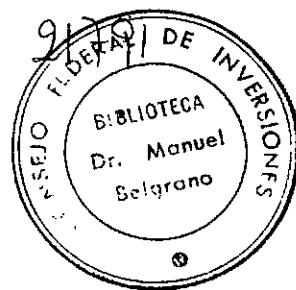


**CATALOGADO**



INDICE GENERAL

## VOLUMEN I

## INTRODUCCION GENERAL

	Pág.
Contenido del estudio . . . . .	3
Principales conclusiones . . . . .	7

## PRIMERA PARTE

## SITUACION ACTUAL Y ANALISIS CRITICO

## CAPITULO I

## OBJETIVOS

1. Generalidades . . . . .	13
2. Consejo Provincial de Educación . . . . .	15
3. Dirección General de Enseñanza Primaria . . . . .	21
4. Dirección General de Enseñanza Media, Técnica, Especial y Superior . . . . .	26
5. Dirección General de Administración . . . . .	31
6. Secretaría Técnica General . . . . .	35
7. Dirección de Educación Física, Deportes y Recreación. . . . .	40
8. Ente Coordinador . . . . .	42
9. Asesoría Letrada . . . . .	45

	Pág.
10. Departamento de Contralor Médico .....	47
11. Delegaciones Educativas .....	49
12. Dirección General de Secretaría .....	53
13. Mesa de Entradas y Salidas .....	56
14. Despacho .....	58
15. Servicios Generales .....	60
16. Sección Automotores .....	62
17. Dirección de Personal .....	64
18. Tesorería .....	66
19. Contaduría .....	68
20. Compras y Suministros .....	70
21. Dirección de Ajustes y Liquidaciones de Sueldos .....	72
22. Centro de Complementación Educativa Nayahué .....	74
23. Centro de Documentación e Información Educativa .....	76
24. Centro de Orientación y Asistencia Médica, Social y Psicopedagógica al Escolar .....	78
25. Dirección de Planificación e Investigación Educativa .....	80
26. Departamento de Infraestructura Física .....	82
27. Junta de Clasificación .....	84
28. Junta de Disciplina .....	86

## CAPITULO II

### ESTRUCTURA

Estructura .....	88
------------------	----

## VOLUMEN II

## CAPITULO III

## FUNCIONES

	Pág.
Generalidades .....	120
1. Funciones operativas .....	122
1.1. Control del cumplimiento, por parte de la población, de las normas de obligatoriedad escolar .....	124
1.2. Control del cumplimiento de las normas referidas a la obligatoriedad de la práctica de la educación física, por parte de las escuelas oficiales y privadas .....	128
1.3. Elaboración de planes y programas de estudio .....	130
1.4. Normatización, asesoramiento y control de las activi- dades vinculadas con los aspectos pedagógicos, de la enseñanza primaria, pre-primaria y diferencial .....	135
1.5. Normatización, asesoramiento y control de las activi- dades referidas a los aspectos sociales de la enseñan- za primaria, pre-primaria y diferencial .....	137
1.6. Normatización, asesoramiento y control de las activi- dades vinculadas a los aspectos pedagógicos de la en- señanza media, técnica, especial y superior .....	139
1.7. Normatización, asesoramiento y control de las activi- dades referidas a los aspectos sociales de la enseñan- za media, técnica, especial y superior .....	141
1.8. Normatización, asesoramiento y control de las activi- dades vinculadas a los aspectos pedagógicos de la ense- ñanza de adultos .....	143

1.9.	Normatización, asesoramiento y control de las actividades referidas a los aspectos sociales de la enseñanza de adultos . . . . .	145
1.10.	Normatización, asesoramiento y control de las actividades de asistencia y apoyo al escolar. . . . .	147
1.10.1	Otorgamiento de becas . . . . .	148
1.10.2	Creación y funcionamiento de escuelas-hogar y escuelas-albergue. . . . .	149
1.10.3	Funcionamiento de comedores escolares . . .	150
1.10.4	Provisión de ropa y útiles escolares . . . . .	152
1.10.5	Asistencia Psicopedagógica . . . . .	153
1.10.6	Organización de actividades complementarias dentro de la escuela (huerta; jardín; forestación; periódico escolar; títeres; ropero escolar; cruz roja infantil; biblioteca escolar; agencia de ahorro). . . . .	154
1.10.7	Organización de actividades de complementación educativa (visitas guiadas, dentro o fuera de la zona de residencia, campamentos de verano y fines de semana) . . . . .	155
1.11.	Otorgamiento, revalidación y reconocimiento de títulos. . . . .	157
1.12.	Normatización, asesoramiento y control de la instalación y funcionamiento de establecimientos privados de enseñanza . . . . .	160
1.13.	Establecimiento de zonas o distritos escolares. Coordinación de las actividades de sus autoridades . . . . .	162
2.	Funciones administrativas . . . . .	166
2.1.	Administración General . . . . .	167

	Pág.
2.1.1. Administración de personal. . . . .	169
2.1.1.1 Administración del personal docente . . .	170
2.1.1.2 Administración del personal administra- tivo . . . . .	177
2.1.1.3 Circunstancias del personal. . . . .	182
2.1.2. Administración de los recursos financieros. . . . .	192
2.1.2.1 Estudio y programación del presupuesto. . .	194
2.1.2.2 Ejecución presupuestaria y manejo de fondos . . . . .	195
2.1.2.3 Registración contable . . . . .	196
2.1.3. Administración de materiales . . . . .	198
2.1.4. Registro y control del movimiento de la documen- tación. . . . .	200
+ 2.1.5. Actividades auxiliares y de servicios . . . . .	203
2.1.5.1 Archivo general . . . . .	204
2.1.5.2 Despacho . . . . .	206
2.1.5.3 Mayordomía . . . . .	207
2.2. Planeamiento . . . . .	209
2.2.1. Planeamiento educativo . . . . .	211
2.2.1.1 Estudios e investigaciones. . . . .	212
2.2.1.2 Estadística . . . . .	213
2.2.1.3 Documentación . . . . .	214

2.2.1.4	Elaboración y evaluación de programas y proyectos . . . . .	215
2.2.1.5	Confección de planes . . . . .	216
2.2.1.6	Control de gestión . . . . .	217
2.2.1.7	Capacitación . . . . .	218
2.2.1.8	Planeamiento de la infraestructura física . . . . .	219
2.2.2.	Planeamiento administrativo . . . . .	221
3.	Funciones auxiliares . . . . .	224
3.1.	Asesoría letrada . . . . .	226

## VOLUMEN III

## CAPITULO IV

PROBLEMAS DEL SECTOR EDUCATIVO PROVINCIAL ANTE LA  
TRANSFERENCIA DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS NACIONALES

	Pág.
Generalidades .....	229
Desarrollo del "Temario Tentativo" .....	236

## CAPITULO V

## PROCEDIMIENTOS

Generalidades .....	263
1. Procedimientos técnicos .....	264
1.1. Inspección a los establecimientos educativos pre-primarios, primarios y diferenciales. ....	265
1.2. Confección de conceptos del personal directivo de los establecimientos pre-primarios, primarios y diferenciales .....	267
1.3. Revisión de conceptos del personal docente de los establecimientos pre-primarios, primarios y diferenciales .....	268
1.4. Inspección a los establecimientos educativos medios, técnicos, especiales y superiores. ....	269



1.5.	Confección de conceptos del personal directivo de los establecimientos medios, técnicos, especiales y superiores . . . . .	271
1.6.	Organización y funcionamiento de comedores escolares . . . . .	272
1.7.	Otorgamiento de becas . . . . .	274
2.	Procedimientos de administración de personal . . . . .	276
2.1.	Cobertura de vacantes . . . . .	277
2.2.	Designación de suplentes e interinos. . . . .	280
2.3.	Traslados provisorios . . . . .	282
2.4.	Ubicación transitoria . . . . .	284
2.5.	Contratos de prestación de servicios . . . . .	285
2.6.	Aceptación de renunciaciones . . . . .	287
2.7.	Control de asistencia del personal docente . . . . .	289
2.8.	Solicitud y cómputo de horas extras . . . . .	291
2.9.	Cómputo y reajuste por antigüedad docente . . . . .	292
2.10.	Cálculo de remuneraciones . . . . .	294
2.11.	Confección de legajos . . . . .	296
2.12.	Pedidos de pasajes . . . . .	297
2.13.	Control para el pago de aportes del personal . . . . .	299
2.14.	Tramitación de diferentes seguros ante la Caja de Ahorro y Seguro . . . . .	300
3.	Procedimientos de administración de recursos financieros. .	301
3.1.	Confección del presupuesto . . . . .	302

3.2.	Adjudicación y pago de partidas para gastos generales de los establecimientos educativos. . . . .	304
3.3.	Pago de haberes al personal de los establecimientos educativos . . . . .	306
3.4.	Reconocimiento y pago de gastos varios . . . . .	308
3.5.	Rendición de partidas de los establecimientos educativos . . . . .	309
4.	Procedimientos de administración de materiales. . . . .	311
4.1.	Adquisición de bienes muebles . . . . .	312
4.2.	Depósito y guarda de bienes muebles . . . . .	313
4.3.	Distribución de bienes muebles . . . . .	314
4.4.	Inventario general de los bienes del Consejo Provincial de Educación . . . . .	315
4.5.	Inventario general de los bienes de los establecimientos educativos . . . . .	316
5.	Procedimientos de registro, control del movimiento y guarda de la documentación . . . . .	317
5.1.	Control del movimiento de la documentación . . . . .	318
5.2.	Guarda de la documentación . . . . .	320
5.3.	Transcripción de resoluciones . . . . .	321
6.	Procedimientos de planeamiento educativo . . . . .	322
6.1.	Recolección y procesamiento de datos de estadística educativa . . . . .	323
6.2.	Realización de estudios rutinarios . . . . .	325

CAPITULO VI  
RECOMENDACIONES

	Pág.
1. Objetivos . . . . .	328
2. Estructura . . . . .	332
3. Funciones y/o actividades . . . . .	336
4. Procedimientos . . . . .	339

## VOLUMEN IV

## SEGUNDA PARTE

## PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACION

## CAPITULO VII

## MISION, ESTRUCTURA, FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES

	Pág.
. Generalidades . . . . .	346
. Misión y estructura . . . . .	349
. Funciones y/o actividades . . . . .	354
1. Dirección General de Enseñanza Primaria. . . . .	355
1.1. Dirección de Capacitación del Adulto . . . . .	357
1.1.1. Departamento Normatización Enseñanza de Adultos . . . . .	359
1.1.2. División Supervisión Enseñanza de Adultos. . . . .	361
1.2. Departamento Normatización Enseñanza Pre-primaria, Primaria y Diferenciada . . . . .	363
1.3. División Supervisión Enseñanza Primaria. . . . .	365
1.4. Sección Supervisión Enseñanza Pre-primaria. . . . .	367
1.5. Sección Supervisión Enseñanza Diferenciada. . . . .	369
2. Dirección General de Enseñanza Media, Técnica, Especial y Superior . . . . .	371
2.1. Departamento Normatización Enseñanza Media, Técnica, Especial y Superior . . . . .	374

	Pág.
2.2. División Supervisión Enseñanza Media y Superior. .	377
2.3. División Supervisión Enseñanza Técnica. . . . .	379
2.4. Sección Supervisión Enseñanza Artística. . . . .	381
3. Dirección de Educación Física, Deportes y Recreación..	383
3.1. División Centro de Deportes y Recreación. . . . .	386
3.2. Sección Supervisión Enseñanza de Educación Físi- ca . . . . .	388
3.3. Sección Colonias y Campamentos . . . . .	390
4. Dirección de Asistencia y Apoyo al Escolar. . . . .	392
4.1. Departamento Asistencia Psicopedagógica y Orien- tación Vocacional . . . . .	394
4.2. Departamento Comedores Escolares . . . . .	396
4.3. Departamento Becas y Asistencia . . . . .	398
4.4. División Complementación Educativa. . . . .	400
5. División Registro de Títulos . . . . .	401
6. Dirección General de Planeamiento. . . . .	403
6.1. Dirección de Planeamiento Educativo. . . . .	406
6.1.1. Departamento Investigación y Diagnóstico.	408
6.1.2. Departamento Programación y Evaluación.	411
6.1.3. Departamento Capacitación . . . . .	413
6.1.4. División Estadística . . . . .	414
6.1.5. División Documentación e Información Educativa . . . . .	415

Pág.

6.1.6. División Planeamiento de la Infraestructura Física . . . . .	416
6.2. Departamento Planeamiento Administrativo. . . . .	417
7. Dirección General de Administración . . . . .	420
7.1. Dirección de Personal . . . . .	422
7.1.1. Departamento Personal Docente . . . . .	424
7.1.2. Departamento Personal Administrativo. . . . .	427
7.1.3. División Contralor Médico . . . . .	432
7.1.4. División Ajustes y Liquidaciones de sueldos. . . . .	434
7.2. Dirección de Contabilidad y Finanzas . . . . .	435
7.2.1. Departamento Contabilidad y Presupuesto. . . . .	436
7.2.2. Departamento Tesorería . . . . .	438
7.2.3. División Rendición de Cuentas . . . . .	439
7.3. Departamento Suministros y Mantenimiento . . . . .	440
7.3.1. División Administración de Materiales . . . . .	442
7.3.2. División Mantenimiento Edificio . . . . .	444
7.4. Departamento Servicios Auxiliares . . . . .	445
7.4.1. División Documentación . . . . .	446
7.4.2. División Mayordomía . . . . .	448
7.4.3. División Automotores . . . . .	449
7.4.4. Sección Archivo General . . . . .	450

## Pág.

8.	Departamento Despacho . . . . .	451
9.	Departamento Régimen Jurídico . . . . .	453
10.	Junta de Clasificación . . . . .	454
11.	Junta de Disciplina . . . . .	455
12.	Delegaciones Educativas . . . . .	457

# INDICE DE FIGURAS

<u>Figura Nº</u>	<u>Descripción</u>	<u>Pág. Nº</u>
1	Estructura de la Dirección General de Educación, Turismo y Cultura. Año 1960/61 - Ley Nº 169. . .	89
2	Estructura del Consejo Provincial de Educación. Año 1961 Ley Nº 242 . . . . .	89
3	Estructura hasta abril 1962. Año 1961 - Ley 289 y Decreto 315/62 . . . . .	92
4	Estructura mayo-junio 1962. Decreto 730/62. . . . .	93
5	Estructura desde julio 1962 hasta enero 1964. Decreto 1006/62 . . . . .	95
6	Estructura años 1964/1965/1966. Decreto 351/64. . .	98
7	Estructura desde noviembre 1966 hasta octubre 1967. Ley 542 . . . . .	100
8	Estructura año 1968. Ley 563 . . . . .	102
9	Estructura a fines de 1969. Leyes 581 y 582 . . . . .	103
10	Estructura año 1970 . . . . .	105
11	Estructura año 1971. Ley 654. . . . .	107
12	Estructura año 1972. Resoluciones 003 y 391 (Consejo Provincial de Educación) . . . . .	108
13	Estructura año 1975. Ley 872. Resoluciones 339 y 595. (Consejo Provincial de Educación). . . . .	110
14	Estructura formal. Resolución 311 (Consejo Provincial de Educación). (Según interpretación oficial) . .	112
15	Estructura formal. Resolución 311 (Consejo Provincial de Educación). (Según interpretación equipo analistas). . . . .	113



<u>Figura N°</u>	<u>Descripción</u>	<u>Pág. N°</u>
16	Estructura real relevada . . . . .	114
17	Distribución de empleados según el nivel de estudios . . . . .	183
18	Distribución de empleados según la edad. . . . .	185
19	Pirámide de sueldos personal administrativo . . . . .	186
20	Pirámide de sueldos personal docente . . . . .	187
21	Pirámide comparativa de sueldos personal docente y administrativo . . . . .	188
22	Estructura jerárquica. . . . .	352
23	Estructura funcional . . . . .	353

## CAPITULO IV

PROBLEMAS DEL SECTOR EDUCATIVO PROVINCIAL  
ANTE LA TRANSFERENCIA DE LOS SERVICIOS  
EDUCATIVOS NACIONALES

GENERALIDADES

La acción en materia de educación está íntimamente ligada a las características que asume el fenómeno demográfico, a las pautas de asentamiento de la población, (ya sean éstas históricas o inducidas por los planes de desarrollo provincial), a la estructura de la población y fundamentalmente a las tendencias de su crecimiento. La población del Neuquén creció entre 1960 - 1970 a una tasa promedio anual del 3,46%, duplicando el crecimiento que tuvo el país en su conjunto entre las mismas fechas. que fue del 1,57%. A la significativa tasa de crecimiento vegetativo, a nivel provincial, que es del 3%, corresponde sumar importantes saldos migratorios positivos, cuya apreciación, por múltiples motivos, se hace casi imposible.

Desde el punto de vista de la política educativa estos aspectos de la vitalidad de la población se traducen en la estructura de edades: las dos terceras partes de la población del Neuquén tienen menos de 30 años. En 1970, la población de 0, a 14 años representaba el 33% de la población total de la Provincia, mientras que para el total del país era del 29%. Otro dato demográfico esencial lo constituye el porcentaje de población entre 0 y 6 años, que representa el 20% del total provincial, mientras que, a nivel nacional, alcanza al 12%.

Esta serie de cifras estadísticas demuestra claramente la especial situación de la Provincia en cuanto a las necesidades de prestación del servicio educativo. En efecto, mientras que en el país en su conjunto los incrementos de matrícula rara vez llegan al 2%, en nuestra Provincia dichos incrementos oscilan entre el 4 y 5%.

Ante esta situación, no es extraño encontrarse con un acentuado déficit a nivel de infraestructura en el sector educativo; se ha detectado (abril, 1976) un déficit de 234 aulas; cabe señalar que tal déficit, por importante que sea, es el mínimo, dados los graves problemas de deserción, renitencia y analfabe

tismo cuya incidencia en el ámbito provincial es muy alta: es decir, que cualquier esfuerzo que se dedique a paliar estos graves problemas provocará, de suyo, un incremento notable en el déficit de infraestructura. En un estudio realizado, con proyección a 1988, la necesidad previsible sería de 1.806 aulas.

Con motivo de la transferencia de los establecimientos nacionales, la Provincia deberá absorber la totalidad de estos problemas, por lo cual, debe plantear su especial situación a fin de obtener un apoyo financiero proporcional a las dificultades que deberá afrontar.

Conviene remarcar, separadamente, la necesidad de instrumentar programas específicos tendientes a paliar los problemas de deserción, repitencia y analfabetismo cuyos índices son de los más altos del país:

Deserción: 69%, llegando en zonas rurales a 90%, y siendo la media nacional del 46%.

Repitencia: 22%, mientras que la media nacional es de 16,4%.

Analfabetismo: 19%, en la zona rural se eleva al 32%, y siendo la media nacional 3,5%.

Estos porcentajes se dirigen a señalar la urgente necesidad de encarar planes globales tendientes a paliar tales problemas. Ahora bien, en caso de ser transferidos los servicios educativos nacionales, la Provincia deberá hacer constar la necesidad de que la Nación provea fondos especiales a fin de dedicarlos a solucionar estas dificultades que se presentan en el ámbito provincial con mayor gravedad que en el resto del país.

Todos estos problemas deberán ser asumidos por la Provincia, en forma inmediata, ya que la primera etapa del proceso de transferencia comprende los niveles de enseñanza primaria y de adultos, en los cuales se verifican los problemas citados con mayor agudeza; los establecimientos primarios nacionales absorben

las dos terceras partes del total de la prestación del servicio en ese nivel; y en cuanto a la enseñanza de adultos, la Nación es la única depositaria de los establecimientos específicos. Si bien los objetivos generales perseguidos con la transferencia de los servicios educativos cuentan con el beneplácito de las Provincias, a fin de realizar una labor educativa coordinada y eficaz, se hace necesario establecer que la Nación preste un apoyo sostenido, especialmente a nivel financiero y técnico-docente, para evitar la multiplicidad de serios problemas que se han verificado en intentos anteriores de transferencia.

Por su parte, el gobierno provincial, por intermedio del organismo competente en la materia, deberá realizar todos los esfuerzos posibles a fin de adecuar su accionar al nuevo volumen y variedad de asuntos que quedarán a su exclusiva competencia. A nivel general, el Consejo Provincial deberá sufrir una serie de cambios, especialmente en los siguientes aspectos:

1. Normatización
2. Supervisión
3. Asistencia y apoyo al escolar
4. Administración
5. Planeamiento.

1. En cuanto a los aspectos normativos, cabe señalar que es escasa la tarea realizada por el Consejo, dado que, en líneas generales, siempre se ha regido por las directivas emanadas de los organismos nacionales, aún en los casos en que éstas se dirigieran exclusivamente a los servicios educativos nacionales. Es así como se verifican una serie de carencias, que se han suplido, impropia-mente, adoptando sus similares a nivel nacional:

- a) Planes y programas de estudio;
- b) legislación escolar (formas de funcionamiento de los establecimientos educativos);

c) legislación docente (estatuto y régimen de licencias).

Si bien las políticas generales del sector educativo serán de exclusiva competencia de los organismos nacionales, el Consejo Provincial de Educación deberá contar con el personal capacitado a fin de emitir las reglamentaciones de tales políticas generales, adaptándolas a las particulares características de la Provincia.

2. En punto a la supervisión, el Consejo no cuenta con el personal suficiente como para cumplimentar satisfactoriamente esta función. Aún en el caso de que el personal supervisor nacional se transfiera, el número resultaría es caso, por un lado, y por otro, no se dispondría de los fondos de apoyo necesarios para realizar dichas actividades. Será necesario, por tanto, ingresar cierto número de supervisores y proveer al Consejo de los fondos necesarios (vehículos, viáticos, etc.). Estas erogaciones resultan, al momento, imposibles de afrontar por la Provincia.

3. Bajo el rubro "asistencia y apoyo al escolar" se engloban una serie de actividades tales como: otorgamiento de becas, comedores escolares, provisión de ropa y útiles escolares, actividades de complementación educativa, asistencia psicopedagógica, etc.

Estas actividades se encuentran desarrolladas en grado satisfactorio, dentro de las posibilidades, en los establecimientos provinciales. En cambio, no reciben mayor atención en sus similares nacionales. (Por ejemplo: el monto asignado por la Provincia para la ración de comedor escolar cuadruplica a su similar en los establecimientos nacionales). El Consejo, una vez realizada la transferencia, deberá percibir los fondos necesarios a fin de mantener una adecuada prestación de estos importantes servicios en la totalidad de los establecimientos educativos.

4. Las funciones administrativas se verán incrementadas tanto en su variedad como en su volumen. En este punto se puede señalar que el presente trabajo tiene por finalidad dotar al Consejo Provincial de Educación estructura, funciones y procedimientos que hagan a una más amplia y eficaz prestación del servicio; esta propuesta considera, muy especialmente, los cambios a nivel administrativo que será necesario implantar al efectuarse la transferencia de los servicios educativos nacionales. Estas transformaciones requerirán personal y recursos financieros considerables, que han de ser muy tenidos en cuenta en los cálculos de los aportes nacionales.

5. En cuanto al planeamiento educativo, si bien están sentadas las bases para un eficaz cumplimiento de las múltiples actividades referidas a dicho planeamiento, será necesario incrementar el personal afectado a tales tareas; y dotar de suficientes recursos, a fin de extender la tarea de planeamiento a todos los establecimientos ubicados en el ámbito Provincial.

Teniendo en cuenta, que la Nación se ha de reservar la elaboración de únicamente las grandes pautas a nivel educativo, la unidad de planeamiento verá notablemente incrementadas sus actividades. La Nación, en su proceso de descentralización, ha de aportar el personal capacitado y/o los recursos necesarios.

Por último cabe remarcar que la Nación deberá, juntamente con las Provincias, implementar todo el proceso de transferencias, de forma tal que no se planteen problemas operativos, especialmente a nivel financiero. Si bien la finalidad del proceso tiende a mejorar las prestaciones del servicio educativo, una metodología que deje de lado la consideración de aspectos como los señalados, puede desvirtuar dicha finalidad y, por el contrario, acrecentar los graves problemas que se plantean actualmente.

Secuencialmente, se analizará la situación específica del Sector Edu-



cativo Provincial, referida al proceso de transferencia de los establecimientos nacionales, tomando como guía el "Temario Tentativo" elaborado por el Comité Ejecutivo del Consejo Federal de Educación, y que fue remitido al Ministerio de Gobierno, Educación y Justicia de nuestra provincia, mediante la Actuación C.F.E. N°93, con fecha 21 de febrero del año en curso.

DESARROLLO DEL "TEMARIO TENTATIVO"

## 1. Previsión

La totalidad de los agentes provinciales realiza aportes previsionales ante el Instituto de Seguridad Social.

Una vez efectuada la transferencia, será dicho Instituto el organismo que asuma las responsabilidades en cuanto a jubilaciones y obra social.

### 1.1. Régimen jubilatorio

1.1.1. Antigüedad

1.1.2. Opción

1.1.3. Traspaso de aportes indexados.

En cuanto al régimen jubilatorio, no se plantean graves problemas, ya que la legislación existente en la materia contempla las diversas situaciones a que podría dar lugar el proceso de transferencia. Existen, entre las diversas Cajas de Provisión, convenios de reciprocidad que hacen innecesario efectuar traspasos de aportes. El personal docente nacional, deberá, a partir de la transferencia, efectuar sus aportes al Instituto de Seguridad Social; para aquellos docentes que se jubilen en el curso de los 10 años siguientes a la transferencia, la Caja otorgante de la jubilación será la nacional; en cambio, para aquellos que lo hagan con posterioridad al citado período, la Caja otorgante de los beneficios jubilatorios será el Instituto Provincial.

## 1.2. Obra Social

1.2.1. Nueva afiliación

1.2.2. Doble afiliación

1.2.3. Opción

Desde el momento en que se formalice la transferencia, los docentes nacionales deberán afiliarse obligatoriamente al Instituto de Seguridad Social de la Provincia.

Las autoridades de este organismo han manifestado que el mismo cuenta con la capacidad suficiente como para hacer frente a un aumento del volumen de afiliados de tal magnitud; para atender sus requerimientos, el organismo deberá contratar cierto número de nuevos agentes, pero los problemas serán mínimos.

## 2. Infraestructura

### 2.1. Bienes inmuebles

La Provincia, según ya se ha establecido, adolece en el Sector Educativo, de un grave déficit de infraestructura.

De allí que, el área de bienes inmuebles, en punto a la transferencia, deba ser tratada con especial dedicación.

Por tanto, los pasos convenientes serían:

- Relevamiento, por parte de organismos especializados provinciales (con fondos que la Nación provea a tal efecto); que abarque la totalidad de los establecimientos educativos nacionales y que contemple:
  - a) Situación legal (contratos, dominios, títulos de propiedad, necesidades de expropiación).
  - b) Estado de los edificios (necesidades de reparación, ampliación, reposición y mantenimiento).
- En base a los datos relevados:
  - a) Proveer a las autoridades provinciales de la documentación en regla respecto a contratos, títulos de propiedad y dominio.
  - b) Efectuar las expropiaciones que correspondan, previas a la transferencia.
  - c) Efectuar reparaciones, ampliaciones y/o reposiciones, previas a la transferencia.
  - d) En caso de no cumplimentarse el punto c), la Nación deberá proveer los fondos para tales fines.

- e) Efectuar un cálculo estimativo global de los fondos a proveer por la Nación con fines de mantenimiento de los bienes inmuebles.

## 2.2. Bienes muebles

En este punto, el Consejo Provincial de Educación ha insumido gran cantidad de recursos a fin de proveer a todos sus establecimientos educativos de un adecuado equipamiento. Esta situación no se presenta en los establecimientos nacionales, especialmente los de nivel primario, los cuales presentan múltiples carencias.

De allí que los pasos previos a la transferencia, deban contemplar:

- Necesidad de efectuar un relevamiento de los bienes muebles de los establecimientos educativos Provinciales, que contemple:
  - a) Mobiliario escolar (muebles escolares y equipos correspondientes a diferentes actividades: talleres: máquinas, etc.).
  - b) Mobiliario administrativo.
  - c) Mobiliario y vajilla de comedores escolares.
  - d) vehículos.
  - e) Constatación de actualización de inventarios.

Dicho relevamiento será efectuado por organismos especializados provinciales, con fondos que la Nación provea a tal efecto.

- En base a los datos relevados se efectuará el análisis de:
  - a) Necesidades de adquisiciones.
  - b) Necesidades de reparaciones.
  - c) Oportunidad de efectuar redistribuciones.

La Nación deberá proveer los fondos para suolir las necesidades y efectuar las redistribuciones.

### 3. Personal

#### 3.1. Docente

El asumir la conducción y administración de los establecimientos nacionales, implica, para el Consejo Provincial de Educación, incrementar su personal docente en un número aproximado a 2000 agentes.

Esta responsabilidad debe instrumentarse en forma ordenada, a fin de conseguir una adecuada prestación de los servicios. Los casos propuestos son los siguientes:

- Efectuar el estudio completo del personal docente necesario para el buen funcionamiento de los establecimientos nacionales. (personal existente y necesidades detectadas según la matrícula de los establecimientos).
- Estudio del anteproyecto del estatuto único para el personal docente de todo el país, a fin de efectuar las sugerencias que correspondan.
- Establecer que la Nación provea los fondos para el pago de la bonificación por "zona patagónica" para los docentes nacionales.
- Con referencia a la agremiación, se recomienda que ésta sea libre y optativa.

#### 3.2. Administrativo

El Consejo Provincial de Educación realiza, en forma centralizada, un gran volumen y variedad de actividades administrativas; su cumplimiento deman



da gran cantidad de recursos, tanto humanos como materiales y financieros. El proceso de transferencia implicará la triplicación aproximadamente, de tales actividades.

A fin de poder asumir tales tareas en forma responsable, se deberán cumplimentar una serie de requisitos:

- Efectuar un estudio de las necesidades reales de personal administrativo, teniendo en cuenta que muchas tareas propias de administración general de los establecimientos educativos nacionales se realizan en forma centralizada en la Capital Federal (por ejemplo: liquidación de haberes, cobertura de vacantes, etc.).
- En base a dicho estudio, crear los cargos necesarios y/o transferir aquellos que realizan las tareas centralizadamente en la Capital Federal.
- La agremiación podrá ser libre y optativa.
- El régimen legal puede verse modificado dada la vigencia del Estatuto del Personal Civil de la Administración Pública Provincial.
- En cuanto a las remuneraciones, no pueden plantearse graves problemas, ya que la Administración Pública Provincial ha adoptado el escalafón de la Administración Pública Nacional. Puede añadirse la necesidad de que la Nación provea los fondos necesarios para la bonificación por "zona patagónica".

### 3.3. Auxiliar

Corresponde aquí efectuar las mismas consideraciones que para el personal administrativo, es decir:

- Estudio de las necesidades reales.
- Provisión y/o transferencia de cargos.
- Acreditación libre y optativa.
- Régimen legal basado en el Estatuto del Personal de la Administración Pública Provincial.
- Remuneraciones similares y pago por "zona patagónica" a cargo de la Nación.

#### 4. Legislación

##### 4.1. Reformas constitucionales

La ley fundamental de nuestra provincia es lo suficientemente amplia; y, por tanto, no será necesario efectuar reforma alguna.

##### 4.2. Estatuto del Docente

Ya se ha establecido la necesidad de un estudio del anteproyecto del estatuto único del personal docente de todo el país. Corresponde aquí señalar lo adecuado de tal medida: constituye uno de los principios técnico-administrativos más aceptados que a toda descentralización operativa corresponda la centralización normativa, a fin de lograr la adecuada coordinación en el funcionamiento de todo el sistema.

##### 4.3. Leyes de Educación

Se ha señalado en el punto anterior la necesidad de centralizar la tarea normativa. A tal fin las normas generales de educación deberán emanar de organismos nacionales; éstos fijarán sólo las políticas y los objetivos globales del sistema en su conjunto; las jurisdicciones provinciales adaptarán tales políticas y objetivos a las situaciones particulares, mediante las reglamentaciones correspondientes.

##### 4.4. Ley de transferencia

Este instrumento legal debe emanar de la suprema autoridad en el sector educativo. Deberá contemplar todos los aspectos, como asimismo todas las sugerencias aportadas por las provincias, a fin de evitar cualquier situación conflictiva (en especial aquellas presentadas en intentos anteriores de transferencia).

#### 4.5. Normatización

Se ha aludido ya a la centralización normativa que debe acompañar a la descentralización operativa. También se ha establecido la necesidad de que las normas emanadas de la Nación establezcan sólo las políticas y objetivos generales del sector educativo.

En síntesis, el Ministerio de Cultura y Educación debiera ser reestructurado a fin de convertirlo en un organismo político-técnico con funciones esencialmente normativas, en cuanto a planeamiento, coordinación, asistencia, supervisión y evaluación.

## 5. Etapas

### 5.1. Según niveles y modalidades

Este es uno de los procesos más importantes, dado el diferente tratamiento que reciben los niveles y modalidades en el orden nacional (en cuanto a supervisión, liquidación de haberes, normatización, etc.), por lo que se establece que en las enseñanzas primaria y de adultos habría un comienzo de desconcentración de algunas funciones (supervisión, por ejemplo) en el hecho de tener las Provincias Supervisiones Seccionales de Escuelas y Sedes de D.I.N.E.A.

#### 5.1.1. Primaria

La transferencia inmediata de los servicios educativos de este nivel (que abarcaría también el nivel pre-primario y la modalidad diferenciada) plantea graves problemas de convicción para el Consejo Provincial de Educación, dado el elevado número de establecimientos educativos que engloba. La supervisión de los mismos es un objetivo casi imposible dado el escasísimo personal afectado al momento a tal función; por otro lado, aunque se transfiera personal de supervisión del orden nacional, se plantean problemas financieros de apoyo (vehículos, viáticos, etc.) que el sector educativo provincial no está en condiciones de afrontar.

#### 5.1.2. Adultos

En este nivel los problemas que plantea el proceso de transferencia son de cabal importancia, dado que la provincia no tiene a su cargo nin

gún establecimiento destinado a la alfabetización de adultos.

Se trató entonces de crear toda una nueva estructura, con personal capacitado (inexistente en la órbita del Consejo Provincial de Educación) tanto para las actividades de normatización como para las de supervisión. Se han iniciado ya las tratativas en los aspectos de coordinación de acciones con la sede provincial de la Dirección Nacional de Educación del Adulto, a fin de establecer metodologías graduales para la transferencia de los servicios educativos dependientes de dicha sede. Este proceso debe ser asumido responsablemente por ambas partes, ya que se trata de establecimientos urbanos y rurales, en algunos de los cuales se realizan, paralelamente a las actividades de alfabetización, otras referidas a capacitación laboral; todas estas tareas requieren personal especialmente capacitado, en el nivel operativo, y más aún en los niveles de conducción.

Si el Consejo Provincial de Educación ha de asumir la conducción y administración de estos establecimientos deberá contar con los fondos necesarios para su buen desempeño, así como con personal especialmente capacitado para asumir las tareas de normatización y supervisión.

### 5.1.3. Media

Si bien la cantidad de establecimientos de enseñanza media nacionales es escasa, se trata, en todos los casos, de centros que poseen un número elevado de matrícula.

El Consejo Provincial de Educación tropieza, en estos momentos, con graves problemas para ejercer la conducción de sus propios centros de enseñanza media: no cuenta con personal suficiente, ni con el personal capaci-

tado, dadas las diversas modalidades que asume tal nivel de enseñanza; de allí que las actividades de normatización y supervisión no puedan cumplirse en forma satisfactoria. Será necesario ingresar nuevo personal, especialmente supervisores especializados para las distintas modalidades. Además, se deberán proveer los fondos de apoyo.

## 5.2. Según metodología del personal

Cabe aquí dejar constancia de que la metodología propuesta para gradualizar el proceso no fue correctamente diseñada. En principio se propuso, por Resolución de la V Asamblea del Consejo Federal de Educación (San Miguel de Tucumán, 17 de septiembre de 1976) que las etapas fueran sólo dos (Artículo 1º de dicha Resolución):

"1. Las etapas del proceso a desarrollarse serán las siguientes":

1.1. Coordinación

1.2. Transferencia.

La etapa de "conducción operativa" surge, aunque no especificada, como tal, de las funciones asignadas al Comité Coordinador Interjurisdiccional:

"3.2.2.3. Dejar establecidas las bases para un período de transferencia de funciones, como paso previo a la transferencia de personal, bienes, servicios y financiación".

Ahora bien, cabe preguntarse con qué personal, con qué bienes y con qué financiación podrían las provincias hacer frente a todas las funciones que se les transfieren. Evidentemente, existe un mal diseño de la metodología de im

plementación de la transferencia.

### 5.2.1. Coordinación

Para la realización de esta etapa se propuso dos "elementos coordinadores": a) Delegado Nacional; y, b) Comité de Coordinación Interjurisdiccional; y se les asignó ciertas tareas y atribuciones.

En cuanto al Delegado Nacional, y en el caso de nuestra provincia, no puede emitirse opinión sobre su accionar, dado su reciente nombramiento. Con respecto al Comité de Coordinación Interjurisdiccional, su actuación no está definida con precisión: algunas de sus funciones lo convierten en un organismo de estudio, mientras que otras lo definen como un organismo responsable por decisiones: la experiencia en cuanto al trabajo de los comités hace que sea objetable la asignación de funciones que requieren decisiones concretas: en general, éstas suelen surgir de costosos procesos y resultar, finalmente, faltas de oportunidad. En el caso de nuestra provincia el Comité citado no se integró ni ejerció, por tanto, funciones algunas; cabe recordar algunas de tales funciones, por su vital importancia:

"3.2.2.1. Coordinar la planificación de los servicios educativos de las distintas dependencias nacionales, provinciales y privadas".

"3.2.2.6. Estructurar planes para el perfeccionamiento docente, acorde con las pautas fijadas por el Consejo Federal de Educación".

"3.2.2.7. Elaborar un plan de transferencias de servicios de la Nación a las Provincias".



"3.2.2.8. Dejar establecidas las bases para un período de transferencia de funciones, como paso previo a la transferencia de personal, bienes, servicios y financiación".

De la simple enunciación de algunas de las funciones que no se cumplieron, surgen las carencias básicas, a nivel provincial, en cuanto a estudios y metodologías para implementar en forma coherente y sistemática, el proceso de transferencia.

Tampoco se realizaron las acciones previstas en punto a la "regionalización"; ésto no significa desidia, ni falta de esfuerzos a nivel provincial, ya que no se especificó claramente los objetivos de tal "regionalización" y la forma de implementar tal proceso.

#### 5.2.2. Conclusión operativa

Ya se ha descrito, en un párrafo anterior, que esta etapa, no prevista desde el comienzo, surge como consecuencia de una de las funciones otorgadas al Comité Coordinador Interjurisdiccional.

También se señaló la imposibilidad, a nivel provincial, de concretar esta etapa.

#### 5.2.3. Transferencia

Con referencia a este punto sólo se establece que:

"4.2.1. El personal, los bienes, servicios y financiación de la Nación se transferirán de conformidad a un cronograma de progreso paulatino de acuerdo con los convenios que a tal fin se elaboren entre la Nación y

cada provincia".

Sólo conviene remarcar aquí la necesidad de que el gobierno provincial cuente con un diagnóstico adecuado de la totalidad de la situación, a fin de plantear las exigencias que correspondan al formalizar el respectivo convenio.

### 5.3. Según cronología

Las etapas cronológicas deberán establecerse según los logros o los problemas que vayan surgiendo en la implementación. Es decir, no pueden plantearse de manera global para todas las provincias, sino que serán función de las circunstancias particulares que se presenten en cada jurisdicción provincial.

## 6. Aptitud para recibir los servicios

### 6.1. Actitud psicológica

En este punto, las perspectivas no son muy favorables. Por parte de los docentes, aún están presentes los graves problemas, entre otros de tipo financiero, que los afectaron y que surgieron en el intento de transferencia anterior que culminó con la decisión (forzada por una huelga por tiempo indeterminado de los maestros) de que la Nación retomara los servicios educativos; es lógico, por tanto, que el personal docente contemple el proceso con cierta aprensión. Deberán, tanto las autoridades nacionales, como las provinciales, ofrecer, en su accionar, el máximo de garantías, a fin de conseguir el apoyo de los docentes nacionales.

En cuanto a las autoridades provinciales, el proceso de transferencia es visualizado como una enorme responsabilidad, cuyo frutos no se apreciarán sino en el largo plazo, y cuyos problemas inherente se plantearán en forma inmediata, exigiendo considerables esfuerzos para su resolución.

### 6.2. Estructura administrativa

Ante la efectivización del proceso de transferencia, las funciones administrativas del Consejo Provincial de Educación se verán incrementadas en variedad y volumen. La estructura administrativa actual sufre, con algunas carencias y ciertas fallas, las tareas que demanda la conducción de los establecimientos provinciales. Ante la transferencia será necesario:

- a) Disponer de mayor espacio físico.
- b) Incrementar el personal administrativo.
- c) Capacitar a la totalidad del personal administrativo, a fin de que conozcan la necesidad de las reformas propuestas y su finalidad.
- d) Implantar las reformas previstas en cuanto a estructura orgánica, funciones y/o actividades, y procedimientos.

### 6.3. Experiencia

En este punto sólo cabe remarcar que los problemas ocasionados en el ámbito educativo provincial por intentos anteriores de transferencia, han de servir para que el gobierno provincial elabore, en forma clara y precisa, sus condiciones para la aceptación de la transferencia de los servicios educativos nacionales.

## 7. Financiación

Este es el punto vital de todo el proceso de transferencia, y podría decirse que de él depende el resultado total del proceso. Como apreciación general, se puede establecer que el gobierno provincial deberá plantear sus exigencias en forma clara y detallada, a fin de evitar posteriores problemas en cuanto a los recursos necesarios para el buen funcionamiento de los establecimientos educativos.

### 7.1. Origen de los recursos

#### 7.1.1. Transferencia

#### 7.1.2. Recaudación impositiva

#### 7.2.3. Coparticipación.

De las tres fuentes citadas, las más aptas, en cuanto a su posibilidades de concreción, son la transferencia y la coparticipación. La recaudación impositiva, por su carácter aleatorio, no ofrece condiciones de garantía. Las provincias han bregado durante mucho tiempo por un aumento en los rubros de coparticipación; debido a la importancia del sector educativo tal vez pudieran conseguirse cambios de actitudes de las autoridades nacionales en este punto.

### 7.2. Duración de los aportes nacionales

En este aspecto no pueden establecerse plazos definitivos y generales. Los aportes han de durar todo el tiempo que sea necesario, es decir, hasta tanto el sector educativo provincial esté en condiciones de solventar adecuadamente los problemas financieros que significan asumir la responsabilidad total de las presta

ciones que corresponden al sistema educativo en su ámbito.

### 7.3. Garantía de los aportes

El gobierno provincial deberá tomar una serie de recaudos en la firma del convenio de transferencia.

Se pondrá especial cuidado para establecer claramente los instrumentos a través de los cuales se harán llegar los aportes, de manera que los mismos se cumplan en oportunidad y forma.

## 8. Aspectos técnicos-docentes

### 8.1. Unificación curricular

#### 8.1.1. Contenidos mínimos

#### 8.1.2. Currículum provincial

#### 8.1.3. Equivalencias

La elaboración y estudio de los contenidos mínimos es una de las actividades que actualmente ha asumido el Consejo Federal de Educación.

En base al listado definitivo de dichos contenidos, el Consejo Provincial de Educación ha de abocarse a la importante tarea de elaborar las curriculas para los diferentes niveles y modalidades de enseñanza; estos programas de estudio han de contemplar las específicas características regionales, provinciales y zonales.

En cuanto a las equivalencias, debe establecerse un sistema uniforme para todo el país, a fin de evitar problemas de movilidad del alumnado.

### 8.2. Redimensionamiento del mapa escolar

#### 8.2.1. Supresión de establecimientos

#### 8.2.2. Redistribución de locales

#### 8.2.3. Creaciones nuevas.

Dado que ya se han planteado las urgentes necesidades referidas al elevado déficit de infraestructura, y pese a no haberse realizado un estudio exhaustivo del mapa escolar, se pueden establecer una serie de consideraciones que el gobierno provincial ha de tener muy en cuenta en el proceso de transferencia:

- a) No existe, en general, necesidad alguna de suprimir establecimientos (especialmente si se tiene en cuenta la necesidad de poner en marcha programas tendientes a paliar la deserción, la repitencia y el analfabetismo).
- b) La redistribución de locales se efectuará, en caso de ser necesario, una vez que se cuente con el relevamiento completo de los establecimientos educativos instalados en el ámbito provincial.
- c) Existen, en la actualidad, estudios que establecen las necesidades más urgentes de creación de nuevos establecimientos en determinadas áreas.

El gobierno provincial, teniendo en cuenta especialmente el punto c) ha de plantear claramente su particular situación, a fin de obtener los recursos humanos y financieros que, en forma proporcional, deberá aportar la Nación.

### 8.3. Servicio de Supervisión

#### 8.3.1. Unificación del servicio

#### 8.3.2. Zonas de supervisión

#### 8.3.3. Pautas de supervisión.

Es evidente que si el gobierno provincial asume la conducción y administración de la totalidad de los establecimientos educativos, ha de ser el Consejo Provincial de Educación el órgano competente para dirigir todo el servicio de supervisión, estableciendo las zonas que crea conveniente, según las particulares características de nuestra provincia.

La elaboración de las principales pautas de supervisión es una necesidad urgente; dichas pautas no han sido formalizadas hasta el momento.



#### 8.4. Servicios de apoyo técnico

##### 8.4.1. Arquitectura

Existe en la órbita del Consejo Provincial de Educación una unidad de Infraestructura Escolar, cuyas principales funciones son: diagnosticar el estado del parque edilicio; proponer soluciones a los problemas detectados; y ejecutar obras de reparación y mantenimiento.

Con la transferencia de los establecimientos nacionales, la citada unidad verá notablemente incrementadas sus actividades. De allí que sea necesario un correcto equipamiento de la misma, tanto en personal especializado, como en vehículos, equipos y recursos financieros.

Estos aportes han de ser considerados, muy especialmente, al considerar los fondos a proveer por la Nación.

##### 8.4.2. Jurídico

Ante la transferencia de los establecimientos educativos nacionales, el Consejo Provincial de Educación deberá absorber una serie de nuevas responsabilidades en cuanto a legislación.

Será conveniente contar con un adecuado servicio de apoyo jurídico, a fin de evitar errores o fallas en las actividades normativas.

##### 8.4.3. Técnico-docente

Ya se han planteado los graves problemas que enfrenta la Provincia en cuanto a deserción, repitencia y analfabetismo.

A fin de poder paliar esta situación, el gobierno provincial ha de plantear su especial situación, para que la Nación realice los aportes nece

sarios para:

- a) Realizar estudios de alternativas de solución de los citados problemas.
- b) Puesta en marcha de planes y/o programas tendientes a superar la grave situación.

## 9. Educación Privada

### 9.1. Superintendencia

#### 9.1.1. Coexistencia del Servicio Nacional y Provincial.

### 9.2. Aportes

### 9.3. Consejo Gremial

La finalidad principal de la transferencia es el logro de una mejor prestación de los servicios educativos, mediante la conducción de todos los establecimientos por parte de los organismos educativos provinciales. Para poder implementar tal coordinación el gobierno provincial ha de ejercer las actividades de normatización y supervisión de la totalidad de los establecimientos.

De allí que resulte conveniente que sea el Consejo Provincial de Educación el ente que normatice y supervise la instalación y el funcionamiento de todos los establecimientos privados de enseñanza que lleven a cabo sus tareas en el ámbito provincial.

La Provincia cuenta con una ley referida específicamente a la enseñanza privada, la Ley 695, y está abocada a la confección de la reglamentación correspondiente; en ella se establecen los aportes que se harán según los diferentes casos y la situación del personal docente que revista en dichos establecimientos.

## CAPITULO V

### PROCEDIMIENTOS

GENERALIDADES

Este capítulo presenta la descripción de algunos procedimientos actualmente utilizados para dar cumplimiento a las funciones y/o actividades que se desarrollan en el ámbito del Consejo Provincial de Educación; se trata de la descripción de los distintos conjuntos de tareas que, ordenadas secuencialmente, permiten obtener fines determinados.

Se describen solamente aquellos procedimientos que, por sus características, requieren algún tipo de reformulación y se proponen, para cada uno de ellos, una serie de recomendaciones tendientes a subsanar fallas, o carencias.

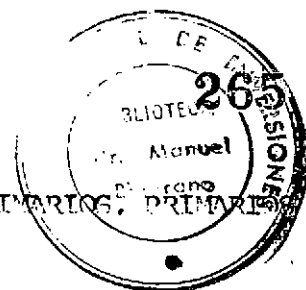
El agrupamiento que se sigue para la descripción responde a la misma clasificación utilizada para describir el grado de desarrollo de las funciones y/o actividades, en el capítulo anterior.

Así, se describen y analizan:

1. Siete procedimientos técnicos, correspondientes a las "funciones operativas" o "funciones-fin", tales como: inspecciones a los establecimientos educativos, confección y revisión de conceptos del personal docente, otorgamiento de becas, etc.
2. Catorce procedimientos de administración de personal.
3. Cinco procedimientos de administración de los recursos financieros.
4. Cinco procedimientos de administración de materiales.
5. Tres procedimientos de registro, control del movimiento y guarda de la documentación.
6. Dos procedimientos de planeamiento educativo.

## 1. PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS

1.1. INSPECCION A LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRE-PRIMARIOS,  
Y DIFERENCIALES.



La falta de personal supervisor y la dispersión geográfica de los establecimientos (que insume importantes recursos) conspiran contra el adecuado cumplimiento de las actividades de inspección. Las supervisiones debieran efectuarse al menos tres veces al año. En el caso de las escuelas primarias rurales, se llegan a cumplimentar una o dos inspecciones en el curso lectivo. En cambio, en los establecimientos primarios urbanos, se realiza una sola vez al año; esta diferencia se debe a que los primeros, por su especial situación, requieren mayor asesoramiento y control. Las escuelas de nivel pre-primario y de enseñanza diferencial reciben supervisiones muy esporádicas.

Al no existir un cuerpo de supervisores, la Directora General de Enseñanza Primaria se ve muy recargada de tareas, con evidente deterioro tanto de sus funciones específicas, como de las actividades de supervisión. En los establecimientos primarios, las inspecciones se realizan contemplando las actividades del aula, por un lado, y de la escuela, por otro.

En las primeras se controlan los aspectos pedagógicos (métodos didácticos, planificaciones, etc.), administrativos (diversa documentación del aula) y sociales (reuniones de padres, seguimiento de alumnos que presenten problemas especiales).

En cuanto a las actividades de la escuela, la supervisión abarca cuatro aspectos: pedagógico (cumplimiento de directivas didácticas, etc.), administrativo (documentación del personal, de recursos financieros, de bienes muebles, etc.), social (relaciones escuela-comunidad) y edilicio (mantenimiento).

En base a las observaciones se redacta un informe que se asienta en



el Libro de Supervisión. Se realizan reuniones de personal, a fin de recibir problemas, sugerencias y efectuar el asesoramiento que se estime conveniente. La supervisora toma notas informales que han de contribuir a la confección de conceptos del personal directivo y a la revisión de conceptos del personal docente no directivo.

En las escuelas de nivel pre-primario y de modalidad diferenciada, las inspecciones son casi nulas. El Consejo Provincial de Educación carece de personal especializado para realizar las supervisiones (tampoco lo hay para las funciones de normatización y de asesoramiento). En los establecimientos pre-primarios y diferenciales las supervisiones sólo contemplan los aspectos administrativos y a veces los edificios.

1.2. CONFECCION DE CONCEPTOS DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LOS ESTABLECIMIENTOS PRE-PRIMARIOS, PRIMARIOS Y DIFERENCIALES.

La Directora General de Enseñanza Primaria califica al personal directivo de las escuelas primarias, pre-primarias y diferenciales, utilizando:

- a) Las notas sobre diversas observaciones que se hubieran efectuado en supervi-siones.
- b) La cumplimentación, adecuada o defectuosa, de la documentación que debe enviar el personal directivo.
- c) La realización de actividades complementarias (ropero escolar, huerta, periódico escolar, cruz roja infantil, jardín, forestación, títeres, etc.).

No se han diseñado mecanismos que permitan realizar una evaluación concreta de la acción educativa realizada por los establecimientos (por ejemplo, teniendo en cuenta las repitencias, deserciones, calificaciones del alumnado, etc.).

1.3. REVISION DE CONCEPTOS DEL PERSONAL DOCENTE DE LOS ESTABLECIMIENTOS  
PRE-PRIMARIOS, PRIMARIOS Y DIFERENCIALES.

El personal directivo de los distintos establecimientos educativos pre-primarios, primarios y diferenciales califica al personal docente a cargo, cumplimentando las "Hojas de Concepto".

Los formularios son remitidos a la Dirección General de Enseñanza Primaria, donde se verifica la corrección del cómputo de puntaje utilizado para la calificación. La Directora General de Enseñanza Primaria, previo examen de las "Hojas de Concepto", certifica los puntajes acorriados, suscribiéndolos de conformidad.

#### 1.4. INSPECCION A LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS MEDIOS, TECNICOS, ESPECIALES Y SUPERIORES.

La gran variedad de establecimientos y la falta de un cuerpo de supervisores hacen que las actividades de supervisión no se cumplan en forma totalmente satisfactoria. Generalmente, las inspecciones son escasas, tanto en su frecuencia como en su duración.

La Directora General de Enseñanza Media, Técnica, Especial y Superior elabora, junto a la única Inspectora en ese nivel, el programa de supervisiones.

El proceso de inspección comienza con la recepción, por parte del supervisor de todos los problemas que el director y el cuerpo de profesores le plantean verbalmente.

Luego se realizan las visitas a las aulas, a fin de observar tanto la labor de los profesores como del alumnado. Se verifica la diversa documentación (registro de inscripciones: calificaciones: libros del aula; Libro Matriz; planificaciones: archivos; inventario: cuadernos de actuación profesional de profesores: registros de asistencia del personal y del alumnado; etc.). Se observan los aspectos edilicios y se constatan las actividades de la relación escuela-comunidad (reuniones de padres: Cooperadora Escolar: etc.).

El supervisor asienta la visita en un libro diseñado a tal efecto. Con posterioridad, redacta un informe por triplicado: eleva a Intervención una copia, guarda el original para la Directora General de Enseñanza Media, Técnica, Especial y Superior y envía una copia al establecimiento.

Cabe recomendar la formación de un cuerpo de supervisores, especialmente teniendo en cuenta la existencia de múltiples establecimientos especiali-

zados, a los cuales se ha de brindar un adecuado servicio, tanto de control, como de normatización y asesoramiento. La Inspectora ha sugerido la conveniencia de confeccionar una ficha o formulario de inspección, a fin de abarcar la totalidad de los aspectos que se deban controlar.

1.5. CONECCION DE CONCEPTOS DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LOS ESTABLECIMIENTOS MEDIOS, ESPECIALES, TECNICOS Y SUPERIORES.

La calificación del personal directivo de los establecimientos me dios, técnicos, especiales y superiores se realiza en base a dos fuentes de in formación:

- a) Las supervisiones que se hayan efectuado.
- b) La documentación que los directores están obligados a enviar a la Dirección General.

No se han diseñado mecanismos que permitan realizar una evaluación concreta de la acción educativa realizada por los establecimientos (por ejemplo, teniendo en cuenta las repitencias, deserciones, calificaciones del alumnado, etc.).

## 1.6. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE COMEDORES ESCOLARES

En la Dirección General de Administración se realiza el cálculo estimativo del costo de cada ración para comedores escolares. Luego, la Dirección General de Enseñanza Primaria le informa la cantidad de alumnos, por escuela, a los que se brindará el servicio.

Así, la Dirección General de Administración determina la partida que se asignará a cada establecimiento educativo para el servicio de comedor escolar; estas partidas se imputan a una partida global de Gastos de Mantenimiento con que cuenta el Consejo Provincial de Educación.

En Tesorería se confecciona una resolución asignando las partidas trimestrales por escuela y, una planilla de pago por sextuplicado: cuatro copias se envían al establecimiento educativo, el original se adjunta al expediente y la última copia se archiva.

El director de cada escuela debe remitir la rendición de la partida trimestral y, sólo cuando Tesorería recibe información de la unidad Rendición de Cuentas de que la rendición ha sido correctamente confeccionada, envía la nueva partida trimestral.

### Críticas:

- a) El procedimiento corresponde sólo a los aspectos contables: el cálculo de la ración se efectúa en la Dirección General de Administración, con prescindencia de las diferentes necesidades de nutrición de los alumnos.

- b) La cantidad de alumnos a quienes se ha de prestar el servicio no surge de estudios adecuados de los distintos medios socio-económico-culturales, o de investigaciones a cargo de asistentes sociales.
- c) No se ha podido detectar que existan procesos de elaboración de normas e instrucciones acerca de adquisición y preparación de los alimentos.

Recomendación:

Existe una clara necesidad de diseñar nuevos procedimientos para una integral organización y operación de los comedores escolares; estas carencias pudieran suplirse mediante la elaboración de un manual de normas y procedimientos para la prestación del servicio.



### 1.7. OTORGAMIENTO DE BECAS

El procedimiento se inicia cuando los padres de los alumnos (o los candidatos mismos, en caso de becas para estudiantes universitarios) concurren al Consejo Provincial de Educación y piden el formulario "Solicitud de Beca" en la Dirección General de Secretaría; al entregárseles dichos formularios, se les requiere que adjunten una certificación de sueldo que avale al pedido de beca.

Una vez que los solicitantes han cumplimentado la documentación requerida, en la Dirección General de Secretaría se clasifican las solicitudes por nivel de enseñanza (primario, medio y universitario) y según sean pedidos nuevos o renovación de becas.

La documentación así clasificada se envía a la Intervención para su examen; el listado de solicitudes aprobadas es remitido a la Dirección General de Secretaría para que se confeccione la resolución correspondiente. Posteriormente, dicha unidad da a conocer la nómina de beneficiarios de las becas por un comunicado que envía a la Dirección de Prensa y Difusión y, envía la documentación a la Dirección General de Administración para que se cumpla el pago.

#### Críticas:

- a) No existe una adecuada difusión de estos beneficios, ya que no se envían comunicaciones a los establecimientos educativos.
- b) No se cumplimentan una serie de disposiciones del Decreto 0248/72 que reglamenta todo lo concerniente a becas: no se constituye la comisión de otorgamiento; no se realiza la fiscalización periódica

ca de los becarios; no se solicitan todos los comprobantes que prevee el Decreto; no se realizan los estudios de las condiciones socio-económicas de los becarios; etc.

- c) Generalmente, los pagos se realizan con un atraso considerable.
- d) La Dirección General de Secretaría no tiene competencia formalmente acordada para tramitar el otorgamiento de becas y, además, no debiera hacerlo, ya que este procedimiento implica el cumplimiento de una de las funciones-fin de la repartición.

Recomendaciones:

- a) Enviar circulares a los distintos establecimientos educativos, a fin de realizar una adecuada difusión de estos beneficios.
- b) Complementar las disposiciones del Decreto 0248/72: crear una comisión específica de adjudicación; someter las solicitudes a una encuesta socio-económica; realizar un control periódico de los becarios en cuanto a dedicación al estudio y buena conducta.
- c) Encomendar la tramitación del otorgamiento de becas a una unidad específica de asistencia y apoyo al escolar, a fin de que esta función reciba un adecuado tratamiento y no se retrasen los pagos.

## 2. PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

## 2.1. COBERTURA DE VACANTES

En la Dirección General de Secretaría se confecciona la "Carpeta de Planta Funcional" de cada establecimiento educativo, donde se asientan las novedades que se producen respecto del movimiento del personal docente. En base a esta "Carpeta", se realiza el cómputo de vacantes.

Dos veces al año, se envía un listado de las vacantes a la Junta de Clasificación; este comité determina el destino de las vacantes, según los porcentajes establecidos por el Artículo 35° del Estatuto del Docente.

En la Dirección General de Secretaría se confecciona una resolución avalando el destino de las vacantes que ha determinado la Junta de Clasificación y, se envían circulares con dicha información a los establecimientos educativos.

Los docentes interesados, en base a la circular y en la fecha que establece el Estatuto del Docente, pueden solicitar traslados o ascensos de ubicación.

La Junta de Clasificación recibe los pedidos de los docentes y clasifica sus antecedentes, elaborando un dictamen con los traslados concedidos; además envía un listado de vacantes no cubiertas, si las hubiera. La Intervención aprueha o modifica (con fundamento legal) el dictamen de la Junta de Clasificación, en base a lo cual se confecciona la correspondiente resolución.

En la Dirección General de Secretaría, se cumplimenta la planilla de comunicación de traslados y ascensos de ubicación, por cuadruplicado: el original es retenido en la citada unidad, una copia se entrega al interesado, otra se envía a la escuela de la que egresa, y la última a la escuela a la que ingresa.

En el caso de concursos de ingreso o de ascenso de jerarquía, el procedimiento difiere:

En la Dirección General de Secretaría se confeccionan las resoluciones de llamados a concurso, en las cuales se determina el período de inscripción y las condiciones, según lo establecido por el Estatuto del Docente. El concurso se da a conocer a los docentes por medio de comunicados de prensa y por circulares que se envían a los establecimientos educativos.

Los docentes interesados se inscriben ante la Junta de Clasificación, donde se clasifican sus antecedentes y se confecciona un listado de puntajes. Se da amplia difusión al listado para que los docentes interesados puedan apelar ante la Junta, dentro del tiempo reglamentario.

Posteriormente, la Junta de Clasificación distribuye las vacantes, según lo solicitado por los interesados y, previa consulta a los docentes, elabora un dictamen con la nómina de los aceptantes.

En los concursos de ascenso de jerarquía, la Junta de Clasificación comunica a los interesados la fecha del examen y la integración de la mesa examinadora. Una vez realizadas las pruebas de oposición, la Junta reúne los puntajes de los antecedentes y de las pruebas de oposición y elabora el correspondiente dictamen.

Luego de que la Intervención aprueba el dictamen de la Junta de Clasificación, se confeccionan las resoluciones que corresponden y se envía una comunicación a los interesados.

#### Críticas:

- a) Generalmente el listado de vacantes no se envía dentro de los plazos estipulados, lo que demora todas las tareas posteriores.
- b) No compete la intervención de la Dirección General de Secretaría,

ya que el procedimiento es propio del área de administración de personal.

Recomendación:

La unidad de Personal ha de realizar todas las actividades tendientes a cubrir, en oportunidad y forma, las distintas vacantes, en coordinación con la Junta de Clasificación.

## 2.2. DESIGNACION DE SUPLENTE E INTERINOS

La Junta de Clasificación, luego de haber realizado la clasificación correspondiente de los antecedentes de los docentes interesados, envía los listados definitivos a la Dirección General de Secretaría, dando comienzo a este procedimiento.

Al comenzar el período lectivo y por única vez en el año, se cita al personal inscripto para interinatos y suplencias, en escuelas de la ciudad de Neuquén y sus alrededores; a fin de evitar innecesarios procesos de ofrecimientos y rechazos, los cargos se ofrecen en una reunión. Luego el procedimiento continúa de la siguiente forma: en la Dirección General de Secretaría se confeccionan las propuestas de designación de docentes primarios, pre-primarios y diferenciales que trabajan en escuelas de Neuquén y zona de influencia; los docentes interesados aceptan o rechazan la propuesta de designación. También se efectúan las propuestas de designación de algunos docentes de escuelas rurales.

Los directores de las escuelas restantes efectúan las propuestas de designación de suplentes e interinos en base a los listados de aspirantes a interinatos y suplencias enviados por la Junta de Clasificación; los interesados deben aceptar o rechazar la designación por escrito.

Los directores de las escuelas envían las propuestas de designación a la Dirección General de Enseñanza que corresponda.

Una vez recibida la totalidad de la documentación, en la Dirección General de Secretaría se confecciona una resolución por quintuplicado designando al personal interino y, para el personal suplente, se confeccionan formularios de designación también por quintuplicado.

Recomendaciones:

- a) La unidad específica de Personal debiera hacer los ofrecimientos, confeccionar las resoluciones necesarias y cumplimentar las planillas de designación de suplentes; dicha documentación se realizaría por triplicado, a los fines de informar a las escuelas, dejar una copia para la unidad de Personal y enviar otra al archivo general.
- b) Formalizar, mediante normas específicas, la reunión al inicio del período lectivo; este paso, dentro del trámite, elimina una sucesión de propuestas y rechazos, por lo que se estima muy conveniente.



### 2.3. TRASLADOS PROVISORIOS

Este procedimiento tiene lugar cuando los docentes titulares de otras jurisdicciones solicitan traslados provisorios a la jurisdicción provincial o los docentes de esta última hacia otras jurisdicciones. El trámite se inicia en la jurisdicción en la que el docente es titular. La gestión debe renovarse a nualmente y el docente interesado debe enviar comprobantes que justifiquen la con tinuidad de su traslado provisorio.

#### 1. Caso de docentes que solicitan traslado provisorio a otras jurisdicciones.

El interesado solicita traslado provisorio, por nota y adjuntando sus antecedentes y los comprobantes que fundamenten su pedido.

Se envía la documentación para el examen y decisión de la Interven ción; en la Dirección General de Secretaría se confecciona una resolución apro bando el pedido o una nota denegándolo, según sea la decisión recaída.

En el caso de resolución favorable, además de la comunicación al docente, se envía la resolución y los antecedentes del interesado a la jurisdic ción correspondiente; estos datos se registran en el "Cuaderno de Traslados Pro<sub>vis</sub> visorios y Ubicaciones Transitorias".

Cuando la jurisdicción a la que el interesado solicitó traslado pro visorio, comunica la ubicación otorgada al docente, la Dirección General de Se<sub>cretaría</sub> confecciona a su vez, una comunicación a la escuela de la que egresa el docente.

#### 2. Caso de docentes que solicitan traslado provisorio a esta jurisdicción.

El procedimiento se inicia cuando se recibe la resolución de la jurisdicción correspondiente aprobando el pedido, adjuntando la solicitud del docente interesado y sus antecedentes.

En la Dirección General de Secretaría se verifica, utilizando la "Carpeta de Planta Funcional" de cada escuela, la existencia de vacantes; se envía la documentación y el listado de vacantes a la Intervención.

En base a lo resuelto por Intervención, se confecciona una resolución aprobando el pedido o una nota denegándolo; luego se informa al interesado y se envía nota a la jurisdicción de origen.

Crítica:

La Dirección General de Secretaría no debiera tener competencia en este procedimiento, ya que el mismo forma parte de las funciones específicas de administración de personal.

Recomendación:

La unidad de Personal debiera hacerse cargo de la totalidad de las tareas involucradas en este procedimiento, excepto de las decisiones finales.

#### 2.4. UBICACION TRANSITORIA

El trámite se inicia cuando el docente interesado envía nota solicitando ubicación transitoria, fundamentando su pedido con los correspondientes comprobantes.

La documentación es puesta a consideración de la Intervención y, en base a su decisión, en la Dirección General de Secretaría se confecciona la resolución otorgando la ubicación transitoria o la nota denegando el pedido. Se registran estos datos en el "Cuaderno de Traslados Provisorios y Ubicaciones Transitorias".

La resolución, es comunicada tanto a la escuela de la que egresa el docente como a la que ingresa.

##### Crítica:

No corresponde la intervención de la Dirección General de Secretaría en las tareas inherentes a este procedimiento.

##### Recomendación:

Siendo el movimiento de personal una función propia de la administración de personal, el procedimiento de ubicación transitoria debería ser realizado por la unidad específica de Personal.

## 2.5. CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS

Ante la necesidad de ingresar personal (administrativo o docente) y cuando por razones presupuestarias no existiera la vacante necesaria, el Consejo Provincial de Educación efectúa un contrato de prestación de servicios.

Una vez realizados los contactos previos con el interesado, y teniendo un aval informal de la autoridad que corresponda, en la Dirección General de Secretaría se confecciona el contrato respectivo, por quintuplicado.

Con posterioridad a la firma del contrato, se le entrega al interesado para que haga sellar el original y las copias.

La aprobación se realiza mediante una resolución.

Se entrega al interesado una copia del contrato, el original permanece en la Dirección General de Secretaría, dos copias van a la Dirección General de Administración y la última se envía a la unidad de Personal, para formar el legajo del contratado.

### Crítica:

No compete la intervención de la Dirección General de Secretaría en este procedimiento.

### Recomendaciones:

- a) La unidad de Personal ha de encargarse de la totalidad de las tareas involucradas en la cumplimentación de este procedimiento.
- b) Sería necesario establecer cierto apoyo de la unidad de Asesoría Letrada, a los fines de diseñar un formulario específico para a-

gilizar la tramitación de los contratos de prestación de servicios.

- c) En casos especiales, correspondería solicitar el asesoramiento y apoyo de la unidad Asesoría Letrada.

## 2.6. ACEPTACION DE RENUNCIAS

El procedimiento se inicia cuando se reciben las notas de renuncias de los docentes, enviadas por los directores de los establecimientos educativos donde prestan servicios esos docentes.

En la Dirección General de Secretaría se recibe la documentación y se informa a la unidad de Ajustes y Liquidaciones de Sueldos para que se registre la baja correspondiente. Luego, se confecciona una resolución aceptando la renuncia y se envía copia de la misma a las siguientes unidades: Personal, Dirección General de Administración, Dirección General de Enseñanza Primaria o Dirección General de Enseñanza Media, Técnica, Especial y Superior y, Centro de Documentación e Información Educativa.

### Críticas:

- a) El proceso está directamente relacionado con la función administración de personal y, no compete la intervención de la Dirección General de Secretaría.
- b) La comunicación a la unidad de Ajustes y Liquidaciones de Sueldos está viciada de autoridad, ya que la aceptación formal de renuncias se realiza en el momento de la firma de la resolución correspondiente.

### Recomendaciones:

- a) La unidad de Personal debiera asumir la totalidad de las tareas

vinculadas con este procedimiento.

- b) La comunicación a la unidad de Ajustes y Liquidaciones de Sueldos ha de realizarse por medio del instrumento legal adecuado, es decir, la resolución de aceptación de la renuncia.

## 2.7. CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL DOCENTE

Los directores de los distintos establecimientos educativos confeccionan, por cuadruplicado, las planillas de asistencia del personal: según los niveles y/o modalidades, los formularios utilizados son:

- a) "Información Mensual del Personal", para las escuelas pre-primarias, primarias y diferenciales.
- b) "Registro de Asistencia del Personal" y "Suolentes", para los centros de enseñanza media.
- c) "Planilla Mensual de Asistencia del Personal de las Escuelas", para los Servicios Educativos para el Hogar.

Al finalizar el período lectivo, se confecciona la "Planilla de Resumen Anual del Personal de las Escuelas".

Las planillas mensuales se envían (del 1 al 5 de cada mes) por triplicado, al Consejo Provincial de Educación; cada establecimiento educativo conserva una copia.

En la unidad de Personal se archivan las planillas, en forma correlativa, en un bibliorato; una vez reunidas la totalidad de las mismas, se procede a su control, devolviendo a los establecimientos educativos las que presenten errores o falta de datos.

Se envía una copia a la unidad Ajustos y Liquidaciones de Sueldos y otra a la Dirección General de Enseñanza que corresponda. En los casos de traslados provisorios, se envían las planillas suplementarias ("Planilla de Información Mensual", "Planillas de Movimiento de Personal Titular e Interino" y "Planillas de Inasistencias") a las respectivas jurisdicciones de origen.



Crítica:

- a) Las planillas mensuales solicitan algunos datos que muy rara vez varían en el transcurso del período lectivo, y cuya transcripción ocasiona pérdidas de tiempo por parte del personal directivo o docente de los establecimientos educativos.
- b) Tanto la unidad de Personal como la de Ajustes y Liquidaciones de Sueldos extraen los mismos datos de las planillas enviadas por los establecimientos, por lo que se duplican las tareas en ambas unidades.

Recomendaciones:

- a) Rediseñar las planillas de asistencia mensual del personal docente, a fin de que sólo consten en ellas los datos que pueden tener variación periódica.
- b) El cómputo de inasistencias, licencias, ceses, etc. debiera hacerlo la unidad de Personal y enviar un resumen de dichos datos a la unidad de Ajustes y Liquidaciones de Sueldos.
- c) De lo antedicho, surge como consecuencia que los establecimientos educativos, enviarán sólo dos copias de las planillas mensuales de asistencia del personal docente: una para la unidad de Personal y otra para la Dirección General de Enseñanza que corresponda; de esta forma se evitarán errores en la confección e innecesarias pérdidas de tiempo.

## 2.8. SOLICITUD Y COMPUTO DE HORAS EXTRAS

El procedimiento comienza cuando el jefe de determinada unidad solicita autorización para que el personal a su cargo trabaje horas extras. El pedido se realiza mediante un formulario que se cumplimenta por triplicado.

La Intervención o, en su defecto, la Secretaría Técnica General autoriza, enviando el formulario a la Dirección General de Secretaría; desde esta unidad se remite una copia de la autorización a la unidad de Personal, donde se ha de efectuar el control y el cómputo mensual en base a las tarjetas de asistencia.

Mensualmente se envía el cómputo a la Dirección General de Secretaría donde, en base al mismo, se redacta una resolución. Una vez firmada la resolución por la Intervención, se la remite a la Dirección General de Administración, desde donde se remite a la unidad de Ajustes y Liquidaciones de Sueldos en la cual se efectúa el registro correspondiente y, se incluyen los datos en las planillas de información que se envían al Centro de Procesamiento de Datos para realizar los pagos de haberes.

### Crítica:

No corresponde la tramitación del procedimiento por la Dirección General de Secretaría, ya que el mismo hace a la función de administración de personal.

### Recomendación:

La unidad de Personal debiera asumir la totalidad de las tareas involucradas en el procedimiento.

## 2.9. COMPUTO Y REAJUSTE POR ANTIGÜEDAD DOCENTE.

El Estatuto del Docente establece que cada docente cobrará un porcentaje del sueldo básico según la antigüedad docente que acredite, de acuerdo a una escala fijada en el mismo Estatuto.

Se inicia el procedimiento cuando los docentes interesados solicitan se efectúe el cómputo de antigüedad, para lo cual deben llenar el formulario "Declaración Jurada", y adjuntar constancias de servicios prestados en otras jurisdicciones; la solicitud se efectúa siguiendo estrictamente la vía jerárquica.

La Dirección General de Enseñanza Primaria o la Dirección General de Enseñanza Media, Técnica, Especial y Superior envían los formularios a la unidad de Personal; allí en dos fechas determinadas (30 de abril y 30 de setiembre de cada año) se realiza el cómputo y reajuste por antigüedad.

Se informa a la unidad Ajustos y Liquidaciones de Sueldos los cómputos realizados y la fecha a partir de la cual se debe abonar el porcentaje por antigüedad. Desde esta última unidad se informa a la Contaduría General de la Provincia por medio de la planilla "Alta Detalle Haberes".

El trámite debe repetirse cada vez que el docente acredite su ascenso a un nuevo peldaño de la escala prevista en el Estatuto del Docente.

### Críticas:

- a) La gestión se hace lenta y enojosa por la intervención de las Direcciones Generales de Enseñanza, las cuales no tienen ningún tipo de decisión sobre este beneficio, el cual está establecido y reconocido por el Estatuto del Docente.

- b) Dado que la unidad de Personal cuenta, una vez realizado el trámite por vez primera, con todos los datos referidos a la antigüedad del personal titular, no se justifica que el procedimiento deba repetirse a solicitud del interesado, para los períodos posteriores.

Recomendaciones:

- a) Las solicitudes de los docentes debieran enviarse directamente a la unidad de Personal.
- b) El cómputo y reajuste para el personal docente titular debiera ser automático.

## 2.10. CALCULO DE REMUNERACIONES

En la unidad Ajustes y Liquidaciones de Sueldos se recibe información de la Dirección General de Secretaría, de las Direcciones Generales de Enseñanza y de la unidad de Personal acerca de: designaciones, ceses, renuncias, licencias, inasistencias, etc, hasta el día 30 del mes en que se produjeran las novedades.

Se registra la información y, en base a la misma, se controlan las planillas de asistencia de los establecimientos educativos.

El día 14 de cada mes se confeccionan las planillas de información para el Centro de Procesamiento de Datos. El día 25 se recibe la "tirada de conformación" que envía el Centro . Allí se introducen las modificaciones que hayan informado, referidas exclusivamente a ceses o renuncias sin incluir al personal ingresado. Luego se devuelve la "tirada de conformación", con las modificaciones introducidas, al Centro de Procesamiento de Datos.

A fin de mes se reciben las planillas definitivas de sueldos que envía el Centro.

Estas planillas se modifican en base a la información que se haya recibido en el período que media desde la modificación de la "tirada de conformación" al momento de pago, con lo que se efectúan las retenciones de haberes que correspondan por ceses, renuncias, etc.; una vez realizadas esas tareas, se confeccionan los formularios "Orden de Pago" y se envían a la Dirección General de Administración.

Críticas:

- a) Ya se ha señalado que no competen a la Dirección General de Secretaría efectuar tareas relacionales con ingresos o bajas de personal; dichas tareas son propias de la unidad de Personal.
- b) También se ha establecido que existe una duplicación de actividades de cómputo de licencias, inasistencia, etc.: las tareas son realizadas tanto en la unidad Ajustes y Liquidaciones de Sueldos como en la unidad de Personal.

Recomendación:

La información para Ajustes y Liquidaciones de Sueldos, deberá provenir exclusivamente de la unidad de Personal, la cual ha de enviar los resúmenes tanto del personal administrativo como del docente.

## 2.11. CONFECCION DE LEGAJOS

La unidad de Personal, al tomar conocimiento de la designación de un nuevo agente, procede a citarlo para darle a conocer la documentación que debe aportar y los trámites a efectuar.

Posteriormente la misma unidad controla la documentación, la clasifica y arma el legajo, sellando y foliando. Se confecciona, además, la "Ficha de Datos Individuales" correspondiente al nuevo agente.

Durante el transcurso de la actuación de los agentes, la unidad de Personal va recibiendo un variado conjunto de documentos: pedido y otorgamiento de licencias; certificados de estudios; solicitud y otorgamiento de licencias por vacaciones; fichas de conceptos profesionales; fotocopia de acta de matrimonio; fotocopia de acta de nacimiento de hijos; copias de "Solicitud de Subsidios por Nacimiento o Casamiento"; diversas notas referidas al agente; etc. Toda esta documentación es controlada y se la adjunta al legajo.

Críticas:

- a) En general, los legajos se encuentran desactualizados.
- b) No se brinda suficiente asesoramiento para lograr que se cumpla la totalidad de la documentación.

Recomendaciones:

- a) Realizar las tareas necesarias para actualizar los legajos.
- b) Asesorar convenientemente a los docentes, a fin de que cumplan toda la documentación y, que se entregue por duplicado a aquella que interese a la Junta de Clasificación.

## 2.12. PEDIDOS DE PASAJES

De acuerdo a la Ley provincial N°139, cada agente de la Administración Pública Provincial tiene derecho a un pasaje anual (ida y vuelta) a cualquier punto del país, por el medio más rápido y económico; este derecho no es acumulativo.

A fin de utilizar el citado beneficio, los agentes solicitan su pasaje, por nota, a su jefe inmediato superior.

El jefe directo autoriza el pedido y lo envía a la Dirección General de Secretaría, donde se confecciona una "Orden de Pasaje" y se la remite a la Intervención para su firma. Luego se remite el pasaje al agente y se registra su emisión en el bibliorato "Orden y reintegros de pasajes".

### Críticas:

- a) Este procedimiento se relaciona con la administración de personal, por lo que no compete la intervención de la Dirección General de Secretaría.
- b) Dado que la utilización de este beneficio constituye un derecho legalmente acordado a todos los agentes de la Administración Pública Provincial, no se verifica necesidad alguna de que sea la Intervención quien deba autorizar su concesión.

### Recomendaciones:

- a) Todas las tareas inherentes al procedimiento debieran realizarse en la unidad de Personal.



- b) El Director General de Administración debiera suscribir la auto  
rización para la emisión de los pasajes.

## 2.13. CONTROL PARA EL PAGO DE APORTES DEL PERSONAL

El procedimiento se realiza en la unidad Rendición de Cuentas. Allí se reciben los formularios "LS" (Liquidación de Sueldos) donde constan los totales de los diferentes descuentos que se efectúan al personal (jubilación; ISS; préstamos personales; ANEP- seguro; etc.).

Se controlan las planillas de código, ya que cada aporte tiene un código, con los citados formularios "L.S." y se registra en un cuaderno los totales a liquidar mensualmente para cada institución.

### Crítica:

El procedimiento no compete a la unidad Rendición de Cuentas.

### Recomendación:

La unidad de Personal debiera realizar las tareas inherentes al control para el pago de aportes del personal.

## 2.14. TRAMITACION DE DIFERENTES SEGUROS ANTE CAJA DE AHORRO Y SEGURO

El procedimiento se realiza en la unidad Rendición de Cuentas; se llevan fichas individuales por cada empleado donde constan sus datos personales, la fecha de alta y el nombre del beneficiario del seguro..Se utilizan formularios para alta, baja y siniestro.

Críticas:

- a) No compete a la unidad Rendición de Cuentas el trámite de este procedimiento.
- b) Existe un considerable atraso en la tareas de registro en la fichas.

Recomendaciones:

- a) Asignar el procedimiento a la unidad de Personal.
- b) Encomendar a dicha unidad la realización de las tareas necesarias, a fin de actualizar el registro de las fichas.

### 3. PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

### 3.1. CONFECCION DEL PRESUPUESTO

Para la realización de este procedimiento, la Dirección General de Administración solicita que cada unidad orgánica del Consejo Provincial de Educación especifique sus requerimientos generales para el ejercicio siguiente. Las unidades expresan sus necesidades en unidades de bienes o servicios concretos; no agrupan sus requerimientos en rubros tales como personal, bienes muebles, servicios, bienes de capital, ni tampoco en relación con los programas y/o proyectos en marcha o por iniciarse en el siguiente período.

Una vez recibidos los listados de requerimientos, la Dirección General de Administración efectúa una consolidación de los mismos, elaborando así el proyecto de presupuesto. En él se asignan partidas para ocho unidades de organización las cuales no se relacionan con los programas y proyectos que pudieran utilizarse como guías para evaluar el accionar de la repartición y de cada una de sus unidades.

El proyecto de presupuesto así elaborado queda sujeto a la aprobación de las autoridades superiores del gobierno provincial.

#### Recomendaciones:

- a) Los requerimientos de las distintas unidades debieran expresarse en relación con sus planes, programas y proyectos, fin de que se visualice claramente la necesidad de los recursos financieros, de personal y de bienes y servicios solicitados, y su relación con las metas globales y/o parciales que se haya fijado la repartición.

- b) El proyecto de presupuesto de la repartición también ha de confeccionarse en directa relación con su planificación de actividades; este diseño permitirá, a las autoridades superiores del gobierno provincial, tener una visión clara del por qué de los recursos solicitados, de su importancia y, de las consecuencias concretas que podrían producirse al otorgar al sector recursos insuficientes.
- c) De un presupuesto bien elaborado se debe llegar a percibir:
- I) Cuales son los principales objetivos que persigue la repartición.
  - II) Que metas cuantitativas se ha fijado y cuales son los responsables de su cumplimiento.
  - III) Cuales son los resultados aceptables mínimos y cuales los plazos para el cumplimiento de las metas fijadas.

### 3.2. ADJUDICACION Y PAGO DE PARTIDAS PARA GASTOS GENERALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS.

Según lo establecido en el presupuesto anual de la repartición, se determina el monto de partidas para gastos generales que se le otorgará, semestralmente, a cada establecimiento educativo.

En la unidad de Tesorería se confecciona una resolución por la cual se establecen los montos correspondientes a cada establecimiento; luego de que la Intervención firma dicha resolución, se cumplimentan las planillas de pago, por sextuplicado.

Se realiza la transferencia, depósito o giro que corresponda y se envían cuatro copias de la planilla a la escuela, adjuntando la Orden de Pago; el original queda en el expediente y una copia se archiva.

Para el pago del segundo semestre, en la unidad de Tesorería se aguarda hasta recibir información de la unidad de Rendición de Cuentas de que se ha rendido correctamente la partida del primer semestre.

#### Críticas:

- a) No compete a la unidad de Tesorería la confección de resoluciones.
- b) La falta de agilidad en el trámite repercute en un considerable atraso en el envío de las partidas a los establecimientos educativos, lo que provoca graves dificultades en los mismos.

#### Recomendaciones:

- a) Asesorar adecuadamente al personal directivo y docente de los

distintos establecimientos educativos, a fin de evitar errores en el trámite de rendir cuentas.

- b) La Dirección General de Administración ha de redactar las resoluciones que hagan al cumplimiento de las actividades de su área específica.
- c) Diseñar canales adecuados de información, a fin de evitar retrasos en los envíos de las partidas a los establecimientos educativos.



### 3.3. PAGO DE HABERES AL PERSONAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

El procedimiento se inicia cuando la unidad de Ajustes y Liquidaciones de Sueldos envía las planillas de pago de haberes con la Orden de Pago correspondiente; la documentación es suscripta por el Director General de Administración.

En la unidad de Tesorería se reciben las planillas de pago de haberes ya ordenadas según tipo de liquidación:

- a) Personal administrativo y de servicios;
- b) docentes titulares;
- c) docentes interinos;
- d) suplentes a término;
- e) personal mensualizado (docentes y/o administrativos).

Se clasifica la documentación según la forma de pago:

- a) depósito, para las escuelas que tienen cuenta corriente en la Casa Matriz del Banco Provincia del Neuquén;
- b) transferencia, para las escuelas que tienen cuenta corriente en Sucursales del Banco Provincia del Neuquén;
- c) giro, para las escuelas que no tienen cuenta corriente en el Banco Provincia del Neuquén, y
- d) cheque, para el personal que cobra directamente en la unidad de Tesorería.

Se confecciona la documentación correspondiente y se controla que la suma de los documentos coincida con la Orden de Pago que acompaña a las planillas, según el tipo de liquidación.

Cuando se opera con el Banco, se le envía toda la documentación para

que se cumplimente. Luego de que el Banco devuelve la documentación, se adjunta la misma a las planillas correspondientes, se ensobra y se remite a los distintos establecimientos educativos.

#### Recomendación

El procedimiento no merece críticas de fondo, pero se podría recomendar la realización de un estudio de los métodos de trabajo, a fin de verificar si se ejecutan tareas innecesarias. En caso de que fuera necesario, conveniría incluir más personal en la unidad de Tesorería, para agilizar la tramitación del procedimiento.

### 3.4. RECONOCIMIENTO Y PAGO DE GASTOS VARIOS

Para el pago de servicios prestados o de gastos extras efectuados en algunas unidades o en alguna escuela, es necesario solicitar, por escrito y adjuntando comprobantes, el "Reconocimiento del Gasto".

La unidad de Tesorería recibe los pedidos y luego de su revisión redacta las resoluciones que implican el reconocimiento del gasto. Una vez firmadas por la Intervención, en la unidad de Tesorería se confecciona la Orden de Pago y se procede al mismo.

Por este medio se efectúan los pagos de: Ferrocarriles Argentinos, Austral, Aerolíneas Argentinas, Cooperativa de Luz, Entel, Encotel, etc.

#### Recomendaciones:

- a) Las resoluciones debieran ser confeccionadas por la Dirección General de Administración.
- b) Debiera diseñarse un formulario específico para los reconocimientos de gastos, a fin de agilizar el trámite de este procedimiento.

### 3.5. RENDICION DE PARTIDAS DE LOS ESTABLECIMIENTO EDUCATIVOS.

Los directores de los establecimientos educativos son responsables del envío, en oportunidad y forma, de las rendiciones de las partidas (adjuntando comprobantes de gasto) otorgadas por los siguientes conceptos: comedores escolares; gastos generales: combustible y calefacción.

Estas rendiciones se reciben en la unidad Rendición de Cuentas, donde se anota, en un cuaderno de registro la fecha de ingreso de cada rendición, la escuela, su número y el monto asignado por trimestre, semestre, etc., según corresponda. Luego se procede a controlar la documentación remitida: dos copias de las planillas de pago firmadas y selladas por la dirección del establecimiento, boletas de los gastos por duplicado y planillas de balance por duplicado. Si la documentación se halla correctamente confeccionada, se efectúa un desglose, armándose dos juegos de documentación y se archivan para su posterior rendición ante el Tribunal de Cuentas de la Provincia.

En caso de que la documentación enviada presente fallas o carencias, se desglosan el o los documentos observados y se remite el duplicado de los mismos con una nota de observación al establecimiento que corresponda; el personal directivo del mismo tiene cinco días para reenviar la documentación en forma. Si así no lo hicieran, quedan sujetos a una serie de sanciones legales, las cuales no se aplican, ya que se utiliza una penalidad de orden práctico: no se le envían las siguientes partidas.

Si el establecimiento hubiera gastado más de la partida asignada, solicita el reintegro por nota, con una rendición separada. En caso de que hubiera gastado menos, envía giro o transferencia por la diferencia; esta documentación

es remitida inmediatamente a la unidad de Tesorería para que ésta proceda a su depósito; luego esta unidad envía copia de la boleta de depósito a la unidad de Rendición de Cuentas para que se adjunte al balance del establecimiento educativo en cuestión.

La unidad de Rendición de Cuentas informa a la unidad de Tesorería la nómina de establecimientos que han cumplimentado correctamente el trámite de rendición de partidas, para que se les envíe las nuevas partidas.

Recomendaciones:

- a) Sería conveniente utilizar, en lugar de un cuaderno de registro, fichas de cada establecimiento educativo; esto agilizaría el trámite y, además, permitiría individualizar en forma clara a aquellos establecimientos educativos que presentan problemas recurrentes en cuanto a la rendición de partidas.
- b) Realizar el adecuado asesoramiento al personal directivo de los establecimientos educativos en cuanto a las formalidades del proceso, a fin de evitar los reenvíos de la documentación.

#### 4. PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION DE MATERIALES

#### 4.1. ADQUISICION DE BIENES MUEBLES

El procedimiento comienza cuando las unidades formulan el "Pedido de Suministro" o notas de pedido, por la vía jerárquica correspondiente y con destino a la unidad de Suministros. En dichos pedidos, las unidades o establecimientos educativos, deben incluir el costo de los elementos solicitados; si se ha enviado nota de pedido se confecciona, en base a la misma, el "Pedido de Suministro" correspondiente.

Luego de constatar su corrección, en cuanto a la especificación de materiales y costo estimativo de los mismos, se lo envía a la unidad de Contaduría, para su imputación preventiva.

Según el monto de la adquisición, la misma se realiza por:

- a) Compra directa.
- b) Concurso de Precios o Licitación Privada.
- c) Licitación Pública.

De aquí en más se siguen los procedimientos establecidos por la Ley de Contabilidad.

#### Recomendación:

Todas las unidades y los establecimientos educativos debieran utilizar los formularios de "Pedido de Suministro", a fin de evitar innecesarias transcripciones.

#### 4.2. DEPOSITO Y GUARDA DE BIENES MUEBLES

No se ha podido detectar que se confeccionen registros de existencias de bienes muebles.

Generalmente, las compras obedecen a pedidos urgentes, y los bienes son inmediatamente distribuidos; de allí se visualiza la falta de actividades tendientes a una adecuada programación de las adquisiciones; no se efectúan compras globales, de lo cual se derivan pérdidas considerables, tanto en recursos financieros como en tiempo (por la repetición innecesaria de procedimientos de adquisición). Si bien se cuenta con fichas de control de existencias de bienes muebles, las mismas no son utilizadas en forma sistemática.

##### Recomendaciones:

- a) En base a la programación de adquisiciones, debieran realizarse compras globales, a fin de poseer existencias para atender los pedidos urgentes.
- b) Utilización sistemática de fichas de control de existencias.



#### 4.3. DISTRIBUCION DE BIENES MUEBLES

Una vez efectuadas las adquisiciones, la unidad de Suministros distribuye los bienes a las unidades solicitantes; los responsables de tales unidades firman recibos contra entrega de los bienes. Cuando se suplen pedidos de los establecimientos educativos, el trámite es similar, firmando los recibos el personal directivo de cada establecimiento.

No se brinda la necesaria información acerca de la distribución de los bienes a la unidad de Patrimonial, por lo cual ésta carece de los datos necesarios para confeccionar y mantener inventarios permanentemente actualizados.

Como ya se ha señalado, existen fichas de existencia, pero que no son utilizadas en forma sistemática y permanente.

##### Recomendaciones:

- a) Formalizar el proceso de comunicación a la unidad de Patrimonial, a fin de que se confeccionen inventarios y se los mantenga permanentemente actualizados.
- b) Utilizar eficientemente las fichas de existencias.

#### 4.4. INVENTARIO GENERAL DE LOS BIENES DEL CONSEJO PROVINCIAL DE EDUCACION

No existen evidencias de que se haya diseñado un procedimiento integral a los fines de proveer la información necesaria para elaborar un inventario general de los bienes del Consejo Provincial de Educación, y para mantener dicho inventario actualizado.

La unidad Patrimonial cuenta con los soportes de información necesarios para elaborar y mantener un inventario actualizado de la totalidad de los bienes del Consejo Provincial de Educación; pese a ello, dichos soportes no son utilizados en forma sistemática.

##### Recomendación:

Diseñar y formalizar un procedimiento destinado a mantener actualizado el inventario de los bienes del Consejo Provincial de Educación.

#### 4.5. INVENTARIO GENERAL DE LOS BIENES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

El personal directivo de los establecimientos educativos confecciona, anualmente, una planilla de inventario y la envía a la Dirección General de Enseñanza correspondiente.

La unidad Patrimonial controla dichas planillas, a fin de verificar los ingresos y egresos de bienes de los distintos establecimientos.

Si se plantean dudas o errores, se comunica a las Direcciones Generales de Enseñanza para que se efectúe una constatación a través de los procesos de supervisión.

No se controla, dentro del rubro de bienes dados de baja, aquellos que pudieran repararse (especialmente, bancos, pizarrones, etc.)

Tampoco existe un control de la cuantía proporcional de bienes entre los establecimientos educativos, a fin de posibilitar las redistribuciones que se consideraran convenientes.

#### Recomendaciones:

- a) Establecer los bienes muebles necesarios en cada establecimiento educativo, a fin de realizar las distribuciones y/o redistribuciones que fueran necesarias.
- b) Normatizar y asesorar al personal directivo en cuanto a la adecuada confección de los inventarios, la forma de dar de baja a los distintos bienes y/o proveer a la reparación de los mismos.

5. PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO, CONTROL, DEL MOVIMIENTO Y  
GUARDA DE LA DOCUMENTACION

### 5.1. CONTROL DEL MOVIMIENTO DE LA DOCUMENTACION

En la unidad de Mesa de Entradas y Salidas se recepciona y expide la documentación que entra, circula o sale de la repartición. Los movimientos de entrada y salida de documentación se registran, según sea la naturaleza de los documentos en el "Libro de Entrada y Salida de Correspondencia" o en "Libro de Entradas y Salidas de Expedientes".

Cada documento es sellado, asentándose el número que se le ha otorgado en los libros citados, la fecha de ingreso y de egreso, y su destino. Estos datos se consignan también en los siguientes registros: "Libro de correspondencia interna" (hay un ejemplar para cada unidad del Consejo Provincial de Educación); "Libro de salidas de correspondencia a los Ministerios", "Libro de correspondencia para salidas" (fuera de la repartición), "Libro de entradas y salidas de licencias".

Cuando las distintas unidades reciben o remiten documentación se utilizan los "Libros de correspondencia interna" de cada una de ellas, siendo firmados por sus responsables.

En el caso de pases internos, se envía la documentación a la unidad de Mesa de Entradas y Salidas: allí se busca el número de orden del documento en el libro que corresponda y se asienta el "pase" a la unidad correspondiente.

La documentación es fácilmente ubicable.

#### Crítica:

El procedimiento requiere de múltiples y continuos movimientos del personal de la unidad de Mesa de Entradas y Salidas.

Recomendación:

Diseñar un nuevo procedimiento, utilizando "Ficha de Ruta", "Ficha de Control" y "Libretas de Pases", a fin de evitar el movimiento del personal de la citada unidad.

## 5.2. GUARDA DE LA DOCUMENTACION

No se han relevado datos que evidencien la existencia de un procedimiento uniforme y regular (formal o informal) de guarda de la documentación. Las distintas unidades archivan documentación en forma discrecional, ya que no se han establecido normas sobre guarda e inutilización.

Algunas unidades archivan documentación que muy rara vez utilizan y, en algunos casos, se repite la documentación archivada; un ejemplo de esta afirmación lo constituye los archivos duplicados de Mesa de Entradas y Salidas y de la Dirección General de Secretaría, de la cual depende la primera.

En varias unidades se llevan archivos de la totalidad de las resoluciones de la repartición, aunque, evidentemente la mayoría de las mismas no son útiles a los fines del accionar concreto de dichas unidades.

Las recomendaciones se refieren a la necesidad de establecer un proceso de guarda de documentación según la periodicidad o frecuencia de utilización de la misma; con igual criterio ya se ha recomendado la centralización de toda la documentación de uso no periódico de las distintas unidades.

Finalmente, resulta aconsejable establecer normas precisas sobre la guarda e inutilización de la documentación.

### 5.3. TRANSCRIPCION DE RESOLUCIONES

Desde la unidad de Mesa de Entradas y Salidas se envía a la unidad de Personal una copia de todas las resoluciones que se refieran a algún agente de la repartición (aceptación de renunciaciones; designaciones; otorgamiento de licencias especiales; otorgamiento y ceses de adscripciones; cuestiones relativas al régimen disciplinario; etc.).

En esta última unidad, se seleccionan aquellas resoluciones referidas al personal docente y se efectúan las transcripciones que correspondan, por triplicado, siendo suscriptas por la Directora de Personal. El original de la transcripción se envía al establecimiento educativo donde revista el docente: se adjunta una copia en su legajo personal y la otra se archiva en el "Bibliorato de salidas a las escuelas" que lleva la unidad de Personal.

#### Crítica:

La transcripción de resoluciones es una actividad que no compete a la unidad de Personal.

#### Recomendación:

El procedimiento de transcripción de resoluciones (de cualquier índole) debiera ser realizado por la unidad de Despacho.



## 6. PROCEDIMIENTOS DE PLANEAMIENTO EDUCATIVO

## 6.1. RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS DE ESTADISTICA EDUCATIVA

El procedimiento se inicia cuando en la Dirección de Planeamiento e Investigación Educativa se recepcionan las planillas de estadística correspondientes a los distintos establecimientos educativos provinciales

Para obtener los datos estadísticos correspondientes a los establecimientos de jurisdicción nacional, el personal de la Dirección de Planeamiento e Investigación Educativa debe concurrir a la Supervisión Seccional de Escuelas Nacionales y/o a la Dirección Provincial de Estadística y Censos. Ante la carencia de datos de muchos establecimientos se recurre directamente a las direcciones de los mismos, solicitándose por nota la información necesaria.

El procesamiento de los datos es manual y se realizan cuadros estadísticos referidos a:

- 1) Los establecimientos: cifras totales y por jurisdicción; también por niveles, ramas y modalidades; por período escolar; por organización escolar y por departamento.
- 2) La matrícula: cifras totales y por jurisdicción; por niveles, ramas y modalidades; por período escolar, inicial, censal y final; por edades; por organización escolar; por grados y por departamentos; cifras de alumnos aprobados, no aprobados y egresados.
- 3) Los docentes: cifras totales y por jurisdicción; por niveles, ramas y modalidades, por período escolar y por organización escolar; por departamentos.

### Recomendación

Se evidencia la necesidad de centralizar la recepción de las planillas estadísticas a fin de agilizar el trámite y proveer a la Dirección de Planeamiento

e Investigación Educativa de los datos necesarios para la posterior elaboración de los cuadros de estadística educativa.

## 6.2. REALIZACION DE ESTUDIOS RUTINARIOS

Este procedimiento se refiere a la realización periódica de una serie de estudios sobre: rexitencia, deserción, evolución de la matrícula y de los establecimientos, etc.

En base a los datos obtenidos de las planillas de estadística, en la Dirección de Plancamiento e Investigación Educativa se realizan cuadros referentes al estudio en cuestión: se establecen distintas variables que pueden ser: jurisdicción, períodos escolares; áreas urbana y rural; departamento, etc. Se comparan con estudios de años anteriores y se realiza un informe en el que constan:

- a) Las diferencias evidenciadas
- b) Las posibles causas de las diferencias.
- c) Breve estudio de las causas de las variaciones
- d) Los picos mayores y menores del estudio.

### Recomendación:

Sería conveniente incluir en el informe propuestas alternativas de solución a los problemas detectados.

## CAPITULO VI

### RECOMENDACIONES

## 1. OBJETIVOS

En el capítulo correspondiente se señalaron los graves problemas que a nivel de estructuración y operación causa la indefinición o falta de explicitación de los objetivos, tanto de la repartición en sentido global como de cada una de sus unidades orgánicas.

La fijación de objetivos claros, concretos y verificables es el punto de partida para lograr la administración eficaz de cualquier organismo. Se ha de tener en cuenta que toda organización, por pequeña que sea, tiene objetivos múltiples; de allí surge la necesidad de jerarquizarlos, otorgándoles un cierto orden de prioridad que ha de ser revisado periódicamente, a fin de compatibilizarlo con los cambios que se pudieran producir dentro o fuera del organismo y que incidan en su accionar.

La selección de objetivos no es un proceso estático ni automático; requiere de toda la capacidad del personal involucrado y consiste en un proceso cíclico: si bien las autoridades de la repartición han de fijar los objetivos principales, éstos han de asumir el carácter de preliminares hasta tanto no se conforme la concatenación en una red de subobjetivos que abarque a la totalidad de los agentes del organismo; así, la fijación de objetivos involucra a todo el personal, lo compromete individualmente en el cumplimiento de ciertas metas, repercute en un mejoramiento de las comunicaciones y obliga a unificar las diferentes planificaciones que se pudieran elaborar en distintas áreas de la repartición.

Además de establecerse una jerarquía entre los objetivos, éstos deben concatenarse en forma coherente de acuerdo a sus plazos de cumplimiento: habrá algunos cuya obtención se prevee en el largo plazo; de ellos han de derivarse los que los harán posible, en el mediano y corto plazo. Es lógico que los objetivos a corto plazo estén más precisados que los de largo plazo; pero no debe

descuidarse su permanente interrelación. Además, los de corto y mediano plazo han de armonizarse con los recursos necesarios para cumplimentarlos en un grado satisfactorio; de ello se deduce que deban estar específicamente explicitados en las presupuestaciones anuales de la repartición.

Una adecuada fijación y explicitación de objetivos brinda bases concretas para el control; en efecto, la determinación de metas, con plazos de vencimiento y responsables de su cumplimiento, es la mejor base para lograr un buen control y, además, provee de instrumentos concretos para realizar una evaluación objetiva del personal.

Ya se ha señalado que los objetivos de un organismo generalmente son múltiples, lo cual plantea serias dificultades a las autoridades. Este problema puede resolverse mediante dos métodos, que no son mutuamente excluyentes: por un lado, se han de consolidar todos aquellos que sirvan a una meta superior; y, por otro, se han de distinguir los que requieren un grado satisfactorio de cumplimiento de los que implican un máximo en su consecución.

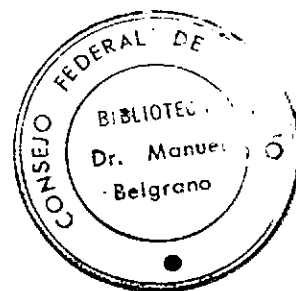
Un aspecto que no puede dejar de mencionarse es que la clara fijación de objetivos es la única base para el logro de una eficaz descentralización y para que los procesos de delegación de autoridad cumplan cabalmente su cometido.

No todas las metas pueden (y no todas deben) fijarse en términos cuantitativos; si bien los números facilitan los controles (al visualizarse prontamente los desvíos), existe cierto peligro en querer llevarlos demasiado lejos. Muchas metas son cualitativas y, por tanto requieren una detallada descripción de sus características y necesitan de la fijación de plazos para su cumplimiento.

Las ventajas de la explicitación de los objetivos de una repartición se visualizan claramente contemplando las distintas obligaciones que plantea; así, se puede sintetizar lo expuesto diciendo que la fijación de objetivos obliga a



1. Planificar en base a resultados esperados (y no en función de actividades).
2. Aclarar los puntos oscuros que hubiera en las normas y en la estructura del organismo.
3. Fijar patrones precisos de control.
4. Asumir compromisos en la consecución de las metas.
5. Establecer claros y precisos canales de comunicación entre las distintas áreas y los niveles jerárquicos.
6. Determinar la necesidad de una continua revisión de los planes.
7. Desechar actividades obsoletas o que no representen un adecuado rendimiento con relación a los recursos en ellas invertidos.



## 2. ESTRUCTURA

La estructura de un organismo es el resultado del necesario esfuerzo por diferenciar e integrar las funciones y/o actividades que se realizan para dar cumplimiento a los objetivos, los cuales explicitan la razón de ser o la finalidad de la repartición. De ahí que la consistencia entre la estructura y las funciones y/o actividades sea la premisa básica que guía todo proceso de diseño de estructura.

La autoridad formalmente establecida para los responsables de las distintas unidades es el elemento aglutinante de la estructura, ya que, si el proceso de asignación se realiza correctamente, la estructura cobra un grado aceptable de coherencia. Cada puesto requiere de la autoridad suficiente como para que su ocupante pueda lograr los objetivos de los cuales se lo ha hecho responsable. Este principio implica que el ocupante de determinado puesto asuma todas las decisiones inherentes a la consecución de los objetivos asignados, sin que dichas decisiones se trasladen a su inmediato superior. Puede deducirse, entonces, que en un diseño estructural adecuado, la autoridad de que goza cada puesto ha de ser exactamente igual a la responsabilidad del mismo.

En el diseño de una estructura se ha de definir cuáles son las áreas "clave" del organismo, a fin de otorgarles un nivel jerárquico adecuado, buscar personal capacitado para ocupar los puestos de responsabilidad, visualizar si tienen necesidad de personal asesor (staff) y diseñar canales de información apropiados.

Otro aspecto que ha de considerarse son los tipos y sistemas de control, pues la estructura debe estar conformada de forma tal de facilitar la permanente evaluación del accionar de la repartición y de cada una de las unidades componentes. Es fácil comprender que si el control se efectúa por los resultados del trabajo de cada subordinado y, si existe una delegación de autoridad correcta

mente implementada, el "espacio de control" de cada jefe será bastante amplio, con lo que no se necesitarán supervisores intermedios; este mecanismo da por resultado estructuras "planas", en las cuales las líneas de comunicación se acortan, redundando en un mejoramiento de los sistemas de información.

Un factor que no ha de descuidarse en el diseño de la estructura es la posibilidad de reducir ciertos costos. Si bien se han de respetar los principios técnicos ya señalados, conviene considerar las posibilidades de unificación de distintas unidades y comparar los beneficios de su separación con las inversiones necesarias a tal fin. Existen muchos casos en que, sin que se creen complicaciones en la operación, ciertas unidades pueden reunirse, con considerables ahorros en mobiliario, espacio físico, servicios de apoyo, etc.

Se ha hecho mención, en varios capítulos de este trabajo, de la diferencia existente entre las funciones-fin y las funciones-medio; cada grupo de funciones y/o actividades requiere un tratamiento administrativo distinto y, este aspecto ha de tener un claro reflejo en la estructura de la repartición.

Toda estructura ha de ser objeto de revisiones, sino continuas, al menos cada vez que se produzcan cambios que afecten al organismo; estos cambios pueden ser exteriores a la repartición o provenir de su ámbito interno pero, en ambos casos, su relevancia estará dada por la forma en que afecten a los objetivos perseguidos; variarán, entonces, las funciones y/o actividades y, a fin de mantener la coherencia estructura-funciones, ha de adelantarse el diseño estructural. Este aspecto de "flexibilidad" de la estructura es de primordial importancia, ya que constituye el instrumento por el cual el organismo puede anticiparse y adecuarse a los cambios, asegurando de tal manera, un eficaz y eficiente funcionamiento y, por ende, una mejor prestación de los servicios que se le ha confiado.

Podrían sintetizarse los requisitos básicos de una buena estructura

señalando los aspectos que su diseño debe permitir visualizar claramente:

- a) La consistencia entre las funciones y/o actividades y la estructura global;
- b) los objetivos o metas asignadas a cada unidad;
- c) las actividades que se han de desarrollar para cumplir tales objetivos o metas;
- d) el grado de autoridad asignado a los responsables de cada unidad, en función del logro de los objetivos o metas prefijadas;
- e) las líneas de autoridad y los canales de información entre las distintas unidades;
- f) la ubicación del personal asesor o de las unidades de asesoría (staff) y su autoridad funcional.

### 3. FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES

El proceso de identificación de las funciones y/o actividades de un organismo parte de la consideración de los objetivos que el mismo persiga; se trata de encontrar aquellas actividades que han de permitir cumplimentar más eficaz y eficientemente los objetivos y metas propuestos. Luego han de diseñarse los modos de combinación de las funciones y/o actividades, como paso previo a su asignación a las distintas unidades orgánicas, lo que implica diseñar una estructura concreta. El procedimiento descrito ofrece dos ventajas de significativa importancia: a) al deducir las actividades de los objetivos, las clasifica y jerarquiza según su relación con el cumplimiento de las metas; y b) se asegura que se dejen de lado actividades que no se relacionan con los resultados que se pretende lograr en el accionar de la repartición.

Existen diversos criterios para agrupar funciones y/o actividades, generalmente, se unifican aquellas que son semejantes entre sí; ésto no es imperativo, ya que pueden agruparse funciones y/o actividades muy disímiles, pero que necesitan ser realizadas en forma conjunta a fin de cumplimentar un objetivo. También puede darse el caso de que ciertas actividades se asignen a determinada unidad debido a la competencia que posee el ocupante de la jefatura de dicha unidad; sin embargo, este principio ha de utilizarse sólo en casos en que sea especialmente necesario, a fin de no producir desajustes en la necesaria coherencia de estructura-funciones.

Va se ha señalado repetidas veces la necesidad de establecer una clara diferenciación entre las funciones-fin y las funciones-medio. Las primeras hacen a la específica consecución de los objetivos de la repartición, mientras que las últimas proporcionan los recursos (humanos, financieros, materiales y normativos) para el adecuado accionar de aquellas. Así, cada función y/o actividad de

be ubicarse precisamente en uno u otro grupo, dado que requieren de un tratamiento administrativo diferente: las funciones-medio deben estructurarse bajo la modalidad de "sistema", a fin de que se consiga la necesaria coordinación centralizada, sin menoscua de la disposición jerárquica; en cambio las funciones-fin, según sea su naturaleza, podrán o no estructurarse bajo la citada modalidad.

Resulta imprescindible realizar un adecuado balance entre uno y otro grupo de funciones: es evidente que el apoyo no puede ser superior a aquello a lo que sirve. El caso del Consejo Provincial de Educación es particular en este aspecto del balance entre funciones-fin y funciones-medio, ya que su estructura administrativa apoya y sirve no sólo a las unidades operativas centrales de la repartición, sino también a la totalidad de los establecimientos educativos a cargo del Estado provincial.



#### 4. PROCEDIMIENTOS

Por procedimiento se entiende la actuación por trámites dentro de una secuencia lógica, es decir, se trata de establecer, dentro del organismo, quien debe realizar qué y en qué secuencia. Los procedimientos surgen de la necesidad de traducir los planes, programas y políticas generales en moldes concretos de acción y de decisión; sin estos moldes resultaría imposible integrar los esfuerzos de todo el personal de la repartición.

Las secuencias de acción y decisión que ya se han mencionado, son planes de uso fijo, a los que se recurre cada vez que hay que realizar un mismo tipo de operación. Si bien en muchos casos se efectúan en cumplimiento de expresas disposiciones legales (como sería el caso de los procedimientos de registración contable en el Consejo Provincial de Educación) por lo general, la realización de los procedimientos obedecen a ciertos usos y costumbres imperantes en la administración pública; además, se ha verificado que muchos procedimientos son fruto de decisiones subjetivas de quienes detentan cierta autoridad formal, los cuales a veces pueden carecer de los conocimientos necesarios como para efectuar un diseño de las secuencias de tareas.

La labor de mejorar los procedimientos es bastante costosa: se requiere personal calificado para los estudios y, la implementación de las reformas propuestas puede producir una baja temporaria del rendimiento, hasta tanto los empleados se acostumbren a la nueva forma de hacer las cosas.

Sin embargo, las ventajas que reporta tal proceso redundan en beneficio del organismo: se ha de evitar el estancamiento, los papeleos, los trámites excesivos, las normas anquilosadas, las formalidades innecesarias, la lentitud en los pasos, el alto costo del expedienteo, etc. Esta serie de beneficios puede resumirse en las dos grandes ventajas del mejoramiento de los procedimientos: a) la repartición exhibirá una imagen de eficiencia y, b) verá notablemente reducidos una serie de costos.

Teniendo así establecidas las ventajas que ha de reportar un diseño adecuado de los procedimientos, se pueden señalar los aspectos básicos que se han de tener en cuenta al formularlos o rediseñarlos:

- a) Identificar las operaciones que requieren mayor tiempo y verificar cual es su relación con el cumplimiento de los objetivos de la repartición; se trata de establecer si ciertas operaciones justifican el tiempo que demanda su realización.
- b) Analizar el personal asignado a cada operación o función. Se ha verificado que cuando existen trabajos diseminados, es decir, cuando no se asignan tareas específicas a cada empleado, existe mayor necesidad de coordinación y de control, los errores se multiplican y es difícil establecer responsables. Además se ha de contemplar la capacidad de cada agente, a fin de verificar si se han asignado labores para inexpertos a personal bien entrenado o viceversa.
- c) Ubicar cualquier posibilidad de mecanización de las tareas.
- d) Verificar si el procedimiento proporciona métodos de control, a fin de obtener el máximo de ejecución con el gasto mínimo de tiempo y esfuerzo.
- e) Contemplar si la secuencia sigue un curso lógico y/o previsto por eventuales disposiciones legales.
- f) Analizar si se establecen medios para la coordinación efectiva entre las distintas unidades que puedan estar involucradas en la realización de un mismo procedimiento o de varios concatenados.
- g) Constatar si los responsables de las distintas tareas cuentan con la autoridad necesaria como para cumplimentarlas en forma adecuada.
- h) Relacionar la secuencia de las tareas con el espacio físico y la disposición del mobiliario, máquinas, etc., para verificar si estos elementos contribuyen a facilitar la secuencia o plantean obstáculos que las retrasan.

i) Por último, realizar un exhaustivo análisis de los soportes de la información utilizados (formularios, fichas, planillas, etc.). a fin de establecer si son adecuados con relación a las tareas que han de utilizar los datos que allí se provean; un aspecto básico es constatar que sólo contengan la información estrictamente necesaria, es decir, evitar los datos inútiles, que implican tiempo de procesamiento improductivo y suelen inducir a errores.

Los procedimientos administrativos racionalmente establecidos deben concretarse en manuales que faciliten su comprensión a todos los que intervienen en sus diferentes fases o parte del proceso y, además, que permitan a cada empleado saber cuál es su participación y responsabilidad. Estos manuales no sólo son útiles para los funcionarios y empleados que han de consultarlos, sino también para los usuarios de los servicios públicos, que así sabrán ante quien y cómo recurrir a ellos.