

31462

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ

Buenos Aires, 11 de abril de 1986

Señor Secretario General  
del CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES,  
Ing. Juan José Ciccera  
S. / D.

EXPEDIENTE N°	
Agregado N°	
5305	14 ABR 1986 FECHA

Ref.: Programa "Desarrollo social y Educación" - Subpro= grama "Regionalización y Descentralización de Ser= vicios Educativos".

Exp. 1061 (Consejo Provincial de Educación de la Provincia de San Luis)

Cumplo en hacerle llegar SEGUNDO INFORME DE AVANCE sobre las tareas que se me encomendaron en el Proyecto de la referencia.

Saludo al señor Secretario General atentamente.

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ

Domicilio: Merlo 857, Moreno (1744) - Buenos Aires

Teléfono: 0228-26042

0 CATALOGADO

U.120

V15C

M. III  
M 311



---

CONSEJO PROVINCIAL DE EDUCACION - SAN LUIS

Segundo Informe de Avance

---

Dr. Pedro Vega Márquez

---

CONSEJO PROVINCIAL DE EDUCACION - SAN LUIS  
Segundo Informe de Avance

---

Se previeron dos "subetapas" en el Plan de Trabajos. Me referiré especialmente a la Subetapa 1. Asesoramiento al equipo técnico del Consejo Provincial de Educación en aspectos organizativos y administrativos de la gestión de ese organismo.

En rigor, más que de "subetapas" cabría hablar de líneas de actividad. En lapsos quincenales (porque el estudio hubo de ser realizado en el plazo de seis meses discontinuos, con receso administrativo en enero), fueron atendidas a un tiempo ambas líneas. Lo cual motivó seis misiones. Restarían, respecto del máximo autorizado, un viaje y once días de estadía en la Provincia.

• La asistencia técnica:

Fue prestada no sólo, y no tanto, en el referido Consejo como a la Subsecretaría de Educación y Cultura. Más concretamente aún, se asistió a la Dirección de Planeamiento y Acción Educativa, cuya titular coordina la contraparte.

No sólo se consideraron aspectos de la gestión del Consejo sino también los relativos a la Regionalización y la Nuclearización educativas.

Sobre lo que fue ocurriendo, informé oportunamente, viaje por viaje.

• Estado de la gestión al 4-4-86:

El estudio fue asumido a través de cinco grupos de trabajo. A saber: Marco político - Digesto - Actividades - Recursos - Procedimientos.

-----  
Marco político  
-----

No ha podido obtenerse mayor precisión sobre este tema por parte de la coordinadora de la contraparte, pese a que se insistió en obtenerla en cada viaje. Finalmente, dicha funcionaria se ha comprometido, en la última visita, a procurar una definición, a título personal, en la próxima misión del experto a la Provincia.

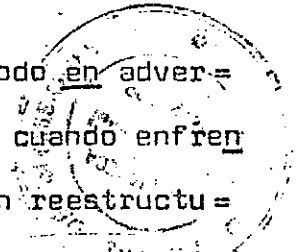
Las preguntas cuya contestación se estimó ineludibles desde el punto de vista técnico han sido:

- Para qué se pretende reestructurar al Consejo.
- Qué objetivos y metas perseguirá éste.
- Cuáles serán las prioridades entre objetivos y cómo se los compatibilizará.
- En qué horizonte temporal se inscribe la ejecución o el desarrollo de la reestructuración.

No ha podido avanzarse en la definición de cuáles sean los problemas sistémicos por atender, las restricciones por tener en cuenta y los obstáculos por remover: la información diagnóstica ha sido insuficiente. Sólo ahora está acopiándose la normativa y está apareciendo información sobre los recursos disponibles. Sólo a partir de ahora podrán ser identificadas las actividades que el organismo debió cumplir y las que efectivamente está cumpliendo. Algo similar ocurre con sus procedimientos.

La asistencia prestada ha consistido sobre todo en advertir a los interesados qué debían tener resuelto para cuando enfrentasen el rediseño (saber a punto fijo para qué pretenden reestructurar el organismo) y sensibilizarlos en el sentido de que ello requiere haber diagnosticado satisfactoriamente antes cuál habrá de ser la

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ



misión de la entidad y cuáles los principales problemas que afectarán su desplazamiento hacia los objetivos que se le fijan.

El Consejo Federal de Inversiones pueda darse por cumplido con haberlos asesorado técnicamente sobre el punto, porque:

- el cambio que se insinúa "vulnerará" la pretendida y casi mítica autonomía del Consejo, centralizándolo en la Subsecretaría del ramo, como una Dirección más;
- dicho cambio pide cuando menos una ley, de problemática sanción, dado el virtual empate de la Legislatura;
- fácticamente, el cambio ha venido dándose, callado y consentido, ante la acefalía del colegiado del Consejo. Sólo ahora, paradójicamente, se remediaría tal acefalía, si la Legislatura presta acuerdo a las designaciones transitorias que acaban de hacerse de Presidente y Vicepresidente del cuerpo.
- la decisión final es política, no técnica; exclusiva de la Provincia, y requiere su "tempo".

En suma, el CFI no se comprometió a proyectar la reestructuración, sino a aconsejar cómo cabía hacerla.

-----  
Digesto  
-----

El experto acaba de traer de San Luis un bibliorato lleno de disposiciones, más bien referidas a lo docente, y con énfasis en la actividad profesional, para fotocopiar y procesar esos materiales. Hay problemas con el fotocopiado en San Luis. Además, conviene leer esa documentación y, contemporáneamente, copiarla, para quedarse con registro de ella, ya que nunca se la ha tenido toda junta antes. Pro

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ

viene de la contribución personal de tres funcionarias: la Prosecretaría Técnica, una Supervisora y la jefa de Personal y Estadística. Es harto probable que, en sucesivas remesas, el Consejo Provincial y este Consejo puedan contar con la información rastante, referida a lo administrativo y a los demás procesos y productos de la organización.

Esta información es a doble propósito: para tener un diagnóstico actualizado de disposiciones vigentes y para actualizar el diagnóstico sectorial. En este caso, para tener por la primera vez en la historia de la institución provincial una idea de las políticas y las estrategias, sectoriales e institucionales, del área Educación.

El experto contrajo el compromiso de devolver ese material, precodificado como para clasificarlo no sólo por niveles jurídicos sino por procesos y productos institucionales, con copia para el archivo oficial, de modo de devolver a cada quien los originales.

Allí terminaría nuestra intervención, al cese de la asistencia.

Recomiendo considerar, como señalaré también al referirme a Actividades, alguna vía alternativa de capacitación. El tema interesa al CFI porque importaría contar con tecnología más específica, generalizable no sólo a situaciones como ésta sino a todo análisis organizacional. En este caso el experto aportó su experiencia en el Programa Específico Desarrollo Administrativo de la Secretaría de la Función Pública, donde está experimentando con tecnologías tales como la suya propia de Análisis de Políticas Institucionales (matriz ESA x MPA) y la original del Lic. Hintze (Determinación de Areas y Subáreas Funcionales), que están siendo aplicadas o se propicia aplicar en este proyecto de San Luis.

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ

-----  
Actividades  
-----

El personal del equipo de contraparte se ha ejercitado, con el auxilio del experto, en el relevamiento de actividades. Le toca ahora relevar efectivamente las actividades actuales del Consejo. Para ello, se ha previsto administrar una encuesta. Su proyecto va como anexo de este informe.

Si alcanza el tiempo de la asistencia, el procesamiento de dicha encuesta estará a cargo del experto, por razones de confidencialidad en el manejo de la información resultante y porque en la organización cliente no hay con quién hacerlo.

Con esa experiencia, y la información que derive de tal encuesta, el personal adscripto al proyecto en San Luis estaría teóricamente en condiciones de asistir en el diseño de las actividades futuras (léase, Manual de Organización).

Es mi impresión, sin embargo, que los funcionarios que vienen colaborando en el tema, aunque aleccionados y motivados, capaces y hábiles, no están aún suficientemente prácticos como para seguir solos con la metodología indicada. Acaso deban seguir dependiendo algún tiempo más de asistencia externa, no necesariamente del CFI sino local, o, lo que sería mucho mejor, contar con la asignación de profesionales locales en el Consejo o en la Subsecretaría, quienes desempeñen continuamente esas funciones de innovación y racionalización.

En este sentido, no puede menos que llamar la atención los inconvenientes o vacilaciones que siguen existiendo para formalizar la contratación de la licenciada en Administración que está prestando servicios ad honorem desde hace tres meses para el relevación y la definición de los procedimientos críticos.

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ

Este tipo de acciones está requiriendo un tratamiento puntual, como ser la capacitación por la Universidad Local y/o el Consejo Federal de Inversiones y/o la Secretaría de la Función Pública. Por ejemplo, para normalizar y computerizar cuestionarios de relevamiento, para tratar matricialmente sus resultados, etcétera.

-----  
 Recursos  
 -----

Durante la última visita del experto, del 10. al 4 del mes en curso, se esclareció con la responsable de tales recursos (personal, presupuesto, materiales) cuáles eran los requisitos de información. Se obtuvo de ella cifras confiables sobre presupuesto del organismo durante el último quinquenio, discriminando por partidas (presupuesto, asignado, ejecutado y provisto, con fechas de previsión, originaria y de reajuste, incrementos y decrementos), lo cual permitirá que la Lic. Gil (la colaboradora ad honorem en Procedimientos) desinflacte las cifras. Aquella directora de Administrativo-Contable fue aleccionada sobre cómo utilizar como herramienta de trabajo los guarismos, una vez homogeneizados.

Con la responsable de Personal y Estadística se convino qué otra información haría falta. A su vez, proveyó cifras sobre planteles de personal y listado de cargos jerárquicos.

Si la respuesta siguiera siendo favorable y la información fuera puesta a disposición de todo el equipo de contraparte, podrá avanzarse sin nuestra colaboración en esta parte del diagnóstico y en el pronóstico.

Esto podrá ser juzgado por el eco que estas insinuaciones del experto tengan de aquí al término de la asistencia.

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ



Será responsabilidad del equipo de contraparte "leer" esa información. El experto, precisamente por la carencia oportuna de esa información, no pudo hasta hoy esclarecerles cómo habría hecho él esa lectura.

-----  
Procedimientos  
-----

La tarea de relevar todos los procedimientos del Consejo sería una función continua, para la cual el área y el organismo deberán ser dotados de personal técnico.

De momento, la determinación de cuáles sean los procedimientos críticos se ha despejado logrando que se integren en una mesa de trabajo una funcionaria de muy buen nivel conocedora del asunto y a punto de retirarse por enfermedad (viene desempeñándose durante su licencia por tal motivo), una colaboradora ad honorem (María Rosana Gil), las técnicas del propio Consejo que están colaborando en el Proyecto de Regionalización y las técnicas de la Dirección de Planeamiento y Acción Educativa y de la Dirección de Enseñanza Media y Superior que vienen haciendo lo propio, quienes trabajan en la adaptación de los procedimientos y en la determinación de las restricciones que hay para cambiar éstos y lograr que la Oficina Regional, las Delegaciones Regionales y las Direcciones de Núcleo puedan instrumentar la desconcentración de las funciones y decisiones administrativas hasta hoy centralizadas en la administración del Consejo en la Ciudad Capital de San Luis.

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ

Si esta mecánica de trabajo persiste y si el Consejo y la Subsecretaría en San Luis cuentan con profesionales que, como la Lic. Gil, resuelvan técnicamente sus dificultades y vayan normalizando y

simplificando los sistemas y procedimientos de trabajo, esta racionalización podrá cumplirse sin más intervención del CFI.

Aquí la asistencia técnica consistió en diseñar una encuesta para relevar los procedimientos formales e instalados, instrumento cuyo perfeccionamiento y adaptación puede asumir perfectamente personal técnico o profesional de San Luis.

Nada impide tampoco que este tipo de tareas sean resueltas bajo la forma de proyecto, asignándoseles recursos de las diversas áreas comprometidas en la ejecución de aquellos procedimientos, potenciándose así la capacidad individual de los colaboradores.

• Futuras gestiones:

Por la modalidad de contratación-prestación de asistencia técnica (discontinua), por el estado de avance de las tareas a cargo de la contraparte (incipiente; acaba de salirse de la inercia), y por el punto en que el propio experto se encuentra en la confección del documento a su cargo (Punto 2. del Programa de Trabajo: Documento sobre aspectos organizativos y administrativos de la regionalización y descentralización administrativa.), no se considera viable atender simultáneamente en el tiempo que resta del contrato aquella asistencia, la elaboración de ese documento y la redacción del informe final.

La contraparte se encuentra en un punto tal de la experiencia que, si se la deja librada a sus propias fuerzas, de fracasar atribuirá su fracaso al "abandono" por parte del Consejo Federal de Inversiones y a la "huída" del experto.

Admitido que se llegó a este extremo por inoperancia y vacilación en buena parte producto de la resistencia al cambio, el experto no puede ignorar ni silenciar que también influyeron, por su orden:

D. PEDRO VEGA MARQUEZ

10.) Las dificultades naturales de asumir a un tiempo una transformación operativa (en lo técnico pedagógico) y la adaptación consiguiente del aparato administrativo. Repárese en que en el caso de San Luis están siendo revisados los procedimientos que aplicarán las Regiones y los Núcleos contemporáneamente a la instalación de tales Regiones y Núcleos en su momento inicial.

20.) La época del año en que se intentó el emprendimiento.

30.) La precariedad (por no decir la inexistencia) de recursos para implementar los cambios necesarios.

40.) Las limitaciones que supone asistir técnicamente a distancia (una semana por mes).

• Conclusión:

En estas circunstancias se plantean estas disyuntivas:

a) Si se prosigue solamente con la asistencia, aprovechando que existe la posibilidad aún de efectuar una visita más y de disponer de once días de viáticos.

- Podría estabilizarse la situación del proyecto en San Luis. Avanzando hasta el diagnóstico de actividades actuales.

- Pero esto conspiraría contra la producción del Documento (2.) y del Informe Final.

b) Si la Provincia se dedicara franca y preferentemente al proyecto y el CFI decidiera acompañarla en su esfuerzo hacia el final.

- Se llegaría hasta el diseño de actividades futuras y se prepararía la confección del manual de organización.

- Pero la intervención demandaría aproximadamente unos noventa días más, a partir de ahora (hasta el 14 de julio).

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ

c) Si la única intervención que se le exigiera al experto fuera, de ahora en adelante, la presentación del Documento (2.)

- Se contaría con un documento que no recogería, obviamente, la corroboración o refutación que a su planteo pudiera significarle la experiencia de San Luis.

- Sólo captaría la experiencia del experto hasta donde éste llegó en San Luis y su experiencia anterior, con una metodología y circunstancias sensiblemente diferentes en el organismo homólogo de Río Negro.

- Se trataría de un documento de corte más bien teórico; no de una transferencia de tecnología mínimamente probada.

Soy materia dispuesta tanto para absolver la alternativa a) como la b) o la c).

Sin embargo, pienso que si se prolongara la asistencia técnica (algo que estaría pensando o por pedir Educación de San Luis) durante sólo treinta días más, desdoblados como hasta ahora por quince = nas, ello permitiría atender y seguir el proyecto hasta un momento más propicio, en que la contraparte tenga un panorama más cierto de sus posibilidades para continuar sola, haya adaptado ya sus procedimientos críticos y promedie su aprendizaje en las tecnologías que se le están intentando transferir.

El impacto del proyecto en el Sector y la resonancia de la actuación del CFI en la Provincia serían para entonces más nítidos y quizá demostrarán un mayor grado de compromiso aún que el que ya manifestó el CFI por este proyecto.

- 5

Anexo: Proyecto de Encuesta sobre Actividades Actuales.

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ

=====

Proyecto de

ENCUESTA SOBRE ACTIVIDADES ACTUALES

=====

Se sugiere administrarla a todas las agentes del Consejo que tengan personal a su cargo y que se desempeñen como personal técnico o administrativo.

Hará falta el visto bueno de la Subsecretaria y la conformidad de las autoridades del Consejo.

Podrá administrar la encuesta personalmente Silvia Correché.

Habría que darle al personal un tiempo prudencial para contestarla.

Asegurarles a los encuestados que el procesamiento de las contestaciones será hecho por el experto, en Buenos Aires, quien devolverá los resultados anonimizados.

No evidenciar mayor interés en individualizar quién contesta.

• Consignas:

- Se solicita la colaboración de cada quien para conocer con mayor detalle la realidad operativa del organismo.

- Es absolutamente voluntario contestar, total o parcialmente.

- La información que se proporcione será confidencial. Sólo se la utilizará para conocer aquella situación del Consejo.

- No hace falta que se dé la contestación de puño y letra del respondente, ni que éste firme, ni que aclare su nombre y apellido.

- Cada encuestado puede llenar tantas encuestas como actividades significativas crea estar realizando (ver Preguntas 17. y 16.).

- Asignar a cada respuesta (encuesta) un número correlativo, según el grado de importancia que tenga cada actividad para el respondiente, empezando por la No. 1 para la más importante de todas (ver pregunta 19.).

-----  
Pregunta 1. ¿Qué está previsto que usted (y/o su sector y/o el personal a su cargo) hagan?

Trate de describir la actividad en no menos de tres palabras y no más de diez.

-----  
Pregunta 2. ¿Qué norma lo establece así?

Cite lo más completamente que puede: a) el carácter de la norma (Constitución Provincial - Ley - Decreto - Resolución - Acuerdo - etcétera) y b) qué disposición o parte de esa norma se le aplica (capítulo - anexo - artículo - inciso - apartado - etcétera).

Si tal norma fuera muy poco conocida en el Consejo, o sólo conocida por usted y su grupo, le rogamos facilitar una copia de ella. Se le devolverá, no bien la registremos.

-----  
Pregunta 3. Si la actividad a su cargo no está prevista formal y específicamente por norma oficial alguna, señale si la está haciendo por tradición (lo hacían ya quienes ocupaban antes su misma posición o quienes le enseñaron a trabajar) o por rutina (una vez se comenzó a hacerla, o a hacerla de esa manera, por indicación de alguien, y se continuó haciéndola con la conformidad de sus superiores y sin discusión).

Si le consta, precise desde cuándo viene realizándose.

-----  
Pregunta 3. ¿Hay algún procedimiento establecido o seguirse generalmente para ejecutarla?

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ

Cite qué disposición lo estableció. Facilite copia de la instrucción, la directiva, el manual, etcétera, que prescribió ese procedimiento.

Pregunta 4. ¿Se utiliza algún formulario para asentar el trámite o la información consiguientes?

Agregue un formulario en blanco de los que utiliza.

Pregunta 5. ¿Qué otro sector de trabajo interviene, antes o después, en esa misma actividad?

Indique quién interviene antes, y para qué (para disponer que usted intervenga, para preparar su intervención, para darle instrucciones, etcétera).

Indique quién interviene después, y, también, para qué (para continuar su intervención, para completarla, para controlarla, para corregirla, etcétera).

Pregunta 6. ¿O esa actividad se le ocurrió hacerla, o hacerla de esa manera a usted o a alguien de su equipo?

Determine también en este caso quién interviene antes o después, y para qué.

Pregunta 7. Si la está asumiendo o cumpliendo sólo en parte, ¿tiene noticia de por qué no se está haciendo lo demás que estuvo o está previsto?

Pregunta 8. Describa la o las dificultades insalvables que les están impidiendo realizar integralmente esta actividad.

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ

Pregunta 9. Describa el o los inconvenientes (sartocables) que se les estén presentado por ejecutarla.

Pregunta 10. A su criterio, ¿debe seguírsele haciendo?

Pregunta 11. ¿Debe seguírsele haciendo de la misma manera que ahora?

Pregunta 12. ¿Podría hacérsela, con ventaja, desde otro sector?

Establezca cuál sería ese sector, si existe o hay que crearlo, y en qué consiste la ventaja.

Pregunta 13. ¿Podría realizársela, también con ventaja, de otra manera?

Describa cómo sería el modo de realizarla en el futuro y en qué consistiría la ventaja.

Pregunta 14. ¿Qué hace falta para ejecutarla cumplidamente?

Enumere concretamente qué recursos hacen falta o habría que conseguir (presupuesto - personal - materiales - tecnología - información - etcétera). En cada caso, especifique si hace falta todo ese recurso (porque ahora se carece del todo de él), si hace falta más de ese recurso (porque ahora es insuficiente), si hace falta que sea más oportuna su provisión.

Pregunta 15. ¿Qué haría falta para realizar lo que no se viene haciendo aún, pese a que está previsto?

Enumere también aquí los recursos necesarios, de la misma manera que se pidió en la pregunta inmediata anterior.

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ



Pregunta 16. ¿Qué recursos le harían falta a quien asumiera esta actividad en el futuro.

Proceda a enumerar los recursos que harían falta, como en la respuesta a las Preguntas 15. y 16.

-----  
Pregunta 17. ¿Por qué consideró significativa esta actividad?

-----  
Pregunta 18. ¿Para quién resulta significativa?

-----  
Pregunta 19. ¿Por qué le atribuyó la importancia relativa que acaba de darle?

-----  
Pregunta 20. ¿Qué otra sugerencia puede hacer para mejorar el servicio?  
-----

Dr. PEDRO VEGA MARQUEZ