

O
N.311
C 19^a
I

CIDIVINI, ALBERTO

Estudio de

Reorganización
Administrativa
Provincia de La Rioja

CATALOGADO

15227



PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJOS
PARA LA REORGANIZACION
ADMINISTRATIVA DE
LA RIOJA

Consejo Federal de Inversiones

Dr. Alberto Cividini

Experto Contratado

Julio 1974

6
N. 311
C19N
I

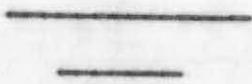
N. 311
N. 311.1
N. 311.2
t,
arg. CFI
La Rioja



Propuesta para la Reorganización Administrativa-Provincia de la Rioja

I N D I C E

	<u>Pág.</u>
I.-Introducción.....	6
II.-Las orientaciones seguidas:.....	7
1.-Generalidades.....	7
2.-Conclusiones sintéticas.....	12
III.-Nuestra propuesta:.....	14
1.-Lineamientos básicos.....	14
2.-Formación Técnica.....	14
3.-Aspectos de la formación:.....	15
1.-Información sociocultural.....	15
2.-Transferencia de Información Técnica.....	15
3.-Motivación.....	16
4.-Cooperación.....	16
5.-Asesoramiento.....	16
4.-Contenidos de la formación.....	17
5.-Proceso formativo:.....	18
1.-Etapas:.....	18
1.-Teórica.....	18
2.-Teórico-práctica.....	19
3.-Institucional.....	19
2.-Aspecto pedagógico.....	20
IV.-Recursos Necesarios.....	23
V.-Cronograma.....	25





I.-INTRODUCCION

El objetivo del Consejo Federal de Inversiones al ordenar este trabajo es el de satisfacer un requerimiento concreto del Gobierno de la Provincia de La Rioja en el sentido de obtener asesoramiento sobre las posibilidades de un estudio de Reorganización Administrativa dentro de su ámbito. Consustanciado con tal propósito he puesto mi mayor dedicación en explicitar lo más claramente posible los lineamientos y propósitos que deberán informar esa eventual reforma administrativa. En el desarrollo de nuestra labor hemos adquirido el compromiso personal de sobrepasar cauces formales de un trabajo técnico, para comprometernos en una empresa con sentido humano destinada a encausar aspiraciones y capacidades, brindar posibilidades de realización personal y mejorar el servicio público con sentido popular.

Este informe responde a los lineamientos contenidos en el contrato que me liga con el C.F.I., pero fundamentalmente responde a los criterios expresados por el Excmo. Sr. Gobernador de La Rioja Dr. Carlos Menen, interesado en un plan-teo factible de poner en marcha en su Provincia con la mayor participación posible de recursos locales. En consecuencia, rogamos considerar estos términos con una visión integradora, más que como un conjunto de títulos a los que nos vemos obligados a recurrir para expresarnos con claridad.

Tal como lo determina el contrato en su Capítulo I, nosotros expresamos el "proyecto de Plan de Trabajos para la realización de un estudio de Reorganización Administrativa". Vale decir que cumplidos los presupuestos que aquí presentamos se estará en condiciones de formular el Plan específico. No obstante como uno y otro no son extraños, en el transcurso de las actividades que preveemos surgirán elementos fundamentales que soportarán también aspectos del Plan de Reorganización Administrativa.

Las etapas que en distintos momentos se señalan no son momentos aislados, sino por el contrario instantes que llevan el sello característico de un comportamiento predominante, los cuales se ligan con un criterio de complementación operativa que surge de la unidad de dirección impuesta.-

II.-LAS ORIENTACIONES SEGUIDAS

Tomamos como orientaciones las directivas recibidas expresamente, pero entendemos que a ellas debemos agregar las que podemos inducir del conocimiento de los distintos elementos que componen el ambiente en el que nos toca trabajar. Por tal razón intentamos mostrar los aspectos generales, como así también los que concretamente explicitamos para guía de nuestra acción.

1.-Generalidades

Se han celebrado más de treinta entrevistas no estructuradas, con sentido exploratorio, en las que se incluyen las mantenidas con el Primer Mandatario Provincial y su Gabinete, pasando por aquellas con miembros de los Poderes Legislativo y Judicial, continuando con funcionarios administrativos, comunales y dirigentes gremiales.

Hemos visitado la Capital Provincial, Chilecito, Villa Unión, Chepes y Chamental. Intentamos llegar al Cañón de Talampaya para admirar sus pinturas rupestres, pero la carencia de accesos frustró nuestros propósitos. Nos ha llamado la atención el dinamismo de Villa Unión, el crecimiento de Chamental y la sobrecogedora belleza de la Cuesta de Miranda. Conversemos con agricultores, mineros, comerciantes, estudiantes, periodistas y fuerzas vivas en general. Hemos compartido algunos momentos con una juventud aún no deformada por la sociedad de consumo, la cual presta una dedicación notable al canto y al deporte. Sintetizando podemos decir que tratamos de conocer el ambiente en el que eventualmente nos tocará actuar, no estamos en condiciones de analizarlo y simplemente podemos decir que hemos gozado de nuestro trabajo.

De las reuniones oficiales mantenidas podemos decir que han sido muy fructíferas y esclarecedoras. En dos oportunidades que entrevistamos al Dr. Menen fué cordial y firme en el trazado de los lineamientos que debían observarse en la tarea a realizar. Primeramente enfatizó la necesidad de hacer participar al Gremio de empleados Públicos en las distintas manifestaciones del trabajo. En segundo lugar destacó su interés en el sentido de que se utilicen

recursos humanos locales en la mayor proporción posible. Ofreció la colaboración de todos los funcionarios y dió directivas concordantes en tal sentido en una reunión que mantuvimos con miembros de su gabinete. Cuando se le manifestaron los lineamientos que contendría este informe se le pidió su colaboración periódica en el programa que se ponga en marcha y aceptó brindar este aporte.

El licenciado Safl, subsecretario de Hacienda de la Provincia, recibió las indicaciones gubernativas y dió directivas precisas con las cuales se facilitaron todas nuestras actividades. Debemos destacar que en todos los casos las colaboraciones llegaron con la mayor espontaneidad, amplitud y cordialidad.

Similar orientación mostró el contacto con el Intendente de la Rioja, Sr. Pedro Luis Ratti, quien presidió una reunión que mantuvimos con los Secretarios de Gobierno, Hacienda y Obras Públicas de la Capital, mostrándose gran disposición de colaboración y mucho interés especialmente en los aspectos de capacitación. Sobre este tópico también manifestó mucho interés el Director de Personal de la Provincia, Sr. Gordillo, quien muestra expectativas e inquietudes por desarrollar un sistema de capacitación para el personal público.

Nos ha llamado mucho la atención la concepción de la Dirección de Municipalidades a cargo del Sr. Herrera Alem. En efecto, la previsión de sus funciones comprende fundamentalmente la composición de un órgano de enlace del Gobierno Provincial con las distintas municipalidades. Estas, reciben a través de esa institución asesoramientos de distinta naturaleza partiendo del presupuesto, con lo que dotándola de los recursos necesarios podrá constituirse en un servicio altamente competente para cada municipalidad que no cuente con recursos suficientes para autofinanciarlos y que además éste implicaría un sobredimensionamiento de servicios técnicos para cada caso municipal.

Estimamos como un paso muy importante para la administración provincial la claridad de concepción sobre el Presupuesto por Programas, que exhiben los responsables de este instrumento. Hemos observado los presupuestos provinciales de los últimos años y realmente surge de ellos una evolución favora-

ble de franco progreso. Sin embargo, las opiniones de algunos funcionarios, muestran claramente que no se comprende la naturaleza y valor de este instrumento como mecanismo primario de planificación, razón que nos lleva a pensar que se deberían reforzar las actividades de difusión de información y conjuntamente ampliar las bases de participación, principalmente en el proceso de formulación presupuestaria. En este sentido sería conveniente abarcar en el mismo al Poder Legislativo y Tribunal de Cuentas.

El Gobierno Provincial ha puesto en marcha también, un proceso de ordenamiento de disposiciones que lo rigen. Tal misión ha sido encomendada a la "Dirección de Archivo, Digesto y Registro Oficial", repartición que en base a un esfuerzo ordenado y sistemático está tratando de lograr un centro de información ágil y oportunamente actualizado.

Otro órgano que para nosotros reviste mucho interés es la Dirección General de Personal, creada por Decreto 3506/73 en virtud del cual se reorganizó el anterior "Registro de Personal". El cuerpo legal aludido muestra en el Gobierno, una inquietud por los recursos humanos en sus aspectos integrales, lo cual significa una superación sobre la concepción anterior. Es indudable que es necesario reforzar las actividades de esta Dirección, pero entendemos que el primer paso de un proceso de cambio ya ha sido dado.

Hemos realizado varias visitas en la Universidad Provincial de la Rioja encontrando muestras de inquietudes muy plausibles dignas de un mayor apoyo. La institución funciona en tres sedes ubicadas en La Rioja, Chical y Chilcote, en las que se forman profesionales de Ingeniería, Auxiliares de Medicina, Ciencias del Comportamiento y Ciencias Económicas y Administrativas. Creemos que las carreras que se han implantado pueden responder a requerimientos del medio, pero dudamos en cuanto que la forma de organización sea adecuada para responder a un proceso acelerado de obtención de profesionales de alto nivel de competencia; especialmente notamos que su concepción pedagógica responde a lineamientos muy criticados actualmente en todas las Universidades Argentinas.

Con autorización de la responsable de la Biblioteca Universitaria, Sra. de Agüero Iturbe, hemos realizado una detallada prospección de su material, encontrando algunas obras de interés y muchos vacíos con relación a otras fundamentales. Indudablemente los esfuerzos que realiza el personal encargado de su atención, ~~en~~ enormes en su proporción, no alcanzan para cubrir los vacíos que sólo un intenso programa de equipamiento podría cubrir. Adelantamos nuestro criterio de que todo el material que se suministre como apoyo bibliográfico deberá estar destinado en gran proporción a esta institución la cual dará prioridad de uso al personal afectado a las tareas de Reforma Administrativa. Con esa medida se cubrirá una necesidad y se asegurará un uso más prolongado del material a suministrar.

Las entrevistas realizadas con personal público provincial y municipal y algunos dirigentes gremiales, muestran inquietudes de distinta naturaleza, en las que se visualiza nitidamente la aspiración de una vigencia plena del Estatuto correspondiente, lo que traería aparejada una mejor adecuación de las retribuciones y posibilidades de una carrera administrativa.

Debemos mencionar también los vacíos que nos ha mostrado la Administración en nuestra primera exploración, sin incluir aquellas actividades en las que aparecen algunas manifestaciones tendientes a cubrirlos. Lo primero que cabe señalar es la inexistencia de actividades de Organización y Métodos (O y M) en cualesquiera de sus versiones técnicas; en consecuencia no podemos pretender que la Provincia cuente con un Manual de Organización, ni con estudios de procedimientos, careciendo incluso de los organogramas más elementales. Tampoco se desarrollan estudios de coordinación de actividades administrativas, en consecuencia, sus programas son provisiones aisladas sin evaluaciones de factibilidad, sujetos exclusivamente a la buena voluntad de los agentes. Esto explica por qué aún no se hace manifiesta la necesidad de un sistema de control de gestión.

La carga de toma de decisiones de toda naturaleza está concentrada casi exclusivamente en el nivel político, razón por la cual, los expedientes y trámites en general, encuentran aquí un cuello de botella que impide la fluida



circulación, imposible de superar con la buena voluntad e intenso trabajo del funcionario afectado en cada caso.

No hemos encontrado rastros de algún mecanismo que oriente racional y oportunamente los suministros, de terceros al Estado Provincial y entre unidades estatales. La previsión es prácticamente desconocida, y tampoco hemos podido detectar actividades de manejo y control patrimonial.

En el aspecto tributario podemos decir que la Provincia no tiene elementos para estimar su potencial y clientela tributarias, de lo que inducimos que el Gobierno carece de un instrumento indispensable de política fiscal que le permita orientar un proceso de reactivación económica en el que está públicamente comprometido e interesado.

En este sentido es muy importante mencionar las Previsiones del Plan Trienal, como así también el "Acta de Reparación Histórica" que la Provincia acaba de firmar. Ambos instrumentos brindan expectativas reales de encausamiento de recursos hacia la economía provincial, sin embargo creemos que la Provincia, no cuenta al momento con recursos técnicos adecuados para plantear requerimientos concretos y viables. Esta situación estaría mostrando un vacío operativo que es imprescindible llenar en el corto plazo.

Posiblemente esto explique el por qué de la falta de una política de promoción económica sustentada en provisiones y actividades permanentes y sistemáticas. Si bien existen "Direcciones" de distintas actividades económicas tales como "asuntos agrarios, industria y comercio, minería, transporte y turismo"; nos parece que el aspecto promoción debería ser responsabilidad específica de una unidad a la que debería asignarse esa misión con propósitos integradores de los distintos recursos, ramas y sectores interesados.

Debemos señalar que la misión que orientaba a la Secretaría de Asuntos Técnicos, prevista por ley 2326 del año 1954, nos parece muy atinada y comprensiva de problemas que deben superarse en la actualidad. Por esta razón pensamos que debería estudiarse la derogación de la ley 2650 que abrogó aquel cuerpo legal. Con ello se revitalizaría institucional y políticamente un canal

ordinario de comunicación del pueblo con el Gobierno.

Dejamos sentado que estos juicios son producto de un breve período de observaciones, por lo que en muchos casos el error puede estar presente. Dejamos a salvo en consecuencia nuestro derecho a réplica, hacemos explícitos nuestros propósitos en beneficio de la Provincia y a manera de síntesis pasamos a comentar las siguientes conclusiones.--

2.-Conclusiones Sintéticas

El relevamiento realizado, que venimos de comentar permite expresar las que siguen:

- 1.-La Administración Pública Riojana muestra una variada gama de actividades asignadas a distintas unidades con criterios circunstanciales.
- 2.-Las decisiones de toda naturaleza se toman por lo general, a nivel político, provocando ésto una carga inadecuada de trabajo que atenta contra las funciones específicas del aludido nivel.
- 3.-Existe consenso generalizado de que deben tomarse medidas tendientes a armonizar, simplificar y agilizar las actividades administrativas.
- 4.-Es deseo de las autoridades confiar en la mayor proporción de recursos locales, con participación gremial, la formulación de propuestas de reforma administrativa.
- 5.-En la Provincia no se cuenta con profesionales disponibles que dominen técnicas administrativas, cuya aplicación pueda contribuir a la racionalización administrativa.
- 6.-La Universidad, sostenida por el Estado Provincial, no contempla en sus planes de formación, la que pueda corresponder a los técnicos necesarios al Sector Público.
- 7.-Existen manifestaciones objetivas, muy concretas y aisladas, tendientes a generar procesos de cambio, lo que nos da pautas para

pensar que se necesitan algunas medidas estimulantes que ayuden a generalizar el proceso.

- 8.-Es necesaria la creación de órganos administrativos que impulsen y ordenen el proceso de cambio, a los cuales podrá destinarse personal público actualmente subocupado.
- 9.-Desde el punto de vista político existe un fuerte liderazgo, legalizado y legitimado por la gran mayoría de la población en la persona del Gobernador, quien se manifiesta dispuesto a participar personalmente en un proceso de reorganización administrativa.
- 10.-El Gobierno ha asumido la iniciativa de un proceso de recuperación integral de la Provincia, lo cual involucra la adecuación de la Administración Pública a los requerimientos de ese proceso.-

III.-NUESTRA PROPUESTA

1.-Lineamientos básicos

Este proyecto resulta de las conclusiones precedentes, habiendo sido planteado en sus aspectos básicos al Sr. Gobernador Dr. Menon quien no formuló objeciones al mismo.

El proyecto, no tiene como propósito concluir en un documento ó plan que luego deberá ser materia de implementación. Por el contrario, es un proceso descrito en sus grandes lineamientos tendiente a dotar a La Rioja de los recursos humanos que en estos momentos carece, para atender un proceso de Reforma Administrativa.

Este proceso a medida que una sociedad se complejiza se vuelve necesariamente constante a los efectos de atender la mutación permanente que se da en el medio social. Hay un proverbio chino que dice: "si al hambriento, le das pescado, comerá un día; si lo enseñas a pescar, comerá toda la vida". He ahí condensado el fundamento del proyecto, dado que pretendemos dotar a La Rioja de "pescadores" de reorganización administrativa, para que ellos atiendan los procesos actuales y futuros, inclusive los de su propio perfeccionamiento.-

2.-Formación Técnica

La idea central que domina nuestro planteo es la del proceso formativo de técnicos locales a partir de los cuales se generarán propuestas de trabajos, los cuales en un principio serán muy simples pero a medida que pase el tiempo se irá ganando en comprensión y globalidad. Lógicamente en este sentido, la experiencia brindará confianza, la imaginación planteará desafíos y la tecnología presentará alternativas de solución a los problemas que se planteen.

Los docentes a partir de determinado momento del proceso, deberán efectuar aportes en el terreno material del problema y no en situaciones hipotéticas, por lo que asumirán responsabilidades bien determinadas al ampliar su rol convencional al campo del asesoramiento operativo.

Otra solución podría haber sido la de formar un equipo de técnicos idóneos y trasladarlo a la Provincia para que formulen y lleven a cabo un proceso de reorganización administrativa. Con tal solución habríamos marginado a elementos locales que con insuficiencias técnicas, cuentan con factores emotivos mucho más decisivos en un trabajo de estas características. Con tal medida tampoco generaríamos un proceso de capacitación que aspiramos a que se multiplique y se convierta en continuo a fin de que la Provincia cuente con un mecanismo apto para atender los requerimientos que se le planteen.

En definitiva, pretendemos combinar la experiencia e información técnica de otros medios, con la experiencia y motivaciones riojanas, a las que encausamos en un proceso cuyas orientaciones ha señalado el Gobierno local y con las cuales participamos plenamente.-

3.-Aspectos de la Formación

1.-Información sociocultural.-

El proceso formativo se abrirá al personal público en general partiendo de un nivel estimado cultural, de estudiante secundario. Sin embargo reconocemos que tanto a ese nivel, como en los superiores de la enseñanza, se ha descuidado enormemente la formación del hombre con elementos para comprender y reaccionar sobre el medio en que vive.

La información sociocultural deberá brindar los elementos fundamentales para superar aquél déficit, a la vez que le permitirá obtener elementos de análisis, para que cada agente explicitando e interpretando problemas sociales, pueda plantearse metas personales en función de los mismos.

2.-Transferencia de Información Técnica.-

Lo que se pretende en este aspecto es dotar a cada participante de un bagaje de recursos que la administración moderna ha sistematizado y que permiten detectar problemas, evaluarlos y diseñar u orientar alternativas de solución. Nosotros reconocemos como hecho histórico irreversible, el avance tecnológico, pero condicionamos su aplicación a la valoración que en cada ambiente pueden hacer los hombres que viven en el mismo.

3.-Motivación.-

No puede haber una formación técnica completa, si la misma no parte de factores emotivos que impulsen el comportamiento de los individuos. Normalmente este factor es descuidado en múltiples cursos de capacitación, sin embargo para nosotros reviste fundamental importancia, dado que de él depende que en cada individuo se generen actitudes proclives al cambio, a la discusión de ideas, a la creación, tolerancia y perseverancia.

El aspecto motivacional será contemplado en el sentido de favorecer las actitudes proclives a nuestro propósito, como también en la búsqueda de factores que atenten contra el equilibrio emocional de los concurrentes al proceso, con los cuales se buscará abrir vías de comunicación franca y permanente.

4.-Cooperación.-

El proceso formativo no apunta a detectar hombres excepcionales, ni a generar por la vía de competencias circunstanciales jerarquías de distinta naturaleza. Por el contrario, pretende que cada uno dé lo mejor de sí, lo cual implicará un esfuerzo colectivo y que si aparecen liderazgos, sean el producto natural de la integración de esfuerzos y del reconocimiento informal de ciertos condicionantes.

Aspiramos a desterrar la competencia como mecanismo de jerarquización individual, para reemplazarla por la cooperación al servicio de los intereses populares que representa el Gobierno.

5.-Asesoramiento.-

La solvencia técnica será uno de los soportes del programa, debiendo concretarse fundamentalmente en dos manifestaciones. Una, como colaboración regular de los profesionales que en calidad de docentes hagan aportes sistemáticos al proceso de formación, principalmente en lo que atañe a problemas generales y fundamentales. La otra, de carácter circunstancial, que se requerirá cada vez que se plantee un problema excepcional o una inquietud de la misma naturaleza; por tal razón habrá que arbitrar recursos para que se asegure esta colaboración en forma oportuna.



4.-Contenidos de la Formación

Los aspectos referentes a la transferencia de información comprenderán un conjunto de campos, cuya extensión y complementación se determinarán en el momento que se ponga en marcha la propuesta correspondiente. El detalle temático de cada campo, así como la bibliografía correspondiente y el momento de su tratamiento son detalles que en su oportunidad deberán fijarse con alto grado de certeza, respetando los criterios de cada docente, pero encuadrándolos en la concepción general del proceso. De todos modos, consideramos imprescindible el tratamiento de los contenidos siguientes:

- 1) Introducción a la economía
- 2) " " " política
- 3) " " " sociología
- 4) " " " Las Finanzas Públicas
- 5) " " " El Derecho
- 6) " " " a la Psicología
- 7) Fundamentos de Contabilidad Pública
- 8) Teoría administrativa
- 9) Elementos de Investigación Social
- 10) Técnicas Presupuestarias
- 11) O y M
- 12) Recursos Humanos
- 13) Abastecimientos
- 14) Programación y control
- 15) Sesiones de Relaciones Humanas
- 16) Práctica Profesional
- 17) Experiencia en diferentes centros del país
- 18) Conferencias circunstanciales, con comentarios y debates

Estos contenidos serán distribuidos en las distintas etapas por las que atraviese el proceso formativo, manteniendo el tratamiento conjunto de por lo menos dos de ellos y no recargando el tratamiento diario de cada uno.

5.-Proceso Formativo

Este proceso indica la secuencia de actividades a seguir, al final de las cuales se pretende obtener un técnico administrativo de determinada calidad. Este proceso no solamente va contribuyendo a la formación profesional, sino que consecuentemente irá brindando a la Administración Pública, los frutos de experiencias concretas en propuestas de trabajos a efectuar. Las etapas aproximadas por las que pasará el mismo las caracterizamos a continuación, al igual que el mecanismo pedagógico que será el soporte de este proceso.

1.-Etapas.-

1.-Teórica.- Persigue un doble objetivo. El primero se concretará en la transferencia de una información eminentemente macrosocial tendiente a consolidar culturalmente a los concurrentes y a acostumbrarlos al manejo del lenguaje de las ciencias sociales.

Por supuesto que en su desarrollo algunos individuos no se adaptarán al tratamiento de esta información y entonces se cumplirá el segundo objetivo; vale decir filtrar a los concurrentes en un proceso natural de trabajo. En efecto, durante esta etapa, algunos se marginarán y a otros habrá que aconsejarles su retiro si no cumplen con las exigencias mínimas.

Esta etapa se desarrollará en horarios de la tarde a fin de facilitar la concurrencia de la mayor parte de agentes que deseen hacerlo y que reúnan la condición estimada en un nivel de enseñanza secundaria. No deberá exigirse permiso del superior para concurrir a fin de evitar que los favoritismos y las animosidades queden canalizadas en este proceso. Cumplidos los primeros pases de esta etapa, el Gobierno deberá liberar parcialmente de actividades a los que permanezcan con cumplimiento regular de las obligaciones formativas.

Los campos de conocimiento que se abordarán en esta etapa serán preferentemente los que se mencionan en el título "III-4", con los números 1) y 8), efectuándose algunas incursiones en los números 9) y 15).

Los docentes cumplirán eminentemente la misión de guiar en la información bibliográfica, aclarar puntos dificultosos, colaborar en la preparación de exposiciones, organizar sesiones de discusión, colaborar en la formación de grupos operativos, brindar información y evaluar actividades.

2.-Teórico-práctica.-En esta etapa el agente continúa con la adquisición de conocimientos tratando de que los mismos surjan de la confrontación de libros y campo de trabajo. Se pretende que de esta confrontación, como del sistema de comunicación que se desarrolle entre los concurrentes, se expliciten problemas de los que a diario plantean las labores administrativas. Producidas estas situaciones llegará el momento de evaluarse y jerarquizar estos problemas a los efectos de buscarles soluciones.

A esta etapa ingresarán las personas que hubieren aprobado la etapa anterior. Excepcionalmente se considerará la incorporación de nuevos miembros a los grupos de trabajo, cuando los postulantes revistan además de formación cultural, condiciones de adaptabilidad al trabajo en equipo y en las condiciones que en cada caso se determine.

La etapa esta mostrará a los docentes operando como asesores técnicos, actividades para las cuales deberán contar además de un buen bagaje informativo, con una experiencia que les permita colaborar en el diseño de soluciones a los problemas que emerjan del campo laboral.

La jornada de trabajo deberá ser reducida en un sesenta por ciento como mínimo y el lugar del mismo, será determinado conforme las necesidades que surjan del proceso formativo.

Los campos que se abordarán preferentemente en esta etapa son los mencionados en el título "III-4", con los números 8) y 18), con excepción del 17).

Entre los alumnos que aprueben esta etapa, se invitará a los que ingresarán a la siguiente, conforme el rendimiento que hubieran mostrado en el ciclo cumplido. Los que no fueron invitados podrán continuar el proceso formativo, recibiendo una atención condicionada a los excedentes de tiempo y recursos disponibles.

3.-Institucional.-Denominamos así a esta etapa, por cuanto en ella deberá constituirse el órgano administrativo encargado de orientar el proceso integral de reorganización. Ese órgano se constituirá con los que provengan de

la etapa anterior, dado que se presume que los grupos de agentes en formación cuentan con un bagaje adecuado motivacional y técnico para abordar los distintos problemas que se puedan presentar.

El plantel docente quedará reducido a un equipo de tres o cuatro miembros, los cuales actuarán como asesores de los grupos de trabajos cubriendo fundamentalmente los campos de Administración General, Recursos Humanos, Presupuestos y O y M. Cuando los equipos planteen requerimientos asesores extraordinarios, el equipo técnico invitará al experto adecuado a colaborar en la solución del problema correspondiente.

Durante esta etapa quedará planteado el Programa básico de reorganización Administrativa, el cual será reajustado anualmente, en la correspondiente programación de actividades. El órgano de reorganización deberá tener una comunicación muy fluida con el Poder Ejecutivo, a los efectos de proponer sus programas de trabajos y recibir directivas sobre prioridades.

Conviene que los agentes participantes de esta etapa, realicen visitas a distintos centros técnico administrativos del país a fin de hacer acopio de experiencias y cotejo de concepciones de trabajo. Será también que en este momento se prevea un programa de becas de perfeccionamiento, como así también la reproducción corregida de la experiencia.

Al finalizar esta etapa será necesario asegurar la colaboración de un asesor administrativo de alto nivel, para que contribuya activamente en la orientación de las actividades del órgano de reorganización, por lo menos durante su primer año de vida.

2.-Aspecto Pedagógico.-

El proyecto que presentamos parte de la premisa de que el aprendizaje en alguna medida es transferencia de información, cuando los sujetos afectados al proceso se encuadrarán profesionalmente en situaciones nuevas. En nuestro caso, los afectados se mantienen en el mismo campo problemático, y en consecuencia la enseñanza debe ayudarlos a hacer manifiestos conscientemente los problemas que viven. Logrado ésto, debe brindarse elementos para el and-

lisis de los mismos, presentándose aquí el problema crucial. En efecto, el agente llega a visualizar los problemas que vive, pero carece de impulso que lo lleve al terreno del análisis crítico, a través del cual es factible arribar a una situación superadora. Si nosotros brindamos solamente elementos de análisis, pero no arbitramos recursos para generar comportamientos críticos, el proceso de capacitación se convierte en un simple acontecimiento informativo.

La raíz del problema se encuentra fundamentalmente explicada por las características anómicas y ritualistas del comportamiento burocrático. La experiencia en capacitación enseña que este comportamiento se traslada de las oficinas a los "cursos", cuando en ellos las manifestaciones de los roles jefes y empleados, son transferidas a los de profesor y alumnos. Sin embargo cuando los docentes rompen este marco referencial y estimulan los comportamientos dinámicos y creativos, desaparecen las actitudes burocráticas para ser reemplazadas por otras innovadoras que se fortifican a medida que se avanza en las experiencias.

Otra experiencia que deja como enseñanza la capacitación es la de necesitar imprescindiblemente un adecuado clima social, sostenidos por aspiraciones compartidas y por múltiples canales de comunicación por los que fluyan los mensajes individuales y grupales, con contenidos emocionales y tecnológicos. Este clima asegura una mayor espontaneidad en la conducta de los agentes, eliminando factores de inhibición que obstaculizan la creatividad y el dinamismo.

En resumen, adherimos a una concepción pedagógica para la cual es mucho más importante despertar actitudes proclives al aprendizaje, que el hecho mismo de incorporación de información. Fortificando estas actitudes, podremos obtener los técnicos que un proceso de reorganización administrativa requiere.

En consecuencia, los docentes serán instruidos, apoyados y controlados, para que asuman su rol dentro de esta concepción pedagógica. Ello implicará reducir la cantidad de "clases", para acrecentar las orientaciones bibliográficas, el intercambio de ideas, la colaboración en exposiciones, la emisión de

críticas, la ayuda en manifestar problemas y el mantenimiento y consolidación de un clima de abierta comunicación.

También deberá desarrollarse una labor de apoyo constante a los agentes participantes, a fin de que estos no se inquieten por el cambio en los roles decentes. Este apoyo deberá tender a consolidar la constitución y el trabajo de grupos, tratando incluso las situaciones individuales conflictivas. En este trabajo será indispensable la intensa colaboración entre docente y psicólogo.

No descartamos el sistema tradicional de enseñanza, al que mantenemos en la primera etapa del proceso, en contra de nuestras convicciones, fundado en una razón estratégica cual es la de no hacer tan violento el cambio en el momento de ingreso al proceso formativo. A este argumento se agregan los objetivos que se persiguen con la primera etapa, expuestos oportunamente.

A los concurrentes también se les inducirá al análisis del método de trabajo a fin de que le evalúen y condicionen a sus necesidades, como así también que determinen sus posibilidades de aplicación en futuras experiencias de capacitación a desarrollar por ellos.

Consecuentemente con la concepción adoptada, las calificaciones que se asignarán en las diferentes evaluaciones, se reducirán a "aprobado" ó "reprobado", según superen ó no los niveles mínimos de exigencias. Esto no implica que se rechace otro sistema que eventualmente puedan proponer los concurrentes, sino que por el contrario, ésto constituirá uno de los tantos temas de discusión y compromiso conjunto.-



IV.-RECURSOS NECESARIOS

Estimamos que los recursos que significarán una mayor erogación para el desarrollo de este proyecto de Reorganización Administrativa, serán indudablemente los humanos, afectados a actividades docentes y asesoras. El costo de los mismos estará determinado en gran medida por el tiempo de dedicación y por el desplazamiento que deba producirse desde su domicilio hasta el lugar de prestación de servicios.

Dado que el Proyecto preve su desarrollo en etapas, estimaremos para cada una de ellas los recursos a afectar, partiendo de los que serán necesarios durante todo el proceso.

1.-Recursos de dedicación permanente

1.-Factibles de Aportar por la Provincia:

- Personal de Secretaría y reproducciones
- Servicio de limpieza y mandados
- Local para el desarrollo de actividades
- Equipo de reproducciones
- Papelería, sellos y útiles de escritorio

2.-Aportables por C.F.I.:

- Director Responsable del Proyecto
También prestará servicios técnicos y docente
- Coordinador docente estudiantes
- Psicólogo(a), responsable tareas de apoyo
- Experto en Técnicas Presupuestarias.
- Experto en O y M
- Diez(10) becas a distribuir en personal público no residente en la ciudad de La Rioja.
- Aproximadamente cien(100) textos de consulta
- Documentos técnicos que se seleccionarán para reproducciones ó las reproducciones mismas.

2.-Recursos para etapa teórica

- los de dedicación permanente
- aproximadamente ciento veinte horas docentes
- pasajes y viáticos para docentes radicados fuera de La Rioja

Estimamos que los dos últimos rubros serán aportes del C.F.I.

3.-Recursos para etapa teórico-práctica

- los de dedicación permanente
- aproximadamente ciento cuarenta horas docente-asesores
- servicio de préstamo de documentación técnica para consulta
- pasajes y viáticos para docente-asesores radicados fuera de La Rioja

Estimamos que los tres últimos rubros serán aportes del C.F.I.

4.-Recursos para la etapa institucional

- los de dedicación permanente
- aproximadamente treinta horas asesores
- pasajes y viáticos para asesores radicados fuera de La Rioja
- servicio de préstamo de documentación técnica para consulta

Estimamos que los tres últimos rubros serán aportes del C.F.I.

- pasajes y viáticos para concurrentes al programa que sean designados para conocer experiencias fuera de La Rioja.

Se deberá convenir quien se hace cargo de este último rubro

5.-Asesoramiento posterior

- Servicio a prestar por un experto contratado por el C.F.I.

V.- CRONOGRAMA

El presente título es un breve comentario sobre el tiempo que insumirán las diferentes actividades. Una vez que se arriben a los acuerdos correspondientes a los aspectos fundamentales que contiene este informe, se elaborará como una de las "tareas Preliminares", el correspondiente cronograma al cual podrá ajustarse el proceso operativo.

En la estimación que sigue comprendemos:

1.-Tareas preliminares.-

Comprendemos aquí las necesarias para poner en marcha el proyecto, debiendo mencionar como imprescindibles, las siguientes:

1)Acuerdos Provincia-C.F.I.

2)Acuerdos C.F.I.-Director responsables del proyecto

3)Difusión del proyecto

4)Postulantes:

-información

-reclutamiento

-selección

-inscripción

5)Docentes, asesores, colaboradores:

-información

-reclutamiento

-selección

-contratación

6)Disposiciones gubernativas de reconocimiento del Programa de Reorganización y medidas consecuentes (liberación de tareas, etc.)

7)Preparación y coordinación de horarios, programas y bibliografías.

8)Relevamiento, selección y obtención de material bibliográfico.

9)Cronograma operativo

10)Equipamiento físico

11)Acto inaugural

12)Imprevistos



El tiempo en el que se estima poder realizar las tareas imprescindibles para poner en marcha el Programa..., es de cinco (5) semanas.-

2.-Etapa teórica.-

El contenido de esta etapa ha sido descrito anteriormente, estimando su duración en ocho semanas a partir de la finalización de las tareas preliminares.-

3.-Etapa teórica-práctica.-

El contenido ya ha sido materia de comentario, por lo que su duración la estimamos en doce semanas contadas desde la finalización de la anterior.-

4.-Etapa institucional.-

Estimamos la duración de esta etapa en veinte semanas.-

5.-Asesoramiento final.-

Pensamos que debe mantenerse por un plazo mínimo de un año, contado desde la finalización de la etapa anterior.

El proceso fundamental insumiría en consecuencia un lapso de un año y cuarenta y cinco semanas, incluido el "asesoramiento final".

Dada la simpleza de la estimación temporal, nos eximimos de presentarla gráficamente.-

Alberto Cividini

Experto contratado por C.F.I.

Julio 1974