o similares. Falta el apoyo permanente de las diferentes instancias distritales para cumplir con acciones de interés común.

3.7 Gestión educativa del CADEL. El CADEL ha avanzado en su misión de responder a las necesidades locales, pero sus funciones se limitan por la falta personal administrativo y de autonomía para resolver los problemas más sentidos de la localidad. Sin embargo, el posicionamiento logrado permite que se tenga en cuenta su criterio para la toma de decisiones. Avanza gradualmente en su gestión de intermediario para la solución de problemas. No ha concretado una adecuada coordinación y complementariedad con el Fondo de Desarrollo Local, pero es buena con el sector salud.

3.8 Manuales del CADEL. Los CADEL disponen de manuales de funciones de la carrera administrativa y se han adecuado funciones de acuerdo a los servicios

■ Las localidades que cuentan con un Plan Operativo han podido orientar ordenadamente las funciones y tareas del CADEL.

que se van desconcentrando, pero faltan todavía procedimientos claros para hacer efectiva la descentralización de la SED. Se ha buscado que los manuales se elaboren en unión con varios CADEL, pero esta tarea se ha dificultado debido al volumen de trabajo.

3.9 Memoria Institucional. No se dispone de los medios necesarios ni se han definido los métodos para mantener y actualizar la memoria institucional. La memoria inicial del año 1996 y la actualización de la memoria de 1997 fue hecha en forma manual. La divulgación del CADEL se ha realizado con grupos representativos de la comunidad educativa, pero se detecta que la información no se multiplica y no llega a la base.

• Síntesis de las acciones propuestas

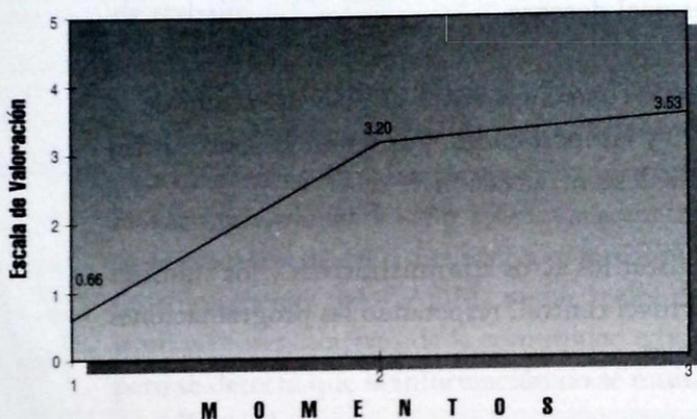
- Revisión de la estructura orgánica para adecuarla a las necesidades actuales y funciones con el propósito de que el CADEL no se convierta solamente en ejecutor de trámites.
- Estudio efectivo del proyecto de decreto que define el perfil del Coordinador de CADEL y los alcances de la autonomía necesaria para el cumplimiento de las funciones.
- Diseño de estrategias claves para coordinar las gestiones del CADEL con las demás dependencias distritales y locales.

- Coordinación con los mandos medios de las oficinas centrales para que se identifiquen con las políticas de descentralización.
- Asignación oportuna de los recursos físicos y de personal docente.
- Mayor coherencia entre el plan operativo de la SED y las localidades, y asegurar la continuidad de la descentralización.
- Agilizar los actos administrativos y los trámites del nivel central, respetando las programaciones locales
- Difusión de la misión y responsabilidades del CADEL mediante seminarios, foros, talleres y medios audiovisuales. Elaboración de un plan de divulgación con el apoyo de docentes, padres y alumnos.
- Evaluación permanente de las diferentes acciones del plan operativo, para consolidarlo en cada una de las áreas de trabajo que atiende el CADEL.
- Diseño de los manuales de funciones y de procedimientos que respondan a la revisión de la estructura orgánica del CADEL.

■ Se propone la difusión de la misión y responsabilidades del CADEL mediante seminarios, foros, talleres y medios audiovisuales. Elaboración de un plan de divulgación con el apoyo de docentes, padres y alumnos.

GRAFICA 3

Estructura Orgánica del Cadel



plantas de personal por parte del CADEL, que culminó este año con la aplicación del Decreto 179/82. La acción de traslados presentes ha sido también una tarea diligente del CADEL, pero los problemas administrativos han sido muy complicados a tal punto que sólo seis meses después de la solicitud se hacen efectivos.

Se ha tenido mayor influencia en la organización del personal docente que del administrativo; con respecto a este último, se carece de procedimientos concretos para su manejo y, además, se encuentra mal distribuido.

4.4 Verificación de plantas de cargos. Durante el inventario de plantas, el CADEL se ha ocupado de la racionalización de las plantas de personal docente. Los mecanismos y procedimientos están definidos, pero la ejecución falla porque la SED no cuenta con equipo de directivos encargados de ejecutar las acciones indispensables para que las plantas de personal (docente y administrativo) se ubiquen de forma adecuada. Se ha tenido mayor influencia en la organización del personal docente que del administrativo; con respecto a este último, se carece de procedimientos concretos para su manejo y, además, se encuentra mal distribuido.

4.5 Manual de cargos. La administración del personal docente ha sido el aspecto más atendido por el CADEL y es la función que se ha podido realizar con mayor autonomía. No existe manual de procedimientos para personal administrativo. No existe el perfil de los cargos de las instituciones educativas, ni los manuales de funciones de dichos cargos. Es notable el desfase entre los cargos y las funciones que se ejercen, especialmente en el personal administrativo.

4.6 Información de novedades. El CADEL no participa, como es necesario, en la información de novedades, sólo cuando se solicita la del personal docente. La participación del CADEL es parcial y no se ha logrado una respuesta oportuna que beneficie al personal del sector. La reubicación del personal ha sido un proceso duro, tortuoso, con muchos altibajos y, a veces, han primado grupos de presión. Se siguen demorando las decisiones del nivel central con gran efecto en las comunidades, en donde el CADEL ha perdido mucho de lo ganado en legitimidad institucional.

4.7 Legalización de plantas. Se presentaron confusiones al legalizar situaciones irregulares. Las situaciones identificadas en las plantas de personal no han tenido solución oportuna por demoras excesivas en la toma de decisiones. Con frecuencia, los CADEL deben realizar tareas urgentes para resolver emergencias legales que les son solicitadas. Los docentes trasladados y ubicados durante los dos últimos años cuentan con sus actos administrativos actualizados.

4.8 Formación en servicio. El CADEL ha contribuido en la identificación de necesidades de capacitación en cada localidad pero, en algunas ocasiones, al seleccionar los programas, se presentan dificultades en la atención adecuada de las aspiraciones de las instituciones educativas por parte de la SED

• Síntesis de las acciones propuestas

- Definición clara, amplia y con firmeza de las políticas de la SED respecto a sus plantas de personal.
- Culminación del proceso para definir los cargos y las funciones, teniendo como base el escenario del servicio público y el número de funcionarios que sea necesarios nombrar, teniendo en cuenta criterios de economía y principios de equidad y eficiencia.
- Definición de normas, procedimientos y mecanismos que permitan al CADEL verificar y controlar la optimización de la planta de personal.
- Elaborar una forma de certificación de la institución educativa para darle autonomía en el manejo de la planta de personal.
- Asignación de la planta de personal de cada establecimiento con base en el PEI.
- Actualización de las funciones del personal docente y administrativo con la Junta Distrital de Educación, JUDI; que la JUDI y la SED apliquen los procedimientos normativos para fijar la planta distrital, local e institucional. Legalización de las plantas de personal de todos los establecimientos y nombramiento oportuno de docentes por parte de la SED para evitar traumas en los establecimientos educativos.

Surge como propuesta la asignación de la planta de personal de cada establecimiento con base en el PEI.

- Precisar las funciones de cada cargo y crear algunos que no existen (almacenista, laboratorista, bibliotecólogo) con sus correspondientes perfiles y manuales de funciones.
- Descentralización del manejo de planta de cargos y de personal con autonomía total para una buena optimización de los recursos humanos.
- Establecimiento de mecanismos legales que permitan que algunas decisiones se puedan tomar de forma pronta y ejecutar a nivel de CADEL; por ejemplo, traslados y licencias.
- Mayor participación de la localidad en las convocatorias para contratar personal docente y administrativo.
- Ubicación de las convocatorias de los concursos de docentes en cada CADEL para evitar las dificultades que surgen cuando un docente es asignado a un sitio lejano de su domicilio. El concurso y selección deben seguir manejados desde el nivel central.
- Agilizar el proceso de gestión de cada una de las novedades mediante la participación más directa del CADEL y establecer mecanismos de comunicación sobre novedades para actualizar la información local y dinamizar los traslados.
- Comparación de las plantas de personal con los últimos actos administrativos, para determinar

■ Se propone también la descentralización del manejo de planta de cargos y de personal con autonomía total para una buena optimización de los recursos humanos.

quienes no tienen la situación legalizada, estudiar sus hojas de vida y producir el acto administrativo correspondiente.

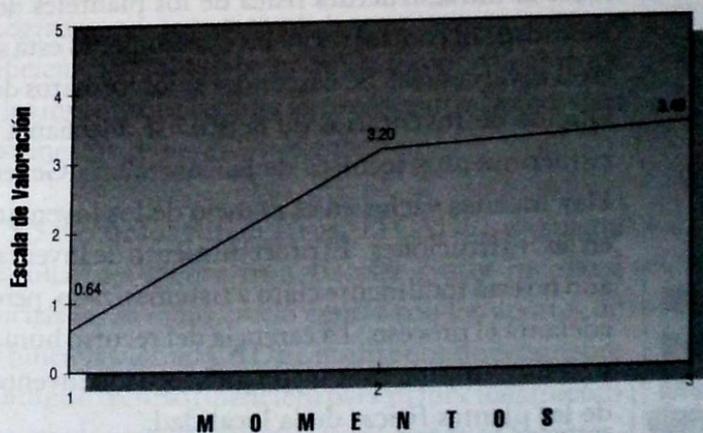
■ Se requiere del análisis de las plantas del personal administrativo y ubicación racional con base en un estudio general del CADEL, para lograr que su distribución se efectúe con base en parámetros de equidad, eficacia y eficiencia.

- Definición de los directivos docentes como superiores jerárquicos de los docentes y administrativos en cuanto al cumplimiento de las funciones.
- Revisión y análisis de situaciones irregulares en las plantas de personal para una definición oportuna de las situaciones detectadas.
- Definición de los programas de formación permanente o en servicio de acuerdo con criterios generales establecidos por el IDEP.
- Inducción pedagógica y administrativa a quienes se nombra en los diferentes cargos, a través de la presentación de proyectos aplicables a nivel institución-localidad.
- Motivación al directivo docente para que estimule a sus docentes, administrativos y auxiliares de servicios, en el cumplimiento de las funciones que por ley les son asignadas
- Análisis de las plantas del personal administrativo y ubicación racional con base en un estudio general del CADEL, para lograr que su distribución se efectúe con base en parámetros de equidad, eficacia y eficiencia.

- Desconcentración de la planta de personal administrativo y establecimiento de sus respectivos manuales de funciones y procedimientos.
- Estudio y definición de la situación de los coordinadores de CADEL, su relación con el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio y su futuro laboral.

GRAFICA 4

**Organización y Manejo
de Planta de Cargos y Personal**



FACTOR 5: Infraestructura Física, Recursos Educativos y Financieros

• Síntesis de las explicaciones

5.1 Inventarios de recursos educativos. Este factor es bastante deficiente y lo seguirá siendo si no están claros los conceptos legales de: desconcentración, delegación y descentralización.

5.2 Información sobre infraestructura física. La Oficina de Inventarios de la SED no ha desconcentrado sus funciones, sin embargo, los CADEL han elaborado un diagnóstico de las necesidades de plantas físicas. Avanzan positivamente en este aspecto porque disponen de información sobre la infraestructura física de los planteles de la localidad. El control sobre las instituciones está aún en el nivel central. Se desconoce si los formatos de la Oficina de Inventarios de la SED se adecúan a los requerimientos técnicos de la Contraloría General. Hay muchos vacíos en el manejo de los inventarios en las instituciones. El procedimiento de inventario aún no está totalmente claro y sistematizado, pero se adelanta el proceso. La carencia del recurso humano y técnico impide contar con un adecuado inventario de las plantas físicas de la localidad.

■ El procedimiento de inventario aún no está totalmente claro y sistematizado pero se adelanta el proceso.

5.3 Proyectos de construcción. Las construcciones que aprueba la Secretaría se demoran y se crean problemas de cobertura. La ejecución de recursos que tienen que ver con la infraestructura física se realiza, por parte de la SED y del fondo de

desarrollo local, teniendo en cuenta las necesidades institucionales. En las obras proyectadas directamente por el CADEL existe una correspondencia con el PEI, situación que no sucede con las obras proyectadas por parte de otras entidades (JAL - Fondo de Desarrollo). Durante 1996, en algunas localidades, se estudiaron las plantas físicas de las instituciones educativas en un plan complementario SED y F. D. Local. Los planes de inversión para la localidad se hacen con base en las cantidades de obra, son coordinados por el arquitecto y llevan el visto bueno del rector y del coordinador CADEL.

5.4 Bienes muebles. Los bienes muebles los distribuye directamente la SED. Para la provisión de muebles en el programa de ampliación de cobertura no se contrató la compra con tiempo suficiente para suplir las necesidades oportunamente. A los inventarios les falta aún más control para evitar enormes pérdidas en los elementos.

5.5 Recursos financieros. El CADEL no cuenta con una caja menor para atender gastos menores; muchas veces es necesario contar con los aportes de los funcionarios. El CADEL no dispone directamente de ningún recurso financiero para su funcionamiento y ha estado ajeno al manejo de los Fondos Docentes, puesto que no está establecido dentro de sus competencias, aunque sí atiende innumerables quejas al respecto.

5.6 Espacio físico para el CADEL. La mayoría de los CADEL se consideran geográficamente bien

■ Los planes de inversión para la localidad se hacen con base en las cantidades de obra, son coordinados por el arquitecto y llevan el visto bueno del rector y del coordinador CADEL.

ubicados, pero sienten que el espacio físico es inadecuado; falta infraestructura para las zonas de Supervisión y salas de juntas. Algunos CADEL poseen un espacio físico para su funcionamiento pero se requiere que éste sea propiedad de la SED.

5.7 Seguimiento de las inversiones. Como la mayor parte de las inversiones en infraestructura la realiza el fondo de inversión local es muy poco el seguimiento a éstas. No hay una coordinación adecuada entre la interventoría interna y externa.

5.8 Adquisición de equipos y materiales. Se está adquiriendo material pedagógico tanto por parte del fondo de inversión local como de la SED.

• Síntesis de las acciones propuestas

- Solicitud al nivel central del procedimiento para el control de inventario y autonomía para su manejo.
- Los inventarios deben continuar como responsabilidad de los establecimientos educativos, con el seguimiento de la Contraloría Distrital.
- Agilización del proceso de descentralización de inventarios y manejo de fondos.
- Se requiere que el CADEL pueda contar con un equipo para el manejo de planta físicas (Arquitecto, Ingeniero, Contador).

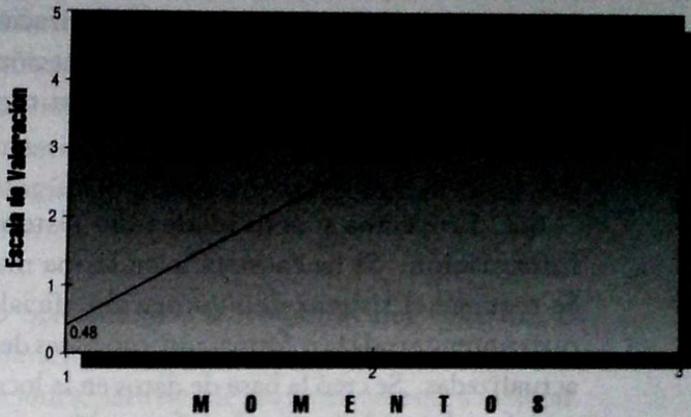
- Mejoramiento de los procesos para conocer el monto real de la inversión que se pueda ejecutar, pues los recortes presupuestales entorpecen la labor.
- Organización de los proyectos de la SED con base en los PEI y no al contrario, como ha sucedido en algunas ocasiones.
- Dotación a los establecimientos de material didáctico sobre la actual legislación escolar.
- Toda inversión que se lleva a cabo debe hacerse de acuerdo a las instrucciones que dirija u ordene la misión pedagógica.
- Diseño de los proyectos de inversión educativa local de tal manera que posibiliten en el futuro ejecutar su propio presupuesto.
- Concertación en la localidad de acciones con las autoridades locales para que la asignación y ejecución de recursos sea consecuente con la proyección de desarrollo de cada institución.
- Exigencia a la oficina de jurídica para agilizar el concepto sobre el proyecto de Decreto respecto a la Naturaleza, Definición y Funciones del CADEL.
- Asignación de recursos financieros al CADEL para solucionar problemas emergentes de las instituciones. Igualmente, asignación de un presupuesto de funcionamiento para cada CADEL, con ordenación del gasto de cada coordinador y autonomía financiera.

Se propone la concertación en la localidad de acciones con las autoridades locales para que la asignación y ejecución de recursos sea consecuente con la proyección de desarrollo de cada institución.

- Desconcentración de los Fondos de Servicios Docentes, creándolos en todas las instituciones o a nivel local, con claros mecanismos y criterios de control.
- Proyección de los requerimientos y distribución de los bienes muebles desde el CADEL y el comité de cobertura y calidad.
- Organización de las dotaciones con base en los informes del Comité de Cobertura.
- Distribución de los recursos según levantamientos realizados por el Coordinador de Plantas Físicas, así como el seguimiento y recibo de obras a satisfacción.
- Realización, en forma oportuna, de las licitaciones para compras.
- Mantenimiento anual en redes de servicio en mantenimiento y prevención a las instituciones educativas.
- Fijación de criterios, pautas y procedimientos que permitan la coordinación debida entre la interventoría interna y externa.

GRAFICA 5

**Infraestructura Física, Recursos Educativos
y Financieros**



FACTOR 6: Sistemas de Información Educativa

• Síntesis de las explicaciones

6.1 Plan estratégico de sistemas de información. Se ha avanzado en la organización del plan estratégico de sistemas de información que adelanta la SED y que beneficiará a las instituciones educativas y a los CADEL.

6.2 Proyectos y actividades del sistema de información. Se ha construido en forma manual. Se requiere el sistema de información oficial local que contenga toda la información, con bases de datos actualizadas. Se creó la base de datos en la localidad para fortalecer el sistema de información.

6.3 Funcionario del área de sistemas. Se cuenta con funcionarios para sistemas, pero están vinculados temporalmente y en ocasiones no tienen los conocimientos técnicos necesarios. Con la asignación del técnico en sistemas empezó a mejorar el proceso de establecimiento del Sistema de Información Educativa Local.

6.4 Información estadística. La SED ha definido que la información estadística del Distrito Capital será obtenida y procesada a través del SABE50. Sin embargo, no ha sido enviada por la totalidad de los establecimientos porque se presentan problemas con la contratación hecha por la SED para la asesoría y la orientación. A pesar de estos inconvenientes, las bases de datos de las localidades ya están montadas

■ Se ha avanzado en la organización del plan estratégico de sistemas de información que adelanta la SED y que beneficiará a las instituciones educativas y a los CADEL.

con la información estadística básica. Se han dado cambios en los plazos determinados para la entrega de registros estadísticos.

6.5 Personal técnico y recursos físicos del área de sistemas. Existe demora en el nombramiento de los funcionarios de sistemas. Algunos sistemas de información local no están siendo atendidos por un profesional graduado, falta experiencia en la organización. En algunas localidades se carece de tecnología adecuada e infraestructura eléctrica y de sistemas.

6.6 Sistema de información del CADEL. El sistema de información está montado con las mínimas condiciones, pero tiende progresivamente a mejorar. El flujo de información y la demanda del servicio son altos. Sin embargo, en este aspecto se avanza notoriamente para consolidar un sistema de información basado en reportes institucionales, aunque mucha de esta información se maneja en forma manual.

6.7 Software operativo. El proyecto específico de la SED para los CADEL no ha empezado a ponerse en práctica.

6.8 Flujo de correspondencia. El flujo de correspondencia se registra manualmente. La correspondencia es voluminosa y dispersa, no se cuenta con el tiempo para responderla y es necesario llevarla a casa. La correspondencia es sólo escrita y se demora más de ocho días para conocerse.

■ A pesar de los inconvenientes, las bases de datos de las localidades ya están montadas con la información estadística básica.

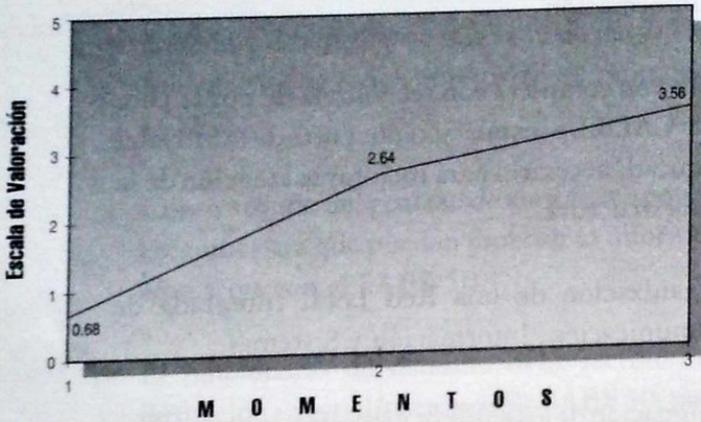
• Síntesis de las acciones propuestas

- Mejoramiento del proceso de información, capacitación, procesamiento, dotación y recolección del SABLE 50.
- Diseño y desarrollo de una base de datos fácil de manejar y que tenga el registro de propiedad de la SED.
- Continuación del proceso de asesoría y apoyo a los colegios para que puedan procesar la información educativa con el SABLE 50.
- El funcionario de sistemas debe recibir mayor formación en estadística, no sólo SABLE 50, porque el CADEL debe contar con procesos de análisis de información.
- Diseño de estrategias para la recolección oportuna y eficaz de la información institucional.
- Es importante que el CADEL sea consciente del beneficio en el manejo de información y que cuente con retroalimentación por parte del nivel central.
- Ubicación en el CADEL de todos los elementos necesarios para agilizar el envío de información.
- Nombramiento en propiedad de los funcionarios de sistemas, seleccionándolos con el perfil necesario para manejar el software y las estadísticas.

- Capacitación de todos los funcionarios del CADEL para manejar e implementar el Sistema de Información Educativa Local.
- Determinación de políticas distritales en sistemas de información.
- Dotación completa con tecnología de punta para cada CADEL e instalación por parte de la SED del Autocad, necesario para mejorar la atención de la infraestructura.
- Organización de una Red Local Integrada de Comunicación, Información y Sistemas.
- Asignación de los equipos necesarios que permitan el registro de información en medio magnético.
- Apoyo del nivel central en: coordinación general de sistemas, red integrada de participación ciudadana y planeación, permitiendo un diseño unificado del Sistema de Información para el nivel central y local.
- Aplicación de pruebas piloto en las localidades respecto a: centro de información educativa local, unidad de planeación, entidades de coordinación y articulación.

GRAFICA 6

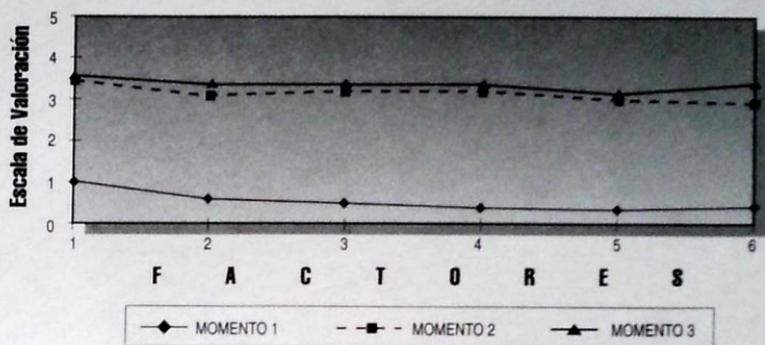
Sistemas de Información Educativa



A partir de los resultados obtenidos en los seis factores, la Misión Social elaboró las siguientes gráficas para mostrar el proceso global de la descentralización en las 20 localidades del Distrito, teniendo en cuenta los tres momentos analizados y las correspondientes evaluaciones:

GRAFICA 7

Comportamiento de los Factores en los tres momentos



GRAFICA 8

Resultado General

