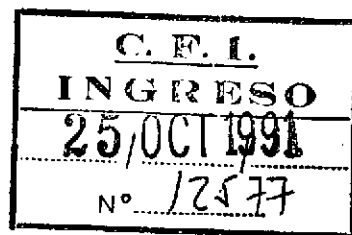


0  
U 120  
V 15 d  
II

Buenos Aires, 21 de octubre de 1991

Señor Jefe del Area Estado y Gestión Pública  
del Consejo Federal de Inversiones  
Esc. Luis Marinelli



Exp. 1767 - Buenos Aires. "Financiamiento de la Educación  
Bonaerense"

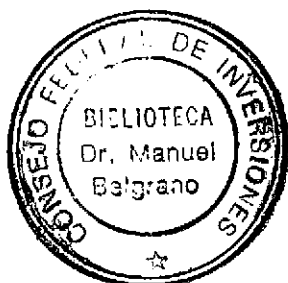
Estudio: Diagnóstico institucional de dos distritos  
escolares bonaerenses

Memorando 282 - Formulación de observaciones al primer  
informe parcial

Cumplo en contestar al memorando de la referencia.

Agradezco a las Lic. Ana Govea y Nilda Andrae las  
observaciones.

Saludo al señor Jefe con toda consideración.



Dr. Pedro Vega Márquez

0/0 120  
V 15 d  
II

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL  
DE DOS DISTRITOS ESCOLARES BONAERENSES**

**Primer informe parcial**

**Respuesta a las observaciones del Memorando 282**

Mi informe ha sido observado por su estilo (oscuro y demasiado teórico) y por el desarrollo del estudio (demasiado preliminar). Se me ha solicitado ampliar la descripción, utilizando un lenguaje y categorías de análisis accesibles, y explicar a qué se debe su superficialidad o lo restringido de su enfoque. Trataré de aclarar el informe y daré las razones de las deficiencias puntualizadas.

Pareja oscuridad y el mismo exceso de vocabulario teórico, que le son objetados a este informe, podrían serle afeados al plan de trabajos, concebido en lenguaje de sistemas.

**Diseño de la investigación**

- El estudio es una investigación aplicada y exploratoria.

Pretende averiguar si las medidas que la Dirección General de Escuelas y Cultura (en lo sucesivo, "la Dirección General") fue dictando en diversos momentos de su vida institucional y bajo diversas administraciones para descentralizarse y desconcentrarse (en lo sucesivo, "DyD") han sido instaladas y funcionan. Concretamente: si el Consejo Escolar, el Tribunal Descentralizado de Clasificación, la Comisión Distrital de Consejos de Escuela, el Centro de Investigación Educativa, la Comisión Descentralizada de Infraestructura, la Comisión Distrital de Perfeccionamiento Docente, la Coordinación Médico-Escolar y la Secretaría de Inspección están relacionándose y complementándose actualmente en dos distritos, uno del interior provincial (Ramallo) y otro del conurbano bonaerense (Merlo).

Dichos distritos fueron elegidos de entre una lista de seis que facilitó la Dirección de Consejos Escolares (cuatro del interior provincial y dos del conurbano) por entender que tenían instaladas todas aquellas DyD, estaban funcionando bien y facilitarían el acceso.

El examen de dos distritos en muchos aspectos diferentes (localización, tamaño, problemática) tendió a asegurar un mínimo de variedad en las unidades de análisis, dentro de la parsimonia con que habrá que manejarse en materia de tiempo y de recursos.

Se ha partido a la búsqueda de información sin ideas preconcebidas o hipótesis, como cuadra a un estudio exploratorio.

Se está procurando aplicar teoría publicada y experiencia existente. De ahí el carácter de aplicada de esta investigación.

Los hallazgos que eventualmente se produzcan no podrán ser generalizados porque los distritos elegidos no representan ni a todos los distritos ni a los distritos de similar localización.

#### Definición del proyecto

- Marco teórico.

He propuesto cierto marco teórico que considero adecuado. Expuse para ello una teoría de autor, sobre la que puedan entenderse cuantos intervengan, no importe su condición: políticos, gobernantes, educadores, administradores, etcétera. Procuro evitar así la tentación de manejarme con mi propia teoría no explicitada, y sortear el riesgo de que cada uno de quienes intervengan lo haga con la suya, inexpressa también.

La traducción de esa teoría a otro lenguaje supondría otra teoría. Es epistemológicamente peligroso traducir categorías de análisis. Importa construir una nueva teoría, también. Y de traducirla a un lenguaje vulgar, la bastardea. Una cosa es divulgar teoría, y otra vulgarizarla.

Este estudio puede ser justamente la experiencia que le permita a la Dirección General, si la considera útil, convertir dicha teoría en una herramienta de análisis administrativo.

Ese marco teórico es un enfoque actualizado de corte estructural-funcionalista que tuve oportunidad de ensayar para el Consejo Federal de Inversiones durante la reestructuración del Consejo Provincial de Educación de San Luis. Lo presento aquí más operacionalizado que entonces.

Su reseña, que agregué como Anexo A., no fue dirigida tanto al titular de la Dirección General como a sus asesores, a quienes nos acompañen en el estudio y a quienes deban evaluar sus resultados. De ahí que respetara al máximo la terminología del autor.

Nunca pretendí relevar a nadie de la lectura del texto original, cuyas referencias dí, y que incité a interpretar. Mi resumen fue solo eso: un resumen para divulgación.

Acompaño ahora como ANEXO I. copia del texto que divulgué entre el equipo de la contraparte. Tanto ese equipo como mis colaboradores han leído la obra original.

No consideré útil convertir esa teoría a un lenguaje intermedio porque estaba destinada a profesionales. No era objeto de este contrato intentar semejante conversión.

Lo propuse como referencia porque es un punto de vista sistémico, porque recoge y sintetiza las contribuciones sobre administración pública de la economía, el derecho, la ciencia política y la psicología social y porque lo considero propicio para estudiar el fenómeno de la descentralización y la desconcentración que se procura captar. En tal sentido, interesa sobremanera en esta ocasión ver en qué ha ido a parar la descentralización de los Consejos Escolares y la desconcentración en las instancias DyD, puntos expresamente tratados con suma propiedad por el autor a quien postulo seguir. Como lo dije al referirme a la problemática de fondo, en el informe que se observa, resulta crucial aquí la cuestión de si las actividades sustantivas de la Dirección General se han beneficiado o no con las DyD, problema que es especial preocupación de aquel autor, sobre todo cuando se refiere a la optimización de las operaciones y discrimina entre relaciones intrínsecas y extrínsecas de administración.

- Modelo de intervención.

He propuesto cierto modelo. Pasa aquí algo similar a lo que con el marco teórico. Se trata de un modelo sistémico, compatible con aquel marco teórico y con el plan de trabajos.

He tenido alguna experiencia en su utilización, por haberlo empleado en la reestructuración del Consejo Provincial de Educación de Río Negro, así como durante mi actuación en la investigación de desarrollo administrativo en la Secretaría de la Función Pública.

El sentido del Anexo B. en que lo resumi fue aclarar por qué había de constituirse un equipo de contraparte, asunto a qué se encaraban ciertas labores en forma conjunta con la propia Dirección General, qué etapas metodológicas se cumplirían, etcétera.

Se trata también de un abordaje estructural-funcionalista. Desde una perspectiva ideológica, es un modelo democrático, centrado en el individuo y pluralista.

Lo considero especialmente apropiado cuando es aplicado por y en instituciones como la Dirección General o los Consejos Escolares, que enfrentan incertidumbre-ambiente, se dedican no sólo a la prestación de servicios sino a la formación de personas y al procesamiento de ideas y padecen -como intuitivamente creo que padecen, y los antecedentes de este mismo estudio así lo aseveran- problemas de obsolescencia de personal y de tecnologías.

- Metodología.

No informé sobre este punto porque al cerrarse la primera etapa estaba aún definiendo el instrumento que, expresamente preparado para esta misión, emplearé en el trabajo de campo.

Es mi propósito examinar en cada órgano, dependencia o sector de trabajo que existan a nivel distrital aquellas actividades que supongan -es el Director General quien las llama así- innovaciones o experiencias en materia de DyD.

Se considerarán ejemplos de tales actividades las que apuntó el Lic. Fernández Conti como portavoz del Director General, su Director de Planeamiento y responsable de la contraparte.

Por 'elementos' presuntos del sistema distrito se tendrá a las diversas 'instituciones' o 'innovaciones' (terminología usada por el Director General en su demanda original) creadas para descentralizar y/o desconcentrar la repartición.

Por 'contribuciones' se considerará lo que esos elementos estuvieren haciendo por/lo/ para lograr los objetivos administrativos de la Dirección General y/o de sus unidades de la Administración Central.

Como mínimo, habrá de consultarse al responsable de cada uno de los sectores, áreas de trabajo o dependencias que compongan a

aquellos elementos. Sólo por dar un ejemplo: se consultará no sólo al Tesorero sino a la persona responsable del área de Tesorería del elemento Consejo Escolar.

A tal fin, se utilizará una encuesta normalizada, parcialmente computarizable, que permita replicar este estudio en estos mismos distritos, de aquí a un tiempo, o generalizar la aplicación del mismo instrumento cuando se lo desee, a todos o a algunos de los demás distritos.

Agrego su texto ahora como ANEXO K.

No lo pude agregar antes porque estaba elaborándolo. Lo he creado para esta ocasión. Pretendo operacionalizar mediante él aquel marco teórico y ese modelo de intervención a que ya me referí.

Respeto en él la terminología de los autores Jiménez Nieto y Vollmer no tanto por prurito intelectual sino para no correr los riesgos que dejé señalados al hablar del marco teórico.

Al terminar este estudio los propios funcionarios de la Dirección General que intervengan en la jornada de formulación de conclusiones y recomendaciones tendrán ocasión de expedirse sobre su confiabilidad y validez.

Como ANEXO L. agrego además una versión preliminar de la correspondiente base de datos, cuya aplicación estoy negociando en estos momentos con la Dirección de Planeamiento de la Dirección General.

#### **Búsqueda de información preliminar**

##### **- Caracterización de los distritos.**

En principio, intenté caracterizarlos según una propuesta oficial de la Dirección de Primaria. Desistí porque no se había relevado la correspondiente información. Fue una lástima porque dicha caracterización se refería a la diversa afectación de cada distrito a zonas urbana, suburbana, de emergencia, de alto riesgo o rural. Sobre la hora del informe, un miembro de la contraparte improvisó la compilación de datos estadísticos que figuró como Anexo E.

Trataré de mejorar esa caracterización, con información primaria de los distritos, para el informe sobre el trabajo de campo.

Esa deficiencia en la caracterización no afecta por ahora el desarrollo del estudio; si lo hará cuando se hagan las reuniones de divulgación.

- Normativa.

Actualicé el marco normativo (Anexo F) captando hasta las resoluciones ministeriales que instalaron DyD.

Fue un hallazgo de último momento y sólo di entonces sus referencias.

Agrego su texto ahora, como ANEXO H.

Seguiré especificando esta normativa durante las etapas II y III, con la información que vaya recogiendo en los distritos (se pregunta específicamente por ella en la encuesta) y con la información que eventualmente aporten los asistentes a las reuniones de divulgación del estudio y de definición de conclusiones y recomendaciones.

Juzgué tan importante, desde un punto de vista diagnóstico, detectar la normativa aplicable como establecer si resultaba conocida, en qué grado era pública y si era vigente, como recomienda hacerlo Martínez Nogueira.

Sin ir más lejos, es diagnóstico para mi modo de ver lo mucho que costó conseguir, y por qué vías informales se la logró, la actualización (sic) del organigrama de la Dirección General, que va ahora como ANEXO G. y que resulta de haber hallado las resoluciones ministeriales a que hago referencia.

#### Punto de vista

Se trataba aquí de acordar cuál sería el punto de vista que adoptarían los observadores para describir los dos distritos.

Como lo apunta Vollmer, cuando se refiere a las posibles perspectivas de una estructura, existen varios puntos de vista para describirla. Según cuál se adopte, variará la relación de las normas con las funciones y los roles. Para el caso, no es lo mismo asumir, por ejemplo, una perspectiva de arriba-abajo, diagramando sólo la autoridad administrativa o debida, que asumir la perspectiva de un participante o que adoptar el punto de vista de un cliente.

Este punto quedó librado a la decisión . del

titular del organismo. Entiendo que el responsable de la contraparte, a quien consulté al respecto y quien se tomó su tiempo para pronunciarse, debe de haberlo consultado.

Resultó ser no la perspectiva del ministro de Educación, responsable político del sector, sino la del 'gerente general' de la administración educativa. Por lo que se tiene conversado sobre la cuestión, el Director General se siente responsable de haber propiciado algunas medidas DyD y de haber aceptado la continuidad de otras de la misma índole que no dictó, y desea saber si el costo de tales emprendimientos se justifica por el rédito que están produciendo.

No tengo motivos para dudar de que la consulta se haya realizado, ni he opuesto reparos al punto de vista definido porque resulta el único coherente con la demanda original del Director General, ocasión en que se refirió a las 'instituciones' dependientes de él, creadas en los Partidos, y a las que se asignó funciones administrativas o técnico-pedagógicas.

Dicha perspectiva no innovó en lo que se había comprometido por adelantado en el plan de trabajos, donde se previó (puntos 7 de la Etapa I y 13 de la Etapa II) que el nivel de observación fuera el de la Dirección General propiamente dicha.

Este punto de vista se correlaciona con el nivel de observación adoptado, puesto que los distritos serán examinados como posibles sistemas 'anclados' en el ambiente de las regiones, pero teniendo por suprasistema a la Dirección General propiamente dicha.

Es la única perspectiva compatible con la naturaleza de este estudio, pensado para que el experto y la contraparte actúen como 'ojos y oídos' del Director General - Administrador General en la búsqueda de información para evaluar si la administración local está optimizando las prestaciones del sector Educación, a su nivel.

#### Nivel de observación

Se trataba aquí de establecer con qué profundidad sería efectuada la observación.

Para esta definición hubo que discriminar previamente cuáles eran los niveles de la Dirección General propiamente dicha. No necesariamente sus niveles jerárquicos, sino niveles posibles de



observación.

De acuerdo con el responsable de la contraparte -quien supongo consultó esto también con el titular de la Dirección General- fueron especificados los niveles que figuraron en el informe.

Deliberadamente, no se tuvieron en cuenta ni al Consejo General de Escuelas y Cultura ni a las Subsecretarías, por ser niveles políticos. Todas las Direcciones fueron consideradas como un solo nivel, no importando cual fuere su diferente nivel jerárquico.

Se consideró expresamente por separado al nivel región, pese a que sólo estaría ocupado por los Inspectores jefes de rama, porque, como les consta a las Lic. Senén González, Govea y Andrae, quienes estuvieron presentes en la negociación de este trabajo con Fernández Conti, entonces se insinuó que le interesaba a la repartición ir definiendo algún nivel intermedio entre la Administración Central y los distritos, donde pudiera actuarse y eventualmente coordinarse más agregadamente los distritos que mantuviesen cierta homogeneidad zonal.

En consecuencia, se enfocó el estudio en el cuarto nivel, ocupado por el Consejo Escolar y las DyD. Se explorará la relación que exista entre el sistema distrito, su ambiente (nivel III) y su suprasistema (niveles I y II).

Bien pudo haberse dicho en el informe a que me refiero que también se exploraría, como no podía ser menos, la relación entre los elementos del nivel distrito y los Establecimientos, que constituyen el nivel V.

¿Por qué se previó a los Establecimientos como otro nivel? sería una buena pregunta ahora. ¿Por qué se los consideró nivel V y no se los integró ni en el nivel IV ni en el III?

Con toda deliberación se los previó fuera del sistema distrito y no dentro del ambiente o región.

Claro está que hubiera sido más compatible con una visión administrativa tradicional de las cosas incluirlos en los distritos, ya que éstos pasan por ser divisiones administrativas. Pero tal vez hubiera sido más compatible con la lógica de la situación considerarlos un elemento más de la región, en caso de que no perteneciesen al distrito.

Uno u otro criterio hubieran implicado, sin embargo, que las muy frecuentes e intensas relaciones entre el elemento Consejo

Escolar del sistema distrito y los referidos Establecimientos, por una parte, y las no menos asiduas e intensas relaciones entre la Secretaría de Inspección como instancia DyD y esos mismos Establecimientos, por otro lado, y las demás relaciones eventuales entre las otras DyD y esos Establecimientos compusieran, todas juntas, un único y complejo conjunto. Con lo que podrían 'integrarse' entre comillas en un solo conjunto sistemas bien diferentes como parecen serlo Consejo Escolar-Establecimientos, Secretaría de Inspección-Establecimientos, etcétera, etc.

En definidas cuentas, no sería posible probar, de haber pensado así, si son las DyD, y cuáles de ellas, quienes forman sistema con el Consejo Escolar, lo cual ha sido todo el tiempo nuestra inconfesa hipótesis cero.

En tal supuesto, el Consejo Escolar y las DyD constituirían, sí o sí, un sistema, no por vincularse directamente entre sí sino por vincularse cada uno con los Establecimientos.

De no haber discriminado un Nivel III Región, de un Nivel IV Distrito y de un Nivel V Establecimientos, este estudio no tendría sentido porque, al tener el Consejo Escolar y las DyD por referente obligado común a los Establecimientos, habría sistema, y punto, sin más examen.

Acaso constituya nuestra tampoco declarada hipótesis alternativa que haya sistema distrital gracias a la mediación de los Establecimientos, a pesar de la eventual desarticulación entre los Consejos y las DyD.

Con perdón por la analogía: pasaría como con un matrimonio con hijos mayores. No porque el padre por su lado, y la madre por el suyo, se entiendan con todos y cada uno de sus hijos, habría que presumir que la pareja de los padres esté funcionando, ni que exista la familia, ni que los miembros sean felices. Quienes estarían llevando el peso del sistema serían... los hijos. Ya podrían vivir los padres en domicilios diferentes, y no haber hogar, que todos seguirían sobreviviendo, salvo que, por desgracia, compartieran recursos escasos.

Bien entendido queda que en nuestro caso en el principio fueron las escuelas y sólo después su coordinación vía Consejos.

Se considerará en consecuencia 'medio ambiente' en términos empíricos cuanto exista en la región que influya sobre lo existente a nivel distrital o que sea influido por esto, excluidos los Establecimientos y otros entes 'individuales' como los Consejos de Escuelas o las Cooperadoras.

Estas definiciones que venimos dando de 'nivel de observación', de 'frontera' o de 'medio ambiente' son tentativas, a modo de hipótesis de trabajo a confirmar o disconfirmar por el estudio.

Por noción de 'sistema' constituirán el sistema distrito aquellos elementos que como observadores advirtamos en el campo, según sean sus relaciones de interdependencia.

Aunque tal sistema hubiera sido establecido con suma precisión formal, no habría derecho a sostener que exista. Y menos que menos se podría alegar que no existirá sólo porque las disposiciones que fueron creando sus elementos, aislada o dislocadamente, no lo hayan previsto expresamente como sistema.

#### **Poder resolutivo**

Tocaba expedirse en este punto sobre los medios y conocimientos con que se contaba para realizar la investigación.

Hay un equipo de contraparte constituido por la Prof. Alejandra Aguirre y la Lic. Liliana Devilacqua, con la Lic. Norma Prieto como observador de la experiencia.

Se ha previsto contar con sendos colaboradores por distrito.

La contraparte viene movilizand o en la medida de sus posibilidades, y generalmente de modo informal, a otros funcionarios del organismo.

Descuéntase, por ser típica del organismo, la dispersión del conocimiento institucional y la inexistencia de fuentes concentradoras de información, como lo han registrado mis antecesores en el proyecto y como yo mismo lo viví cuando tuve oportunidad de actuar hace tiempo para el CFI en esta misma entidad.

He divulgado entre el equipo de contraparte el marco teórico, el modelo de intervención y el instrumento a aplicar.

Dicho personal de contraparte está dispuesto a trabajar en ambos distritos.

El responsable de contraparte ha comprometido los medios para que así sea.

En estos momentos sigo negociando el procesamiento de los resultados de la encuesta, para lo cual estoy definiendo la base de datos.

#### **Apreciación preliminar del sistema distrito**

Porque se trataba de una apreciación preliminar (preliminar = anterior a franquear el umbral o el dintel), no comparto demasiado la observación de que este apartado ha sido demasiado preliminar. En todo caso no sé si tomarlo como un elogio, porque cuanto más preliminar sea tantísimo mejor.

Me permito señalar que el sistema es sólo una pauta para seleccionar las unidades fundamentales o primarias de un objeto de conocimiento.

Cada investigador es libre en principio de seleccionar, acotar y relacionar esas entidades prácticamente a su antojo, con tal que pruebe por qué las seleccionó, cómo las acotó, cómo las relacionó.

Los sistemas son juicios de valor y recaen sobre conjuntos cuya vocación de interactuar se presume, a los que el observador rotula -según el caso- de a-sistemas, de sistemas incipientes, de sistemas plenos o de ex-sistemas, según los conjuntos que examina y sobre los cuales dictamina cumplan o no ciertos requisitos esenciales.

La clave del análisis está no tanto en que existan en sí mismas las relaciones entre las entidades primarias que caracterizan a un sistema, sino en que esas relaciones sean 'perceptibles' para ese o cualquier observador.

De donde, para que un observador pueda concluir que hay sistema o que no lo hay, y cuánto sistema hay, el conjunto debe cumplir una serie de condiciones mínimas; a saber: elementos, interacción entre dichos elementos, existencia de una frontera, intercambio a través de tal frontera, globalidad, pervasividad y dinámica.

Existe un sistema, pues, si:

1) Se advierte que hay un conjunto de elementos que tiene un valor distinto de los valores propios de sus componentes.

2) Si tales elementos aparecen en interacción estable, continua o permanente.

3) Si dicho conjunto de elementos se encuentra relativamente aislado de su ambiente por una frontera de porosidad variable.

4) Si los elementos propios del sistema están todos ellos en relación de interdependencia.

5) Si a través de aquella frontera esos elementos influyen y son influidos por el intercambio

6) con y sobre elementos de otros sistemas paralelos o que, como parte de conjuntos más amplios, circundan, envuelven y ambientan al sistema.

Más concretamente aún: habrá sistema si; a) el Consejo Escolar y las agencias DyD valen más como conjunto que como mera suma de partes; b) si interactúan continuamente; c) si es posible recortarlos de la región; d) si están en relación de interdependencia; e) si influyen y son influidos por la región y o, más mediatamente, por la Administración Central de la Dirección General.

Una visión preliminar de los sistemas distrito los hace aparecer como divisiones administrativas cuyo ámbito coincide con el de los Consejos Escolares, que no existen como unidades de orgánica aún y que constituyen más bien un espacio en que deberían de estar actuando los Consejos y las DyD.

Cabe hacer la reserva de que este estudio no parte siquiera de la muy tenue esperanza de que unos y otras estén componiendo efectivamente un sistema, por lo cual se limita por ahora a prever cuáles podrían ser sus componentes y a enunciar algunos objetivos a los que estarían contribuyendo, como se lo anticipó en el Anexo C.

Para esta definición se partió de las resoluciones que propiciaron dichas DyD. No se consultó otras fuentes de información, que podrían ser Gestión y Capacitación Docente, Auditoría o Consejos Escolares. Tampoco se averiguó en qué consista el 'proyecto de

descentralización y desburocratización del sistema educativo' a que se alude en el visto de la RN 22.094 de 1990.

Tener ahora más claro que los distritos deben existir y ser sistemas, o que los Consejos Escolares y las DyD deben comportarse como sistemas, no creo que ayude mucho en el fondo, porque la idea básica de este estudio no es fiscalizar que se esté cumpliendo algo que se ordenó. Una investigación de ese corte tendría un cierto aire de auditoría o, lo que es peor, de presumario, cuando en lo que se ha pensado es en una investigación-acción.

Supongamos por un momento que las resoluciones ministeriales fueron toda la información que recibieron las agencias distritales. ¿Qué caso tendría darles ahora una perfección y un detalle que no tuvieron cuando se las emitió?

Cuando informé, esas resoluciones aparecían como iniciativas aisladas, promovidas separadamente, con una distinta motivación cada una, y con un distinto origen también. Planteaban dependencias o relaciones vinculares con sendas áreas de la administración central. No prevían por lo general mecanismos de articulación, ni otros medios de coordinación que los que naturalmente existieran entre las áreas que se procuraba desconcentrar. Es ilustrativo el caso del delegado de Infraestructura, quien debía oficiar de nexo entre su dirección y la de Consejos Escolares.

Me siento tentado de evocar aquí lo que dijeron mis antecesores en este proyecto sobre la atomización o carencia de integración horizontal, característica de esta repartición, y deficiencia que no tengo por qué presumir que ha sido salvada de entonces ahora, ni ha sido contradicha por la Dirección General.

Resumiendo: esta delimitación del sistema distrito es cuanto pudo obtenerse en una etapa preliminar, no sin vacilaciones. Que las hubo, las hubo. No hay más que citar que se haya considerado finalmente elemento del sistema distrito al Tribunal Descentralizado de Clasificación, que en rigor es un elemento de la región (el que corresponde a Merlo tiene su sede en Morón y el que corresponde a Ramallo funciona en Tigre).

El responsable de la contraparte sugirió algunas precisiones para 'recortar' tentativamente el distrito, en aquellas situaciones en que tenía dudas sobre si un determinado conjunto era elemento del presunto sistema distrital. Fue el caso de las Comisiones Distritales de Consejos de Escuela, que deslindó como pertenecientes al distrito, el de los Inspectores jefes de rama, que consideró pertenecientes a la región, y el de los referidos Tribunales, que incluyó en el distrito aunque su 'candidatura' estuviera comprometida por aquel asiento en la región.

Esta asignación provisional será ratificada o rectificada a medida que durante el trabajo vayan apareciendo criterios más informados y consistentes.

#### **Objetivos del sistema distrito**

Fue el responsable de la contraparte quien los definió en la forma en que aparecen en el Anexo C.

Se consideró allí 'elementos' a los Consejos Escolares y a las dyD cuya disposición de origen se localizó, no importando que en algún caso resultase relativamente remota su previsión, por cuanto lo que preocupaba era si formaban sistema, con prescindencia de su antigüedad.

Los vacíos que se advierten en la enumeración se debieron a que el informante dudaba sobre su exacta dependencia actual y sobre la subsistencia de la entidad de que habían estado dependiendo. (No se había localizado aún la reestructuración planteada por las RM 1406 y 1407, donde se decidió la nueva estructura de la Subsecretaría de Educación.)

Se trató de una enumeración no taxativa. Es decir, no se descartó que pudiera haber más elementos en el nivel por examinar, ni que los elementos detectados contribuyeran de otras maneras que las puntualizadas.

El trabajo de campo permitirá verificar la existencia de cuanta intervención resulte significativa a los fines de la desconcentración-descentralización y averiguar a qué objetivos centrales surten, sean comunes esos objetivos a los dos distritos o específicos de alguno de ellos dos.

### Medio ambiente

Se consideró como tal aquello muy próximo al sistema distrito, que a éste le importare y que éste no pudiere cambiar por sí.

Resultó de la frontera c onvencional propuesta.

A salvo de que, por definición, toda frontera de un sistema no tiene por qué ser obligatoriamente nítida (antes bien, no debería ser demasiado firme ni consistente, sino porosa), ni siempre la misma, ni de pareja intensidad por todos lados, se llegó a dicha definición basándose solamente sobre qué elementos debían de estar presentes en los distritos por habérselo previsto formalmente así.

A lo precario de esta definición debe de haber contribuido el hecho de que el propio nivel regional esté por ser definido aún, al punto de que en él existirían sólo los inspectores jefes de rama.

Pienso que el plan de trabajos planteó un grado excesivo de definición en este punto, tratándose como se trataba de una etapa preliminar. Repasando el texto de Cappa y Pastoriza que se siguió para efectuar la descripción de aquel plan, advierto que esos autores se refieren al medio ambiente substancial, englobando -así dicen textualmente- los aspectos esenciales del medio que tengan que ver con esa 'caja negra' que son los sistemas cuando no se los ha explorado todavía.

Es decir: mal podía informarse desde La Plata sobre aspectos de Merlo o de Ramallo que no sólo harían a la supervivencia eventual del sistema sino (lo que es mucho más aventurado conjeturar desde afuera) sobre aspectos que hicieran a su propia existencia, que es lo que se pretendía saber.

Propongo pasar esta tarea como tarea 10 bis de la etapa II, en cuanto a los dos distritos, y dejarla para cuando se encare la tarea 4 de la etapa III para todos los distritos.

### Suprasistema

La identificación y caracterización del suprasistema se limitó a actualizar la información, por lo demás abundante y actualizada, que consta en este mismo proyecto y obra de mis antecesores, sobre cuya validez -repito- no existe mayor sospecha por cuanto no ha pasado demasidado tiempo desde que se la produjo ni ha



sido redargüida de falsa o de incierta por la Dirección General.

Actualizo ahora como ANEXO G. el organigrama.

Como investigador, me planteo dos cuestiones:

¿En qué medida la transferencia de tecnología inédita no debería empezar por el organismo que se interesa en transferirla?

¿Resulta realmente posible divulgar tecnologías que se encuentran en pleno diseño aún, utilizando términos que sean accesibles por igual a políticos, gobernantes, administradores, especialistas y técnicos?



Dr. Pedro Vega Márquez

ANEXOS

G Actualización de la estructura de la Dirección General  
de Escuelas y Cultura 18

H Normativa relativa a descentralizaciones y  
desconcentraciones 34

I Resumen del marco teórico (Jiménez Nieto) 56

J Resumen del modelo de intervención (Vollmer) 85

K Encuesta a responsables de sector 118

L Base de datos tentativa para el procesamiento de la  
encuesta 125

M Proyecto de cuestionario para las reuniones de  
divulgación 150

N Materiales teóricos de apoyo 163

**ANEXO G.**

**ACTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA  
DE LA DIRECCION GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA (\*)**

(\*) Al 14-11-90.

De resultas de las RM 1406 (4-11-90) y 1407 (14-11-90).



PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
PODER EJECUTIVO

R11 1406 (14-11-90)

19

LA PLATA, 14 NOV 1990

Visto las Resoluciones N°s. 7694/85, 7703/85, 2616/86 y 2930/87 sobre la estructura orgánico-funcional de la Dirección General de Escuelas y Cultura; y

CONSIDERANDO:

Que es necesario un nuevo ordenamiento de la estructura orgánico-funcional de la Subsecretaría de Educación a efectos de optimizar los recursos con que cuenta, para proveer un mejor servicio educativo;

Que en materia de investigaciones educativas es preciso subordinar los distintos programas a las necesidades específicas de las ramas de la enseñanza y, si correspondiere, también a las orientaciones de la Subsecretaría de Cultura;

Que se desarrollan en la Dirección de Investigaciones Educativas diferentes proyectos de investigación, debiendo éstos ser coordinados desde organismos que conducen la política educativa con el fin de potencializar la utilidad de los recursos y los resultados;

Que es necesario una real inclusión de las tareas de investigación en gabinetes específicos para asegurar el desarrollo coherente entre la investigación y la práctica pedagógica;

Que con respecto a la Dirección de Coordinación Médico Escolar se establecerá un procedimiento descentralizado desde la configuración de programas específicos avalados por la Subsecretaría de Educación y en coordinación con otros organismos y dependencias;

Por ello,

EL DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA

RESUELVE:

ARTICULO 1°.- Suprímese de la Sección IV, Subsecretaría de Educación, lo siguiente:

0.15.0.0.0. Dirección de Investigaciones Educativas X

0.15.0.1.0. Departamento Administrativo

0.15.0.2.0. Departamento Técnico

0.17.0.0.0. Dirección de Coordinación Médico Escolar X

0.17.0.1.0. Departamento Administrativo

ARTICULO 2°.- Dentro del plazo de diez (10) días a partir de la presente, se informará a la Dirección General sobre

1406

///



PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
PODER EJECUTIVO

///

los distintos programas de investigación que se llevan a cabo.

ARTICULO 3°.- Los informes deberán contener como mínimo, los siguientes  
----- datos: copia del proyecto de investigación, comienzo  
y plazo de desarrollo, objetivos, modos de evaluación, personal afectado,  
lugar de trabajo y horarios que se cumplen.

ARTICULO 4°.- Una vez evaluados los programas de investigación,  
----- la Subsecretaría de Educación determinará su continuidad  
o no y dispondrá la derivación que corresponda.

ARTICULO 5°.- Establecer entre las funciones de las Direcciones  
----- Docentes la de sostener y orientar gabinetes de investiga  
ción que respondan a las necesidades de la política educativa.

ARTICULO 6°.- Todos los programas de investigación deberán contener  
----- objetivos precisos, previsiones en cuanto a recursos  
humanos y medios a emplear, tiempos de duración del plan, sistema  
de evaluación y responsable del proyecto.

ARTICULO 7°.- El plantel administrativo de las Direcciones citadas  
----- en el artículo 1° será reubicado en otros planteles  
básicos de la Dirección General de Escuelas y Cultura, conforme a  
las necesidades de servicio.

ARTICULO 8°.- Los secretarios y bibliotecarios afectados con servicios  
----- provisorios a los Centros de Investigación Educativa  
quedarán a disposición de la Subsecretaría de Educación, dentro del  
área de la Dirección de Gestión y Capacitación Educativa.

ARTICULO 9°.- La estructura de funcionamiento como los programas  
----- desarrollados por la Dirección de Coordinación Médico  
Escolar, serán derivados a las dependencias de competencia mediante  
acto administrativo promovido desde la Subsecretaría de Educación.

ARTICULO 10°.- Establecer que la presente Resolución será refrendada  
----- por el Señor Subsecretario de Educación.

ARTICULO 11°.- Regístrese esta Resolución, que será desglosada para  
----- su archivo en la Dirección de Despacho, la que en  
su reemplazo agregará copia autenticada de la misma; notifíquese  
por la Dirección de Personal a quienes corresponda. Cumplido, archívese.

Dr. RUBEN GUSTAVO OLIVA  
SUBSECRETARIO DE EDUCACION  
DIRECCION GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

1406

AGRM. NORBERTO A. FERNANDINO  
DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

RESOLUCION N° .....



R11 1407 (14-11-90)

27

PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
PODER EJECUTIVO  
DIRECCION GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA

LA PLATA, 1 4 NOV 1990

Visto las Resoluciones N° 7694 y 7703/85 y 3041/88,  
por las cuales se aprueba y modifica la Estructura Orgánico Funcional  
de la Dirección General de Escuelas y Cultura; y,

CONSIDERANDO:

Que la atención de los asuntos de la Subsecretaría  
de Educación requiere reformular la organización de las dependencias  
que comprende;

Que existen dos áreas de incumbencias claramente diferen-  
ciadas: la que se refiere a lo pedagógico-docente y la que debe atender  
los aspectos técnico legales;

Que la complejidad de dichas áreas torna necesario  
otorgar los medios para lograr mayor eficiencias en el funcionamiento  
de la Subsecretaría de Educación;

Por ello,

EL DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA

R E S U E L V E :

ARTICULO 1°.- Créase, [en la Sección IV, Subsecretaría de Educación,  
----- lo siguiente:

[0.18.0.0.0] Dirección de Gestión y Capacitación Educativa (Docente).  
0.18.1.0.0. Subdirección Administrativa de Gestión Educativa.  
0.18.1.1.0. Departamento Administrativo.  
0.18.1.2.0. Departamento Secretarías de Inspección y Capacitación.

[0.19.0.0.0.] Dirección de Coordinación Legal y Técnica'  
0.19.1.0.0. Subdirección de Coordinación Legal y Técnica.  
0.19.1.1.0. Departamento Administrativo.  
0.19.1.2.0. Departamento de Asuntos Legales y Técnicos.

ARTICULO 2°.- Derógase de la Sección IV, Subsecretaría de Educación,  
----- lo siguiente:

[0.01.0.0.0.] Dirección de Coordinación Administrativa.  
0.01.1.0.0. Subdirección de Coordinación Administrativa.

1407

///



PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
PODER EJECUTIVO

///

0.01.1.1.0. Departamento Administrativo.

0.01.1.2.0. Departamento Becas.

0.01.1.3.0. Departamento Coordinación Consejo Federal.

ARTICULO 3°.- Apruébanse las misiones y funciones de las Dependencias  
----- mencionadas en los Artículos precedentes, las que  
forman parte de la presente Resolución, como Anexo Único.

ARTICULO 4°.- Establecer que la presente Resolución será refrendada  
----- por el señor Subsecretario de Educación.

ARTICULO 5°.- Regístrese esta Resolución, la que será desglosada  
----- para su archivo en la Dirección de Despacho, la que  
en su reemplazo agregará copia autenticada de la misma; notifícase  
por la Dirección de Personal a quienes corresponda. Cumplido, archívese

RESOLUCION N° ..... 1407

Dr. RUBEN GUSTAVO OLIVA  
SUBSECRETARIO DE EDUCACION  
DIRECCION GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

AGRIIM. NORBERTO A. FERNANDINO  
DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
PODER EJECUTIVO

D.G.E. Y C. Subsecretaría de Educación

ORGANISMO: Dirección General de Escuelas y Cultura

CONSEJO GENERAL:

SUBSECRETARIA: de Educación

DIRECCION: de Gestión y Capacitación Educativa (D. Docente)

SUBDIRECCION:

DEPARTAMENTO:

DIVISION:

MISSION:

Asistir a la Subsecretaría de Educación en lo referente a la fijación y concreción de las políticas educativas en general incluyendo la de la capacitación docente, a través de la coordinación técnico-pedagógica e institucional del área y en la gestión de los instrumentos y ámbitos específicos para su implementación.

FUNCIONES:

Establecer la coordinación operativa técnico-pedagógica e institucional entre las distintas ramas de la enseñanza, a partir de los lineamientos impartidos desde la Subsecretaría de Educación.

Coordinar los planes de capacitación institucional y compatibilizar los programas y proyectos de capacitación técnica de las distintas ramas educativas.

Asumir la conducción y coordinación técnico-administrativa, orientación y supervisión de las Secretarías de Inspección de cada uno de los Distritos bonaerenses

Instrumentar el ámbito de co-gestión educativa a partir de la convocatoria de la Subsecretaría de Educación juntamente con la Dirección de Control Legal y Técnico

Constituir el nexo permanente técnico operativo con la Dirección con la Dirección de Planeamiento, respecto a la elaboración y acción de programas y proyectos.

///

1407





PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
PODER EJECUTIVO

21A

///

Coordinar el trabajo de la Comisión Permanente de Estudio de Títulos y Asignación de Puntaje.

Proporcionar el apoyo al proceso y acciones de descentralización desde el ámbito de la Subsecretaría de Educación.

Coordinar, desde los requerimientos técnico pedagógicos, las acciones de intervención con el Consejo General de Educación y Cultura.

Asistir en todo lo referente a información y acciones vinculadas con el Consejo Federal de Cultura y Educación.

Promover a partir de proyectos educativos la vinculación con otras reparticiones provinciales, universidades y organismos gubernamentales y no gubernamentales coordinando con la Dirección de Planeamiento.

Favorecer e implementar las acciones que aseguren la comunicación institucional entre todas las dependencias de la Subsecretaría de Educación.

Asumir técnica y administrativamente la conducción y orientación de los centros de capacitación docente de cada distrito de la Provincia.

1407



25

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

PODER EJECUTIVO

D. G. E. Y C. Subsecretaría de Educación

ORGANISMO: Dirección General de Escuelas y Cultura

CONSEJO GENERAL:

SUBSECRETARIA: de Educación

DIRECCION: de Gestión y Capacitación Educativa (D. Docente)

SUBDIRECCION: Administrativa de Gestión Educativa

DEPARTAMENTO:

DIVISION:

MISSION:

Cumplimentar y asistir en las misiones y funciones establecidas para los departamentos y brindar apoyatura en la coordinación administrativa requerida por la Dirección y la Subsecretaría de Educación.

FUNCIONES:

Elaborar y efectuar el control de procedimiento administrativo a los proyectos vinculados con la coordinación educativa, la capacitación institucional, las Secretarías de Inspección y los Centros de Capacitación.

Asistir en la confección y distribución de la documentación general y técnica de la Dirección y de la Subsecretaría de Educación.

Efectivizar las comunicaciones institucionales emanadas de la Dirección y de la Subsecretaría y su correspondiente notificación.

Centralizar y confeccionar el anteproyecto de presupuesto anual del área.

Efectuar la asistencia técnica operativa en todo lo referido a reuniones, convocatorias, documentación e informe con el Consejo Federal de Cultura y Educación.

1407



PROVINCIA DE BUENOS AIRES

PODER EJECUTIVO

D. G. E. Y C. Subsecretaría de Educación

ORGANISMO: Dirección General de Escuelas y Cultura

CONSEJO GENERAL:

SUBSECRETARIA: Subsecretaría de Educación

DIRECCION : de Gestión y Capacitación Educativa (D. Docente)

SUBDIRECCION: Administrativa de Gestión Educativa

DEPARTAMENTO: Administrativo

DIVISION:

MISION:

Proporcionar el apoyo necesario a fin de administrar el cumplimiento de las actividades de la Dirección.

FUNCIONES:

Cumplimentar el despacho administrativo de la Dirección.

Administrar el cumplimiento de las normas vigentes en materia de trámites y procedimiento administrativo y la aplicación de la reglamentación vigente, de acuerdo a lo indicado por la Dirección.

Administrar las actuaciones de caracter patrimonial, viáticos, pasajes, movilidad, presupuesto y todo lo relacionado con la adquisición de bienes y/o servicios que afecten a la Dirección.

Cumplimentar las actuaciones relacionadas con los regímenes de personal.

Efectivizar en tiempo y forma la realización de impresos a ser utilizados por la dependencia.

Proyectar actos administrativos inherentes a los servicios de la dependencia.

Efectivizar las acciones y tratamientos derivados de la vinculación institucional con el Consejo Federal de Cultura y Educación.

1407



2/7

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

PODER EJECUTIVO

D.G.E. Y C. Subsecretaría de Educación

///

- Coordinar acciones con el Consejo General de Educación y Cultura.

- Coordinar, a partir de los requerimientos legales, las derivaciones y consultas a Asesoría General de Gobierno y otros Organismos técnicos.

- Recibir para su análisis los proyectos legislativos vinculados con la educación.

1407



28

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

PODER EJECUTIVO

D. G. E. Y C. Subsecretaría de Educación

ORGANISMO: Dirección General de Escuelas y Cultura

CONSEJO GENERAL:

SUBSECRETARIA: de Educación

DIRECCION: de Gestión y Capacitación Educativa (D. Docente)

SUBDIRECCION: Administrativa de Gestión Educativa

DEPARTAMENTO: Secretaría de Inspección y Capacitación

DIVISION:

MISION

Centralizar, procesar, proyectar y resolver las acciones técnico-administrativas referidas a la coordinación interrama, a las Secretarías de Inspección, a los Centros Distritales de Capacitación, a las comisiones originadas en la Dirección o en la Subsecretaría de Educación y las emanadas de las funciones inherentes a esta Dirección.

FUNCIONES

Proyectar actos administrativos correspondientes a las Secretarías de Inspección y Centros Distritales de Capacitación.

Centralizar y procesar la información referida a las actividades de capacitación, de Coordinación con Planeamiento y con las otras Direcciones.

Elaborar las propuestas de designación de Secretarías de Inspección y personal de los Centros de Capacitación y otras propuestas de designación docente en la Dirección.

Elaborar disposiciones referidas a Cursos, Jornadas para Docentes y Comisiones de Trabajo.

Elaborar proyectos de Resoluciones.

Elaborar Circulares técnico-administrativas a indicación de la Dirección.

Participar y apoyar administrativamente la labor de los Asesores y grupos de trabajo.

Elaborar y procesar datos básicos emergentes del funcionamiento de las dependencias distritales de la Dirección y de la Subsecretaría de Educación.

1407



29

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

PODER EJECUTIVO

D.G.E. Y C. Subsecretaría de Educación

ANEXO I

ORGANISMO: Dirección General de Escuelas y Cultura

CONSEJO GENERAL:

SUBSECRETARIA: de Educación

DIRECCION: de Coordinación Legal y Técnica

SUBDIRECCION:

DEPARTAMENTO:

DIVISION:

MISION:

Procesar y orientar legal y técnicamente las actuaciones administrativas de la Subsecretaría de Educación, a efectos de su puesta en estado de resolución o de derivación.

FUNCIONES:

- Coordinar el movimiento de actuaciones, su procesamiento y/o derivación.

- Coordinar las intervenciones de los asesores legales de las distintas direcciones docentes.

- Apoyar y coordinar las actuaciones de la Dirección de Tribunales de Clasificación.

- Apoyar las actuaciones de la Dirección de Tribunal de Disciplina.

- Coordinar todo lo relativo al pedido de becas, de acuerdo con la Reglamentación vigente.

- Efectuar el estudio de las actuaciones desde el punto de vista legal.

- Coordinar y confeccionar los actos administrativos de la Subsecretaría de Educación.

1402



90

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

PODER EJECUTIVO

D.G.E. Y C. Subsecretaría de Educación

ORGANISMO: Dirección General de Escuelas y Cultura

CONSEJO GENERAL:

SUBSECRETARIA: de Educación

DIRECCION: de Coordinación Legal y Técnica

SUBDIRECCION: de Coordinación Legal y Técnica

DEPARTAMENTO:

DIVISION:

MISION:

— Proporcionar apoyo técnico respecto de las misiones y funciones de la Dirección de Coordinación Legal y Técnica y de la Subsecretaría de Educación.

FUNCIONES:

Centralizar y confeccionar el anteproyecto de presupuesto anual del área.

Brindar apoyo respecto de la confección de proyectos de actos administrativos en general.

Apoyar en la coordinación de todo lo relativo al pedido de becas de acuerdo con la Reglamentación vigente.

14024



PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
PODER EJECUTIVO  
D.G.E. Y C. Subsecretaría de Educación.

ORGANISMO: Dirección General de Escuelas y Cultura.....

CONSEJO GENERAL:.....

SUBSECRETARIA: de Educación.....

DIRECCION: de Coordinación Legal y Técnica.....

SUBDIRECCION: de Coordinación Legal y Técnica.....

DEPARTAMENTO: Administrativo.....

DIVISION:.....

**MISSION:**

Proporcionar el apoyo necesario a fin de administrar el cumplimiento de las actividades de la Dirección.

**FUNCION:**

Cumplimentar el despacho administrativo de la Dirección.

Administrar el cumplimiento de las normas vigentes en materia de trámites y procedimiento administrativo y la aplicación de reglamentaciones que fije la superioridad.

Administrar las actuaciones de carácter patrimonial, viáticos, pasajes, movilidad, presupuesto y todo lo relacionado con la adquisición de bienes y/o servicios que afecten a la Dirección.

Cumplimentar las actuaciones relacionadas con los regímenes de personal.

Efectivizar en tiempo y forma la realización de impresos a ser utilizados por la dependencia.

Proyectar actos administrativos inherentes a los servicios de la Dependencia.

1407





32

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

PODER EJECUTIVO

D.G.E. Y C. Subsecretaría de Educación.

ORGANISMO: Dirección General de Escuelas y Cultura

CONSEJO GENERAL:

SUBSECRETARIA: de Educación

DIRECCION: de Coordinación Legal y Técnica

SUBDIRECCION: de Coordinación Legal y Técnica

DEPARTAMENTO: de Asuntos Legales y Técnicos

DIVISION:

MISION:

Analizar y expedirse sobre cuestiones legales y técnicas, a requerimiento de la Dirección o de la Subsecretaría de Educación.

FUNCION:

Proyectar actos administrativos de carácter general o particular dentro del área de incumbencia de la Subsecretaría de Educación.

Estudiar y expedirse respecto de actuaciones o expedientes sometidos a su consideración.

1407

# DIRECCION GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA

CONSEJO GENERAL DE EDUCACION Y CULTURA

DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA

AUDITORIA GENERAL

DIRECCION GENERAL DE AUDITORIA

CONTROL DE LA GESTION PRESUPUESTARIA

SUBSECRETARIA DE EDUCACION

EDUCACION MEDIAL

EDUCACION PRIMARIA

EDUCACION MEDIA TECNICA Y AGRIARIA

EDUCACION SUPERIOR

EDUCACION DE ADULTOS Y FORMACION PROFESIONAL

EDUCACION ESPECIAL

EDUCACION FISICA

ENSEÑANZA ARTISTICA

ENSEÑANZA NO OFICIAL

PSICOLOGIA Y ASISTENCIA SOCIAL ESCOLAR

INFORMACION Y TECNOLOGIA EDUCATIVA

INVESTIGACIONES EDUCATIVAS

CIENCIA Y TECNICA

COORDINACION MEDICO-EDUCATIVA

TRIBUNAL DE CLASIFICACION

TRIBUNAL DE DISCIPLINA

COORDINACION ADMINISTRATIVA

SUBSECRETARIA DE CULTURA

TEATRO ARGENTINO

COMEDIA DE LA PROVINCIA

TEATRO AUDITORIUM SALA "ROBERTO J. PATRO" MAR DEL PLATA

BALLET DEL SUR, BAHIA BLANCA

ORQUESTA SINFONICA DE BAHIA BLANCA

COMPLEJO MUSEOGRAFICO "EL UDAQUINO DE LUJAN"

ASISTENCIA, EXTENSION Y PROMOCION CULTURAL

BIBLIOTECAS

ARCHIVO HISTORICO

MUSEOS, MONUMENTOS Y SITIOS HISTORICOS

BELLAS ARTES

SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA

COOPERACION ESCOLAR

CONSEJOS ESCOLARES

INFORMATICA

TRANSPORTE FLUVIAL

ADMINISTRACION CONTABLE

PERSONAL

DESPACHO

SERVICIOS GENERALES

DIRECCION PROVINCIAL DE INFRAESTRUCTURA

OBRAS POR ADMINISTRACION

MANTENIMIENTO

CONTRATOS Y CONSORCIOS

CABINETE

RELACIONES PUBLICAS Y PRENSA

PLANEAMIENTO

Subsecretaria de Planeamiento y Presupuesto

Subsecretaria de Relaciones Publicas y Prensa

1 2 3 4 5 6

1 = Dpto. Tecnicos y Administrativos

2 = Dpto. Estadistico

3 = Dpto. Administrativo

4 = Dpto. Evaluacion y Control

5 = Dpto. Comunicacion y Prensa

6 = Dpto. Finanzas y Contabilidad

C.N. N° 3877/4/91

C.M. N° 406

C.M. N° 407

33

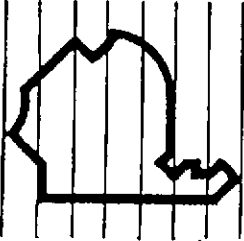
**ANEXO H.**

**NORMATIVA RELATIVA A  
DESCENTRALIZACIONES Y DESCONCENTRACIONES**

**(\*)**

**(\*)**

Decreto 4182 (22-7-88) - Consejos de Escuela  
RM 17.444 (6-11-89) Comisiones Distritales de Infraestructura  
RM 22.094 (22-6-90) Tribunales de Clasificación Descentralizados  
RM 3877 (4-4-91) Tribunales de Clasificación Descentralizados  
RM 6257 (10-7-91) Comisiones Distritales de Consejos de Escuela



GOBIERNO DEL PUEBLO  
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Dirección General de Escuelas y Cultura

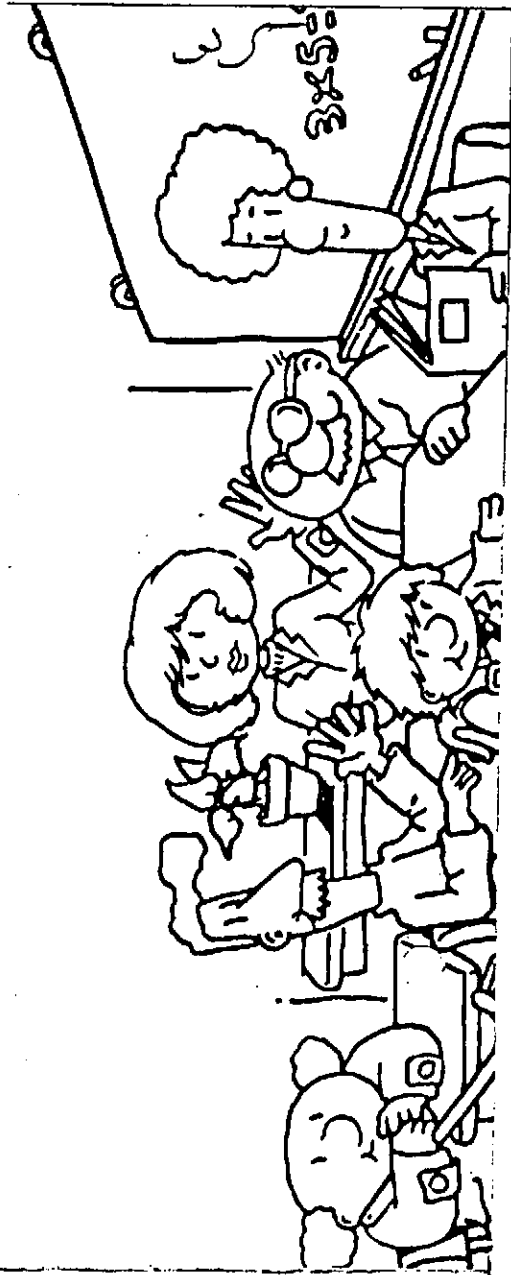
DECRETO DE AUTORIZACION  
A LA CREACION DE LOS  
"CONSEJOS DE ESCUELA"



Con los  
**CONSEJOS  
DE ESCUELA**  
La Comunidad Educativa  
Participa y Decide

CONSIDERACIONES GENERALES  
SOBRE LOS CONSEJOS  
DE ESCUELA

Nº 4182-88  
(22.3.88)



junto de la comunidad escolar esté dispuesto a ejercer el derecho y la responsabilidad de educar, se habrá iniciado el verdadero proceso de transformación de la educación en la provincia.

**DECRETO DE AUTORIZACION  
A LA CREACION DE LOS  
"CONSEJOS DE ESCUELA"**

**CONSIDERACIONES GENERALES  
SOBRE LOS CONSEJOS  
DE ESCUELA**

## CONSEJOS DE ESCUELA:

La necesidad de generar un espacio de participación donde la comunidad educativa pueda discutir y decidir en torno al quehacer de la escuela de que la misma cuente con un instrumento que amplíe su campo de acción para brindar una formación más integral, realizando acciones concretas según las necesidades, intereses y posibilidades de cada comunidad es lo que hoy nos lleva a impulsar la creación de los Consejos de Escuela.

Partimos de la convicción de que la escuela es un organismo vivo, producto de todos los sectores que la componen. Cuanto más participemos en su construcción diaria, más fácil será superar el aislamiento, la rutina, el desinterés. Cada uno de los sectores debe aportar su experiencia particular, su óptica propia, tanto en el análisis de los problemas como en la resolución de los mismos, y a sea mediante acciones directas o formulando propuestas a los niveles correspondientes de la autoridad educativa cuando el hecho exceda sus atribuciones o sus posibilidades.

Se trata de iniciar el camino para transformar la escuela bonaerense ampliando la responsabilidad de su conducción a todos los sectores involucrados y por propia decisión de los mismos. En la medida en que admitamos que la escuela no es patrimonio exclusivo de directivos y docentes; que la responsabilidad y competencia del maestro o del profesor no termina en su labor dentro del aula; que la irremplazable acción y preocupación de los padres por la educación de sus hijos no puede ni debe detenerse en el umbral del establecimiento; que el alumno —supuesto protagonista principal de la educación— no puede permanecer marginado de las decisiones que lo involucran y lo afectan; que todos los que hacen posible la existencia de la escuela tienen algo que decir para mejorarla; es decir, en la medida y desde el momento mismo que el con-

DECRETO DE AUTORIZACION A LA CREACION DE LOS  
"CONSEJOS DE ESCUELA"

LA PLATA, 22 JUL 1988

Visto y,

CONSIDERANDO:

1 Que es de suma importancia estimular y encauzar la búsqueda de nuevas alternativas y propuestas que en el campo de la educación promuevan la integración y la acción coordinada de sus diversos componentes, con vistas a acrecentar la eficacia de los recursos empleados e irradiar su ámbito de influencia en el seno de la comunidad toda;

2 Que es necesario estimular la participación democrática, el espíritu comunitario, la convivencia solidaria y la libertad responsable de toda la comunidad educativa (docentes, no docentes, alumnos, padres);

3 Que la organización actual de la escuela concebida fundamentalmente para "transmitir" conocimientos no deja espacio para el desarrollo de actitudes y hábitos de participación en docentes, no docentes, alumnos y padres;

4 Que para revertir esta situación no son suficientes las reformas técnico-pedagógicas si no van acompañadas de acciones simultáneas dirigidas a modificar y revitalizar las estructuras organizativas y de funcionamiento del sistema educativo;

5 Que el Consejo de Escuela cuya creación se propicia, tiene como objetivo principal analizar la problemática de cada escuela y su ámbito de influencia y promover el compromiso de todos los sectores involucrados en la tarea educativa hacia las finalidades que la propia comunidad se plantea;

63

Que la realidad diversa que muestra la Provincia de Buenos Aires requiere que cada comunidad realice su proceso participativo de acuerdo a sus posibilidades concretas, no siendo por lo tanto la presente una iniciativa acabada y estática;

Que es menester brindar un reconocimiento legal a muchas y valiosas experiencias de participación desarrolladas a partir del principio de comunidad educativa.

Por ello,

## EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES EN ACUERDO GENERAL DE MINISTROS

### D E C R E T A :

ARTICULO 1. — Autorízase la creación de los Consejos de Escuela en los servicios y establecimientos dependientes de la Dirección General de Escuelas y Cultura de la Provincia de Buenos Aires. Por cada servicio y/o establecimiento se constituirá un solo Consejo de Escuela.

ARTICULO 2. — El Consejo de Escuela es un cuerpo representativo de todos los sectores de cada comunidad educativa, con atribuciones consultivas y ejecutivas que hacen al ámbito exclusivo de su funcionamiento, y su finalidad principal es promover la organización de la misma, estimulando su protagonismo, unidad, vinculación, convivencia solidaria y participación.

ARTICULO 3. — Cada Consejo de Escuela se integrará con representantes de los sectores que componen la comunidad educativa de cada establecimiento y/o servicio:

- a) Directivos
- b) Docentes
- c) Padres (en los niveles inicial, primario y medio)

### LA ESCUELA QUE QUEREMOS:

Proponemos superar este estado de cosas insatisfactorio, en el marco del principio de participación, es convocar al compromiso solidario de todos los sectores que componen la comunidad educativa en la búsqueda colectiva de las soluciones. Ello supone que la escuela debería constituirse en el espacio social por excelencia para ejercitar el diálogo y la crítica. Diálogo que no debe entenderse en un sentido restrictivo, practicado solamente entre docentes y alumnos —lo que en muchos casos constituiría de por sí un significativo progreso— sino que debe incluir a los padres y al conjunto de la comunidad. Este diálogo de la escuela consigo misma y con la comunidad creará las condiciones para la generación de una nueva dinámica interna rompiendo el aislamiento y estableciendo puentes que la comuniquen con su medio social.

También la crítica debe ser entendida en el sentido más amplio y más profundo del término. Crítica de los contenidos, pero también de los métodos, de los mecanismos de relación internos de la institución, de sus formas de tomar contacto con la comunidad, de su función dentro del espacio local, regional y nacional; en fin, de sus objetivos educativos y de su papel en la construcción permanente de la cultura nacional.

Es decir, crítica en el sentido de realizar un análisis desprejuiciado de toda la problemática escolar con el propósito de generar las transformaciones que las circunstancias exijan.

Crítica en el marco de respeto a la dignidad de cada uno de los sectores que componen la comunidad escolar



- d) Alumnos (en los niveles primario, medio y superior)
- e) No docentes
- f) Asociaciones Cooperadoras
- g) Representante legal (en el ámbito de la Dirección de Enseñanza no oficial).

ARTICULO 4. — Cada miembro del Consejo de Escuela será elegido democráticamente entre sus pares. Sus mandatos serán anuales, pudiendo ser reelectos.

ARTICULO 5. — El Consejo de Escuela podrá realizar, resolver, promover, coordinar y ejecutar todas aquellas acciones que hagan al fortalecimiento de la organización de la comunidad educativa y su zona de influencia, en procura de la finalidad propuesta.

En todo lo concerniente a lo técnico-pedagógico y a lo técnico-docente, podrá elevar propuestas ante las autoridades competentes.

ARTICULO 6. — Cada Consejo, una vez constituido, establecerá su propia dinámica de funcionamiento, ajustándola a los requerimientos que establezca la reglamentación.

ARTICULO 7. — Las reuniones del Consejo de Escuela, serán abiertas a los demás miembros de la comunidad educativa de cada establecimiento y/o servicio, quienes podrán participar con voz pero sin voto. En caso excepcional la sesión podrá ser secreta.

ARTICULO 8. — El Consejo de Escuela podrá invitar a participar a representantes de instituciones y organizaciones de la comunidad, cuando lo considere.

ARTICULO 9. — Cualquier persona que esté en condiciones de ser electa miembro del Consejo de Escuela, podrá desarrollar todas las acciones tendientes a la promo-

Del mismo modo, cabe destacar emprendimientos aún, más ambiciosos tales como "escuela no graduada" o creación de "granjas escolares".

Precisamente, son estas iniciativas las que indican el camino que todos deberíamos recorrer.

47

## LA ESCUELA DE HOY:

Es obvio señalar que las deficientes condiciones materiales en la que debe desarrollarse la tarea educativa, afecta el normal curso de las actividades escolares. Pero haríamos mal en suponer que el problema de la escuela bonaerense se agota en este aspecto, o que este fenómeno es la causa de todas las dificultades que se perciben.

El aislamiento de nuestra escuela, su desconexión con el entorno social conlleva por encerrarla en una cultura propia, un lenguaje propio, con normas, códigos y ritos privativos de la escuela que terminan por constituir un obstáculo para que la cultura viva de la comunidad penetre y enriquezca el trabajo escolar. De este modo, los contenidos de la enseñanza no reflejan la dinámica social, no contemplan la problemática de nuestra sociedad ni responden a las inquietudes e intereses comunitarios.

DECRETO Nº 4182.

Por otra parte, los roles de directivos, docen-

tes y alumnos no se ajustan a las exigencias de una escuela que pretenda ser un organismo estimulante y dinamizador de su comunidad. Directivos y docentes, constreñidos por la inercia propia de un sistema vertical y centralizado, cuya mecánica burocrática dificulta toda acción innovadora, culminan convirtiendo lo que debiera ser una práctica creativa en una actividad rutinaria. Consecuentemente, el alumno lejos de ser el protagonista de los procesos de enseñanza-aprendizaje pasa a ejercer un rol pasivo, mero receptor de conocimientos que otros han elaborado y organizado por él.

Lo anterior no significa desconocer la existencia de valiosas experiencias en las que se ha encarado un trabajo conjunto entre la escuela y la comunidad incorporando a los padres en las actividades escolares (talleres de cocina, carpintería, costura, etc.) y realizando otras en horario extra-escolar (formación de coros y grupos folklóricos, etc.).

11

CONSIDERACIONES GENERALES  
SOBRE LOS CONSEJOS  
DE ESCUELA

421

43

---

## CONSIDERACIONES GENERALES

---

### INTRODUCCION:

Desde diversos ámbitos y sectores sociales se señalan los agudos problemas que enfrenta nuestra escuela, problemas que en gran medida son una consecuencia de la situación económica y social por la que atraviesa la sociedad argentina. Sin embargo, debemos preguntarnos hasta qué punto la propia escuela no está contribuyendo a profundizar o consolidar esa situación, hasta qué punto realiza todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades de los niños y jóvenes, hasta qué punto se adecua efectivamente al lenguaje y la cultura de las comunidades a las que sirve y aporta de ese modo a la construcción de las identidades local, regional y nacional. En fin, hasta qué punto la escuela real, la que tenemos, la que vivimos diariamente alumnos, docentes y padres se halla alejada de la que unos y otros soñamos y deseamos para nuestro pueblo

Esa tarea de reflexión que todos tenemos que hacer, permitirá rescatar elementos y aspectos positivos que deberemos conservar, así como identificar otros cuya modificación o eliminación será preciso encarar sin apresuramientos, pero con la fuerza de decisión que las circunstancias nos están exigiendo.

LA PLATA, 13 NOV 1989

Visto la necesidad de dotar de sustento normativo a la creación de un organismo apto a nivel distrital para dar respuesta al acuciante problema de infraestructura edilicia escolar en la Provincia de Buenos Aires, a los casos de hacinamiento y su derivación inmediata en problemas de desescolarización, lo que conlleva el no menos urgente tema de la eliminación de los turnos reducidos con sus irreversibles secuelas; y;

CONSIDERANDO:

Que es conveniente a fin de dar pronta y eficaz respuesta a la problemática la adopción de un sistema descentralizado, donde las decisiones sean adoptadas por los directos protagonistas e interesados, coadyuvando con ello a la participación y organización de la comunidad educativa de cada Distrito y a la mayor precisión y realismo de las propuestas;

Que el artículo 47° de la Ley 10.589 indica que el Consejo Escolar debe relevar, planificar y prioritar las necesidades edilicias y dar soluciones, de común acuerdo con la Dirección General de Escuelas y Cultura;

Que esta metodología jerarquiza la función de los Consejos Escolares quienes tienen asignado en ella un rol protagónico, potenciando su acción e integrando junto a él a la comunidad educativa;

Que se advierte la necesidad de la inclusión de un técnico de la Dirección Provincial de Infraestructura en la organización del sistema a implementarse;

Que es insoslayable la participación de Municipios en la elaboración y ejecución de proyectos que hacen al interés directo de cada Distrito;

Que la inclusión de los Señores Inspectores de las ramas de la Enseñanza aportará el valioso criterio de la autoridad educativa referido a la necesidad concreta;

Que las Asociaciones Cooperadora, que han aportado generosamente a la solución de los problemas edilicios de las escuelas, también deben incorporarse en este ámbito con su experiencia, celo y empuje;

Que, asimismo, tanto los gremios de los docentes como los no-docentes mucho tienen que aportar para la solución de esta problemática tan diversa, desde las vivencias y participación organizada de sus representados;

POR ELLO,

EL DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA

R E S U E L V E :

ARTICULO 1°.- Crear en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires comités de infraestructura, que estarán integrados por:

- \* Dos o más consejeros escolares (uno al menos por cada bloque escolar)
  - \* Un Inspector por cada rama de enseñanza del distrito.
  - \* Un delegado de la Dirección Provincial de Infraestructura.
  - \* Un delegado del Intendente.
- Esta Comisión será convocada por el Consejo Escolar y Coordinador de la misma, por el Consejero por Bloque.

ARTICULO 2°.-

En el ámbito de

se creará un ámbito de  
deber de comisión vecinal  
cada por:

III

- \* Representantes de Asociaciones Cooperadoras del Distrito elegidos democráticamente entre sus pares (de la Federación de Cooperadoras si existiera).
- \* Un representante de cada gremio-docente.
- \* Un representante de cada gremio no-docente.
- \* Un representante de la Comisión de Educación y Cultura del Honorable Consejo Deliberante.
- \* Legisladores de la zona que deseen integrarse.
- \* Otros sectores interesados o cuya participación se considera útil.

Esta Comisión asesora trabajará junto a la Comisión de Infraestructura; tendrá voz pero no voto, en las decisiones a tomarse.

ARTICULO 3°.- La dirección de Coordinación de Consejos Escolares apoyará a cada Consejo Escolar en la constitución de la Comisión Distrital de Infraestructura y de la Comisión Asesora e intervendrá cuando alguna de estas no funcione o lo haga distorsionadamente. La Dirección Provincial de Infraestructura, a través de su delegado en la Comisión Distrital, apoyará y controlará los aspectos técnicos de los trabajos a realizarse; el delegado será el nexo entre ambas Direcciones.

Ambas Direcciones coordinarán sus acciones respecto de las comisiones distritales, colaborando conjuntamente en el buen funcionamiento de éstas.

ARTICULO 4°.- Serán funciones de la Comisión Distrital:

- \* Censar los edificios escolares en forma permanente, y las necesidades de mobiliario y otros aspectos de infraestructura escolar.
- \* Diagnosticar y prioritar necesidades pertinentes todas las veces que la situación lo exija, teniendo en cuenta los planes elaborados desde la Dirección General de Escuelas y Cultura, y las variables sociales, demográficas y ocasionales que la realidad demande.
- \* Atender las inquietudes y pedidos acerca de infraestructura que llegan al Consejo Escolar proveniente de distintos sectores de la comunidad.
- \* Procurar apoyatura para la optimización de los recursos.
- \* Informar periódicamente en forma orgánica al cuerpo de Consejeros Escolares sobre los estudios y proyectos realizados o a realizarse.
- \* Proponer al Consejo Escolar la realización de las obras que surjan de los estudios y prioritaciones efectuadas. A su vez aquél elevará las propuestas a la Dirección General de Escuelas y Cultura para la elaboración de los planes Provinciales.
- \* Dirigir y controlar la ejecución de las obras que se realicen en el distrito.
- \* Participar en los planes que desde la Administración Central se organicen para atender esta problemática u otras, como por ejemplo: Planes de Saneamiento Ambiental, Salud Pública, Emergencia Educativa, Jornadas Solidarias, o en casos de catástrofes naturales, etc.

ARTICULO 5°.- Sólo se tomarán en cuenta en el nivel central las propuestas que envíe el Consejo Escolar que hayan sido tratadas y avaladas por la Comisión Distrital de Infraestructura y la Comisión Asesora locales.

ARTICULO 6°.- Se respetarán las decisiones distritales elaboradas según el artículo precedente, a menos que cuestiones estrictamente técnicas o presupuestarias, exijan algún cambio; para ello se consultará al Consejo Escolar y a la Comisión Distrital de Infraestructura respectiva para llegar a un acuerdo definitivo.

ARTICULO 7°.- Establecer que la presente Resolución será refrendada por el Subsecretario Administrativo.

ARTICULO 8°.- Registrar esta Resolución, que será desglosada en la Dirección de Despacho, la que en su reemplazo, en cada una de la misma; notificará a la Subsecretaría de Educación, Dirección de Infraestructura, Dirección de Coordinación de Consejos Escolares y por su

III

- \* Representantes de Asociaciones Cooperadoras del Distrito elegidos democráticamente entre sus pares (de la Federación de Cooperadoras si existiera).
- \* Un representante de cada gremio-docente.
- \* Un representante de cada gremio no-docente.
- \* Un representante de la Comisión de Educación y Cultura del Honorable Consejo Deliberante.
- \* Legisladores de la zona que deseen integrarse.
- \* Otros sectores interesados o cuya participación se considere útil.

Esta Comisión asesora trabajará junto a la Comisión de Infraestructura; tendrá voz pero no voto, en las decisiones a tomarse.

ARTICULO 3°.- La dirección de Coordinación de Consejos Escolares apoyará a cada Consejo Escolar en la constitución de la Comisión Distrital de Infraestructura y de la Comisión Asesora e intervendrá cuando alguna de estas no funcione o lo haga distorsionadamente. La Dirección Provincial de Infraestructura, a través de su delegado en la Comisión Distrital, apoyará y controlará los aspectos técnicos de los trabajos a realizarse; el delegado será el nexo entre ambas Direcciones.

Ambas Direcciones coordinarán sus acciones respecto de las comisiones distritales, colaborando conjuntamente en el buen funcionamiento de éstas.

ARTICULO 4°.- Serán funciones de la Comisión Distrital:

- \* Censar los edificios escolares en forma permanente, y las necesidades de mobiliario y otros aspectos de infraestructura escolar.
- \* Diagnosticar y prioritar necesidades pertinentes todas las veces que la situación lo exija, teniendo en cuenta los planes elaborados desde la Dirección General de Escuelas y Cultura, y las variables sociales, demográficas y ocasionales que la realidad demande.
- \* Atender las inquietudes y pedidos acerca de infraestructura que llegan al Consejo Escolar proveniente de distintos sectores de la comunidad.
- \* Procurar apoyatura para la optimización de los recursos.
- \* Informar periódicamente en forma orgánica al cuerpo de Consejeros Escolares sobre los estudios y proyectos realizados o a realizarse.
- \* Proponer al Consejo Escolar la realización de las obras que surjan de los estudios y prioritaciones efectuadas. A su vez aquél elevará las propuestas a la Dirección General de Escuelas y Cultura para la elaboración de los planes Provinciales.
- \* Dirigir y controlar la ejecución de las obras que se realicen en el distrito.
- \* Participar en los planes que desde la Administración Central se organicen para atender esta problemática u otras, como por ejemplo: Planes de Saneamiento Ambiental, Salud Pública, Emergencia Educativa, Jornadas Solidarias, o en casos de catástrofes naturales, etc.

ARTICULO 5°.- Sólo se tomarán en cuenta en el nivel central las propuestas que envíe el Consejo Escolar que hayan sido tratadas y avaladas por la Comisión Distrital de Infraestructura y la Comisión Asesora locales.

ARTICULO 6°.- Se respetarán las decisiones distritales elaboradas según el artículo precedente, a menos que cuestiones estrictamente técnicas o presupuestarias, exijan algún cambio; para ello se consultará al Consejo Escolar y a la Comisión Distrital de Infraestructura respectiva para llegar a un acuerdo definitivo.

ARTICULO 7°.- Establecer que la presente Resolución será refrendada por el Subsecretario Administrativo.

ARTICULO 8°.- Registrar esta Resolución, que será desglosada por la Dirección de Despacho, la que en su reemplazo, en cada de la misma; notificará a la Subsecretaría de Educación, Dirección de Infraestructura, Dirección de Coordinación de Consejos Escolares y por su

122  
5833-220357/90

Aires

46  
R14 22.094 (22-6-90)

Dirección Gen. de Escuelas y Cultura.

LA PLATA,

22 JUN 1990

Visto la propuesta de constitución de los Tribunales de Clasificación Centrales y Tribunales de Clasificación Descentralizados, elevada por la Subsecretaría de Educación, en el marco del proyecto de Descentralización y Desburocratización del Sistema Educativo impulsado por esta Dirección General de Escuelas y Cultura; y

CONSIDERANDO:

Que es prioridad del Gobierno del Pueblo de la Provincia de Buenos Aires, la política de descentralización para lograr una mejor capacidad administrativa, que se destaque por una dinámica más flexible, ágil e innovadora;

Que el Estatuto del Docente de la Provincia de Buenos Aires, (Ley 10.579 y sus modificatorios, Ley 10.614 y Ley 10.743) en su Artículo 40, establece la constitución de Tribunales de Clasificación Centrales para cada Rama de la Enseñanza, cuyos cargos de base se cubran por ingreso a la docencia;

Que asimismo el mismo artículo permite la constitución de Tribunales Descentralizados por Regiones;

Que a tal efecto se han tenido en cuenta las Regiones establecidas en el Plan Trienal por el Gobierno del Pueblo de la Provincia de Buenos Aires;

Que la observación del funcionamiento de dichos Tribunales permitirá su adecuación y reformulación a la realidad educativa de cada Región, con la finalidad de optimizar sus servicios;

Que el Estatuto del Docente en su artículo 41, apartados I Inciso d) y II Inciso b), prevé la integración de los mismos con representantes docentes elegidos por votación directa del personal docente titular;

Por ello;

EL DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA

RESUELVE:

ARTICULO 1º.- Constituir los Tribunales de Clasificación Centrales para cada Rama de la Enseñanza, de acuerdo a lo determinado por los artículos 40 y 41 Apartado I del Estatuto del Docente, los que funcionarán concentrados en la Dirección de Tribunales de Clasificación.

ARTICULO 2º.- Constituir un Tribunal de Clasificación Descentralizado por Región, que atenderá a todas las Ramas de la Enseñanza, de acuerdo a lo determinado por los artículos 40 y 41 del Estatuto del Docente, los que funcionarán en las Regiones y Subregiones, de acuerdo al Anexo I que es parte integrante de la presente Resolución.



ARTICULO 3°.- Convocar a los docentes titulares de la Dirección General de Escue-  
----- las y Cultura, de todas las Ramas de la Enseñanza cuyos cargos de  
base se cubran por ingreso a la docencia, a elección de representantes docentes pa-  
ra integrar los Tribunales Centralizados y Descentralizados en el número previsto  
por el artículo 41 Apartado I Inciso d y Apartado II Inciso b) del Estatuto del Do-  
cente. (Ley 10.579 y su modificatorio 10.614).

ARTICULO 4°.- Establecer que podrán ser elegidos representantes docentes, aquellos  
----- que reúnan los requisitos exigidos por el artículo 43 del Estatuto  
del Docente (Ley 10.579).

ARTICULO 5°.- Determinar que para realizar el acto eleccionario la Dirección Gene-  
----- ral de Escuelas y Cultura, designará una Junta Electoral Central, in-  
tegrada por siete (7) miembros y Juntas Electorales Descentralizadas, integradas p-  
por tres (3) miembros que funcionarán en las Sedes y Regiones cuyo detalle obra en  
el Anexo I de la presente Resolución.

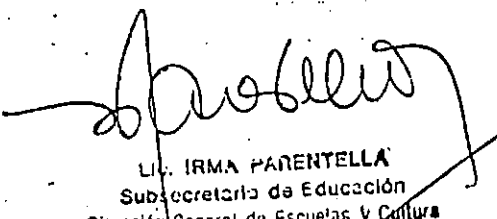
ARTICULO 6°.- Establecer que todas las Juntas Electorales (Centralizadas y Descen-  
----- tralizadas) ajustarán su cometido al Cronograma de Acciones para el  
proceso electoral, de acuerdo al detalle que obra como Anexo II de la presente Reso-  
lución.

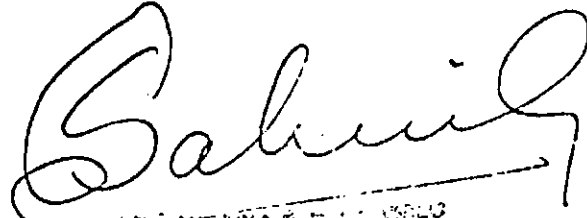
ARTICULO 7°.- Determinar que todo lo relativo al procedimiento electoral, desde su  
----- convocatoria hasta la puesta en posesión de los representantes docen-  
tes electos será reglamentado por Resolución del Director General de Escuelas y Cul-  
tura (Artículo 42 del Reglamento del Estatuto del Docente - Decreto N° 2140).

ARTICULO 8°.- Establecer que la presente Resolución será refrendada por la señora  
----- Subsecretario de Educación.

ARTICULO 9°.- Registrar esta Resolución que será desglosada para su archivo en la  
----- Dirección de Despacho, la que en su reemplazo agregará copia autén-  
tica de la misma; notificar a las Subsecretarías de Educación, Administrativa y de  
Cultura, a las Direcciones Tribunales de Clasificación, Personal, Educación Prima-  
ria, Educación de Adultos y Formación Profesional, Educación Media, Técnica y Agra-  
ria, Educación Superior, Enseñanza Artística, Educación Física, Educación Especial,  
Coordinación de Consejos Escolares y por su intermedio a quienes corresponda. Cum-  
plido, archivar.

MEG/gg

  
LIC. IRMA PARENTELLA  
Subsecretario de Educación  
Dirección General de Escuelas y Cultura

  
Dr. ANTONIO F. P. P. P.  
Director General de Escuelas y Cultura  
Provincia de Buenos Aires

TCD

RIV 1460 (29-4-90)

48

Provincia de Buenos Aires  
Dirección General de Escuelas y Cultura

LA PLATA 29 ABR 1991

Visto la facultad que el artículo 40° último párrafo del Estatuto del Docente, Ley 10.579, asigna a la Dirección General de Escuelas y Cultura, en el sentido de constituir Tribunales de Clasificación Descentralizados por Región, y

CONSIDERANDO:

Que por operatividad de tal rama se procedió al dictado de la Resolución n° 22094 de fecha 22 de junio de 1990, por la que además de constituir los Organismos en cuestión, determina pautas de funcionamiento de los mismos;

Que el artículo 41° apartado II del Estatuto citado determina el modo de integrar tales Tribunales Descentralizados, actividad que se reglamentara por Resolución n° 2215 del 19 de diciembre de 1990;

Que la elección de los miembros integrantes de los organismos regionales ya sea por designación de los pares, o por decisión de la autoridad, implica una destacable distinción que, sin embargo, no encuentra compensación en la faz retributiva;

Que en consecuencia y con el objeto de evitar a los docentes seleccionados perjuicio de orden salarial por la nueva asignación de funciones, cual sería, eventualmente la pérdida de cargos, horas cátedra y bonificaciones especiales, procede el dictado del pertinente acto administrativo por el que, expresamente, se le mantiene su anterior situación de revista a los efectos salariales;

Por ello y atento a las facultades conferidas por la Ley 10277 artículo 8°, inciso d),

EL DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA

R E S U E L V E :

ARTICULO 1°.- Reconocer y mantener la situación de revista, a los efectos salariales, que por todo concepto gozaban al día del comicio los docentes miembros de los Tribunales de Clasificación Descentralizados constituidos por Resolución n° 22094 del 22 de julio de 1990.

ARTICULO 2°.- Reconocer y mantener la situación de revista a los efectos salariales que por todo concepto gozaban al día 15 de febrero de 1991 los docentes miembros de los Tribunales de Clasificación Descentralizados designados por esta Dirección General de Escuelas y Cultura.

ARTICULO 3°.- Establecer que lo dispuesto por los artículos 1° y 2° tendrá vigencia durante el período de cada uno de los mandatos de los docentes de que se trata, incluyendo las bonificaciones o asignaciones especiales, o diferencia de salarios que por pérdida de cargos y horas cátedra provista en el presente despendiera que percibieran.

460

## ANEXO I

## JUNTA ELECTORAL CENTRAL

Sede: Subsecretaría de Educación

Regiones que caract. la Pcia. de Bs. As.	Distritos Cabece ra en los que funcionarán los trib.Desc.	Sede de las J.E.D.	Distritos que lo comprenden
Región I.	1. La Plata	8 N° 1200 La Plata TE.3-4053 Escuela N° 1	La Plata - Berisso - Berazategui - Ensenada - F.Varela - San Vicente
	2. Avellaneda	Av.Mitre 750 Ave llaneda TE. 201-1472	Avellaneda - Alte.Brown - Lanús - Quil mes - L. de Zamora. -
	3. La Matanza	H.Irigoyen 2462 San Justo-TE. 651-1800	La Matanza - E. Echeverría
	4. Morón	S.Martín 620 Morón TE.629-3097	y Morón - Merlo - Moreno - Marcos Paz - G.Rodríguez - Luján.
	5. Gral.Sarmiento	Av.Mitre 1254 San Miguel TE.664-2573	Gral.Sarmiento - Gral.S.Martín - 3 de Febrero - S.Isidro - V.López - Pilar
Región II	1. Tigre	Dardo Rocha 250 Tigre TE.749-0019	Tigre - Baradero - Islas - San Fernan do - Campana - Zárate - San Pedro - San Nicolás - Ramallo - Escobar.
Región III	1. Pergamino	Merced 618 Pergamino TE.23 742	Colón - Pergamino - Rojas - Salto - B.Mitre - C.Sarmiento - C.de Areco - E. de la Cruz. - S.A.de Areco
	2. Junín	A.Rodríguez 27 Junín TE.22577	Junín-G.Arenales - L.Alem-Chacabuco- Chivilcoy-Suipacha - S.A.de Giles-Merçe des-Alberti-
Región IV	1. Dolores	Argüen 51 Dolores TE.2070	Dolores-Ayacucho - Madaria ga-Lavallada - Comilla- Castelli - Troncoso - H.U.de

50

Provincia de Santa Fe  
Dirección General de Escuelas y Salas

III

	2. Saladillo	S.Martín y Moreno Saladillo TE.0344-20601	Saladillo-25 de Mayo-Navarro-Lobos- Roque Pérez-Gral.Alvear-Las Flores- Tapalqué-Monta-Gral.Belgrano-Gral.Paz -Cañuelas-Las Heras-Brandsen-
Región V	1. Pehuajó	Artigas e/Mitre y Alsina Pehuajó TE.0396-4949 Escuela N° 2	Gral.Villegas-Pehuajó-Gral.Pinto-C.Te- jedor-Rivadavia-T.Lauquen-Pellegrini- Saliqueló-A.Alsina-Guaminí-Daireaux- Tres Lomas-H.Irigoyen-Bolívar-C.Casa- res-Lincoln-Gral.Viamonte-9 de Julio- Bragado.
Región VI	1. Gral.Pueyrre- dón	25 de Mayo 275 Mar del Plata TE.22837	Gral.Pueyrredón-Balcarce-Necochea-Lo- bería-Gral.Alvarado
	2. Olavarría	S.Cabral 2543 Olavarría TE.22456	Tandil-Azul-Olavarría-B.Juarez-G.Cha- vez-Tres Arroyos-San Cayetano.
Región VII	1. B.Blanca	Chiclana 851 B.Blanca TE.24 728	B.Blanca-Cnel.Pringles-Cnel.Dorrego- Cnel.Rosales-Laprida-G.Lamadrid-Cnel. Suarez-Saavedra-Piñán-Villarino-Pata- gonas-Mte.Hermoso-Tornquist.

A N E X O II

CRONOGRAMA DE ACCIONES

1990 JUNIO	SEDE OPERATIVA	ACCIONES
22	Servicios educativos de todas las ramas	Convocatoria a elección de Rep.Doc.titulares y sup. para los T.C.C. y T.C.D.
22-6 al 6-7	Subsecretaría de Educación	Aprobación de las normas de procedimiento que reglamentan el acto eleccionario.
JULIO		
6 al 13	Subsecretaría de Educación	Designación de los miembros integrantes de las Juntas Electorales Centrales y las Juntas Electorales Descen- tralizadas.
6 al 13	Servicios Educativos de todas las ramas	Comunicación de la fecha del Acto eleccionario.
16	Juntas Electorales Centraliz. Juntas Electorales Descentraliz.	Vence el plazo para la confección de los padrones electorales
30 al 3-8	Consejos Escolares	Exhibición de los padrones en los distritos
AGOSTO		
15	J.E.C. J.E.D.	Vence el plazo para presentar errores u omisiones e impugnaciones en los padrones
16 al 24	J.E.C. J.E.D.	Presentación de listas y avales. Verificación del cumplimiento de los requisitos de los candidatos. Designación de apoderados.
SETIEMBRE		
3 al 7	J.E.C. J.E.D. Consejos Escolares	Exhibición de listas de candidatos
10 al 14	J.E.C. J.E.D.	Vence el plazo para impugnaciones y/o reemplazos de candidatos.
15 al 19	J.E.C. J.E.D.	Oficialización de los candidatos
20 al 24	J.E.C. J.E.D.	Exhibición de los padrones oficiales

52

*Provincia de Buenos Aires*  
*Dirección General de Escuelas y Cultura*

111

OCTUBRE		
5	J.E.C. J.E.D.	Constitución de las mesas electorales. Designación de las autoridades de las mesas.
3 al 8	J.E.C. J.E.D.	Vencimiento plazo para presentación de boletas
11	J.E.C. J.E.D.	Aprobación de las boletas Oficialización de las mismas para el sufragio
15	J.E.C. J.E.D.	Vence el plazo para la designación de fiscales generales y de mesas
16 al 19	J.E.C. J.E.D.	Otorgamiento de poderes a los fiscales.
15 al 19	J.E.C. J.E.D.	Ubicación de las mesas y listas de electores (Publicidad)
NOVIEMBRE		
8	Lugares a determinar por las J.E.C. y D.	Realización del acto eleccionario
8	Autoridades de Mesas	Escrutinio provisional de las mesas. Acta de escruti- nio. Elevación a las J.E.D.
9	J.E.D.	Acta de escrutinio por distrito y Región. Elevación a la J.E.C.
14	J.E.C. J.E.D.	Elecciones complementarias ante situaciones que se presentaran por suspensión, anulación y/o empate
22 al 26	J.E.C.	Escrutinio definitivo
DICIEMBRE		
3 al 12	J.E.C. J.E.D.	Proclamación de los electos.
1991		
ENERO		
15	J.E.C. J.E.D.	Toma de posesión de los electos

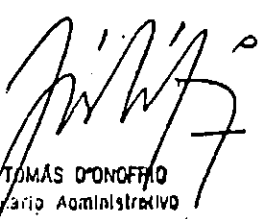
Dirección General de Escuelas, Cultura

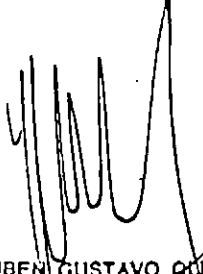
1111


ARTICULO 4°.- La presente Resolución será refrendada por el señor Subsecre-  
----- tario Administrativo y el señor Subsecretario de Educación.

ARTICULO 5°.- Registrar esta Resolución que será desglosada para su archivo  
----- en la Dirección de Despacho, la que en su lugar agregará co-  
pia autenticada de la misma, comunicar a las Subsecretarías de Educación,  
Administrativa y de Cultura, Auditoría General y a todas las dependencias  
de esta Dirección General de Escuelas y Cultura.

g.n.

  
JOSE TOMAS DONOFFIO  
Subsecretario Administrativo  
Dirección General de Escuelas y Cultura  
Provincia de Buenos Aires

  
Dr. RUBEN GUSTAVO OLIVA  
SUBSECRETARIO DE EDUCACION  
DIRECCION GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

  
AGRIM. NORBERTO A. FERNANDINO  
DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

RESOLUCION N° 4460

LA PLATA, 10 JUL 1991

Visto el Decreto N°4.182/88 de autorización a la creación de los Consejos de Escuela en todos los establecimientos educativos dependientes de la Dirección General de Escuelas y Cultura de la Provincia de Buenos Aires, y;

CONSIDERANDO:

Que durante el año 1.990 se realizaron Encuentros Regionales de Consejos de Escuela en Bahía Blanca, San Nicolás, Trenque Lauquen, Saladillo, Olavarría, General Sarmiento, La Matanza, Merlo La Plata y Mar del Plata, donde concurrieron casi 6.000 representantes de los Consejos de Escuela de toda la Provincia de Buenos Aires;

Que en las citadas jornadas surgió como demanda la formación de Comisiones Distritales de Consejos de Escuela y la capacitación como orientación para la constitución de los mismos,

Que en respuesta a estas demandas, se realizaron en la ciudad de Mar del Plata, los días 17 y 18 de mayo de 1.991, las II Jornadas Provinciales de Consejos de Escuela y I Jornadas de Capacitación para la Formación de Comisiones Distritales de Consejos de Escuela;

Que estas Comisiones Distritales ya están constituidas de hecho en muchos distritos y tienen un compromiso con el proyecto Consejos de Escuela que es necesario reconocer,

Que las mismas constituyen el espacio necesario para afianzar, reflexionar, discutir e intercambiar las experiencias sobre las heterogéneas modalidades que cada Consejo de Escuela establece;

Que son los Consejos De Escuela organizados los multiplicadores y difusores del Programa en sus distritos, por ser los protagonistas cotidianos de la realidad zonal;

Que la organización distrital de los Consejos de Escuela constituye el ámbito propicio para la vinculación con la estructura organizativa de la Dirección General de Escuelas y Cultura y con otras organizaciones de la comunidad educativa;

POR ELLO:

//.-

N° 6257



EL DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA

## RESUELVE:

ARTICULO 1°: Autorizar la constitución y funcionamiento de las Comisiones Distritales de Consejos de Escuela, las que estarán integradas por todos los sectores de la comunidad educativa organizada / en los Consejos de Escuela.-

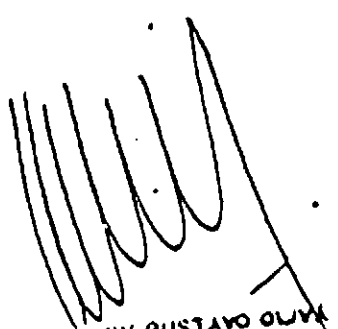
ARTICULO 2°: Determinar que las Comisiones Distritales de Consejos de Escuela tendrán por finalidad promover la organización de los mismos en aquellos servicios que no lo hayan constituido, promoviendo el protagonismo, convivencia solidaria y participación en el distrito.-

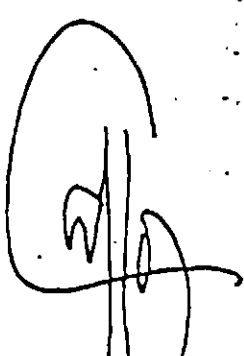
ARTICULO 3°: Establecer que todas las acciones y propuestas que surjan del acuerdo de los integrantes de las citadas Comisiones Distritales serán canalizadas por las vías que corresponda, según la / naturaleza de los temas que trate.-

ARTICULO 4°: Determinar que la Comisión Distrital arbitrará los medios para vincularse dinámicamente con todos los niveles de la estructura organizativa de la Dirección General de Escuelas y Cultura, los Consejos Escolares y todas aquellas entidades co-escolares, gremiales y asociaciones intermedias que tengan ingerencia en el quehacer educativo del distrito.-

ARTICULO 5°: Establecer que la presente Resolución será refrendada por el Señor Subsecretario de Educación.-

ARTICULO 6°: Registrar esta Resolución, que será desglosada para su archivo en la Dirección de Despacho, la que en su reemplazo agregará copia autenticada de la misma; comunicar a la Subsecretaría de Educación, a todas las ramas técnicas y docentes, Consejo General de Educación y Cultura, a la Dirección de Coordinación de Consejos Escolares, por su intermedio a los Consejos Escolares y éstos a quienes corresponda. Cumplido archivar.-

  
DR. ROBERTO GUSTAVO OLIVA  
SUBSECRETARIO DE EDUCACION  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

  
ABRM. ROBERTO A. FERNANDINO  
DIRECTOR GENERAL DE ESCUELAS Y CULTURA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

RESOLUCION Nº 6257

ANEXO I.

RESUMEN DEL MARCO TEORICO

(JIMENEZ NIETO) (\*)

(\*) Resumen confeccionado al solo fin de divulgarlo entre el personal de la contraparte.

Ha sido tomado de: Jiménez Nieto, Juan Ignacio. "Teoría General de la Administración. La Ciencia Administrativa a la luz del análisis sistémico". Editorial Tecnos, Madrid, 1975.

## ANEXO I

### Resumen del marco teórico

#### El Sistema Administrativo

##### - Tesis:

1a.) La Administración es ciencia de segundo grado, interdisciplinaria y holística o globalizadora, a partir de la Economía, el Derecho, la Psicología Social y la Ciencia Política.

2a.) El tipo ideal "institución administrativa" une los sistemas sociales básicos entre sí y al sistema administrativo teórico y los sistemas teóricos.

3a.) El análisis sistémico resulta el mejor método para percibir el fenómeno administrativo.

##### - Definición de "institución administrativa":

- . Toda persona jurídica
- . organizada formal y establemente,
- . con individuos que asumen misiones definidas,
- . interrelacionadas y orientadas éstas a la transformación de medios en fines
- . según pautas endógenas de optimización gerencial.

##### - Observaciones al concepto de "sistema":

- . El sistema es entendido como un paradigma.

Es sólo una pauta para seleccionar las unidades fundamentales o entidades primarias del objeto de conocimiento.

Por lo tanto, cada ciencia, cada investigador es libre de seleccionar, acotar y relacionar esas entidades a su antojo.

- . Los sistemas aparecen como juicios de valor.

Recaen sobre conjuntos con vocación interactiva, a los que el investigador, observador, analista, etcétera, etc. rotula (o no) como 'sistema' según entienda que cumplen o no ciertos requisitos esenciales de tal.

. Cabe hablar, por lo tanto, según el caso, de conjuntos a-sistémicos, de sistemas embrionarios, de sistemas maduros y plenos o de sistemas des-integrados o ex-sistemas.

. La clave del análisis está, no tanto en que existan en sí aquellas relaciones entre unidades fundamentales o entidades primarias, sino en que ellas sean perceptibles para el observador.

. Para que el observador pueda pronunciarse en el sentido de si hay (o no) sistema, deberá advertirse si se cumplen las siguientes condiciones mínimas: 1. Elementos; 2. Interacción; 3. Frontera; 4. Intercambio; 5. Globalidad o holismo; 6. Pervasividad, y 7. Dinámica.

. Existe un sistema si se advierte que hay:

- un conjunto holístico o globalizador (5)
- de elementos (1)
- en interacción estable, permanente o continua (2)
- aislados de su circunstancia o medio ambiente por una frontera de porosidad variable (3)
- a través de la cual los elementos propios del sistema (todos ellos en relación de interdependencia o interacción primaria (7) incluyen y son influidos a su vez por intercambio fronterizo (4)
- sobre y por los elementos de otros sistemas paralelos o que, como parte de conjuntos más amplios o supersistemas, circundan, envuelven y ambientan al sistema (6).

- Elementos:

. En un sistema administrativo caben entidades de todo tipo. La única condición es que se interrelacionen de manera estable. Lo mismo da que sean individuos o grupos, conductas o roles, instituciones u organizaciones, decisiones o funciones, etcétera.

. Por definición, el sistema administrativo es un sistema de elementos heterogéneos. Heterogéneos quiere decir aquí que provienen de distintas disciplinas (economía, derecho, psicología social, ciencia política).

Así, una empresa, por ejemplo, es algo más que una forma jurídico-mercantil, algo más que una planta fija de transformación de insumos en productos, algo más que un centro de decisiones y que un sistema de comunicaciones, etcétera, etc.

. El sistema administrativo pone en interacción todos esos elementos heterogéneos, condicionando la naturaleza y el ámbito de cada uno a la naturaleza y el ámbito de los demás.

. El reconocimiento de la institución administrativa como sistema no es un juicio fáctico sino valorativo: un sistema de este tipo puede ser tenido por tal por un observador tras haberles aplicado éste las pruebas de consistencia de que ya se habló.

- Interacción:

. Es posible distinguir a un auténtico sistema de un mero repertorio porque en el sistema existe (no así en el repertorio) una relación funcional o interacción entre sus partes.

En tanto un repertorio es una colección de elementos yuxtapuestos, un sistema implica en cambio diferenciación e integración de sus elementos.

. Interacción significa, en consecuencia, acción multilateral y recíproca.

Dicha interacción ha de ser determinable. Es decir, ha de ser posible definir qué acción ejerce cada elemento sobre cualquiera otro de los que han sido considerados elementos endógenos al sistema.

Justamente, los elementos serán seleccionados a base de que exista entre ellos tal interrelación. Que "todo depende de todo" es la condición misma del sistema. Por "todo" se entiende aquí todos los elementos identificados como endógenos y exógenos.

. Interdependencia significa, pues, orden más estructura más predictibilidad en la relación entre los elementos de un sistema.

Su antónimo es 'caos'. En el caos no se sabe qué depende de qué, y se ignora si existen, y cuáles sean, el sentido y la orientación de las eventuales relaciones.

. El sistema administrativo es construido, por lo tanto, por el observador. Quien selecciona aquellos elementos cuyas interacciones puede explicitar o, cuanto menos, intuir.

Los elementos que 'están' en el sistema, lo están porque interactúan definidamente. Si no, no tendrían un lugar en él.

- Frontera:

. Señala el borde del sistema. Determina el coto de sus elementos. Pone límite a las interacciones primarias entre estos elementos.

. El observador identifica primero la intensidad de ciertas interrelaciones y acota "su" sistema en torno de los elementos que las sufren, a los cuales define como 'primarios'.

. Dicha frontera tiene la cualidad de ser permeable o porosa. Es decir, capaz (más o menos capaz) de permitir la ósmosis de los elementos internos del sistema con los elementos de su circunstancia o medio ambiente.

. Se puede valorar esa permeabilidad a través de un continuo: desde el extremo de una frontera absolutamente impermeable, hasta el otro extremo de una frontera absolutamente permeable.

. Una frontera absolutamente impermeable se cierra en torno del sistema y éste deja de serlo automáticamente, al comprender solamente sus atributos permanentes o constantes.

. Una frontera absolutamente permeable no es tal frontera, porque los elementos del sistema entran en interrelación tan directa con los elementos externos que se confunden con ellos y hay necesidad de buscarles, a unos y a otros, una nueva frontera, exterior y más amplia, que los englobe a ambos.

. Dicha porosidad es relativa en un doble sentido: es posible apreciarla a lo largo de aquel continuo (permeabilidad - impermeabilidad) y resulta distinta según sea la interacción que mantengan unos u otros de los elementos que se relacionan con el ambiente.

. Cada órgano tiene, por su parte, una frontera, variablemente porosa, que lo aísla de y lo vincula con los demás órganos del mismo sistema.

. Cuanto mayor sea la impermeabilidad relativa de su frontera, más cerrado y autónomo será el sistema.

. Todo sistema es uno y, al mismo tiempo, un conjunto de subsistemas, en distinto grado de interacción recíproca.

. Cuando una frontera es incapaz de diferenciar la intensidad de las relaciones que guardan entre sí los elementos propios del sistema, de la intensidad de las relaciones que dichos elementos propios mantienen con su ambiente, queda

invalidada como tal y el observador debe referirse a un ámbito superior. O sea, a un sistema que hasta ese momento se comportaba como supersistema.

- Intercambio:

. Se trata del intercambio fronterizo o retroalimentación. Está formado por el conjunto de interacciones que mantienen los elementos primarios del sistema con los elementos de su entorno.

. Su intensidad está dada por el grado de porosidad de la frontera (es mayor, cuanto más porosa sea ésta) y por la energía propia de los elementos que se relacionen.

. Al borrarse la frontera por exceso de porosidad, los elementos exógenos se convierten en endógenos, y el intercambio se vuelve tensión o interacción primaria.

. Al cerrarse un sistema tras una frontera impermeable, desaparece todo tráfico, transacción o intercambio con el ambiente y el "sistema" pasa a comportarse como un quiste, con lo cual desaparece como sistema.

. Cualquier elemento exógeno al sistema puede determinar el destino mismo del sistema con el que se relaciona, dominando sus fuerzas internas, alterando su consistencia y mutando radicalmente las interacciones primarias con aquellos elementos.

. El intercambio sólo indica que, con relación al campo propio acotado por una frontera, algún elemento que ha quedado afuera influye en el sistema. Esa influencia puede ser tan capital o esencial para el mantenimiento del sistema como la más importante de las relaciones primarias entre los elementos endógenos.

. La permeabilidad de la frontera institucional es condición necesaria para que el fenómeno administrativo se realimente con el ambiente social, cultural, político, económico, jurídico.

Si la frontera se cerrara a cualquiera de estos ambientes, no habría realimentación con los elementos propios del sistema al que se cerró, y la administración no pasaría de ser, a partir de entonces, des-arraigada del sistema social, o a-política, o a-jurídica, o extra-económica, etcétera, según fuera el sistema con el que ya no se realimentare.

. La retroalimentación de la administración con todas sus circunstancias (política, jurídica, económica, etcétera) no es un fenómeno periférico, secundario o subsidiario del fenómeno de la interacción directa entre sus elementos primarios, sino tan esencial como éste.

- Holismo o globalidad:

Se denomina "holismo" la tendencia a formar, por evolución creadora, todos que son más que la suma de sus partes.

. Son válidas las siguientes acepciones de este término:

- holismo incremental. Las partes tienen, cada una, su valor propio. La interacción entre ellas le agrega un valor adicional al conjunto.

- holismo esencial. El conjunto tiene un valor distinto (en lugar de adicional) de los valores propios de sus elementos componentes.

- holismo radical. Todo posible valor es atribuible al conjunto. Las partes carecen de valor autónomo, desvinculadas de aquél.

. Cualquiera de estas tres maneras de entender las relaciones entre la parte y el todo es sistémica.

Consecuentemente, en ciertos ámbitos administrativos se encontrarán conjuntos a-sistémicos, los habrá verdaderos sistemas pero incrementales, existirán sistemas capaces de cambiar la naturaleza del conjunto y, por fin, existirán sistemas en que ninguna de sus partes tendrá sentido alguno si se la aísla del conjunto, o sea sistemas radicales.

- Pervasividad:

Es posible distinguir cualquier conjunto de interacciones, por su intensidad, de otras relaciones más difusas, menos intensas o subordinadas.

Así, cualquier sistema podrá ser definido como sub-sistema de un conjunto más amplio o como super-sistema de una asociación de sistemas más reducidos.

. La relación del todo y la parte es omni-pervasiva.

Por agregación progresiva, cada sistema es parte de un sistema más amplio o supersistema.

Por desagregación, cada parte es un subsistema o subconjunto de elementos menores, más simples o más 'elementales'.

. Cualquiera de estos estadios en la escala de consolidación - desconsolidación progresivas es parte o todo, según se analice hacia afuera o hacia adentro.

Visto desde afuera, es parte de un todo más amplio.

Visto desde adentro, es un todo compuesto de partes.

. Es el análisis quien acota a priori su campo visual sobre un fragmento mayor o menor del fenómeno que está considerando y quien, en cada momento, recurre a las categorías limítrofes de 'super-sistema' o de 'sistema'.

Así, hacia afuera, el sistema administrativo, según sea el fragmento en función del cual es interpretado, se comportará como sub-sistema del sistema jurídico (desde el punto de vista de un jurista), o como sub-sistema del sistema económico (desde el punto de vista de un economista), etcétera, etc.

Mirando hacia adentro, será posible descubrir en la institución administrativa diversos sub-sistemas, referenciados por las ciencias básicas correspondientes (economía, derecho, etcétera). De esta manera aparecerán un subsistema productivo (desagregable en sistemas de insumos, de productos y de tecnología), un subsistema organizativo (compuesto por órganos de línea, auxiliares y de equilibrio), un subsistema de conductas reales, etcétera.

- Dinámica:

. Los sistemas son constelaciones de elementos en perpetua movilidad, gracias a la interacción endógena y al intercambio fronterizo.

Tanto la interacción endógena como el intercambio fronterizo son modalidades del proceso de cambio, en el sentido de que producen tensión, tirantez, coerción, esfuerzo, reacción o conflicto, y de que se orientan hacia la dis-función, el colapso y la disolución, o hacia la adaptación, el ajuste, la innovación y la creatividad, según tiendan a racionalizar el conflicto o a lograr compromiso y consenso.

. No todo conflicto significa disrupción para el sistema, porque el sistema cuenta con fuerzas de cohesión interna que preservan su existencia y lo protegen del caos, y contiene asimismo patrones de cambio estructural adaptables al medio ambiente para mantener sus límites.

Recíprocamente, un sistema es tal cuando tiene dentro de sus límites todos los mecanismos funcionales que requiere para mantenerse como sistema.

. El sistema aprende a ser lo que es, anticipando sus respuestas frente a la indecisión o la incertidumbre.

Se defiende de la perturbación externa haciendo funcionar las fuerzas homeostáticas que restablecen el equilibrio perdido o amenazado o que reacomodan la conmoción mediante un nuevo equilibrio. He aquí la dinámica del sistema.

. La homeostasis preserva el carácter del sistema.

Esto no significa equilibrio estático.

Hay una constante recepción de insumos provenientes del ambiente y una continua emisión de productos hacia ese mismo ambiente.

Pero el carácter del sistema, la relación de los intercambios y la interacción de los elementos, no varía.

. Todo sistema dinámico está en permanente modificación, tras su frontera flexible.

. La interdependencia de los elementos supone que todo cambio en las propiedades de cualquiera de ellos afecta directamente a los demás.

. Las desviaciones, variaciones, invenciones e innovaciones no son consideradas negativas. Más bien, incorporan tanto el mantenimiento como el cambio, tanto la preservación del sistema cuanto el conflicto interno.

. La contrapartida del conflicto es la estabilización, la cooperación, la interdependencia, la coordinación, la simbiosis, el ayuntamiento.

. A mitad de camino entre conflicto y consenso, puede haber compromiso, negociación, distribución.

. No existen integración absoluta ni revolución absoluta.

. La estructura del sistema está en perpetua moción: hay siempre equilibrio, pero un equilibrio precario, en un movimiento perpetuo de estructuración, des-estructuración y re-estructuración.



. A largo plazo, las estructuras no son estables, sino que viven en perpetuo movimiento.

. Esta dinámica tiene una doble dimensión: congénita o sustantiva de todo sistema (como interacción que es de elementos que lo mantienen en situación de perpetuo cambio) e instrumental o infraestructural (porque ese cambio se da a lo largo de un continuo, ora hacia adelante, ora hacia atrás).

- Reforma adminisstrativa:

. Es todo progreso hacia una mayor flexibilidad en las normas, una mayor toma de conciencia de las motivaciones de los funcionarios, una mayor información de las decjisiones, una mayor eficiencia en los procesos de transformación de medios en fines, un mayor acoplamiento entre la organización formal y la informal, etcétera, etc.

. La reforma comienza siempre en un momento en que cada uno de esos elementos (normas, motivaciones, decisiones, etcétera) se encuentra más o menos próximo al extremo negativo del continuo. Su objetivo consiste en hacer progresar tal elemento en dirección positiva.

. Se da cambio incremental endógeno cuando, por dinamismo de los elementos endógenos del sistema administrativo (sus interacciones primarias) se va produciendo variación continua, automática e imperceptible, absorbida sin resistencia.

. Hay reforma cuando existe cambio inducido en forma consciente y planeada y cuando existe resistencia a la alteración de todo statu quo.

. Existiría cambio revolucionario si fueran subvertidas y trastocadas las bases mismas del sistema, introduciéndole elementos primarios nuevos o suprimiendo algunos de los existentes.

. En cualquier posición intermedia entre aquel cambio incremental endógeno y esta mutación radical forzada desde afuera, habrá esfuerzo de reforma.

#### La Institución Administrativa

. El ámbito material y formal del fenómeno administrativo es la llamada "institución administrativa".

Es decir, la administración institucional es consubstancialmente administrativa.

No tiene otra realidad que ésa, su carácter administrativo.

Es administración total y esencial.

No tiene otra realidad que su 'administratividad' o 'administrabilidad'.

O sea, su capacidad de administrar-se.

El ámbito más puro y genuino es el de las entidades a las cuales se denomina "instituciones administrativas".

. Esa administratividad puede ser representada por un continuo que va desde el extremo de la des-institucionalización hasta el extremo de la institucionalización plena.

. Es posible, en cualquier momento de la existencia de una institución administrativa, opinar sobre cuál sea la posición de esa entidad en aquel continuo.

Se tratará de un juicio de valor que se fundará en la existencia, o no, de ciertas características; a saber:

- a) especialidad de los fines
- b) racionalidad de la voluntad teleológica
- c) eficacia del fin
- d) objetivación, despersonalización y desvinculación de la acción por parte de sus instrumentos
- e) optimización microeconómica
- f) escasez de los medios
- g) alternatividad de los fines
- h) eficiencia de la gestión
- i) organización formal
- j) consenso cooperativo
- k) autonomía
- l) parámetros políticos.

. El juicio de valor respectivo se referirá a uno o más de estos requisitos.

En función de la existencia de éstos se dirá si la entidad puede ser considerada más o menos administrativa, administrable, administrativizada.

. Así:

- a) cuanto más específicos, diferenciados y singularizables resulten los fines de la entidad, más administrativa será ésta.
- b) cuanto más artificial sea el grupo que la constituye, ídem.
- c) cuanto menor sea la diferencia entre el fin que persiga y el logro que obtenga.
- d) cuanto más dependa de una tecnología independiente, especializada y manejable como una mercancía más.
- e) cuanto más posible le resulte aislar, de entre sus valores como institución, el valor de un resultado económico.
- f) cuanto más tipificados por la escasez estén sus insumos estratégicos.
- g) cuanto más posibilidad tenga de usar de modos diferentesw sus recursos para obtener productos alternativos.
- h) cuanto más capacidad evidencie para obtener un beneficio extraordinario.
- i) cuantos más procesos, roles y funciones hayan sido formalizados, especializados y regulados.
- j) cuanto más orgánico sea el grupo que la conforme y cuanto mayor necesidad manifieste de pautas de consenso grupal distintas de las individuales.
- k) cuanto más se dicte a sí misma sus propias reglas de acción.
- l) cuanto más gobernable y capaz de maximizar la adecuación de medios a fines resulte, bajo -claro está- las restricciones del condicionamiento exterior.

- Subsistemas administrativos:

. Es posible distinguir los siguientes subsistemas en el sistema administrativo: programa económico; derecho microadministrativo; organización administrativa; conducta real; condicionamiento político.

- Programa económico:

. Se trata del programa de transformación de insumos en productos, en el cual está empeñada toda institución administrativa y mediante el cual, por aplicación de los principios de escasez y utilidad, la institución administra todos y solo los procesos económicos, procurando transformar aquellos medios escasos en fines alternativos según opciones o decisiones racionales.

. Como "producto institucional" estarán los propósitos, las metas o los objetivos que la entidad persiga y que constituyan su objetivo, su fin o su razón de ser como institución.

. Cada institución tendrá sus propios 'productos'. En cambio, utilizará los mismos medios o recursos (insumos humanos, materiales y financieros) que todas las demás.

. La relación 'insumo-producto' operará sistémicamente en términos económicos sólo cuando los tres insumos y el producto estén ligados e interactúen.

. Habrá en ella equilibrio homeostático. Por interacciones cuatripartitas entre aquellos insumos y ese producto, le será posible a la institución administrativa optimizar su proceso productivo mediante control homeostático a través de ciertos sistemas de equilibrio.

. Tales sistemas de equilibrio seguirán la línea secuencial de la acción administrativa, desde su concepción o planeamiento hasta su clausura o evaluación final.

Según las etapas sucesivas del proceso económico de administración institucional podrán ser discernidos sistemas de información, de planeamiento, de presupuesto, de contabilidad registro y de control.

Todas estas etapas tendrán en común la función de estabilizar las relaciones de insumo-producto en un momento discontinuo y sucesivo de la vida institucional.

Cada una y todas estas etapas juntas se referirán tanto a los tres insumos como al producto.

Lo que supondrá informar, programar, presupuestar, contabilizar o registrar y controlar simultáneamente a los cuatro.

Llevar una contabilidad no sólo financiera sino de los tres insumos y del producto.

. Las instituciones administrativas perseguirán por lo general más de un objetivo económico. La interacción de sus metas producirá un distinto sistema de valores, de organización en organización.

Será imposible medir con arreglo a pautas económicas el conjunto de efectos de su acción.

Tampoco será posible optimizar de manera absoluta la relación insumo-producto institucional.

Idem, no le será posible recopilar toda la información relevante sobre insumos y productos, ni conocer, o inclusive percibir, todas las alternativas posibles de su proceso productivo, ni, en caso de conocerlas, evaluarlas, ni establecer prioridades entre todas ellas, como para optar por una solución inatacablemente óptima en términos económicos.

Por lo tanto, la acción administrativa no será susceptible de una solución óptima.

Más valdrá sustituir el concepto de 'optimización' por el de 'bastanteo', aceptando que determinados medios son suficientemente adecuados para producir determinados fines, y que dichos fines son a su vez suficientemente adecuados como para satisfacer la acción institucional (principio de racionalidad limitada).

- Derecho microadministrativo:

. La institución administrativa sólo podrá mantener su homeostasis en la medida que arbitre un sistema de normas específicas que vaya pautando formalmente sus funciones, sus órganos y sus procedimientos.

. Cuanto más se acerque al extremo de su estructuración, mayor será el predominio del control formal juridizado sobre el informal, cultural o consuetudinario, y podrá hablarse, por ende, de una mayor institucionalización administrativa (normatización).

. El tal sistema jurídico contendrá dos tipos de normas: microadministrativas (que configurarán su derecho estatutario) y macroadministrativas (que configurarán su pirámide normativa).

. Las normas microadministrativas serán segregadas por la institución misma, para mantener su vida tras la frontera que la separa del medio ambiente.

Las macroadministrativas le serán dadas desde afuera, desde la sociedad y desde el gobierno, y estarán destinadas a pautar por razones de interés público su vida como institución;.

. Existirá todo un continuo normativo, que irá desde la pauta general hasta las pautas particulares, entre la pauta de contenido abstracto y las pautas de contenido concreto, desde la innovación total del ordenamiento hasta su actualización caso por caso.

. En términos administrativos, ese sistema jurídico se comportará como la interacción de las normas que la condicionan como institución con las normas que ella misma se haya ido dictando.

. Ese mismo sistema jurídico fijará el grado recíproco de relevancia que pueda jugar aquella normatividad extrainstitucional sobre esta normatividad interna y la capacidad de esta normatividad interna para modificar aquel marco normativo.

. El órgano supremo de la entidad estará condicionado por toda la pirámide normativa suprainstitucional; de él derivará, a su turno, una normatividad reglamentaria que condicionará las decisiones de los órganos de la entidad.

Estos órganos serán fuente de derecho, dentro de su propia competencia, hasta alcanzar al último órgano institucional investido de capacidad decisoria.

. Sólo la institución tendrá personería jurídica. No la tendrá ninguno de

sus órganos.

. Podrá haber discrecionalidad e iniciativa en dichos órganos, en la medida en que sea desconcentrada hacia ellos la autoridad. Pero no habrá decisión administrativa alguna que sea absolutamente discrecional.

. De donde la administración como sistema jurídico estará formada por la interacción de decisiones discrecionales, en retroalimentación con decisiones de orden superior.

. Este sistema vivirá en equilibrio homeostático, a modo de un sistema de garantías recíprocas, para facilitar la optimización o el bastanteo del sistema productivo institucional.

. La labor del derecho estatutario y microadministrativo será pautar las funciones, los órganos y los procesos de la institución en interés exclusivo del fin institucional.

. Se considerará que la entidad estará más institucionalizada cuanto mayor sea el rigor de su normatividad formal (formalización).

- Organización administrativa:

. Simultáneamente desde los puntos de vista económico y jurídico, la organización formal de la entidad alojará sus funciones microeconómicas de insumo, producto y equilibrio.

Habrà en ella órganos, como esferas de titularidades, atribuciones, competencias, potestades o capacidades adscriptas endógenamente a uno o más roles institucionalizados.

Visto desde afuera, cada órgano aparecerá como parte inseparable del todo institucional.

Desde adentro, se diferenciará a los órganos en razón de la división y especialización del trabajo.

. El órgano será como la célula primaria de la estructura institucional.

Constituirá un sistema en sí mismo, un programa.

Será posible identificar en él, como en cualquier otro sistema, elementos, interacciones, frontera, retroalimentación y homeostasis dinámica.

Así, sus elementos primarios estarán constituidos por sus insumos (personas que los sirvan, recursos materiales que le hayan sido asignados, competencias que les hayan sido atribuidas) y sus productos.

Cada programa se retroalimentará con elementos económicos (insumos y productos) y extraeconómicos (roles y competencias) de los demás órganos institucionales.

En cada órgano se dará una relación de insumo-producto que le será propia y que será distinta de la relación insumo-producto a nivel institucional.

. Considerada en términos estrictamente estructurales, una institución administrativa será, de tal modo, un sistema administrativo de órganos en interacción primaria, separados de la estructura social general y vinculados a ella por una frontera institucional.

. Su carácter globalizador u holístico, de todo diferente o mayor que la suma de sus partes, le vendrá de que sólo en el seno de la institución cobrará sentido cada órgano que la componga, y de que fuera de la institución ninguno de sus órganos tendrá entidad.

. La frontera institucional estará determinada por el límite de las relaciones de autoridad del órgano que la dirija.

. La comunicación entre sus órganos proveerá la interacción sistémica.

. La homeostasis institucional será mantenida a través de una racionalización capaz de adecuar estructuras a funciones ('organización y métodos').

. La dinámica del sistema procederá de los conflictos de jurisdicción entre los órganos desconcentrados y de los compromisos consiguientes.

. La interacción estructural-funcional determinará modificaciones en la organización, como consecuencia de alteraciones en la relación insumo-producto, y viceversa.

. Al conectar aquel sistema económico con este sistema jurídico (respectivamente, 'programa económico' y 'organización formal'), el producto (P) se estructurará en unidades de línea u órganos de emisión de productos (Op); los órganos de recepción de insumos constituirán las unidades de administración de personal (Oh), de administración de materiales y servicios no personales (Om) y de administración financiera (Of); y los órganos reguladores del sistema comprenderán a las unidades de equilibrio funcional y estructural: información (Oi), planeamiento (Opl), presupuesto (Opr), contabilidad (Oco) y control (Oct); la dirección del proceso productivo se estructurará en el órgano de gerencia (Og).

. El organigrama institucional tendrá la figura de un grifo o canilla, con una recepción de insumos y una emisión regulada de productos.

. Los órganos reguladores del sistema serán 'auxiliares' en el sentido de que estarán al servicio de los órganos de línea, ya que su producto será insumo de éstos, de modo que sus funciones, organización y procesos no podrán ser pautados autónomamente sino en base a los requerimientos del fin institucional a que sirvan.

. El equilibrio estructural de la institución quedará definido a lo largo de un continuo de desconcentración.

Sus tipos polares serán la autoridad jerárquica superior sobre unidades inferiores subordinadas y la atribución de competencias a una pluralidad de autoridades inferiores coordinadas por una autoridad común.

. No necesariamente habrá de recurrirse al modelo jerárquico concentrado (autoridad que fluye de arriba abajo, órgano inferior como mero ejecutor de las decisiones del órgano superior y que no asume responsabilidad por ellas, órganos de línea y auxiliares meros vehículos de ejecución de las decisiones de la cabeza o centro.

Antes bien, podrá atribuírseles competencia a los órganos inferiores para ejercer autoridad propia en determinados segmentos (funcionales o geográficos) de la acción institucional, de modo que vaya apareciendo una desconcentración progresiva de las funciones decisorias.

. A medida que tal desconcentración vaya intensificándose, la interacción

de los órganos -que en el extremo concentrado se limitaba a relaciones binarias del órgano directivo con cada órgano inferior independientemente de los demás- se convertirá en condición de supervivencia del sistema.

. Inicialmente, la atribución de competencias propias a los órganos creará una tensión entre ellos, definible en términos de conflictos de jurisdicción, que tenderán a la desintegración del sistema, de no contarse con mecanismos de mantenimiento homeostático.

. Sin comunicación, no habrá sistema.

En el modelo absolutamente concentrado, basta la información en un solo sentido.

Pero una organización absolutamente concentrada no sería un sistema, puesto que ya no habría en ella, como debe existir por definición, una pluralidad de partes en interacción.

. Por pervasividad sistémica, cada unidad que integra la institución será divisible en unidades menores, y cada una de estas unidades menores lo será en otras menores aún.

Esta pervasividad sistémica (el hecho de que cada subsistema se comporte como sistema, a su vez) irá descendiendo hasta cada órgano de los identificables al último nivel de desconsolidación.

De modo que la condición necesaria y suficiente para que un órgano o unidad sea un verdadero órgano institucional será que pueda funcionar por sí mismo como sistema.

- Conducta real:

. Con los elementos hasta aquí descriptos (programa económico, derecho microadministrativo y organización formal) se tendría sólo un modelo cerrado en torno de variables tecnológicas, rigurosas, predecibles y directamente controlables por la propia institución.

A saber: economía y derecho, función y estructura formal, programa y órgano.

. Cabe abrir esa frontera a las variables inmediatas del entorno.

. Si bien en una organización formal los órganos están compuestos por individuos que desempeñan roles institucionalizados, de modo que cualquier desviación en el desempeño representa una tensión sobre la estructura sistémica (desviación que es ignorada si permanece dentro de los límites de tolerancia y que es castigada en la persona del desviante si excede esos límites), en la realidad la administración es un sistema de conductas típicas y atípicas en interacción permanente.

Frente a la organización formal o estatutario, se plantea una organización in;formal o real.

Junto a las funciones manifiestas, son advertidas las latentes no perseguidas ni reconocidas estatutariamente, y detectables sólo empíricamente por observación.

. De donde, en términos sistémicos, la administración queda definida por

la dinámica de las motivaciones subjetivas, versus los roles tipificados. Y el equilibrio de la institución con su entorno viene dado por el grado de adecuación que en cada momento pueda existir entre las conductas subjetivas y los patrones de servicio.

. La institución resulta así compuesta por una pluralidad de vinculaciones personales.

En la organización formal, se vinculan los roles.

En la organización informal, las conductas reales observadas empíricamente.

. La organización formal y reglamentada planea, estatuye o codifica pautas formales de conducta.

La organización como sistema social interacciona las conductas así regladas y tipificadas con las espontáneas, versátiles e impremeditadas de sus miembros.

. De esta manera, la organización aparece como un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de personas que participan en ella.

Su equilibrio dinámico como organización supone una adecuada dosificación de conductas tipificadas y aleatorias.

. La institución evidencia una gran riqueza empírica de conductas espontáneas que podrían parecer regladas (cooperación, imitación, innovación, sumisión, creatividad o autodefensa).

Inversamente, cualquier desempeño estatuido puede ser enriquecido, alterado o corrompido por toda la gama de interpretaciones e intenciones individuales.

. Esa conducta informal no impide su homologación administrativa: los empleados son reclutados, se los selecciona, se los promueve, se los capacita, se los incentiva, se los destina, reasigna y retira según criterios de optimización de la relación medio-fin institucional análogos a los que orientan la selección, utilización y amortización de los recursos materiales y financieros.

. La institución administrativa no puede renunciar -y cuanto menos lo haga más administrativa aparecerá- al procesamiento objetivo del insumo humano según pautas regladas de eficacia despersonalizable.

Tan sólo tiene que tratar de compatibilizar ese proceso con la presencia de conductas espontáneas, aceptándolas prima facie, sin obstinarse en considerarlas como meras desviaciones del rol.

. Cuanto hay de reglado en la utilización del recurso humano puede ser reducido a despersonalizado o deshumanizado mecanismo microeconómico y microjurídico: descripción de cargos, concursos, escalafón, etcétera.

Cuanto hay de espontaneidad creadora o destructiva de valores institucionales puede a su vez ser reconducido a psicología individual y social administrable: incentivos, reconocimientos al mérito, sanciones, despidos.

. En fin: la institución administrativa funciona como sistema cuando hay incorporación de los valores institucionales a la escala de valores subjetivos de su personal, a través de la identificación de cada miembro con los fines, medios y



y criterios de optimización prescriptos o intuitivamente aceptados.

. Por vía de examen y valoración de los intereses en juego, es posible redefinir los objetivos reales de la institución frente a los fines explícitos, declarados o formales.

Si el objetivo institucional es siempre una imagen futura (un futuro estado de cosas que los actores del respectivo sistema estiman deseable), cada uno de los participantes en la acción puede tener su propia y distinta imagen de los objetivos por él perseguidos, de modo que el objetivo institucional sea el futuro estado de cosas que se intente realizar colectivamente, pero afectados en parte por los fines de los 'gerentes', los fines del 'directorio' y los fines de los subalternos.

De este modo, la institución resulta un sistema de intereses en perpetua negociación y sus objetivos formales pueden quedar mixtificados, confundidos, alterados, obnubilados o desplazados por los intereses de sus componentes.

. El sistema pervivirá como tal en la medida en que esos intereses individuales mantengan su equilibrio con los formales.

. En la confrontación entre los diversos intereses (capital, trabajo, clientela, gerencia, entorno social general) estriba la dinámica del sistema, las posibilidades de su preservación homeostática o la amenaza de su ruptura.

. Al incluir la conducta individual como una variable más del sistema institucional, la administración ha de adecuarla:

funcionalmente (el proceso productivo ha de tener en cuenta los efectos motivacionales sobre la eficacia de la fuerza de trabajo no ya como desviaciones sino como una variable independiente)

estructuralmente (la institución ha de organizarse para encauzar, explotar, mantener o reconducir las motivaciones; de ahí la necesidad de una administración de personal).

. La administración como sistema de conductas define su porosidad fronteriza en términos de conductas atípicas.

El rol estereotipado se mantiene aislado del medio ambiente institucional porque está expresamente definido en términos de su ámbito interno por la clasificación y descripción del cargo.

Pero la carga emocional del individuo que lo desempeña entra completa en él.

De modo que a la institución ingresan, por su frontera, las tensiones, ideologías, crisis y expectativas del sistema social general y de cada uno de sus posibles subsistemas (económico, cultural, religioso, familiar, etcétera).

#### - Condicionamiento político:

Limitada la teoría a la economía y al derecho, la institución fue considerada como una unidad cerrada.

Cuando se le dio entrada a las conductas de sus miembros y clientelas, la entidad se permeabilizó al influjo de la circunstancia psicológica inmediata.

Hasta allí contaba con recursos de autocontrol para asimilar los comportamientos reales a sus parámetros formalizados.

Sólo al abrirse al intercambio con el poder político, la institución administrativa pierde el primer plano, para ser incluida ella misma como parte de una perspectiva macro.

No se la capta ya como una y singular, sino entre un enjambre de ellas.

Una sola de estas instituciones administrativas -el Gobierno Nacional o Provincial- tiene por función salvaguardar el interés de la comunidad, para que se produzca, consuma, distribuya o intercambie lo necesario en beneficio del todo social.

. Entre esas instituciones administrativas es posible discernir unas que son gobernantes de otras que son gobernadas.

La distinción se opera por el producto de cada una.

Las instituciones gobernantes condicionan por razones de interés público las decisiones autónomas de las instituciones gobernadas.

Ese es, precisamente, su producto específico: condicionamiento político.

. El sistema político es el sistema funcional de relaciones de poder formal e informal que vincula a las entidades gobernantes con las gobernadas.

. Todas las instituciones gobernantes se agrupan en el ámbito del Gobierno.

. Todas las gobernadas, se ubican en el espacio de los gobernados.

. La institución gobierno tiene como producto condicionar, gobernar a los gobernados, condicionándolos en sus decisiones por razones de interés público.

Sus correspondientes estructuras productivas son los ministerios sectoriales, los órganos legislativos y los órganos judiciales.

. El sistema político se define por la interacción del condicionamiento (:K) que produce el gobierno y las fuerzas políticas que retroalimentan al gobernante con los gobernados (participación o retroalimentación política, R).

. El equilibrio del sistema se logra por equilibrio entre esas dos fuerzas, K y R.

. De resultas de todo esto, la institución administrativa, que había sido definida por la economía, el derecho y la psicología social como un sistema teórico listo a cerrarse sobre sus variables endógenas o, cuanto menos, controlables por sus propias fuerzas de equilibrio, se convierte ahora, de resultas de este condicionamiento, en gobernado.

Esto es, en una entidad receptora y emisora de condicionamientos políticos, abierta de par en par a las aleatorias variables macroscópicas de la vida social.

. Gobernar es, pues:

. condicionar las decisiones de optimización de las relaciones medio-fin que constituyen la esencia de lo administrativo;

- . usar el poder para alterar las decisiones de equilibrio personal (de las personas naturales o de las personas jurídicas), modificando la cantidad, la calidad o la composición de sus insumos o de sus productos, sus opciones tecnológicas u organizativas, sus decisiones estatutarias o discrecionales o sus criterios de eficiencia o de eficacia;

- . imponer sacrificios o crear ventajas en favor de ciertos procesos microadministrativos para optimizar la función de insumo-producto dentro del ámbito que se gobierna;

- . restringir la capacidad previa de decisión -autonomía- de los gobernados;

- . definir y salvaguardar el interés colectivo del sistema social general, como unidad distinta de un agregado de intereses individuales o de grupo en cuanto partes o elementos componentes del total;

- . señalar los fines últimos de la colectividad gobernada y proveer autoritariamente a su consecución, y

- . crear derecho macroadministrativo y autolimitarse por él.

- . Administrar, en cambio, es:

- . adecuar medios a fines (insumos a productos) mediante procesos tecnológicos conducidos en el seno de una organización formal según criterios de máxima eficiencia institucional;

- . gerenciar los procesos de transformación de medios en fines, dentro del radio de acción de una entidad individualizada;

- . equilibrar o armonizar las conductas tipificadas, regladas, burocráticas, pautadas, ritualistas o reglamentadas por la organización formal, con las espontáneas, versátiles, impremeditadas, aleatorias o atípicas del elemento humano a su servicio;

- . tomar decisiones hasta el límite de la capacidad institucional;

- . ejercer la autonomía consubstancial a la naturaleza de toda persona (individuo o persona jurídica) dentro del marco de los condicionamientos fijados externamente por el poder social en favor del equilibrio suprainstitucional.

- . Toda acción humana -individual o colectiva- es administrable y gobernable, porque puede ser realizada a base de criterios de eficiencia intrainstitucional o extrainstitucional.

- . El administrador o gerente persigue maximizar su proceso de transformación de medios en fines dentro de una organización o sistema de ámbito preestablecido cuyo confín o frontera alcanza su autoridad y abarcan sus decisiones, según criterios de máximo rendimiento institucional.

- . El político o gobernante señala el fin último de la acción institucional en razón de juicios de valor colectivos referenciados con el sistema social general.

- . Un mismo ámbito institucional está gobernado por quien condiciona su acción desde fuera y administrado por quien, desde adentro, adecua medios al logro de sus propios fines como institución.

- . El ámbito institucional queda definido como microadministrativo o gerencial: institución, microadministración, gerencia o 'management'.

. . . Cuanto ocurre dentro es microadministrativo (objetivos o fines, medios o insumos, organización, tipificación de conductas de los miembros, naturaleza de las decisiones, normatividad orientada en la institución.

#### La administración institucional

##### - Teoría general de la administración:

. El proceso de gestión microeconómica de las relaciones de insumo-producto (E), las pautas de organización formal (O), las conductas reales (C) y el condicionamiento exógeno (K) interactúan como elementos primarios y definitorios del grupo social intermedio llamado 'institución administrativa'.

$$E = f (O, C, K)$$

$$O = f (E, C, K)$$

$$C = f (E, O, K)$$

$$K = f (E, O, C)$$

##### - Relación insumo-producto:

. Consiste en la interacción de los recursos humanos (Ih), los recursos materiales (Im), los recursos financieros (If) y el producto institucional (P).

$$Ih = f (Im, If, P)$$

$$Im = f (Ih, If, P)$$

$$If = f (Ih, Im, P)$$

$$P = f (Ih, Im, If)$$

##### - Sistema administrativo:

. Si se correlacionan aquellos elementos microeconómicos (escasez de medios, alternatividad de productos, decisiones de optimización) con las correspondientes estructuras formales a las que se incorporan aquellas funciones, se tienen los siguientes órganos:

- órganos de gerencia (Og), que se ocupan; de las sdecisiones de optimización institucional;

- órganos auxiliares (Oh, Om, Of), que se dedican a la microadministración de los recursos escasos;

- órganos de línea (Op), que actúan obteniendo los productos institucionales, y

- órganos de equilibrio (Oi, Opl, Opr, Oco, Oct), que producen la homeostasis institucional entre insumos y productos.

. Por desconsolidación progresiva o desconcentración, todos esos órganos reproducen, a nivel inferior, sus condiciones sistémicas.

##### - Conducta real:

. Puede ser sintetizada como  $C = f$  (rol formal, comportamiento espontáneo). Tales conductas reales (C) derivan los fines institucionales hacia objetivos individuales.

- Ecuación política:

. Puede ser sintetizada así: Política = f (K, R), donde (K) simboliza el condicionamiento gubernamental y (R) la retroalimentación participatoria del gobernado. Esos condicionamientos políticos (K) derivan los fines institucionales hacia objetivos suprainstitucionales del sistema social general.

. De tal modo, pese a la dinámica de las relaciones cuatripartitas - esencialmente conflictivas- queda preservada su continuidad o equilibrio homeostático y la institución puede operar indefinidamente como sistema.

- Microadministración institucional:

. Toda institución es susceptible de operar mediante programas administrativos que conectan directamente los tres insumos y el producto dentro de parámetros tecnológicos, organizativos, jurídicos, behavioralistas y decisorios.

. El programa es una reacción económica primaria de las relaciones cuatripartitas (F, H, M y P) que se verifica en presencia de esos catalizadores extraeconómicos que son la tecnología, la organización, la organización, la norma, el comportamiento y la decisión.

. La cantidad y la calidad del producto dependen directamente de la absorción de recursos (humanos, materiales y financieros).

. La intensidad, los límites y el sentido de esa funcionalidad dependen del grado de desarrollo tecnológico, de la eficiencia de la organización formal e informal, de la exigencia, vigencia, eficacia, cohesión e integración de la pirámide jurídico-normativa, de la precisión del rol definido, del rango de variabilidad de las conductas espontáneas y de la eficaz combinación de intuición e información en la toma de decisiones.

. Los programas son las células funcionales primarias de la institución, capaces de actuar por sí mismos como sistemas de relaciones económicas cuatripartitas en comunicación con sus catalizadores extraeconómicos a través de su frontera.

. Todo programa institucional puede ser analizado sistémicamente, determinando la interacción de sus elementos primarios, su frontera, la retroalimentación, el holismo funcional, su dinámica y su equilibrio homeostático.

- Proceso económico de equilibrio dinámico de las relaciones cuatripartitas:

. Toda institución planea su acción a base de información e intuición (planeamiento), define formalmente sus metas y compromete recursos para lograrlas (presupuesto), registra continuamente la obtención progresiva de aquellas metas y la utilización paulatina de esos recursos (contabilidad) y controla antes y después la adecuación de insumos a productos, para exigir responsabilidades institucionales (control de operaciones) y para enjuiciar la acción total (evaluación), con el fin de proyectar esta acción en la etapa de planeamiento ulterior y cerrar el círculo autopropulsivo de la administración institucional.

- Procesos de equilibrio extraeconómico:

. Paralelamente a dicho proceso económico, la institución mantiene procesos de equilibrio extraeconómico, que preservan la homeostasis del programa, adecuan su estructura formal, redefinen sus roles, absorben o reconducen sus desviaciones, actualizan sus procedimientos, agilizan su toma de decisiones y especifican su normatividad jurídica.

. Todo cuanto ocurre dentro está destinado a optimizar una función según criterios internos de maximización de utilidades para el grupo que la integra y cuyo portavoz es la gerencia.

. Cuanto de extrainstitucional ocurre en cada uno de los individuos relacionados con la institución, es infrainstitucional.

. Cuanto se refiere a la interacción de la institución con un conjunto de instituciones es suprainstitucional. Esta interacción supone la aparición de un nuevo ámbito (macroadministrativo), siempre que cumpla las condiciones sistémicas. Sólo forma, pues, un ámbito macro cuando es capaz de superar el valor agregado de sus componentes. Como tal, redefine la naturaleza misma de los insumos, productos, conductas, decisiones y normas que aparecieron bajo sus perfiles propios a nivel micro.

. El concepto catalizador de la transformación de aquel ámbito micro en este ámbito macro es el de interés público.

. Toda institución, por ende, es un sistema administrativo, un sistema jurídico, un sistema político, un sistema económico, un sistema psicosocial y un sistema social.

. Es un sistema administrativo porque persigue sus propios fines utilizando sus recursos de acuerdo a criterios de maximización institucional.

. Es un sistema jurídico porque cuenta con una organización formal y las funciones de gerencia, producción, aprovisionamiento de recursos y equilibrio de insumos y producción están atribuidas a órganos especializados y desconcentrados y son desempeñadas por individuos que asumen roles tipificados, portadores de valores humanos, decidiendo el qué, el cómo, el cuándo, el dónde, el cuánto, el con qué y el para qué de la acción institucional.

. Es; un sistema político porque en ella interaccionan poder, autoridad, obediencia, mecanismos de legitimación, demandas, clientelas y apoyos, normas y controles.

. Es un sistema económico porque en ella interactúan seres humanos que han vendido a la institución su capacidad para desempeñar un rol formal y despersonalizado, al que constantemente sustraen o añaden los resultados de su espontaneidad.

. Es un sistema social porque se comporta como centro de emisión y de recepción de valores sociales; en cuanto emisor, condicionando decisiones ajenas y en cuanto receptor recibiendo su condicionamiento.

. Cada uno de estos procesos (administrativo, político, económico, etcétera) tiene vocación sistémica de asociación permanente y de roles tipificados para alcanzar, mediante decisiones condicionadas, los objetivos de la institución.

- Sistemas de equilibrio:

. Información, planeamiento, presupuesto, contabilidad y control son los termostatos de la relación insumo-producto institucional.

Son microadministrativos y pueden (pueden) actuar como sistemas.

Es posible examinar cada uno de ellos: elementos, interacción, frontera, retroalimentación y dinámica propia.

. Como soporte estructural de la individualización por programas aparece la desconcentración (funcional o geográfica).

Para que el programa sea concretado operativamente, es preciso atribuirle competencia al órgano que se responsabilizará preferentemente de su operación (unidad ejecutora), responsable de adoptar las decisiones delegadas por la gerencia institucional sobre sus propios insumos, productos y tecnología.

. El planeamiento institucional consiste en identificar los programas de acción.

. El presupuesto consiste en asignar y comprometer formalmente recursos para la unidad ejecutora, a fin de que lleve a cabo sus metas (aquel programa queda convertido así en unidad de asignación).

. La contabilidad es la 'película' en cifras de la ejecución de los elementos endógenos (cuatripartitas) programados.

. La estadística es la 'película' complementaria, también en cifras, de los sucesos exógenos al programa que podrían afectar su marcha.

. El control es la verificación de las responsabilidades programadas.

. Quedan configurados así ocho sistemas administrativos institucionales; a saber: de Personal, de Abastecimientos, de Finanzas, de Información, de Planeamiento, de Presupuesto; de Contabilidad y de Control.

. Fuera, queda el producto institucional, que es absolutamente propio y característico de cada institución, que no puede ser tratado como un sistema administrativo y que requiere para ser tratado de una teoría previa de la institución.

- Sistemas auxiliares:

. Los recursos humanos, materiales y financieros conforman un solo sistema de recursos institucionales, sin dejar de ser por ello un sistema en sí mismo.

En sus características comunes aparece una funcionalidad de medios a fines.

Inclusive, es posible agruparlos estructuralmente dentro de un mismo órgano, en un engranaje conjunto con todos los sistemas de equilibrio, pues los tres han de ser programados, presupuestados, contabilizados y controlados simultáneamente para así mantener la homeostasis institucional.

. Los tres tienen en común el carácter repetitivo, permanente y rutinario que tipifica sus decisiones como eminentemente informadas, recurrentes, programadas y fácticas.

. Se diferencian entre sí en términos de sus procesos y en su normatividad jurídica extra e intrainstitucional, igualmente específicos.

. Cada uno constituye un programa económico que utiliza a su vez recursos humanos, materiales y financieros para obtener su propio producto.

- Producto del sistema de Personal:

. Es la puesta a disposición de la entidad del personal de todo tipo que la sirva.

Para ello, hay necesidad de clasificación y valoración de cargos, programación de necesidades de personal y calendario de su utilización, reclutamiento, selección, capacitación en servicio, cuadro de méritos, registro y control, jubilación, despido.

- Producto del sistema de Abastecimientos:

. Consiste en el suministro oportuno, en cantidad y en calidad, de todo tipo de bienes y servicios no personales.

A cuyo efecto, hay necesidad de codificación y catalogación de bienes y servicios, inventario de existencias, presupuesto de compras, registro de proveedores, adquisiciones, almacenamiento, distribución, control de utilización, registro y actualización de valores y amortización, reposición de activos.

- Producto del sistema de Finanzas:

. Disponibilidad de recursos monetarios y crediticios, para adquirir los insumos de último orden.

Para ello: recaudación o percepción de ingresos corrientes y de capital o efectivo y de transferencia, administración de la tesorería, erogación de pagos, registro de transacciones monetarias, etcétera.

. Cualquier institución realiza, en una u otra medida, esos tres procesos de administración de recursos institucionales para administrar dicha trilogía de recursos.

. Cualquier institución tiene algún tipo de organización formal para procesarlos.

. Se supone la existencia de roles tipificados y asignados a cada sistema o a cada proceso o tarea de éstos.

. En estos sistemas de recursos administrativos, además de decisiones programables y rutinarias, se adoptan decisiones estratégicas: ampliación o reducción de personal, promoción por méritos, almacenamiento en previsión de carestías, cambio de proveedores, etcétera.

. La mecanización y la cibernética están convirtiendo en rutinarias muchas decisiones que, de no existir aquéllas, seguirían siendo estratégicas o no estructuradas. Al punto de que estas decisiones sobre insumos administrativos pueden ser consideradas cada vez más como propias de un sistema de decisiones rutinarias.

. Los recursos administrativos están normados extrainstitucionalmente: hay leyes orgánicas propias de cada uno. Los enlaces entre los tres han de hacerse en la legislación orgánica de los sistemas de equilibrio. El derecho macroadministrativo que regula la normatividad sobrecada uno se origina en normas



propias de los sectores de gobierno que definen y condicionan el posible interés público involucrado.

. Cada uno de los tres recursos es susceptible de operar como sistema si sus elementos primarios entran en relación de interdependencia.

. No necesariamente la administración de cada uno de estos recursos tiene que ser sistémica plena: a veces es a-sistémica; otras, es embrionariamente sistémica, y en ocasiones resulta sistémica en vías de desintegración.

. La organización institucional de tales recursos administrativos radica en los órganos auxiliares.

Pueden estar organizados separadamente o en una sola área, según sea el juicio de valor gerencial sobre la relevancia de las categorías definitorias de la pervasividad sistémica.

Cuando predomina la naturaleza propia de cada insumo, son organizados en departamentos separados.

Cuando priva un tratamiento unitario como insumos comunes, frente a la especificidad de los productos, son organizados en una administración conjunta.

#### - Sistemas de equilibrio:

. Se los denomina así porque tienden a armonizar las relaciones cuatripartitas entre F, M, H y P como elementos interdependientes de todo programa administrativo.

Cabe tratarlos paritariamente a los tres sistemas en cuanto a normas, organización y procesos.

Hay que enlazarlos mediante sistemas de equilibrio, encargados de conectar secuencialmente insumos y productos para racionalizar las decisiones gerenciales.

Cada uno de ellos constituye un sistema administrativo de elementos heterogéneos -normas, órganos, roles, procesos- en interacción;.

. Al concretarlos, sólo rige la pervasividad sistémica en la medida en que la frontera de cada uno quedeclearamente señalada con relación a los demás.

Sólo así pueden agregarse (o desagregarse) dichos sistemas en supersistemas (o subsistemas).

Esto es consecuencia de la gran permeabilidad de sus fronteras, determinada por la interacción constante en que se encuentran los elementos del uno respecto de los elementos de los demás.

Por ejemplo, un mismo dato puede ser información para planear, para presupuestar, para racionalizar el programa o para evaluar su eficiencia.

. Estos sistemas pueden ser examinados como uno solo o como varios, separables y asociados.

También puede agregárselos como convenga.

Inclusive, puede pensarse en alguno más, como, por ejemplo, evaluación;.

. Su interacción es compatible con su concatenación secuencial: para planificar se precisa información previa; para presupuestar, es preciso haber planificado; contabilizar se contabiliza lo que se ha presupuestado; se evalúa en base a los registros que se han llevado y cuyos datos han sido controlados contra

programas.

. Una posible secuencia podría ser: información... planificación... presupuesto... presupuesto... registro o contabilidad... control... evaluación...

. La interacción no se da solamente entre cada combinación binaria de los sistemas así yuxtapuestos (información - planificación; contabilidad - control, por ejemplo), sino entre cualquiera de ellos con cualquiera de los demás (presupuesto - contabilidad; presupuesto - control; presupuesto - evaluación; presupuesto - información, etcétera).

. Es posible privilegiar cualquiera de estos sistemas y convertirlo en centro motor del equilibrio, refiriendo todos los otros a él.

. Pero hay que romper con el exclusivismo parcialista y singularizante por cualquiera de ellos.

Corresponde visualizar a la administración institucional como un sistema general de elementos en interacción.

Una vez explicitada la existencia de interrelaciones entre todos los sistemas de equilibrio, resulta útil examinar cualquiera de esas relaciones binarias y establecer sus condicionamientos recíprocos, con prescindencia de los demás sistemas.

#### - Interrelaciones:

. La definición de la microadministración como optimización de las relaciones de insumo-producto permite descomponer el análisis de la administración como sistema en dos tipos de interrelaciones: intrínsecas y extrínsecas a la acción de administrar.

Las relaciones intrínsecas son las que existen entre insumos y productos.

Las relaciones extrínsecas son las destinadas a la optimización: información, planificación, presupuesto, contabilidad, control.

. Las relaciones intrínsecas son imprescindibles. Sin insumos ni productos no hay administración, ni buena ni mala.

. En cambio, las relaciones extrínsecas sólo son necesarias para optimizar.

Sin ellas, la administración podría ser mala o peor que con ellas, pero habría igual administración.

. Si la frontera de la administración es impermeable a la acción de los sistemas de equilibrio, no serán optimizadas las relaciones de insumo-producto y podrá haber despilfarro, recursos ociosos, productos excedentes o deficitarios, arbitrariedad o peculado.

Si, en cambio, la frontera es tan permeable como para que los sistemas de equilibrio penetren a la administración, la relación insumo-producto podrá maximizar las funciones institucionales.

. Los sistemas de equilibrio pueden no existir, o existir fuera de las fronteras de las relaciones de insumo-producto porque ésta resulte impermeable a su acción, o pueden ser los motores de la acción institucional, equilibrándola en el tiempo y en el espacio.

programa

. El subdesarrollo administrativo está en relación directa con la impermeabilidad de tal frontera.

No hay planificación.

El presupuesto sólo balancea unos insumos con otros.

No existe organización y métodos.

La contabilidad sólo registra transacciones financieras.

El control es sólo financiero, externo, selectivo y formal.

. Abrir la frontera a cualquiera de dichos sistemas de equilibrio y hacer de él la panacea de la reforma administrativa -mientras los demás siguen encontrando la misma resistencia fronteriza anterior- lleva a que ninguna acción administrativa tenga sentido, como no sea referida exclusivamente al sistema de equilibrio en particular que se esté privilegiando.

#### Rasgos característicos de cada sistema de equilibrio

##### - Sistema de información:

Localización, recuperación, recopilación, almacenamiento y procesamiento de la información cuali y cuantitativa.

Su distribución entre los órganos institucionales, para facilitar la toma de decisiones.

Todo dato histórico o proyección, así como todo hecho, circunstancia o apreciación valorativa o descriptiva, son susceptibles de integrar este sistema.

La información al servicio de las decisiones institucionales puede referirse a toda serialización de valores registrados sobre la variedad de elementos significativos para la gestión propia y específica de la entidad en cuestión.

Su característica es la peculiaridad y especificidad de la información utilizada.

La selección de la información relevante corre por cuenta de las oficinas de información (Oi).

La información relevante para la acción institucional puede ser endógena o exógena.

La información endógena se refiere al desarrollo de los elementos primarios que constituyen los programas de acción institucional (insumos y productos).

La información exógena son los datos o acontecimientos externos que se retroalimentan con los internos a través de la frontera de la institución.

Esta distinción es una exigencia operativa, porque el control como sistema de exigencia de responsabilidades institucionales sólo opera a base de información endógena (se registran y controlan tan sólo los hechos referentes a la administración de los recursos humanos, materiales y financieros y a la obtención de los productos institucionales), en tanto que la información sobre cuanto ocurre fuera y al margen de la responsabilidad institucional sólo se recopila para reorientar el proceso posterior.

La información endógena constituye el sistema de contabilidad. La información exógena constituye el sistema de estadística. Ambos (sistemas de contabilidad y de estadística) son subsistemas del sistema de información.

La contabilidad sirve a los fines del sistema de control. De ahí las mayores exigencias que rodean a su recopilación.

El mero agregado de datos no forma de por sí un sistema.

Para que realmente lo componga, es preciso que cada uno de los datos cobre su propia perspectiva en relación a los demás, y que, en consecuencia, arroje un agregado informativo mayor que la suma de sus partes.

- Sistema de planeamiento:

A base de información endógena y exógena (o de estadística y contabilidad), se planea la acción institucional.

Además de información, se requiere, siempre, intuición directiva, que ningún sistema puede proveer por sí solo.

- Sistema de presupuesto:

Tal planeamiento conlleva un compromiso formal de asignación de recursos a los fines institucionales para un período de tiempo: presupuesto.

El sistema presupuestario se distingue de otros sistemas de equilibrio en que debe haber formalidad del compromiso.

Como pauta de la acción programática por un cierto lapso, exige un acto formal, externo y superior a las decisiones discrecionales de su ejecutor.

Sin ese acto formal -que lo convierte en norma jurídica- se confundiría con el planeamiento o reorientación de la acción.

La decisión, por lo tanto, se equilibra en cuanto a su origen por información e intuición, pero se equilibra también, en cuanto a sus alcances, por sujeción de la potestad discrecional a la norma presupuestaria.

El planeamiento institucional puede reducirse a la determinación de los programas de acción futura, como paso previo a su consagración formal mediante la formulación y aprobación presupuestaria.

El presupuesto es microadministrativo.

Sólo hacen presupuesto (en el sentido de que comprometen medios para fines) las instituciones individuales. Nunca, los agregados suprainstitucionales.

La planificación suprainstitucional no es una sumatoria de los planeamientos institucionales sino un sistema holístico nuevo, superior y distinto de los planes de las instituciones involucradas.

Más aún, la planificación macroscópica condiciona las programaciones y a los presupuestos micro.

- Sistema de contabilidad:

Es el seguimiento de la acción presupuestaria, a medida que se avanza en su ejecución.

Todo dato cuantitativo sobre personal, abastecimientos, finanzas, es contabilizable.

Es decir, asentable en libros y reelaborable.

Por lo tanto, es un registro tanto contable como estadístico.

Lo mismo ocurre con el producto obtenido.

El concepto de contabilidad se extiende a todo registro que sea susceptible de fiscalización.

Esto es, de control interno y externo de las decisiones involucradas.

En este sentido, contabilidad sería todo registro que refleje acciones de las que alguien es responsable y está obligado a rendir cuentas.

La contabilidad -de otro modo dicho- es rendición integral de cuentas.

Contable es todo asiento que refleje acciones controlables desde dentro o desde fuera de la entidad, sean anteriores o posteriores a la acción misma, y tengan o no tengan una expresión monetaria.

La contabilidad, en cuanto provee información para las decisiones, no se distingue de la estadística. Con ambas se preparan alternativas para la acción gerencial.

Sin embargo, la estadística no contable se limita a proporcionar tal información pero no alimenta el sistema de control.

Los actos objeto de control -además de estadísticos- son contabilizables.

La estadística (incluyendo la contabilidad) es información al servicio de la planificación y del presupuesto.

La contabilidad sólo puede estar al servicio del control.

De ahí la triple función que debe cumplir la contabilidad: facilitar la toma de decisiones; servir de instrumento de planificación y presupuesto, y permitir el ejercicio del control, tanto interno como externo.

El gerente institucional toma decisiones no sólo a base de estados financieros sino a base también de cifras de producción, existencias y mano de obra en términos reales, para lo cual usa registros cuali y cuantitativos.

En cuanto a la contabilidad como instrumento de planificación y presupuesto, si son planeados y presupuestados los cuatro órdenes de cosas, requiere información endógena sobre los cuatro.

La auditoría no es ya mera auditoría financiera ('contable', en el sentido de referida solamente a valores monetarios) sino auditoría de eficiencia o de gestión.

Requiere, por lo tanto, del examen simultáneo e interrelacionado de los tres insumos y del producto.

#### - Sistema de control:

Su objeto es la verificación, el contraste, la comprobación o el cotejo de la acción institucional con un patrón de referencia.

Determinar qué segmentos de esa acción sean controlables, por quién, bajo qué patrones referenciales y según qué procesos administrativos, constituye los ámbitos material y formal de este sistema.

Su análisis está sujeto a las características típicas de cada institución concreta.

Cabe distinguir entre control externo e interno, según se ejecute desde fuera o desde dentro de la frontera institucional.

El control extra o suprainstitucional es político, aunque incida sobre los elementos endógenos de la administración.

Autoridades, poderes o agentes suprainstitucionales contrastan la acción gerencial de acuerdo a sus propios patrones de cotejo y orientan en consecuencia el condicionamiento.

Este control externo no puede ser un sistema de equilibrio institucional sino del equilibrio o desequilibrio interinstitucional.

Nada tiene que ver con el control interno o intrainstitucional como parte del proceso de gerencia.

Es un fenómeno completamente diferente, que sólo coincide en el nombre.

El sistema de control microadministrativo no es otro que el integrado por interacciones contralores entre los órganos de cada institución.

De este sistema es del que se habla cuando se alude al mismo como factor secuencial de equilibrio.

Incluye una doble vertiente: la exigencia de responsabilidad institucional (control, en sentido estricto) y la evaluación de la actividad institucional.

Ambas vertientes exigen control cuatripartito y permiten definir como sistema la interacción de normas, órganos y procesos a su servicio.

El control puede ser previo, concurrente o posterior a la acción administrativa y realizarse jerárquicamente por los mismos órganos superiores sobre los inferiores (interno) o por una institución especializada para garantizar su independencia (externo).

ANEXO J.

RESUMEN DEL MODELO DE INTERVENCION DE VOLLMER (\*)

(\*) Utilizado para su divulgación en el grupo de contraparte.  
Traducción y resumen del experto, al solo fin del aprendizaje de ese grupo.

No exime de la lectura de los textos originales.

Tomado de: Vollmer, Howard (and col.), "Organizational Design. An exploratory study". Stanford Research Institute, Menlo Park, Ca., 1967, y Vollmer, Howard (and col.), "Organizational Design. Process and concepts", Stanford Research Institute, Menlo Park, Ca., 1968.

### El modelo de intervención

El primero de los estudios citados fue conducido de 1965 a 1967 por el Instituto Stanford, consistió en un diseño exploratorio y su objetivo general fue desarrollar criterios de investigación para el diseño de nuevas formas de organización o para el cambio planeado de organizaciones ya existentes. Sus objetivos específicos fueron especificar criterios preliminares de diseño, comprobar qué efectividad tenían en la práctica y sintetizar y publicar los resultados en forma de un manual que pudiera ser utilizado tanto en el campo público como en el privado. Sólo se detectaron esfuerzos previos de carácter exploratorio. Virtualmente, no existían por entonces logros sistemáticos basados en investigación empírica que permitieran desarrollar el equivalente de un diseño en ingeniería o de una medicina preventiva o terapia. Ni siquiera era posible determinar qué cualidades, entrenamiento o experiencia eran requeridos para practicar las actividades de diseño de estructura y de cambio programado de organizaciones.

Los métodos para establecer los criterios de diseño y las herramientas analíticas fueron una aproximación sistémica consistente en revisar toda la literatura existente a la fecha sobre teoría de la organización y sobre diseño organizacional, estudiar los materiales provenientes de un trabajo anterior, que había durado desde 1961 hasta 1966, conducido por Investigación Científica de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos de América para determinar la adaptación de los científicos a sus respectivos organismos de investigación y desarrollo, y utilizar las entrevistas y los materiales documentales de cuatro casos reales de diseño: uno, en un instituto de investigación básica; otro, en un servicio público de emergencia; otro, en un programa de desarrollo de recursos humanos, y el último en una fábrica de producción masiva.

El plan general de dicho informe, que consta de 189 fojas, no ha sido traducido aún al español y lleva pie de imprenta de 1967, fue:

A. Indicar cuáles eran por entonces los mayores problemas de organización para los que parecían apropiadas las soluciones del diseño organizacional;

B. Identificar en forma preliminar las etapas principales de un proceso de diseño.

Fueron detectados cuatro problemas:

1. Cómo conciliar las necesidades de los individuos miembros de una organización con las necesidades de esa organización en su calidad de empleadora e identificar y conducir mecanismos de adaptación que lograsen tal; compatibilización.

2. Cómo diseñar organizaciones que no actuaran como consumidoras de talento. O sea, solucionar el problema de la obsolescencia técnica y conductiva.

3. Cómo diseñar organizaciones que no se comportaran como dilapidadoras de talento. Es decir, aliviar la subutilización del talento real o potencial de los miembros de esas organizaciones.

4. Cómo diseñar organizaciones que promoviesen la conducta innovadora y la canalizasen en direcciones constructivas.

En cuanto al proceso del diseño, los autores procuraron demostrar que podía prestarse para el tratamiento de instituciones representativas de los cuatro tipos de la tipología de Perrow: no rutinarias, ingenieriles, artesanales y rutinarias.



A base de aquel primer informe, Vollmer (ahora con otros colaboradores) produjo otro informe, en inglés aún, pie de imprenta de 1968, que consta de 153 páginas, en el que reseñó el proceso y definió los conceptos necesarios, a cuyo efecto utilizó diez ejemplos, por entonces recientes, de actividades de diseño que proveyeron los elementos y las bases para una mayor especificación de lo que había sostenido en su primer documento. Es decir: las estrategias posibles, los pasos por seguir y las herramientas conceptuales por utilizar. Cuatro de esos diez ejemplos correspondieron a dependencias gubernamentales y otro a una unidad de investigación científica universitaria. Puede admitirse por lo tanto que la mitad de sus casos se referían a lo que en la República Argentina entendemos por Administración Pública.

#### Estrategias posibles de diseño

Vollmer y asociados describieron las ventajas y los inconvenientes de varias estrategias diferentes de diseño (ingenieril, comportamental y sistémica), a las que compararon en función de sus respectivos antecedentes teóricos, foco de diseño, rol del diseñador, productos típicos y tipo de organización para el que resultaban más propicias.

##### - La estrategia ingenieril:

Se refiere al diseño de una entidad organizacional desde afuera. Sus antecedentes teóricos fincan especialmente en Weber, en el rationale burocrático. Las organizaciones son, pues, anteriores a la existencia de los individuos miembros. Es tarea de éstos aprender cuáles sean los requerimientos de la organización y cómo adaptarse a ellos.

Implica una clase de organización tal que pueda ser diseñada efectivamente desde el exterior, sin referencias previas a las características particulares de quienes serán sus empleados, miembros o clientelas.

Enfoca su atención, principalmente, en la manipulación de variables económicas o de ingeniería, cuantificables, que permitan a la conducción optimizar tiempo y costo financiero y aumentar la productividad.

Está orientada más bien hacia objetivos operativos que hacia objetivos de mantenimiento.

Su producto característico son los documentos: organigramas, cartas de organización, manuales.

De todas las etapas del diseño, tiende a desarrollar las de la estructuración y la evaluación.

Resulta singularmente adecuada para los casos de organizaciones que tengan propósitos muy específicos y en que las metas organizacionales sean relativamente más importantes que las de mantenimiento.

Para que funcione, resulta esencial que las organizaciones faciliten la dirección de arriba-abajo y que sean susceptibles de ser diseñadas desde afuera.

- La estrategia comportamental:

Busca cambiar a las organizaciones -y, por ende, rediseñarlas- a partir del cambio en la conducta de sus miembros.

Dedica mayor atención a conseguir el compromiso individual y favorecer la participación, también individual, que a un logro eficiente y eficaz de un conjunto de objetivos operativos definidos por la alta conducción;

Aparece como una aproximación al diseño-rediseño de dentro-afuera.

Tiende a enfatizar más bien el mantenimiento y el desarrollo de la organización que su productividad.

Considera variables estratégicas la colaboración y el conflicto humano, el control y el liderazgo, la comunicación entre niveles jerárquicos y el desarrollo del nivel conducción y de la carrera.

En el fondo, presume que los seres humanos sean, en mayor o menor medida, animales-que-se-actualizan. Procura desarrollar sus capacidades al máximo, en todos los ambientes de la organización. Sostiene que las organizaciones fracasarán si no facilitan un ambiente favorable para tal auto-actualización.

Argumenta que sería un error grave, de parte de un diseñador o agente de cambio, intervenir activamente en la conducción de los cambios. Estos deben resultar del análisis que realicen por sí mismos los miembros de la organización.

El diseñador debe trabajar en un rol de colaborador, más bien que en un rol tecnocrático. Debe distinguir entre hacer cosas con la gente (de eso se trata) de hacerlas para la gente (que es lo que no debe hacerse). Reconoce que en ocasiones es mucho más fácil hacer cosas para que con la gente: más fácil decirle a la gente qué debe hacer, que ayudarla a que trabaje acerca de los problemas emocionales que la están inhibiendo de hacer ellas mismas las cosas por sí.

La continua dependencia de un diseñador, advierte, el resentimiento contra éste, e incluso la confusión sobre el consejo que éste dé respecto de qué hacer, sin dar al mismo tiempo instrucciones sobre cómo hacerlo, son los probables frutos de una intervención tecnocrática.

Típicamente, esta estrategia comportamental funciona como una investigación-acción:

. Los primeros pasos están enderezados a diagnosticar la dinámica de la organización. Generalmente, con la activa participación de los miembros de ésta.

. Por ejemplo, los primeros niveles de la conducción son entrevistados por el diseñador o su equipo. Cada entrevistado es requerido en el sentido de dar su propio diagnóstico de los procesos y necesidades de la entidad.

. A través de estas entrevistas, el diseñador busca ir estableciendo un buen 'rapport' con los miembros de la organización.

. Durante ellas, capta también cuán profundo sea el conocimiento que ellos tengan acerca de los temas por tratar, cuánta su energía, cuánta su vitalidad y disposición para dedicarse a un trabajo más comprehensivo.

. Se forma de tal manera un grupo de programación, con quienes se han ido manifestando como más propensos a considerar las implicancias de la acción en el diagnóstico.

. El grupo desarrolla tres o cuatro días de sesiones internas de trabajo conforme varias dimensiones: para desarrollar apertura y confianza recíprocos, para pensar a propósito de la información diagnóstica, para aprender cuáles son los conceptos aplicables al cambio de la organización, para desarrollar una imagen de sí mismos y del potencial organizativo, para planear los próximos pasos, para sí y para el equipo de diseño.

Entre tanto hacen tal cosa, han formado el primero de una serie de sistemas temporarios que serán requeridos para ejecutar el proceso de cambio.

- Los principales aspectos de la estrategia comportamental, en comparación con la ingenieril:

En contraste con la estrategia ingenieril, la comportamental se enfoca en el diagnóstico de los problemas y en la implementación del cambio previsto. (Recuérdese: aquella enfoca más bien la estructuración y o la evaluación.)

El diagnóstico y la implementación tienen lugar en tanto el diseñador 'juega' el rol de técnico social, facilitador de la comunicación, tratando de desarrollar la confianza y la veracidad entre los miembros de la organización, quienes son los que realmente diagnosticarán y decidirán la acción correctiva.

Los problemas así identificados probablemente se refieran más a variables procesuales (es decir, relativas a las necesidades de los propios miembros) que a problemas de conducción.

La implementación de los cambios posiblemente comience de inmediato, ya, en los sistemas temporarios o grupos formados para tratar los problemas de diagnóstico. Las interacciones en estos grupos se contagiarán a toda la organización (eso se espera, al menos) para producir el cambio.

Los productos de esta estrategia comportamental son procedimientos para edificar nuevos patrones de relaciones interpersonales o para introducir mayor franqueza y comunicación más libre, antes que los típicos documentos de la estrategia ingenieril.

Una presunción básica implícita en esta estrategia es que las organizaciones -sus miembros claves, por lo menos- realmente desean cambiar sus modos de operar.

- La estrategia sistémica:

En muchas organizaciones resulta tremenda la resistencia al cambio. Ella no es mayor, sin embargo, que la esperable en cualquier organización firmemente atrincherada y de larga historia. No es de esperar que los funcionarios claves de organizaciones tales cooperen plenamente con los consultores foráneos para implementar cambios que ellos mismos ven como amenazadores a los patrones vigentes de autoridad y de status.

Parecería ser más efectiva en estos casos una estrategia ingenieril y comportamental. Eso es, justamente, la estrategia sistémica: una estrategia mixta, que considera todas juntas las variables tecnológica, estructural e interpersonal.

Como deficiencias propias del abordaje comportamental (cabe recordarlo aquí), y producto de que atiende solamente a los factores del comportamiento, pueden citarse: que da una baja prioridad al tiempo, pese a lo escaso y oneroso que es como recurso; que promete lograr objetivos a través de un cambio desarrollado colaborativamente en el plano social, lo que sólo podrá juzgarse una vez que cese la intervención del agente de cambio; que quienes proponen tal tipo de aproximación comportamental están tan enfrascados en el sistema social que progresan muy poco en la apreciación del deterioro que pudieren producir las alteraciones sistémicas.

Tareas, estructura, tecnología y gente son variables altamente dependientes, sin embargo, de manera que un cambio en una cualquiera de ellas generalmente producirá cambios compensatorios o retaliatorios en las demás. A veces, el objetivo es cambiar una, como si se tratara de un fin en sí mismo. A veces, cambiarla es un mecanismo para cambiar otra u otras. No necesariamente, los intentos por efectuar cambios son a partir de las variable tareas.

Lo mismo ocurre con el diseño de organizaciones: su objeto es, de ordinario, proveer un entorno organizacional en que sea maximizada la realización de tareas. Para hacerlo, hay que considerar las interacciones de la estructura, la tecnología y el personal.

Pues bien, mientras que la estrategia ingenieril se concentra en la tecnología y en la estructura, y la comportamental lo hace en el personal, una estrategia integral debería dedicarse simultáneamente a las tres cosas, aunque sea el diseñador quien deba decidir por dónde (por cuál de ellas) empezar.

La estructura sistémica procura allegar los enfoques, los conceptos técnicos y la información que ofrecen tanto los científicos del comportamiento como los de la administración de empresas, los economistas y otros analistas sistémicos. De ahí que una comparación, punto por punto, de esta estrategia con las otras dos arroje estas notas:

- . La estrategia sistémica enfoca los cuatro elementos del diseño: diagnóstico, estructuración, implementación, evaluación).

- . Los equipos de diseño, al desempeñar un rol completamente profesional, aportan conocimiento experto en tecnología, estructura, comportamiento humano, factores económicos y otros temas, para satisfacer las necesidades de la organización cliente.

- . Se le dedica mayor atención a los problemas sistémicos, que abarcan tanto los objetivos de mantenimiento cuanto los de producción, y a los medios para equilibrar ambos tipos de objetivos.

- Posibles roles del diseñador o equipo de diseño:

¿Quién hace qué, durante el diseño? Usualmente, hay interacción entre dos clases de personas, cada una de las cuales actúa en su rol específico: el cliente y el diseñador.

Los posibles roles del diseñador, conforme quién determine los objetivos del diseño y quién el contenido específico de éste y los métodos para implementarlo (si el propio diseñador o el cliente), son cuatro:

. Si objetivos, contenido y métodos los pone el diseñador, éste se comporta como un artista o un intelectual.

. Si los pone el cliente, el diseñador sólo actúa como un técnico.

. Si los objetivos son determinados por el cliente, pero el contenido y los métodos son determinados por el diseñador, se está en presencia de un profesional.

. Si, por fin, quien establece los objetivos es el diseñador y el resto lo hace su cliente, queda configurado el rol de experto-consultor. Este experto-consultor indica a su cliente cómo debe orientarse la institución. Se basa para ello en su experiencia personal como consultor. Deja al cliente en libertad de trabajar en los detalles del diseño y en su implementación.

Esto último parecería ser que puede ocurrir con mucha mayor facilidad y felicidad cuando existe un cuerpo detallado de información respecto de la implementación de diseños en un campo de actividad bien establecido. Podría ser el caso de tener que agregar unidades adicionales a una organización existente: una escuela más a un sistema educativo amplio ya establecido; una rama más a una empresa industrial existente; una unidad más a una organización militar convencional. Pero los cambios notorios en las restricciones ambientales requieren innovaciones de diseño que no pueden ni deben ser asumidos mediante esta clase de relación de roles.

Donde y cuando se requiere mayor innovación en el contenido del diseño y en la manera de implementarlo, la situación es más propicia cuando quien se desempeña es un profesional: los objetivos serán especificados por el cliente, pero el diseñador tendrá la responsabilidad de aportar su conocimiento y habilidad para desarrollar en detalle el diseño y guiar su implementación. Esto ocurre más bien cuando se diseñan nuevas clases de instituciones educativas para estudiantes con problemas (por continuar con los ejemplos dados), o cuando se fundan empresas industriales que requieren el procesamiento de materiales no estandarizados que serán procesados mediante métodos no estandarizados también, o cuando se trate de diseñar íntegramente nuevas formas de organización para actividades atípicas. Aquí, actuar en calidad de experto o de profesional sería más efectivo que hacerlo como intelectual o como técnico, porque aquellos dos papeles ingieren a ambas partes, diseñadores y clientes, en una relación más estrecha de colaboración.

En el rol de artista, el diseñador debería actuar un poco como un arquitecto tipo Frank Lloyd Wright, o sea adoptando todas las decisiones significativas y continuando con la implementación conforme criterios propios, de acuerdo con su comprensión del deseo y de las necesidades del cliente. Pero, lejos de ser una estructura física, una estructura organizacional no puede erigirse por sí

misma sin el aporte significativo de sus partes componentes. Para el caso, el cliente y los empleados. Si éstos no participan decisivamente en el diseño, no puede esperarse que el cliente pueda entender y aceptar ese diseño lo suficiente como para hacer funcionar la organización cuando se ausente el artista que la concibió. Por lo que, probablemente, la organización abandonará el diseño, para recurrir a otro artista que le diseñe otro más oportuno.

La aceptación depende de la relación entre el agente de cambio y el sistema-cliente. Cuanto más profundo y generador de ansiedad sea el cambio, más se requerirá una relación de colaboración íntima entre quien propone cambiar y quien debe cambiar. Además, puede preverse que un cambio anticipado será resistido en la medida en que el sistema-cliente conozca poco o mal el cambio, tenga escasa confianza en quien promueve el cambio e influya relativamente poco en el control de la naturaleza y la dirección del mismo. Empíricamente, ha quedado demostrado que las aproximaciones compartidas tienden a darse entre las organizaciones que cambian más exitosamente.

Si el diseñador, en cambio, desempeña solamente el rol de técnico social, proveyendo el organigrama, las descripciones de misión y funciones y de puestos, una política preespecificada, etcétera, el cliente no puede esperar beneficiarse mayormente con la habilidad del diseñador.

Haría falta más investigación -concluye Vollmer- sobre cuál sea la efectividad comparativa de los cuatro patrones de rol, en diferentes situaciones de cambio organizacional, y más investigación, también, para identificar las diferentes definiciones de quién es el cliente.

Contra la presunción de que el cliente sea el individuo que posee o conduce la organización por diseñar, su principal fuente de poder y autoridad, cabe advertir que cierta cuota de poder y discrecionalidad está descentralizada y, en la medida que así sea, será necesario considerar por el diseñador que todo el 'staff' de la organización es su cliente. Debería encontrarse, por lo tanto, la manera de relacionarse con sus miembros clave, por lo menos, para darles algún sentido de participación significativa en el diseño, si es que se espera que lo acepten o implementen.

El diseñador mismo, ¿qué clase de persona debería ser? ¿Cuál debería ser su 'background'?

Debería tener buena comprensión de la información disponible en las disciplinas relacionadas con su quehacer, contesta el autor. Tener conocimiento de las diversas clases de restricciones ambientales que encaran las organizaciones de cuyo diseño o rediseño se ocupa. Ser hábil para tratar con las diversas clases de funcionarios con quienes deberá relacionarse. El desarrollo de estos tres elementos describe cuál debería ser el perfil de la profesión de diseñador.

### Etapas del proceso de diseño

Vollmer establece cuatro, que son:

- I. El diagnóstico de las metas y los problemas de la organización.
- II. El análisis de la estructura y su resíntesis.
- III. La implementación del diseño.
- IV. La evaluación del diseño.

#### - El diagnóstico:

La primera pregunta por hacerse sería: ¿Diseño de la organización, sí, pero para qué?

Una respuesta adecuada a esta pregunta presupone que el diseñador o el equipo de diseño hayan diagnosticado satisfactoriamente:

- 1.Cuál es el objeto o la misión hacia la que se espera que se oriente la entidad.
2. Cuáles son los principales problemas sistémicos que afectan o que afectarán en el tiempo la capacidad de esa misma organización para desplazarse hacia tales objetivos.

#### - Problemas para la definición de objetivos:

Surge aquí la necesidad de unas cuantas distinciones terminológicas previas. Un concepto básico sería el de 'objetivo organizacional'. O sea, una definición del propósito general de una actividad organizada, en relación con el cual todos los roles, las funciones y las normas o políticas de la entidad sean evaluados en última instancia.

Habría dos clases principales de objetivos organizacionales: operacionales y de mantenimiento.

Los objetivos operacionales se refieren a los productos que se piensa deba producir la organización. Usualmente, es el propósito original de quien fundó o estableció la organización.

Objetivos de mantenimiento, a su vez, son los supuestos que se formulan respecto de la existencia esperable, del crecimiento y de las demás condiciones de supervivencia de la institución.

Esta definición de los objetivos, y la de los medios para lograrlos, no debería permanecer vaga e indefinida: debería traducírselos a objetivos más definidos aún. Es decir, convertirlos en metas. De ahí una ulterior descripción de qué cosa sean las metas organizacionales, que a su vez se subdividen en metas operativas y metas de mantenimiento.

Metas organizacionales serían las definiciones de los logros mensurables que sean vistos como relacionados con los objetivos de la organización. Por ejemplo: indicadores del progreso hacia la realización de aquellos objetivos.

Metas operativas: estándares mensurables, en cantidad y calidad, aplicables a los productos de la organización (bienes, servicios, regulaciones). Por ejemplo: tasas de producción y de rechazo.

Metas de mantenimiento: estándares como los que constituyen metas operativas, pero aplicadas a las características del sistema organizacional, que se espera prevalezcan en el tiempo. Ejemplo: tasas de crecimiento y de duración.

En el proceso de diseño, los objetivos han de ser traducidos en metas, y éstas, a su vez, diferenciadas en estructura, con sus componentes las normas o políticas, las funciones y los roles.

Estructura organizacional será, pues, la diferenciación e integración de normas o políticas, funciones y roles establecidos para alcanzar las metas de la organización.

Normas o políticas organizacionales, las declaraciones de la autoridad competente que intenten guiar las acciones de quienes se desempeñen en los roles organizacionales hacia el logro de los objetivos y metas de la organización.

Funciones organizacionales, los principales agrupamientos de categorías relacionadas de trabajo (p.e., divisiones o departamentos) enderezadas a producir el logro de las metas de la organización.

Roles organizacionales: la constelación de derechos y obligaciones atribuidos a los individuos, vistos comúnmente como contribuyentes al logro de las metas de la organización.

Quienes desempeñen tales roles pueden tener, claro está, objetivos individuales (de trabajo y de carrera) derivados de su propia educación y experiencia, que no sean necesariamente compatibles con los objetivos y metas de la organización. (A menos que dichos individuos sean sometidos a un proceso de socialización por la organización.)

La influencia de las normas de la organización, de aquellas asignaciones de funciones y de estos roles, no constituye sin embargo un proceso lineal de una sola vía, que actúe para transformar por completo los objetivos y metas de los empleados. Quienes, de éstos, tengan fuertes objetivos personales tenderán a desplazarse hacia posiciones de mayor status dentro de la organización, en cuyo proceso de liderazgo en la adopción de decisiones podrán participar. Por lo tanto, en última instancia, pasarán a ejercer una cierta influencia en la conformación de las metas de la organización.

De donde:

. Objetivos personales será la definición de los objetivos de trabajo y de carrera de los individuos dentro de una organización.

. Proceso de socialización organizacional, aquel por el cual los objetivos personales de los miembros tiendan a ser redefinidos en compatibilidad con los objetivos de la organización.

. Liderazgo en la adopción de decisiones, el proceso por el que los objetivos de la organización sean definidos por quienes asumen en ella roles de líder.

- Problemas de conflicto de objetivos:

Un diseño satisfactorio debería ser construido a base de un adecuado



diagnóstico de los problemas de compatibilidad que existan entre 1) los objetivos operativos; 2) los objetivos operativos y los objetivos de mantenimiento, y 3) los objetivos de la organización y los objetivos personales de los miembros clave del personal.

- Síntomas versus problemas sistémicos:

Durante el diagnóstico de los problemas que enfrentan las organizaciones para cumplir sus objetivos, es importante trascender la mera observación o advertencia de los síntomas superficiales de los desórdenes de la organización, para identificar y analizar las bases sistémicas de dichos problemas. En tal sentido, cabría distinguir entre:

- Perturbación sistémica (la categorización de un problema organizacional en términos de un disturbio en las capacidades de una organización, como sistemas ocio-político-económico, para alcanzar sus objetivos), y
- Síntomas (manifestaciones aparentes de las perturbaciones sistémicas encubiertas).

Correlativamente, debería distinguirse entre:

- Remedios sistémicos (prescripciones de cambios en el diseño de la organización tales que corrijan las perturbaciones sistémicas, de modo que los problemas de la organización sean solucionados o aliviados satisfactoriamente), y
- Paliativos (prescripciones de cambios en el diseño de la organización que simplemente remuevan o traten síntomas, pero que no afecten a las perturbaciones sistémicas).

- El enfoque profesional:

En la aproximación comportamental, el diseño evidencia un considerable énfasis en el diagnóstico de los problemas de la organización, antes que en efectuar cambios en ésta. Pero el diagnóstico es realizado primariamente por los propios miembros de la organización. Los agentes exteriores de cambio sólo se desempeñan como facilitadores de las comunicaciones y asisten a los miembros de la organización en el desarrollo de su auto-diagnóstico.

En el abordaje ingenieril, a su vez, el diagnóstico recibe escaso o nulo énfasis. Los extraños, quienes actúan como expertos consultores, tienden a efectuar insumos inmediatos respecto de cuanto sea asumido como diseño o cambio estructural deseable, desde y por la previa experiencia del consultor. No hay un proceso bien definido para determinar qué 'propiedad' tengan los cambios estructurales propuestos en el sentido de solucionar los problemas sistémicos de la organización bajo examen.

Una estrategia sistémica, por lo contrario, será más efectiva que aquéllas cuando se trate de identificar y analizar las bases sistémicas de los problemas y de prescribirles soluciones estructurales.

Admítase que la estrategia comportamental pueda ser efectiva en descubrir y manejarse con problemas locales que estén bien a la vista de los miembros de la dotación, en los departamentos o divisiones de ella en que sean aplicadas técnicas orientadas al comportamiento grupal. Sin embargo, esta estrategia puede fácilmente no dedicarle suficiente atención a los problemas más amplios de la organización toda. Puede carecer, en otras palabras, del punto de vista objetivo, que considera al sistema social, político, económico y técnico compuesto por la

organización. Punto de vista que, en cambio, puede ser sí aportado por un diagnosticador que se oriente sistémicamente.

A la inversa, la principal debilidad de una estrategia ingenieril parece residir en que un experto consultor sea fácilmente desviado por síntomas superficiales y consiguientemente sea llevado a prescribir paliativos, más bien que remedios basados en un diagnóstico a fondo de las bases sistémicas de los problemas.

De donde, lo que resultaría necesario es un enfoque profesional, que diagnostique como parte de una estrategia integral sistémica.

- El diagnosticador profesional:

Una aproximación profesional al diagnóstico implicará que el diagnóstico sea llevado adelante por un profesional. Los componentes principales del rol de profesional incluirán:

1. Un cuerpo sistemático de teoría que respalde la práctica profesional.
2. El reconocimiento, por los clientes, de la autoridad profesional del interviniente, basada en su pericia certificada, antes que en la posición que ostente en una jerarquía administrativa.
3. Una sanción comunitaria más amplia del derecho de la profesión a organizarse por sí misma y a controlar el acceso a los roles profesionales.
4. Un código de ética profesional, que enfatice el acceso universal a los servicios profesionales por todos los posibles clientes y confidencialidad respecto de los asuntos sensibles de las relaciones profesional-cliente.
5. Una cultura profesional, que incluya un conjunto de valores característicos, normas y símbolos que rodeen la práctica profesional.

- Diferencias del rol de profesional respecto de los demás posibles:

El rol de profesional difiere del de un intelectual en que está primordialmente orientado al cliente en su trabajo, mientras que el intelectual lo está, básicamente, a efectuar contribuciones al conocimiento fundamental en su disciplina en particular.

Difiere del experto no profesional, o consultor, en que éste puede ser capaz de acudir a un amplio cuerpo de experiencia personal para sus prescripciones, pero probablemente no posea ni el cuerpo profesional de teoría subyacente a su práctica, ni experiencia específica en métodos de diagnóstico, ni el grado de respaldo social al cual está, sí, sujeto el profesional en las relaciones organizadas con sus colegas mediante la asociación profesional.

El diagnosticador profesional diferirá, por fin, del técnico social en que tendrá la responsabilidad de usar todas sus habilidades profesionales para producir un diagnóstico independiente y objetivo, no meramente -como el técnico- de facilitar las comunicaciones en un grupo cliente, de modo tal que éste llegue a la conclusión -aparente- de que ha solucionado sus problemas.

- Los principales pasos del proceso de diagnóstico:

Son:

1o.) La inducción o entrada. Se trata de determinar cómo puede el diagnosticador obtener el acceso a las fuentes de información que sean más fructíferas para descubrir las bases sistémicas de los síntomas aparentes.

2o.) Compilación de datos. Consiste en coleccionar datos sobre los problemas organizacionales mediante entrevista, observación, revisión de registros, cuestionarios escritos y examen de productos.

3o.) Análisis y categorización. Finca en el agrupamiento de pautas de hallazgos, a partir de los datos, y en el rotulamiento de esos hallazgos en términos de los requerimientos sistémicos o problemas relativos a los objetivos de la organización.

4o.) Verificación. Estriba en la colección de información adicional para comprobar la adecuación del rotulamiento cumplido en la etapa inmediata anterior.

5o.) Realimentación. Aquí procede divulgar el diagnóstico entre los representantes de la organización cliente, de manera que estén en condiciones de aceptar el diagnóstico y de actuar conforme a él.

6o.) Formulación. Se trata de desarrollar un programa para el diseño estructural o para los cambios estructurales que permitan solucionar los problemas identificados en las primeras etapas del diagnóstico.

- Inducción:

Acceder a información sobre áreas problemáticas exquisitas, conectadas al diseño, es más fácil para un miembro de la organización que para alguien ajeno a ella. Sin embargo, y pese a que un miembro de la organización por lo general sabe mucho ya sobre ella, en virtud de su experiencia, puede verse ello no obstante inhibido de acceder a ciertos temas de información crucial por otros miembros, por rivalidades interdepartamentales o por celos personales, porque se sospeche que carece de los valores que sí adornan al consultor ajeno a la institución (universalidad o ausencia de favoritismo, objetividad o falta de autoingerencia, y confidencialidad o habilidad para conservar secretos).

Por esta razón, las organizaciones suelen acudir a expertos extraños para diagnosticar-se, aunque la efectividad de éstos pueda resentirse a poco que ellos tampoco inspiren tal confianza por no poseer realmente aquellos valores.

El éxito del acceso depende directamente de la habilidad del diagnosticador para coleccionar información diagnóstica en cuanto punto clave de sensibilidad exista respecto de los aspectos sistémicos de la organización de cuyo diseño o cambio se trate.

- Compilación de datos:

Las entrevistas con líderes o personal clave son a menudo suficientes para diagnosticar en general problemas organizacionales cuyas bases sistémicas aparecen veladas. Pero frecuentemente dichas bases sistémicas están de alguna manera

escondidas. El diagnosticador puede, en ese caso, observar la interacción de los funcionarios clave, leer entrelíneas sus comunicaciones, advertir las señales que delatan cuáles son las áreas problemáticas que se están encubriendo.

La revisión de los productos de la actividad (por ejemplo, los registros documentarios) puede revelar también esas áreas sistémicas de problema.

Encuestas mediante cuestionarios escritos a todos los miembros de la organización o a una muestra representativa de ellos es una técnica a la que se apela a veces. Cuando el diagnóstico extensivo es lo requerido, los cuestionarios escritos aventajan a las entrevistas personales y a las técnicas de observación por cuanto pueden ser anónimos (lo que es muy importante cuando se pregunta respecto de cuestiones irritantes) y porque los datos provenientes de una muestra pueden ser manipulados mediante un cuestionario escrito al mismo costo que requeriría entrevistara unos pocos respondentes u observar su conducta.

Sea que se usen las entrevistas a informantes clave o que sean administrados cuestionarios escritos a muestras representativas, es vitalmente importante para el diagnosticador prestarle suma atención a lo no-dicho, tanto o más que al significado de lo que sí se ha referido. Debe estar atento, primero, a lo que quisieron decirle. Segundo, a lo que no quisieron decirle. Tercero, prestarle atención a lo que no pudieron decirle. Habrá de tomarse nota, especialmente, de las omisiones. Son las cosas que se fracasa en decir las que corresponden a lo que los respondentes no desean decir porque no 'pueden' decirlas.

#### - Análisis y categorización:

Resulta esencial categorizar los problemas inferidos de los datos - incluyendo los problemas de recursos y los problemas de procesos- en términos de los modos en que dichos problemas afecten al cumplimiento de los objetivos.

Un análisis sistémico de tales problemas puede ser realizado según una teoría de la empresa, desde la comprensión de sus fines, a partir de su programa de resultados, atendiendo a su razón de ser.

#### - Verificación:

A menudo resulta útil compilar información adicional, por lo menos a través de unos pocos informantes clave, para verificar el diagnóstico y asegurarse de que éste sea consistente en el tiempo con aquella teoría de la empresa.

#### - Realimentación:

Después de aquel testeo y verificación, el diagnosticador tendrá la oportunidad de realimentar la información diagnóstica producida a los miembros de la organización, de modo que éstos puedan aceptarla y actuar conforme a ella.

Esta realimentación no debe consistir en una presentación de los hallazgos del propio diagnosticador sino en que los representantes del cliente hagan por sí mismos sus hallazgos, especialmente en aquellas situaciones en que los clientes se hayan manifestado a la defensiva acerca del problema encubierto en el diagnóstico.

Cualesquiera sean los sentimientos negativos que se evidencien respecto del diagnóstico, es importante que el investigador-consultor cree un clima como para que salgan a la luz.

Uno de los medios más efectivos que tienen los sistemas-cliente de seducir al investigador, para evitar su propio crecimiento como organización, es... felicitarlo por su diagnóstico y preguntarle a continuación qué recomendaciones tiene para hacerles.

En este punto el investigador puede sugerirles que si la conducción no es capaz ahora de sugerir recomendaciones, el diagnóstico (presumiendo que sea válido) no ha sido comprendido.

Por su bien, los diseñadores debe haber todo lo que puedan en el sentido de no comportarse como si estuvieran en relación de línea, lo que los llevaría a ocupar el rol de técnico.

Sin embargo, deben trabajar duro para servirles a los sistemas-cliente como recursos, si éstos desean ser ayudados en el pronóstico.

- Formulación:

El pronóstico de los cambios estructurales debe ser iniciado por los clientes. Al mismo tiempo, el diseñador debería desempeñar un notorio papel de ayudante o asistente de ellos para ayudarlos a ejecutar las actividades de estructuración y de reestructuración que lo continúen.

- Análisis y resíntesis de la estructura:

Esta segunda etapa principal del diseño incluye:

1. El análisis de la estructura existente, en forma tal que sean identificadas sus debilidades. Cabe, en su caso, el análisis de la estructura de entidades similares, si hay estructuración a nuevo, para aplicar selectivamente ciertos elementos de ellas a la nueva organización.

2. La resíntesis de los elementos estructurales así obtenidos.

Debe rescatarse en este punto la definición conceptual de 'estructura organizacional'. Estructura organizacional es la diferenciación e integración de políticas o normas, funciones y roles establecidos para alcanzar las metas de la organización. Corresponde ir viendo dicha estructura como el esqueleto que soporta a la organización y le permite alcanzar sus propósitos. De manera análoga como se comportaría el acero de una estructura en la construcción, pero, además, reparando en que hace falta pensar también en el cemento que mantiene sujeta, junta, esa estructura, y que, para el caso, es la autoridad.

- La autoridad, como elemento aglutinante:

Una de las cosas que sorprenden al analista de organización es cuán normal (como quien dice, necesario) resulta que la autoridad aparezca como difusa, en diferentes formas, en la organización. Imposible, en consecuencia, describirla en términos supersimplificados.

Por ejemplo, diciendo que cada persona debe tener un solo supervisor. En las organizaciones más complejas, los empleados están siempre sujetos a varias

clases de autoridad, que provienen de diferentes individuos, quienes desempeñan distintos roles.

De ahí lo útil que es definir el concepto de autoridad y las diferentes formas en que ella se expresa; a saber:

- Autoridad organizacional (el derecho reconocido de los individuos que desempeñan ciertos roles en la organización a incluir en las acciones de los individuos que desempeñan otros roles en la misma, dentro de ciertos límites).

Esta autoridad puede tomar la forma de autoridad administrativa, autoridad funcional, autoridad de iniciativa y autoridad de proyecto.

La autoridad administrativa consiste en ese derecho reconocido de que hablamos a ejercer uno o más de los siguientes tipos de autoridad: dotación de personal, normación general, asignación de tareas, control de tareas, arbitraje.

Dotación de personal es el derecho a tomar, transferir y despedir al personal.

Normación general es el derecho a establecer qué principios guíen las acciones generales de ese personal.

Asignación de tareas, el derecho a designar qué tareas debe asumir el personal.

Control de tareas, el derecho a dirigir al personal en su actuación corriente, a inspeccionar la cantidad y calidad de sus actividades y a iniciar las acciones que corrijan las deficiencias producidas y advertidas en ellas.

Arbitraje, el derecho a dirimir las diferencias de trabajo que se susciten entre los empleados y que le sean deferidas.

Autoridad funcional, a su vez, es el derecho reconocido a los individuos que desempeñan roles de conducción o de especialista como 'staff', a ejercer uno o más de los siguientes tipos de autoridad: normación funcional y o control funcional.

Normación funcional implica establecer qué principios guíen las acciones del personal que se desempeña en ciertas áreas funcionales específicas.

Control funcional, el derecho a dirigir a todo el personal en los aspectos cotidianos de su trabajo que se relacionen con áreas funcionales específicas, a inspeccionar sus actividades laborales a este respecto, y a iniciar acciones para corregir sus deficiencias en ese mismo punto.

Autoridad de iniciativa es el derecho reconocido a los individuos que desempeñan ciertos roles organizacionales a iniciar las acciones de los individuos que desempeñan otros roles, de manera de contribuir al cumplimiento de secuencias de procesos (materiales, personales, de información, de financiamiento, etcétera).

Autoridad de proyecto es el derecho reconocido a los individuos que desempeñan ciertos roles organizacionales a ejercer autoridad de dotación de personal, de normación general, de asignación de tareas, de control de tareas o de arbitraje durante un tiempo limitado y a propósito o para el cumplimiento de un objetivo específico de la organización.

Todos estos variados tipos de autoridad pueden ser expresados y encarnados en los tres componentes principales de la estructura, vale decir, en los roles, las funciones y las normas o políticas.

El ulterior examen de otros elementos considerados integrales de la estructura debería incluir:

- Los roles que los agentes deberán desempeñar en sus actividades colectivas. Es el Quién de la estructura.
- Las funciones que se desempeñen en las principales subdivisiones del trabajo para cumplir aquellos objetivos y metas. El Cuál de la estructura.
- Las políticas o normas que guíen su actuación. El Cómo y el Cuándo de la estructura.

Roles organizacionales son la constelación de derechos y deberes atribuidos a los individuos de la organización que contribuyen al logro de las metas de ésta.

Los roles que proveen el modo en que los miembros de la organización se ajustan a su estructura, representan el punto básico de contacto entre individuos y organización y reflejan la interacción de dos fuentes de influencia:

- Los requerimientos, formales e informales, impuestos a cada agente por la organización. P.e., la descripción de sus tareas.
- Las características del propio agente. P.e., su personalidad, como reflejo de sus intereses de carrera, sus actitudes ante el trabajo, su experiencia.

Proceso de socialización organizacional será aquel mediante el cual las metas personales de los miembros tiendan a ser redefinidas en compatibilidad con las metas de la organización. Porque el modo en que sean desempeñados los roles-clave será un resultado no sólo del momento en que fueron descriptos los requerimientos formales del puesto sino, también, de la clase de personas que se reclutó para desempeñar las diferentes posiciones de trabajo y del modo en que haya tenido lugar la socialización de esos individuos por la propia organización.

Dicho proceso puede incluir entrenamiento formal y orientación, mas a menudo es mucho más efectivo cuando se da bajo la forma de contactos informales. Cada nuevo agente es influido así poderosamente por quienes interactúan con él durante los primeros años, por cómo reaccionan sobre él, por qué personas tome, o no, como modelos significativos para su actuación, etcétera, etc.

Es importante tratar de programar vía diseño estas diferentes clases de interacciones informales, tanto como lo es redactar cuidadosamente las descripciones formales del trabajo.

La manera en que son 'jugados' los roles puede tener efectos por demás significativos en el cambio de las metas y la estructura de la organización porque los agentes no son nunca completamente pasivos. Quienes actúen en roles de líder pueden así (y de hecho lo hacen) influir directamente en la definición y redefinición de los objetivos de su organización.

Por lo tanto, el liderazgo en la adopción de decisiones es el proceso merced al cual los objetivos de la organización son definidos por; quienes asumen en ella roles de líder. Quienes adoptan tales roles -distintos, por cierto, de los de mera autoridad administrativa- pueden aportar también cambios significativos a la estructura, para lograr los nuevos objetivos previstos.

Es vital para las actividades de diseño identificar y apoyar estructuralmente a los puestos clave en que pueden ser emplazados líderes innovadores. Grupos especiales de tareas, con elementos representativos de los grupos y organizaciones a quienes conciernen las actividades de reacondicionamiento, proveerán aspectos importantes de este apoyo estructural previo a la producción de los cambios.

De qué manera sean definidos y desempeñados los roles, dependerá el modo en que los esfuerzos de ordenamiento y coordinación sean asumidos y mantenidos en la estructura. Los roles encarnan pautas de autoridad. Puede existir un número infinito de comunicaciones que ocurran entre los ocupantes de diferentes puestos en una estructura, pero el trabajo se realiza cuando alguna de ellas -aquellas que son percibidas con origen en fuentes de autoridad- son mantenidas, y cuando otras no lo son.

Es útil para un diseñador identificar qué roles deben ser desempeñados por quienes ocupan ciertos puestos clave, de manera que ejerzan autoridad administrativa, funcional, de iniciativa o de proyecto en relación con otros puestos especificados. Esto puede ser realizado mediante una serie de diagramas estructurales enfocados desde diferentes puntos de vista, así como mediante la descripción de los puestos individuales.

Otros elementos estructurales por definir son las funciones organizacionales, o agrupamientos principales de categorías de trabajo relacionadas entre sí (p.e., divisiones o departamentos) de maneras tendientes a soportar el logro de las metas de la organización.

Esto se refiere a la división del trabajo. A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, resulta imposible que cada individuo o unidad interactúe con todos y cada uno de los otros individuos o unidades. No lo permiten las limitaciones del alcance humano de la atención. Por lo tanto, no hay más remedio que agrupar tareas dentro de o como funciones principales para 1) reducir el número de interacciones que es requerida entre unidades que cumplen una misma función, y 2) tratar de cambiar las interacciones entre funciones, desde una multiplicidad de líneas de relación interpersonal o interunidades. Estos son los objetivos de un proceso de departamentalización.

También resulta importante determinar qué puestos necesitan ser agrupados, de manera que ciertas clases de autoridad emerjan entre esos puestos. Donde son deseables ciertos tipos de autoridad, entre un grupo de puestos, usualmente es deseable también ubicarlos dentro del mismo departamento o división.

Qué forma de departamentalización sea la más adecuada para una situación organizacional particular dependerá de los objetivos y de las metas de la organización, en relación con cuál sea su ambiente total, interno y externo. La organización, cabe preguntarse, ¿produce un solo producto o tiene una producción muy diversificada? ¿Es estrictamente local o sus operaciones se entienden a otros lugares? ¿Es pequeña, compacta, simple en el diseño de sus interacciones internas o es amplia y compleja? Las respuestas a estas preguntas deben ser examinadas muy de cerca antes de determinar cuál sea la departamentalización más conveniente.



- Perspectivas de la estructura:

La estructura (esa relación de normas-funciones-roles) puede ser vista de diferentes maneras, según sea la perspectiva que uno adopte. Estos diferentes puntos de vista pueden ser comprendidos y tenidos en cuenta, procurando trascenderlos cuando se desarrollan las prácticas de diseño, ya que son todas perspectivas necesarias, una por una, pero no suficientes.

A continuación se describen algunas de ellas.

- Perspectiva de arriba-abajo:

Es la más vulgar y común. Resulta especialmente compatible con la estrategia ingenieril. Ve a la estructura sólo como un organigrama. En rigor, sólo diagrama la autoridad administrativa o autoridad administrativa debida.

Resulta útil en la medida en que indica cuáles son los principales canales de autoridad previstos que puede usar el titular de la organización, pero hay demasiado en las operaciones reales que no es descripto por ese gráfico.

Esas deficiencias comprenden:

(1) Que no describe qué clases específicas de autoridad administrativa son ejercidas comúnmente en los diferentes niveles de la pirámide de autoridad evidenciada en el organigrama.

(2) Que no describe la autoridad funcional entre los funcionarios 'staff' y los funcionarios de línea.

(3) Que no describe la autoridad de iniciativa entre uno y otro de los ejecutivos de línea, a lo largo de las líneas secuenciales establecidas para el procesamiento de los materiales, la información, las personas o los fondos.

(4) Que no describe las relaciones entre los representantes de la organización y sus clientes o públicos.

(5) Que no describe las relaciones entre la autoridad administrativa y la autoridad de proyecto, en aquellas situaciones en que el trabajo es realizado mediante equipos de tareas u otros agrupamientos temporarios o ad hoc, a través de las líneas más permanentes de la autoridad administrativa.

- El punto de vista de un participante:

Los patrones de autoridad que no sean los conectados por la autoridad administrativa podrían ser descriptos mejor desde el punto de vista de quien participa en la acción. Este punto de vista es más compatible con la estrategia comportamental. Define la estructura de la interacción entre los participantes.

De la misma manera, es posible mostrar cómo ve la estructura de autoridad un funcionario de nivel medio, uno de nivel alto o uno de nivel bajo.

El alcance del control manejado por un funcionario puede verse afectado por el número de otras personas que su personal con quienes trata frecuentemente, o sea, su verdadero alcance o ámbito de actuación.

- El punto de vista de un cliente:

Viendo la estructura desde la perspectiva de un consumidor o de un cliente, uno se orienta hacia el comportamiento individual. Es una perspectiva importante, por tener en cuenta, ya que presume que las organizaciones económicamente más sensibles están diseñadas para proveer productos o servicios a los consumidores de la manera más efectiva posible, en términos de cantidad y calidad, en términos de costo, de manera eficiente, y exitosamente, desde un punto de vista competitivo.

Un cuidadoso análisis de los aspectos estructurales de las relaciones con el consumidor puede revelar el modo de llegar al mejor logro de esas metas.

- El punto de vista sistémico:

Una visión más completa de la interacción entre los administradores de línea y por proyecto es especialmente compatible con una estrategia sistémica, y toma la forma de una estructura matricial. En tanto sirven a esos propósitos, los empleados están supervisados por dos personas: quien ejerce autoridad temporaria durante el proyecto y quien la ejerce administrativa y continua.

Una sola perspectiva de la organización no puede dar cuenta de todas las líneas de relación estructural.

Todas las posibles relaciones de autoridad son demasiadas para ser descriptas en su totalidad de una vez.

Lo que puede hacerse es desarrollar y mostrar una serie de diagramas estructurales sucesivos desde los diferentes puntos de vista que resulten claves para comprender la organización como un todo. Estos puntos de vista decisivos seguramente incluirán al punto de vista del titular (de arriba-abajo) pero no se detendrán en él e incluirán representaciones pictóricas de la estructura desde la perspectiva de otros funcionarios principales, desde el punto de vista del personal 'staff' y desde el punto de vista de un cliente típico.

- Rol, función y norma o política:

Lo dicho indica que es necesario contar con una memoria común del grupo, como base para coordinar las actividades grupales. Esta memoria grupal común se expresa en términos de conceptos compartidos sobre los objetivos y la estructura de la organización.

El punto de vista de cualquier individuo (inclusive, el del titular de la organización), o el de cualquier conjunto de agentes de ella, no pueden dar una representación acabada y adecuada de qué es lo que la organización está tratando de lograr, de cómo lo está tratando de conseguir, ni de quiénes lo hacen, qué hacen para ello, cómo o cuándo lo están haciendo.

Un diagnóstico ajustado de los objetivos y problemas de la organización, conforme los cuales ésta se oriente, puede proporcionar lo básico de ese entendimiento grupal común acerca del qué y del cómo de sus actividades colectivas.

El tercer elemento estructural está representado por las declaraciones de política organizacional: son declaraciones de autoridad competente tendientes a guiar las acciones de quienes desempeñan roles organizacionales hacia el logro de los objetivos y metas de la organización.

Estas declaraciones son realizadas por quienes ejercen autoridad de normación y están contenidas por lo general en los memorandos oficiales, son archivadas en manuales y se las usa como puntos de referencia para guiar y limitar el alcance de las decisiones individuales de los conductores.

Las organizaciones pueden diferir, y mucho, en su efectividad (aunque tengan formas similares de diferenciación funcional según líneas departamentales y similares categorías de puestos y relaciones de rol entre estas categorías) si, en contraste, tienen diferentes patrones de desarrollo de políticas o normas.

Hay dos tipos muy diferentes de peligro en este desarrollo. Uno, que dichas políticas o normas sean demasiado detalladas. Estas declaraciones son útiles solamente si establecen guías amplias, dentro de las cuales sea posible un alto grado de flexibilidad. Si son muy detalladas, no permiten la discrecionalidad del personal, característica de las organizaciones especialmente adaptables a sus entornos cambiantes.

El otro tipo de peligro le espera a las organizaciones que desarrollan políticas no muy detalladas o que directamente no las desarrollan. Cuando la normativa es insuficiente, las partes componentes de la organización pueden andar vagabundeando en direcciones que no contribuyan al logro de los objetivos globales, e inclusive en direcciones que conspiran contra dicho logro.

La tarea de un diseñador organizacional es desarrollar pautas para un equilibrado monto de tales normas, que no vayan demasiado en una dirección ni demasiado en la opuesta, pero que satisfagan a la particular clase de organización de que se trate.

Un conjunto de normas muy detallado (pero no demasiado detallado) es muy apropiado para una organización que deba desempeñarse en funciones más bien rutinarias y predecibles, con una estructura de puestos previsible también.

Un conjunto más laxo y genérico de normas (no demasiado general, sin embargo) es más apropiado para una organización que sea diseñada para desempeñarse en funciones impredecibles, con una también imprevisible estructura de puestos, y en circunstancias imprevisibles.

Cierta dosis de estructura normativa fuerte pero flexible, es absolutamente esencial en las organizaciones muy imprevisibles, en que la diferenciación funcional y los roles y puestos específicos no pueden ser determinados con anterioridad. Estas pautas son los únicos elementos predeterminados de estructura que apoyarán el logro de objetivos y metas. Sin ellos, esta clase de organizaciones tendrá muy poca o acaso nula estructuración.

- Recapitulación de análisis y resíntesis de estructura:

Habiendo sido descriptos en el diagnóstico ciertos elementos, cabe ahora identificarlos, analizarlos y reestructurarlos. Esto se logra en cinco pasos:

1. Son identificados los patrones de autoridad que se dan en la organización existente o que podrían darse al principio en la nueva organización.

2. Se describen las interacciones (autoritativas y no autoritativas) entre los roles principales (análisis de la interacción de roles) que estén teniendo lugar en la organización o que se espera se den ella, si es nueva.

3. Se describen los agrupamientos de roles y su emplazamiento, tanto en cuanto al arreglo departamental como al espacial (análisis de la diferenciación funcional).

4. Son descriptos el contenido y el grado de especificidad de las normas de la organización (análisis del desarrollo normativo).

5. Se recomponen los arreglos estructurales, describiendo de manera gráfica o verbal los cambios en la interacción de roles, en la diferenciación funcional y en el desarrollo de políticas que aparezcan como más conducentes al logro de objetivos y metas en el futuro.

La identificación de los patrones de autoridad administrativa (1) usualmente puede ser cumplida mediante la simple revisión del organigrama y la descripción de misión y funciones. Sin embargo, la eventual identificación de los patrones de autoridad funcional, de iniciativa y de proyecto requieren entrevistas personales con funcionarios clave.

El análisis de la interacción de roles (2) requiere una revisión más prolija de la interacción de diferentes clases de roles según patrones autoritativos y no autoritativos, más que la simple identificación de esos rasgos. La información puede ser obtenida mediante entrevistas con funcionarios clave que tengan noticias de ello. Cuando impliquen más de una clase de autoridad, podrá dibujársela mediante un organigrama matricial o mediante una serie de organigramas en que vaya mostrándose de a una cada relación de autoridad. Cuando incluyan relaciones que no sean de autoridad sino de intercambio de información entre pares podrá describírsela tanto en términos verbales como mediante métodos sociométricos. En este último caso no se requerirá sino sólo la información como para que las personas que se espera interactúen con frecuencia estén ubicadas espacialmente próximas para facilitar su interacción.

El segundo y el tercer pasos requieren, además, que las interacciones de roles sean vistas en relación a sus contribuciones a los objetivos y metas de la organización. Aquí el diseñador debe aportar todo su conocimiento de los estudios empíricos que tratan sobre los efectos de las diferentes clases de arreglo estructural en la productividad, en el comportamiento, en las actitudes, etcétera de los individuos. Debe, por consiguiente, establecer en qué grado diferentes clases de conducta o actitudes sustenten o minen el cumplimiento de ciertas metas.

Lo propio se aplica al cuarto paso. El diseñador debe estar familiarizado con los estudios y casos que versen sobre los efectos de diferentes clases de políticas en la capacidad de las entidades organizacionales de cumplir objetivos y metas.

El quinto paso (5) se refiere al rediseño de los componentes estructurales existentes, de manera que deriven en una organización más efectiva, o a la combinación de ideas provenientes de experiencias y estudios relevantes sobre configuración estructural, que sean propicias para la nueva organización.

El punto principal por exaltar aquí es que ninguna configuración pasada de roles, funciones y políticas puede ser aplicada íntegramente a una organización existente ni a una nueva organización. Cada una es, en un sentido importante, única. Tiene un diferente conjunto de objetivos y metas a la vista. Existe bajo un diferente conjunto de circunstancias. Y la estructura organizacional debe ser diseñada para asimilarlas todas esas diferencias.

#### Implementación del diseño

No basta con hacer diseños en el papel. Las descripciones de políticas, funciones y roles deben ser puestas en práctica de manera tal que las actividades cotidianas de una entidad organizacional se conformen a dichas descripciones.

Implementación del diseño organizacional es el proceso por el cual las nuevas descripciones son asimiladas en la actividad de diario.

Más cuidado hay que tener aún con la implementación cuando se trata de rediseño porque los funcionarios no sólo deberán aprender las nuevas pautas de conducta y de actitud sino también olvidar las anteriores.

Los problemas de aprendizaje de este tipo, sobre todo ese abandono u olvido de las antiguas prácticas, son con mucho problemas de personas. La implementación debe sincronizarse a un proceso que incluya la creación de un sistema de comprensión y de compromiso por parte del cliente hacia el cambio. Queda la implementación aquí, respecto de la teoría de la organización, en la misma relación en que la internalización está respecto de la teoría de la personalidad: es un proceso que debe conducir a la autogeneración automática y al funcionamiento integral.

Este proceso implica fuertes cambios emocionales en la forma en que quienes hayan de cambiar se experimenten a sí mismos y a sus relaciones con el medio ambiente de la organización, así como cambios intelectuales en la manera que lo perciban. Por lo tanto, son necesarias información y comprensión para inducir al cambio. No son suficientes, sin embargo. Se requiere más, si de verdad se quiere afectar las respuestas humanas, porque los cambios humanos están ligados a la autoimagen y a su mantenimiento.

Si el cambio que se pretende es percibido como amenazante de esa autoimagen, son de esperar efectos diferenciales. Si el espacio que el individuo tenía en su vida social aparece amenazado, hay que tomar salvaguardas para asegurarle gratificación y evaluación.

Todo diseño o rediseño será muy probablemente percibido como amenazante de la autoimagen o del espacio social de los individuos a quienes afecte, en la medida en que degrade o deteriore su respectiva propiedad organizacional, su status o su posición en la red de comunicaciones.

Un diseñador debe ser muy sensible a esa clase de defectos sobre la gente y buscar cómo compensarlos y superarlos.

- Efectos del diseño sobre la persona humana:

Un posible efecto nocivo sobre un funcionario clave puede ser la disminución de su propiedad organizacional, entendida en el sentido de la suma de recursos de una organización; (fondos, facilidades, equipo, personal, información, etcétera) a los que tienen acceso los individuos en ciertos roles y de los que no tienen control o que no están disponibles para otros individuos dentro de esa misma organización.

Los derechos de propiedad o la territorialidad son una característica básica de los seres humanos. Cuando estos derechos han sido duramente ganados, los individuos no quieren cederlos así como así, sin antes luchar. Si una nueva estructura es percibida por un individuo como que lo coloca en una posición en que sufrirá una pérdida de acceso a la información, a la gente, al equipo o a los fondos que para ese individuo resultan significativos en cuanto a su actuación en el puesto, a extremos tales que resulte comprometida una parte de su autoimagen, muy probablemente ese individuo resistirá la nueva estructura, sea usando estrategias abiertas, sea usándolas encubiertamente, las cuales pueden ir desde maniobrar y desplazarse a una nueva posición que le permita ganar nuevamente el acceso a esos recursos cruciales para él, hasta sabotear la estructura. Si debido a sus antecedentes, reputación personal o conexiones, dentro o fuera de la organización, está en una posición de poder, autoridad o influencia, su resistencia a la nueva estructura podrá provocar la anulación de ésta o, a lo menos, su modificación en medida significativa.

Un diseño debe tener en cuenta esta tendencia de los individuos a proteger lo que ellos consideran sus derechos de propiedad dentro de la organización. Esto es esencialmente importante tratándose de funcionarios clave, que son precisamente quienes están en posiciones desde las cuales pueden sabotear o alterar el diseño.

Tales derechos de propiedad pueden ser tenidos en cuenta, por ejemplo, previendo el acceso de dicho funcionario a nuevas clases de propiedad organizacional en la nueva estructura, o removiéndolo del todo, si es muy influyente. La primera alternativa es un medio útil para mantener la moral del personal. La segunda, un último recurso para salvar el diseño.

Relacionada de alguna manera con esta pérdida, pero ligeramente diferente, es la que reside en la disminución del status dentro de la organización. Dicho status organizacional puede ser definido como el orden jerárquico de los roles de la organización según su prestigio.

Una persona que pierde status a raíz de una nueva estructura, muy probablemente resistirá esa pérdida, a menudo de maneras que pueden ser injuriosas. Esta pérdida puede significar no una pérdida real de sus derechos de propiedad interorganizacional, además. En cualquier caso, entraña algún daño a su autoimagen, a su autoestimación, pues significa una pérdida de prestigio a los ojos de los demás. La manera en que los otros nos ven -máxime si se trata de los otros significativos- tiende a determinar nuestra autoestima.

Una manera en que la autoestimación es atacada se da cuando se nos traslada de una posición de alto status a una de bajo. Para evitar esta pérdida puede transferirse al afectado a una posición de nivel inferior pero en otra ubicación geográfica o en otra división donde se advierta menos la pérdida entre sus colegas inmediatos. Otro modo es compensando al damnificado mediante una ganancia de otro orden; por ejemplo, en propiedad organizacional (oportunidades de viajar al extranjero). Una tercera manera sería cambiando al individuo a una posición con menor autoridad administrativa pero respetable aún, en una situación mixta donde haya diferentes clases de status ambiguamente definidos (p.e., transferirlo de una posición de línea en la periferia a una de 'staff' en la administración central).

El status de los funcionarios clave puede verse también disminuido mediante un proceso de rebajamiento: introduciendo otros niveles por encima del que tenía antes su puesto. Su línea de acceso al primer nivel habrá resultado extendida, por consiguiente, su acceso a aspectos significativos de la propiedad organizacional habrá disminuido y su status ante los demás, también.

Una nueva estructura puede no producir ni pérdida de propiedad ni pérdida de status, sino una posición menos conveniente en la red de comunicaciones. Entendiendo por posición en la red de comunicaciones el acceso que los miembros de una organización tienen a las comunicaciones que resultan relevantes para su trabajo y su carrera, como resultado de su posición en la organización. P.e., puesto y rol. Asimismo, como resultado de su ubicación en el espacio.

Los empleados que se desempeñan en puestos por los cuales son canalizadas importantes comunicaciones, que trabajan o sirven en comités importantes y en grupos especiales de mucho nivel, o que están con frecuencia en condiciones de compartir comunicaciones informales con ocupantes de otros puestos clave, están también en condiciones de saber qué es lo que está pasando en la organización. Este conocimiento es poder, y permite al individuo conducir su actividad diaria y programar exitosamente su carrera, a tono con los cambios en la organización. Le permite, asimismo, a quien esté privado de comunicación interna sobre las cuestiones de la organización, compartir estos secretos con sus colegas de una manera que le facilite manipular conscientemente sus actitudes, conducta y relaciones con la fuente de la información interna.

Los individuos que proveen relaciones clave en las cadenas informales de comunicación (así como en las formales) tienen responsabilidades sumamente altas que pueden usar tanto de manera de favorecer como de perjudicar a la estructura. Debe tenerse sumo cuidado con los efectos del diseño en las posiciones de los funcionarios clave en la red de comunicaciones.

Los arreglos espaciales también pueden afectar las posiciones en esa misma red. Las personas que se encuentran en cargos lejanos y aislados, probablemente no estarán bien informadas de los asuntos de la organización, como en cambio sí lo estarán quienes estén próximos y relacionados con todo el mundo. La misma sensación de aislamiento puede ser experimentada por quienes trabajan en edificios remotos, aunque en el mismo sitio, o en una posición más lejana, dentro de un mismo edificio.

El diseño debería considerar tanto la estructura física cuanto la ubicación en ella. Una razón fundamental sería el posible efecto en las comunicaciones. Algunas clases de puestos pueden requerir alguna privacidad, pero no aislamiento, en relación con las demás actividades.

Aun el mejor de los diseños puede comportar mayor aislamiento del deseable. En su fase de implementación, el diseño debería superar esas deficiencias.

Los efectos relativos del cambio en el diseño, tanto en cuanto a propiedad organizacional como en cuanto a status y a posición en la red de comunicaciones por parte del personal clave, dependen de la clase de personal involucrado y de quién sea para éste el grupo de referencia más significativo.

La treta, tanto en la estructuración como en la implementación, consiste en llegar a soluciones que proveen un nivel óptimo de comunicación cara a cara a cada clase de personal. Quizá tal arreglo óptimo nunca sea logrado respecto de las comunicaciones, a raíz de los compromisos a que se llega por otras consideraciones de diseño. En cualquier caso, las deficiencias extremas en el arreglo de las comunicaciones deben ser solucionadas como parte del proceso de implementación.

- Métodos directivos de implementación:

Hay dos modos de implementar un diseño: uno es directivo; el otro, no.

El método directivo trata esencialmente de elaborar y especificar conceptos estructurales que sean compatibles con el punto de vista de los altos directivos de la entidad. Está asociado, por lo tanto, con la estrategia ingenieril de diseño.

Por el contrario, el enfoque no directivo busca explicitar las perspectivas de los empleados. Es compatible, básicamente, con la estrategia comportamental.

Elementos de ambas estrategias probablemente aparezcan mezclados en cualquier intento. Sin embargo, metodológicamente, es posible caracterizar a las fases de implementación de muchos intentos de diseño como una cosa más que la otra.

El propósito del esfuerzo de implementación -cualquiera que sea la aproximación- es elaborar y especificar normas, funciones y roles asimilables a la actividad cotidiana. Para conseguirlo, hay que superar la resistencia individual a las pérdidas, de la que ya se habló. En el mejor de los casos, debería exaltarse la autoestima de los individuos, al mismo tiempo que conseguir efectividad por parte de la organización.

Los principales abordajes directivos a la implementación se caracterizan:

- En cuanto a los productos:

- 1) por un conjunto de conceptos para arbitrar recursos con que lograr los objetivos acordados y los objetivos de producto.



2) por un conjunto de conceptos técnicos que puedan ser predicados de los servicios y sistemas de la organización que es revisada.

3) por una formulación explícita de las restricciones legales y administrativas impuestas por el gobierno.

4) por una estructura de ruptura para la reorganización.

- En cuanto al esfuerzo de implementación:

Debe instalarse un grupo de análisis y de implementación, en el que la autoridad pueda delegar con una razonable expectativa de que los resultados estarán de acuerdo con los deseos de la dirección.

Esta actividad incluye el costeo de las diversas alternativas para organizaciones específicas, los arreglos de los diferentes recursos en la forma de grupos homogéneos de trabajo, el desarrollo de herramientas analíticas para producir la información apropiada, la comunicación del diseño y la investigación de los problemas específicos, reales o imaginarios.

El grupo de programación e implementación no crea la teoría de la entidad sino que instrumenta su búsqueda, relevación, explicitación y difusión.

En las deliberaciones sobre presupuestos tecnológicos, conceptos conductivos, objetivos y metas, restricciones, etcétera habrán participado especialistas en administración, quienes habrán viajado por toda la organización en procura de información no sólo sobre ésta sino sobre sus clientes, especialmente los que estén insatisfechos con los productos de ella. Por consiguiente, en ese peregrinaje por todos los niveles, escucharán, registrarán y discutirán, con lo que contribuirán a elaborar una teoría de dicha organización.

- Conclusiones sobre la implementación:

Aunque su propósito sea implementar un diseño en armonía con los deseos de la conducción, se requerirá también prestar buena atención a lo que piensen los propios miembros del equipo instalador, de manera que una comprensión en común de la teoría de la empresa puede ir siendo elaborada, tal que sea sensible a las aspiraciones de los miembros de la organización y a los objetivos y metas de ésta.

El esfuerzo de implementación requerirá ajustar el diseño a los intereses expresos de los clientes más importantes y, además, a los intereses de los funcionarios de la dotación.

Dicho esfuerzo será conducido en principio por personal 'staff', del que es de esperar ponga el mayor interés en implementarlo eficientemente, sin descuidar los aspectos psicológicos y sociales que se expusieron.

En materia de grupo de tareas y otras actividades de implementación, puede decirse además:

- Que los principales elementos de la organización por incluir en la nueva organización estarán representados en dicho grupo por funcionarios clave, asegurándose así de que exista un sentido común de participación y estableciendo una base para el nuevo sentido de unidad por erigir, a partir de los elementos anteriormente dispersos.

- Que quienes programen inicialmente la estructura y quienes tengan puestos clave en la conducción de la nueva organización deberán ser las mismas personas, asegurándose así un alto grado de continuidad en el esfuerzo.

- Que está reconocido que el esfuerzo inicial de implementación llevará tiempo, por lo que cabe dispensar un período razonable para solucionar aquellos problemas de cambio en la propiedad, en el status y en la posición en la red de comunicaciones a que se aludió anteriormente.

- Que la implementación total llevará mucho más tiempo aún, y que probablemente requerirá esfuerzos adicionales que comprometan la debida continuidad y aseguren una transición fluida.

Para ayudar a resolver todos estos temas, el grupo de tareas organizará reuniones de trabajo, que incluirán a representantes del grupo y de las áreas interesadas.

A fin de facilitar la ejecución, el grupo de tareas instalará un equipo administrativo de apoyo formado por especialistas en administración.

Este esquema (grupo de tareas más reuniones parciales) permitirá la máxima flexibilidad y, de paso, no estructurará grupo permanente alguno que haya que disolver cuando acabe la implementación.

Pueden ser contratados expertos externos, que provean asistencia técnica en preparación de programas de detalle para reorganizar y reasignar funciones y personal, en realización de análisis especiales, en preparación de documentos para la implementación, en programación de transferencias y otras acciones, en revisión de procedimientos operativos, en proyectos de infraestructura para desarrollos de programación y control, en orientación a funcionarios más experimentados acerca de los nuevos conceptos organizacionales, en conducción y entrenamiento de los miembros del grupo de tareas y de los grupos de trabajo, en asesoramiento sobre economías en personal, en monitoreo de resultados, etcétera, etc.

- Fases adicionales:

Pueden aparecer a continuación un par de fases adicionales como:

- Las acciones de seguimiento. Llevan a corregir la redacción de misiones y funciones, a preparar nuevas descripciones de puestos, a transferir personal y a reordenar espacios y equipos de oficina.

- El rediseño de los procedimientos operativos y las principales relaciones entre los puestos de trabajo, para que el todo se comporte realmente como una unidad.

La mayor parte del esfuerzo, llegado el caso, la llevará transferir a los funcionarios clave de sus posiciones preexistentes a sus nuevas ubicaciones. Buena parte de la ansiedad consiguiente deberá ser absorbida dándoles a ellos y a sus grupos de labor representación en el grupo de tareas y en los comités de trabajo por áreas. Resulta aconsejable, en vista de los intereses creados casi siempre existentes, emplear a un consultor externo que cargue con la 'culpa' de las acciones que resulten impopulares.

Un enfoque directivo, o más directivo que no directivo, resultará necesario cuando no haya tiempo para una aproximación más lenta, en que un enfoque no directivo correría el riesgo de fracasar o de desviarse en direcciones no deseadas, a raíz de la resistencia de aquellos intereses creados.

Se recomiendan, en cambio, los métodos no directivos cuando no pueda ser diseñada anticipadamente la forma de una estructura más apropiada para las nuevas tareas y circunstancias ambientales y cuando haya tiempo indefinido o de sobra a disposición de quienes implementen el cambio de estructura. En otras palabras, cuando el cambio sea visto, realísticamente, como un proceso lento pero continuo. En tales casos, es posible seguir un proyecto matricial, en que algunos departamentos sean agrupados por especialidad y otros planifiquen y coordinen el trabajo de un programa en particular. Aquéllos representarán a la estructura permanente; éstos serán creados y disueltos conforme las necesidades de dichos programas. El trabajo actual será realizado por quienes se desempeñan en los departamentos funcionales. Las nuevas labores serán asumidas, en forma de proyectos, con personal y recursos provenientes de varios departamentos funcionales, cuya programación, coordinación y financiamiento realice un funcionario especial responsable de integrar y coordinar el trabajo de las distintas divisiones componentes. Ningún individuo o grupo o sector controlará, de tal manera, todos los aspectos de una tarea.

Básicamente, las características de este enfoque no directivo serían:

- Lograr que individuos y grupos traigan a la discusión en común sus propios problemas y hallen sus propias soluciones, antes que tratar de anticipar desde arriba cuáles sean esos problemas y de procurarles solución prefabricada desde afuera.

- Enfocar el esfuerzo principalmente sobre los problemas laborales que entrañan las relaciones interpersonales e intergrupales. Poner énfasis en los sentimientos. Manejarse con la sensibilidad y la ansiedad de los individuos. Tratarlos como problemas reales que hay que superar.

Claro está que un enfoque de este tipo requiere considerable tiempo.

Cualquiera que sea el enfoque, los principales pasos en la implementación del diseño serán:

- 1) Identificar qué efectos se espera que produzca entre el personal. Buscar los puntos de sensibilidad exquisita en que sea razonable prever que los ocupantes de los puestos percibirán o manifestarán alguna pérdida significativa, de resultados de aplicarse la nueva estructuración.

- 2) Determinar qué enfoque se adoptará, decidiendo qué pasos-directivos o no directivos- se darán para superar esos sentimientos individuales de pérdida.

- 3) Asignar responsabilidades y recursos, decidiendo quién hará qué y con qué (fondos, equipos, facilidades, personal, etcétera), para llevar adelante la implementación.

- 4) Conducir las actividades de implementación propiamente dichas (grupo de tareas, comités de trabajo y otras clases de orientación o programas de interacción cotidiana).

- 5) Monitorear realimentación, identificando y registrando la información de retorno, contestándola o actuando sobre ella, como indicador de éxito o fracaso en la experiencia.

El tipo de aproximación que se adopte determinará quién hará qué cosa. Un enfoque directivo deberá ser ejecutado por los mejores de los funcionarios disponibles. Uno no directivo, por asesores especialistas. Combinaciones apropiadas de uno y otro enfoque serán casi siempre lo ideal.

En cualquiera de ambas aproximaciones, será útil la participación de expertos foráneos, que comunicarán a la conducción con los empleados durante el proceso.

#### Evaluación del diseño

Tarde o temprano, los diseños puestos en práctica deberán ser evaluados. Quienes los diseñaron y quienes contrataron la asistencia y o quienes, como miembros de la organización, se vieron afectados por su aplicación, querrán saber cuáles fueron los beneficios del cambio y si valieron lo que costaron, en términos económicos y psicológicos.

Evaluación del diseño organizacional es ese proceso por el cual se establece, justamente, cuál ha sido el grado de efectividad, eficiencia y oportunidad de dicho esfuerzo.

Lo principal, en esa tentativa, consistirá en aplicar medidas de la actuación de la entidad, de modo que sea posible extraer conclusiones significativas acerca de la efectividad de los cambios operados en la actuación de la organización a raíz de los cambios en su estructura.

Es importante evitar tres errores muy comunes:

- La regresión hacia medidas cuantificadas. O sea, no considerar que existan otras medidas, menos tangibles o concretas, de índole cualitativa.
- La regresión hacia los resultados a corto término. Olvidando los a mayor plazo, de los que aquéllos, no del todo positivos, negativos incluso, pueden ser no más que costos por pagar, en consecuencia perfectamente justificables.
- La regresión hacia la actuación compartimentada. Es decir, atender a lo que cada unidad produjo. Evaluarlo exclusivamente en términos de su propia misión o función específica, en vez de -como se debe-, en relación a los requerimientos de toda la organización.

Dichas clases de error pueden ser evitadas mediante el uso apropiado de ciertos conceptos básicos de evaluación, a través de la cuidadosa compilación de adecuadas clases de datos evaluativos y gracias al uso imaginativo de los diseños de investigación.

Los conceptos básicos de evaluación son:

- Efectividad de la organización. La medida en que una forma dada de estructura organizacional (políticas, funciones y roles) contribuye al logro de los objetivos de la respectiva organización. Como muchos de los logros en términos de objetivos no pueden ser medidos directamente, es establecida a menudo en relación con metas, que por definición sí es posible medir directamente.
- Eficiencia de la organización. No es suficiente tratar de establecer aquella efectividad. Hay que estimar sus costos. Económicos y psicológicos. Es la medida en que una particular forma de estructura contribuye al logro de los objetivos de la organización de manera de minimizar tales costos.

Los costos psicológicos resultan de las pérdidas percibidas por el personal. Pérdidas que deben ser minimizadas o compensadas, en lo posible.

Los costos económicos son menos obvios. Normalmente, incluyen ítem tales como los salarios u honorarios de quienes se ocuparon del diseño, lo

instalaron, etcétera, así como los costos fijos conexos. Hay que estar atentos, en este tipo de análisis de costo-beneficio, a los intercambios y compensaciones que se produzcan entre los costos financieros y los beneficios psicológicos. Por ello, los beneficios del esfuerzo no deben ser estimados exclusivamente en términos de los resultados de la actuación organizacional sino, además, en términos de los beneficios marginales que comportaron para los participantes en los trabajos de diseño e instalación.

Otro tipo de costos a tener en cuenta es el tiempo invertido. Cuando se evalúa, a menudo se examina cuál ha sido la eficiencia de la organización entre dos puntos en el tiempo, para establecer así la amplitud del cambio de eficiencia ocurrido en el intervalo. Tales medidas inmediatas, de cambios en un determinado lapso, pueden no ser tan apropiadas como los cambios a la larga, en un lapso mayor aún. Realmente, una evaluación puede no ceñirse a un cierto período sino instalarse como una función continua y permanente. Existe, por supuesto, el inconveniente de que en el entretanto pueden estar operando influencias no controladas que afecten la eficiencia de modos ni siquiera sospechados.

La oportunidad de los trabajos de implementación debe ser considerada también. Consiste en la relación entre los cambios en la estructura y otros, simultáneos, que influyen sobre aquella efectividad y o esa eficiencia. Por descontado, todo diseñador pretende implementar la estructura que diseñó en un determinado punto en el tiempo, cuando ciertas influencias internas y externas que tiene ya calibradas actuarán junto con aquel cambio estructural y a su favor, en el sentido de producir equis actuación de la organización en equis dirección deseada. Pero este deseo de maximizar las influencias hacia un cambio en determinada dirección choca con los demás cambios que se producen en el interin en el ambiente de la organización.

La importancia de la sincronización es tanta que la evaluación no debiera ser realizada hasta tanto se haya completado la implementación o cuando ésta se halle suficientemente avanzada.

Es preciso cuidar el equilibrio entre los cambios ocurridos y los no deseados ni previstos, operando en dos niveles y con dos marcos de referencia: con una perspectiva de largo alcance y con una perspectiva puntual o coyuntural.

Respecto de los datos por evaluar y de las técnicas para compilar dicha información, generalmente provienen de cuatro fuentes: a) documentos y registros; b) observaciones por investigador; c) informes de informantes representativos o calificados, y d) encuestas a respondientes individuales.

Se los examina antes y después de instalar los cambios, para establecer su efecto. Como anduvieron, pongamos por caso, la rotación del personal y el ausentismo, ilustra sobre la primera fuente. Qué cambios se produjeron en la interacción entre funcionarios, es un ejemplo de la segunda. Informes respecto de cambios individuales de conducta, en ciertos puestos de trabajo, ejemplifican la tercera. Y una encuesta de actitudes, tomando indicadores de la 'moral' del personal sería un ejemplo de la última.

Cada una de estas formas de operar tiene sus ventajas y sus inconvenientes relativos.

Es perfectamente viable compilar información a base de las observaciones de variaciones experimentales en diferentes configuraciones organizacionales o entre diferentes áreas de una misma organización. El procedimiento consiste, en esencia, en construir secuencias de tareas representativas, en cuanto a variedad y dificultad, de las actividades en que están empeñadas las unidades de cuya comparación se trate, examinando 'escenarios' creados a base de aquella variedad y dificultad de tareas diferenciales, definiendo 'segmentos' lo suficientemente pequeños como para ponerlos en campo, aceptando indicadores de buena o mala actuación, y relacionando estos indicadores con aquellas variadas disposiciones.

De tal modo son listadas las diferencias organizacionales y se las relaciona con las diferencias asociadas en su funcionamiento. Se listan evidencias de posibles dificultades a superar en el accionar de cada unidad, para que los evaluadores simplemente observen si se presentan o no. Se listan las posibles causas de tales dificultades, a fin de que el evaluador opine, percibido el problema, sobre cuál entienda que ha sido su posible causa.

En fin, que resulta posible un análisis de segmentos bien definidos de actuación de una organización como indicativos de las capacidades generales de ella.

También es posible utilizar varios criterios para determinar tales segmentos, no sólo en función de la variedad o de la dificultad de las tareas, para lo cual se observa cuál sea su relación con un conjunto, dado también, de objetivos.

Los diseños de instalación para evaluar, yendo de los menos empeñativos a los más potentes, podrían ser:

- Tomar medidas de algunas variables estratégicas en un solo contexto organizacional, tras haber producido un cierto tratamiento experimental. Para el caso: un cambio en la estructura.

Son evidentes las desventajas de este modelo, ya que en él no hay base de comparación con un tiempo anterior, ni grupo de control que no haya estado expuesto al mismo cambio.

Podrían remediarse estas deficiencias obteniendo el diseñador ciertas medidas básicas de dichas variables estratégicas en otras organizaciones similares. La obtención de información previa y ulterior de información sobre esas mismas variables en otras organizaciones no sujetas al mismo cambio estructural, podrían mejorar la evaluación.

- Como pueden ocurrir eventos extraños que influyan en el resultado de la variable considerada, además del cambio estructural, como los efectos pueden deberse a un cambio no provocado y derivado del mero decurso del tiempo, como la propia medición para evaluar puede a su vez estimular cambios, al margen del cambio estructural mismo, etcétera, etc., en general se adopta un modelo de comparación organizacional estático.

Las medidas a posteriori se aplican a dos organizaciones o a dos segmentos de una misma organización, uno de los cuales tiene nuevo diseño estructural y el otro no. Si la organización o el segmento tratados mejoran su actuación en la variable bajo observación, puede atribuirse la mejora al cambio en

la estructura. Pero como no hubo lugar a mediciones a priori, sigue no habiendo modo de saber si las organizaciones eran comparables de entrada. En la práctica, algunos registros a priori de ciertas variables importantes pueden mejorar la comparabilidad parcial entre organizaciones. Por pobres que sean, siempre serán mejores que nada.

- El clásico diseño experimental.

Aunque impracticable en la mayoría de los casos, es el modelo al que debería apuntarse mediante sucesivas aproximaciones.

Más ajustadas aproximaciones al mismo pueden ser obtenidas si se realizan varios esfuerzos de evaluación sobre partes de organizaciones, si se identifican otros segmentos de una misma organización que sean suficientemente similares a los segmentos que sufren cambio estructural y si se operan mediciones previas y ulteriores en ambos segmentos comparables.

El propósito del evaluador no será principalmente producir un experimento perfectamente controlado sino aportar elementos que permitan a los responsables de un diseño concluir si el esfuerzo fue efectivo, eficiente y oportuno, y oponer dicha evidencia a quienquiera presuma que no lo fue. Que quien argumente su ineffectividad, su ineficiencia o su inoportunidad sea quien corra con el cargo de la prueba.

De donde esta fase de la evaluación puede ser descripta de este modo:

1) Especificación de los objetivos. Traducir los objetivos en metas específicas, que puedan ser medidas en términos de efectividad, eficiencia y oportunidad.

2) Desarrollo de criterios de medición. Determinar las clases y cantidades de información, documentos, datos, registros, observaciones, informes, entrevistas, etcétera necesarios para establecer el grado en que dichas metas han sido logradas.

3) Diseño de una metodología. Planificar la aproximación por intentar, para compilar y analizar la información respecto de la evaluación.

4) Síntesis integrativa. Combinar la metodología del diseño y los criterios de medición con una especificación inicial de los objetivos institucionales (metas) en las primeras fases de la implementación.

5) Compilación de información para evaluación. Recoger datos relevantes para evaluar los efectos del diseño, tanto antes como después de los cambios que suponga, consiguiendo datos en lapsos similares de una organización que no haya experimentado esas mudanzas.

6) Interpretación de esa información. Analizarla en términos de los cambios operados en ciertas variables, que puedan ser atribuidos a los cambios en la estructura.

7) Uso de la información consiguiente. Aplicar la información conseguida durante aquel análisis en acciones correctivas y, si fuera necesario, mediante cambios adicionales en la estructura.

**ANEXO K.**

**ENCUESTA A RESPONSABLES DE SECTOR**

**Guía**

**(versión preliminar)**



1	Distrito	Respuesta: <input type="text"/>
2	Sector	Respuesta: <input type="text"/>
3	Intervención imprescindible Intervención necesaria (codificar 103) Intervención conveniente (codificar 203) Y así sucesivamente, hasta intervención crítica a criterio de la administración central	Respuesta abierta. Grabar
4	Demandante	Respuesta: <input type="text"/>
5	Iniciador	Respuesta: <input type="text"/>
6	Beneficiario	Respuesta: <input type="text"/>
7	Interesado o usuario	Respuesta: <input type="text"/>
8	Material	Respuesta: <input type="text"/>
9	Método o tecnología Respuesta abierta (margen de discrecionalidad directiva y técnica). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
10	Tipo de organización	Respuesta (a cargo del entrevistador): <input type="text"/>
11	Previsión formal de la actividad Respuesta abierta (referencias de la norma aplicada - autor de la norma - sector convalidante de la rutina o práctica actuales). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
12	Formulario Respuesta abierta (referencias y pie de imprenta del formulario, la ficha o la foja - datos contenidos). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
13	Cumplimiento de la previsión formal Respuesta abierta (motivación del cumplimiento parcial o errático - parte no cumplida - perjuicios y víctima). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
14	Vigencia de la norma	Respuesta: <input type="text"/>
15	Continuidad de la actividad Respuesta abierta (sector al que se propuso el cambio o la modificación - razón de la propuesta - ventajas e inconvenientes - modificaciones por introducirle - sector que debería considerar la propuesta - decisor). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
16	Intervinientes e intervenciones Respuesta abierta (secuencia de los sectores intervinientes - intervenciones respectivas - instancias decisorias - producto o realización final). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
17	Modalidad de trabajo Respuesta abierta (actividad por proyecto; sectores de pertenencia del director y de los miembros; objeto; fecha terminal - actividad exclusiva por proyecto; sector de pertenencia del personal - previsión de las modalidades de trabajo en estructural). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
18	Interacción Respuesta abierta (sector con el que se interactúa continua o frecuentemente - interacción anual o periódica). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
19	Interdependencia Respuesta abierta (sector con el que se interdepende - propósito). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
20	Integración Respuesta abierta (sector integrador - composición del comité integrador - agente integrador especial - modo de integración prevaleciente). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
21	Rol del responsable Respuesta abierta (sectores sobre los que se ejerce autoridad funcional y a propósito de qué - ídem, en caso de autoridad de iniciativa - sectores que colaboran, tema y término del proyecto). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>
22	Rol del apoyo	Respuesta: <input type="text"/>
23	Localización del sector Respuesta abierta (sectores que comparten edificio y o local y o medios de comunicación o equipos). Grabar	Respuesta: <input type="text"/>

- 24 (H) Información exógena s. insumos materiales Respuesta:  120  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 25 (H) Información exógena s. insumos financieros Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 26 (H) Información exógena s. insumos humanos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 27 (H) Información exógena s. insumos organizativos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 28 (H) Información exógena s. insumos informativos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 29 (H) Información exógena s. insumos tecnológicos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 30 (H) Información exógena sobre producto Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 31 (H) Información endógena s. insumos materiales Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 32 (H) Información endógena s. insumos financieros Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 33 (H) Información endógena s. insumos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 34 (H) Información endógena s. insumos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 35 (H) Información endógena s. insumos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 36 (H) Información endógena s. insumos tecnológicos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 37 (H) Información endógena sobre producto Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 38 (H) Planificación de los insumos materiales Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 39 (H) Planificación de los insumos financieros Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 40 (H) Planificación de los insumos humanos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 41 (H) Planificación de los insumos organizativos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 42 (H) Planificación de los insumos informativos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 43 (H) Planificación de los insumos tecnológicos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 44 (H) Planificación del producto Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar

- 12
- 45 (H) Presupuesto de los insumos materiales Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes). 127  
Grabar
- 46 (H) Presupuesto de los insumos financieros Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 47 (H) Presupuesto de los insumos humanos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 48 (H) Presupuesto de los insumos organizativos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 49 (H) Presupuesto de los insumos informativos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 50 (H) Presupuesto de los insumos tecnológicos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 51 (H) Presupuesto del producto Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 52 (H) Registro ex ante de los insumos materiales Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 13
- 53 (H) Registro ex ante de los insumos financieros Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 54 (H) Registro ex ante de los insumos humanos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 55 (H) Registro ex ante de los insumos organizativos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 56 (H) Registro ex ante de los insumos informativos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 14
- 57 (H) Registro ex ante de los insumos tecnológicos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 58 (H) Registro ex ante del producto Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 59 (H) Registro ex post de los insumos materiales Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 60 (H) Registro ex post de los insumos financieros Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 15
- 61 (H) Registro ex post de los insumos humanos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 62 (H) Registro ex post de los insumos organizativos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 63 (H) Registro ex post de los insumos informativos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- .....
- 64 (H) Registro ex post de los insumos tecnológicos Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 65 (H) Registro ex post del producto Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar
- 16
- 66 (H) Control de los insumos materiales Respuesta: ☐  
Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
Grabar

- 67 (H) Control de los insumos financieros Respuesta: ( )  
 Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
 Grabar
- .....
- 68 (H) Control de los insumos humanos Respuesta: ( )  
 Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
 Grabar
- 69 (H) Control de los insumos organizativos Respuesta: ( )  
 Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
 Grabar
- 70 (H) Control de los insumos informativos Respuesta: ( )  
 Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
 Grabar
- 71 (H) Control de los insumos tecnológicos Respuesta: ( )  
 Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
 Grabar
- .....
- 72 (H) Control del producto Respuesta: ( )  
 Respuesta abierta (sector, órgano o institución intervinientes).  
 Grabar

- 73 \* Realimentación Respuesta:   
Respuesta abierta (sector, organismo o institución interviniente - discriminando la respuesta por momentos del procesos administrativo, insumos y procesos). Grabar
- 74 \* Dificultad insalvable Respuesta:   
Respuesta abierta (explicitación del problema: si reside en los insumos, en el proceso, en la realimentación, en el equilibrio económico o proceso administrativo, o en el equilibrio extraeconómico o racionalización vía organización y métodos). Grabar
- 75 \* Obstáculo superable Respuesta:   
Respuesta abierta (solución del problema: si reside en los insumos, en el proceso, en la realimentación, en el equilibrio económico o en el equilibrio extraeconómico). Grabar
- 76 \* Sugerencias para mejorar la prestación y o para hacer más llevadera la situación del personal Respuesta: abierta. Grabar
- 77 \* Preservación del equilibrio económico Respuesta:   
Respuesta abierta (sector responsable formal por estructura - resolución expresa - comportamiento funcional - función latente). Grabar
- 78 \* Adecuación de la estructura formal Respuesta:   
Respuesta abierta (sector responsable formal por estructura - resolución expresa - comportamiento funcional - función latente). Grabar
- 79 \* Actualización de procedimientos Respuesta:   
Respuesta abierta (sector responsable formal por estructura - resolución expresa - comportamiento funcional - función latente). Grabar
- 80 \* Redefinición de roles Respuesta:   
Respuesta abierta (sector responsable formal por estructura - resolución expresa - comportamiento funcional - función latente). Grabar
- 81 \* Especificación de normativa jurídica Respuesta:   
Respuesta abierta (sector responsable formal por estructura - resolución expresa - comportamiento funcional - función latente). Grabar
- 82 \* Absorción y reconducción de desviaciones Respuesta:   
Respuesta abierta (sector responsable formal por estructura - resolución expresa - comportamiento funcional - función latente). Grabar
- 83 \* Agilización de decisiones Respuesta:   
Respuesta abierta (sector responsable formal por estructura - resolución expresa - comportamiento funcional - función latente). Grabar
- 84 \* Recurso crítico Respuesta:   
Respuesta abierta (explicitación del recurso y de su criticidad). Grabar
- 85 \* Capacitación (promedio) del personal Respuesta:   
Respuesta abierta (otros modos de capacitación - alcance de la capacitación). Grabar
- 86 \* Antigüedad (promedio) del personal Respuesta:   
Respuesta abierta (modo de la antigüedad: categorías más poblada). Grabar
- 87 \* Experiencia promedio del personal del sector en ese distrito Respuesta:   
Respuesta abierta (rotación en el distrito - rotación entre distritos - movilidad establecimiento-distrito y distrito-administración central - condición mayoritaria - desempeño simultáneo - desempeño inferior a jornada completa). Grabar
- 88 \* Experiencia promedio del personal en ese mismo sector Respuesta:   
Respuesta abierta (rotación interna de tareas: a pedido del interesado o programada). Grabar
- 89 \* Profesionalización Respuesta:   
Respuesta abierta (profesionalización excepcional - profesionalización específica requerida para el sector). Grabar
- 90 \* Especialización promedio del personal Respuesta:   
Respuesta abierta (profesionalización excepcional - especialización requerida para el sector). Grabar

- 91 (\*) Coordinación Respuesta:   
 Respuesta abierta (descripción de la mezcla de opciones). Grabar
- 92 (\*) Control Respuesta:   
 Respuesta abierta (combinación de atributos de sistema mecánico y de sistema orgánico prevaeciente). Grabar
- 93 (\*) Unidad de medida del control de gestión  
 Respuesta (abierta) (unidad usual actual - unidad postulada). Grabar
- 94 (\*) Evaluador Respuesta:   
 Respuesta abierta (evaluación, fiscalización o control?). Grabar
- 95 (\*) Criterios de evaluación Respuesta:
- 96 (\*) Realimentación positiva Respuesta (abierta) (apoyos). Grabar
- 97 (\*) Realimentación negativa Respuesta (abierta) (demandas). Grabar
- 98 (\*) Impacto Respuesta (abierta) Grabar
- 99 (\*) Participación Respuesta (abierta) Grabar
- 100 (\*) Instrumentos del condicionamiento Respuesta:   
 Respuesta abierta (clientela, público, estrato, grupo de interés, grupo de presión afectados). Grabar

**ANEXO I.**

**BASE DE DATOS  
PARA EL PROCESAMIENTO DE LA ENCUESTA**

**(versión preliminar)**

-A-  
126

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL  
DE DOS DISTRITOS ESCOLARES BONAERENSES

---

1) Distrito

- 0 Ramallo
- 1 Merlo

2) Sector

- 0 Consejo Escolar Electivo (Presidente, Secretario, Tesorero)
- 1 Consejo Escolar Electivo (Administrativa y Contable)
- 2 Comisión Distrital de Consejos de Escuela
- 3 Centro de Investigación Educativa
- 4 Comisión Descentralizada de Infraestructura
- 5 Comisión Distrital de Perfeccionamiento Docente
- 6 Coordinación Médico-Escolar
- 7 Secretaría de Inspección
- 8 Tribunal Descentralizado de Clasificación
- 9

---

Nota:

A medida que vayan apareciendo, listar:

Intervenciones previstas formalmente

Intervenciones efectivas

Productos externos u objetivos organizacionales

Productos organizacionales u objetivos técnicos

Productos internos u objetivos de mantenimiento

---

Las preguntas de este cuestionario son comunes a los Responsables y a los Apoyos administrativos de sector, salvo:

- (\*) las exclusivas para Responsables, y
- (#) exclusivas para Apoyos.

Cuando se trate de intervenciones imprescindibles, la numeración del cuestionario irá del 3 al 100.

Cuando se trate de intervenciones necesarias, del 103 al 200.

Y cuando se trate de intervenciones convenientes, del 203 al 300.

Si hubiera más intervenciones rescatadas por los entrevistados, llevarán numeración 303 al 400, 503 al 600, y así sucesivamente.



### 3 - Intervención crítica o más significativa de todas (imprescindible)

0-99 Abierta.

(\*) Corresponderá el código (103) cuando se trate de la intervención siguiente en importancia, a criterio del entrevistado (necesaria).

Corresponderá el código (203) cuando se trate de la inmediata siguiente (conveniente).

Y así sucesivamente (303), (403), etcétera, hasta que aparezca la intervención que ha sido juzgada crítica por la administración central, a los efectos de la desconcentración o descentralización intentadas.

### 4 - Demandante

0-99 Persona o institución que estimula o demanda la intervención.

Grabar

### 5 - Iniciador

0-99 Sector de origen del trámite. Puede ser el propio sector cuyo responsable o apoyo están siendo entrevistados.

Grabar

### 6 - Beneficiario

0-99 Persona o institución que espera la realización o que se beneficia con ella. Puede no ser la misma persona o institución que demandaron la intervención. Es el "destinatario" de los productos externos de la Dirección General. Grabar

### 7 - Interesado o usuario

0-99 Sector interno de la Dirección de Escuelas que recibe, consume o utiliza el producto. Es el caso de los llamados productos organizacionales o internos. Grabar

### (\*) 8 - Material

0 Estable, uniforme, sin excepciones o con pocas excepciones.

1 Inestable, polímorfo, con muchas excepciones.

### (\*) 9 - Método o tecnología

0 No analizable. No estandarizado. Con margen de discrecionalidad en la aplicación de las reglas, procedimientos o criterios para decisiones.

1 Analizable. Estandarizado. Hay reglas preformuladas para determinar los procedimientos, criterios, etcétera.

Preguntas (grabar): Qué margen de discrecionalidad tiene el sector para procesar, conductiva y técnica.

### 10 - Tipo de organización

0 Rutinaria: si la respuesta a la pregunta (8) ha sido 0 y la respuesta a la pregunta (9) ha sido 1.

1 Artesanal: si las dos respuestas a las preguntas (8) y (9) han sido 0.

2 Ingenieril: si las dos respuestas a las preguntas (8) y (9) han sido 1.

3 No rutinaria: si la respuesta a la pregunta (8) ha sido 1 y la respuesta a la pregunta (9) ha sido 0.

(#) 11 - Previsión formal de la actividad

- 0 No está prevista.
- 1 Se viene realizando por mera tradición.
- 2 Rutina propia.
- 3 Prevista por norma cuya copia se agrega.
- 4 Prevista por norma cuya copia no es agregada, pero cuyas características se proporcionan.
- 5 Prevista formalmente, aunque se ignora por qué norma.
- 6 Prevista por instrucción oral de autoridad competente.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Referencias de la norma que viene aplicándose. Quién la dictó. Qué sector debería convalidar la rutina o práctica actuales.

(#) 12 - Formulario

- 0 No lo hay.
- 1 Se trata de un formulario oficial de la repartición.
- 2 Formulario interno del sector.
- 3 Providencia ad hoc en cada actuación.
- 4 Providencia tipo.
- 5 Ficha.
- 6 Registro.
- 7 Formulario, ficha o registro de los que se acompaña copia.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Referencias y pie de imprenta del formulario, la ficha o la foja. Datos que contienen.

(#) 13 - Cumplimiento de la previsión formal

- 0 Nulo.
- 1 Integral, reciente.
- 2 Integral, de larga data.
- 3 Parcial desde un principio.
- 4 Parcial de un tiempo a esta parte.
- 5 Errático desde el origen.
- 6 Errático desde hace un tiempo.
- 7 En estudio su aplicación. En plena aplicación aún.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Por qué viene siendo cumplida parcial o erráticamente. Qué parte no se cumple. Perjuicios y para quién.

(#) 14 - Vigencia de la norma

- 0 Se la considera desactualizada.
- 1 Perfectamente actualizada.
- 2 En vías de actualización actualmente.
- 3 Sin suficiente experiencia como para opinar, por lo incipiente de su práctica.
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

(#) 15 - Continuidad de la actividad

- 0 Debe dejársela sin efecto, como se lo propuso ya.
- 1 Suprimirla. No se lo ha propuesto todavía.
- 2 Mantenerla tal cual.
- 3 Modificarla en el sentido expuesto ya.
- 4 Modificarla, aunque aún no se lo ha expuesto.
- 5 Mantenerla, pero proveyendo o arbitrando recursos de los que ahora no se dispone o cuya asignación es insuficiente.
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): A quién se le ha propuesto el cambio o la supresión. Razón. Ventajas e inconvenientes. Modificaciones por introducirle, en su caso. Qué sector debería intervenir. Qué haría falta para convalidar la decisión.

## 16 - Intervinientes e intervenciones

- 0 El sector es el único operador e interviene una sola vez, iniciando y resolviendo el trámite.
- 1 El sector es único operador pero interviene más de una vez, iniciando, continuando y o resolviendo el trámite.
- 2 Hay otro operador, quien inicia el trámite (el sector lo continúa y lo resuelve).
- 3 Hay otro operador, quien continúa el trámite y lo resuelve (el sector sólo lo inicia).
- 4 Hay otro operador, quien resuelve el trámite (el sector lo inicia y o lo continúa).
- 5 Hay varios operadores; este sector sólo inicia el trámite.
- 6 Hay varios operadores; este sector sólo lo resuelve.
- 8 Hay varios operadores; este sector no lo inicia ni lo resuelve.
- 9 DA

Preguntas (grabar): Seriar a todos los sectores intervinientes, en el orden del trámite, consignando qué sector interviene cada vez y en qué consiste su intervención, cuidándose de señalar quién decide en las sucesivas instancias e identificando la respectiva realización o producto.

## [\*] 17 - Modalidad de trabajo

- 0 Operativa.
- 1 Por programa.
- 2 Por proyecto.
- 3 Microplanificada.
- 4 Mixta: más operativa que microplanificada.
- 5 Mixta: más microplanificada que operativa.
- 6 Mixta: más programada que operativa.
- 7 Mixta: sólo por programa y por proyecto.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Si hay actividad por proyecto, identificar a qué sector pertenecen el director y los miembros, el objeto del proyecto y la fecha terminal. Si la actividad es exclusivamente por proyecto, establecer a qué sector pertenece el personal. La o las modalidades de trabajo, están previstas en la estructura orgánico-funcional vigente?

## [\*] 18 - Interacción

- 0 El sector interactúa frecuentemente, en forma cotidiana, con otro sector del mismo distrito; a propósito de esta actividad.
- 1 El sector interactúa poco y nada, o no interactúa frecuentemente en forma cotidiana, o interactúa esporádicamente con otros sectores del mismo distrito.
- 2 El sector interactúa frecuentemente y a diario con otro sector de fuera del distrito, por este mismo trámite.
- 3 El sector no interactúa o lo hace muy de tarde en tarde con otros sectores de fuera del distrito, siempre con motivo de este trámite.
- 6 El sector interactúa estacionalmente o en épocas 'pico' con otro sector del mismo distrito, por este trámite.
- 7 El sector interactúa estacionalmente o en cierta época del año con otro sector de fuera del distrito.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector con quien interactúa continua o muy frecuentemente, discriminando con sector del mismo distrito y con sector de fuera del distrito y según sea todo el año o en cierto momento de él.

## [\*] 19 - Interdependencia

- 0 El sector interdepende de otro sector del mismo distrito.
- 1 El sector interdepende de otro sector de fuera del distrito.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sectores, de dentro o de fuera del distrito, con los que interdepende, y a propósito de qué.

(\*) 20 - Integración

- 0 Se opera por ejercicio de la jerarquía por parte del titular o responsable.
- 1 Se opera mediante algún órgano o sector integrador.
- 2 Se opera mediante un comité integrador.
- 3 Se opera mediante un agente o funcionario integrador especial.
- 4 La integración queda librada a la negociación entre los agentes involucrados en el disenso.
- 5 La integración se produce por confrontación de argumentos entre los contradictores.
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Qué sector funciona como integrador. Cómo se compone, en su caso, el comité integrador. Quién es el agente integrador especial. En el caso de que se den mezcladas varias formas de integración, a la vez o sucesivamente, cuál prevalece a la larga.

(\*) 21 - Rol del responsable

- 0 El responsable actúa sólo como autoridad administrativa.
- 1 El responsable actúa además como autoridad funcional sobre agentes o sectores que no son el suyo.
- 2 El responsable asume autoridad de iniciativa respecto de alguna cuestión, además de ejercer autoridad administrativa sobre el personal de su sector.
- 3 El responsable es autoridad de proyecto; además de ejercer autoridad administrativa sobre su sector.
- 4 El responsable sólo ejerce autoridad de proyecto.
- 5 El responsable ejerce más bien autoridad funcional que autoridad administrativa.
- 6 El responsable ejerce tanta autoridad administrativa como funcional.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sectores sobre los que ejerce autoridad funcional. Sectores sobre los que ejerce autoridad de iniciativa, y a propósito de qué actividad. Sectores que colaboran en el proyecto respecto del que ejerce autoridad; tema del proyecto y término.

(\*) 22 - Rol del apoyo

- 0 Ejerce eventualmente autoridad administrativa, en defecto del responsable o como segunda jefatura, sobre algún subsector del mismo sector.
- 1 Ejerce autoridad funcional sobre algún subsector del mismo sector.
- 2 Ejerce autoridad de iniciativa respecto de algún subsector del mismo sector.
- 3 Ejerce autoridad de proyecto.
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

(\*) 23 - Localización del sector

- 0 En edificio exclusivo.
- 1 Compartiendo edificio con otro sector, en locales distantes.
- 2 Compartiendo edificio y local con otro sector.
- 3 Compartiendo edificio con otro sector, en locales próximos.
- 4 Compartiendo no sólo edificio y local, sino medios de comunicación y equipos.
- 5
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sectores, discriminados, con quienes se comparte edificio y o local y o medios de comunicación y o equipos.

24 - Equilibrio económico

(#) Información exógena o estadística sobre insumos materiales

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva; no hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información exógena precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena.

(#) 25 - Información exógena o estadística sobre insumos financieros

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información exógena precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 26 - Información exógena o estadística sobre insumos humanos

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información exógena precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 27 - Información exógena o estadística sobre insumos organizativos

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información exógena precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

- 7 -  
132

(#) 28 - Información exógena o estadística sobre insumos informativos

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información exógena precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 29 - Información exógena o estadística sobre insumos tecnológicos

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información exógena precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 30 - Información exógena o estadística sobre producto

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 31 - Información endógena o interna sobre insumos materiales

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 32 - Información endógena o interna sobre insumos financieros

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7 La lleva o aporta algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 33 - Información endógena o interna sobre insumos materiales

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7 La lleva o aporta algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 34 - Información endógena o interna sobre insumos humanos

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7 La lleva o aporta algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 35 - Información endógena o interna sobre insumos organizativos

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tenida en cuenta.
- 7 La lleva o aporta algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 36 - Información interna o endógena sobre insumos tecnológicos

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tomada en cuenta.
- 7 La lleva o aporta algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 37 - Información interna o endógena sobre producto

- 0 La lleva o aporta el propio sector.
- 1 La lleva o aporta otro sector del mismo distrito.
- 2 La lleva o aporta el distrito propiamente dicho.
- 3 La lleva o aporta algún sector de la administración central.
- 4 La lleva o aporta algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se lleva, ni hay quien la aporte.
- 6 Aunque se lleva y la aportan, no es tomada en cuenta.
- 7 La lleva o aporta algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que lleva la información precisa para atender esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 38 - Planificación de los insumos materiales

- 0 La realiza o atiende el propio sector.
- 1 La realiza o atiende otro sector del mismo distrito.
- 2 La realiza o atiende el distrito propiamente dicho.
- 3 La realiza o atiende algún sector de la administración central.
- 4 La realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se realiza, ni hay quien la atienda.
- 6 Aunque se realiza y la atienden, no es tomada en cuenta.
- 7 La realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 39 - Planificación de los insumos financieros

- 0 La realiza o atiende el propio sector.
- 1 La realiza o atiende otro sector del mismo distrito.
- 2 La realiza o atiende el distrito propiamente dicho.
- 3 La realiza o atiende algún sector de la administración central.
- 4 La realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se realiza, ni hay quien la atienda.
- 6 Aunque se realiza y la atiende, no es tomada en cuenta.
- 7 La realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.



(#) 40 - Planificación de los insumos humanos

- 0 La realiza o atiende el propio sector.  
1 La realiza o atiende otro sector del mismo distrito.  
2 La realiza o atiende el distrito propiamente dicho.  
3 La realiza o atiende algún sector de la administración central.  
4 La realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.  
5 No se realiza, ni hay quien la atienda.  
6 Aunque se realiza y la atienden, no es tomada en cuenta.  
7 La realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.  
8 DK  
9 DA

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 41 - Planificación de los insumos organizativos

- 0 La realiza o atiende el propio sector.  
1 La realiza o atiende otro sector del mismo distrito.  
2 La realiza o atiende el distrito propiamente dicho.  
3 La realiza o atiende algún sector de la administración central.  
4 La realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.  
5 No se realiza, ni hay quien la atienda.  
6 Aunque se realiza y la atienden, no es tomada en cuenta.  
7 La realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.  
8 DK  
9 DA

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 42 - Planificación de los insumos informativos

- 0 La realiza o atiende el propio sector.  
1 La realiza o atiende otro sector del mismo distrito.  
2 La realiza o atiende el distrito propiamente dicho.  
3 La realiza o atiende algún sector de la administración central.  
4 La realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.  
5 No se realiza, ni hay quien la atienda.  
6 Aunque se realiza y la atienden, no es tomada en cuenta.  
7 La realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.  
8 DK  
9 DA

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(\$) 43 - Planificación de los insumos tecnológicos

- 0 La realiza o atiende el propio sector.  
1 La realiza o atiende otro sector del mismo distrito.  
2 La realiza o atiende el distrito propiamente dicho.  
3 La realiza o atiende algún sector de la administración central.  
4 La realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.  
5 No se realiza, ni hay quien la atienda.  
6 Aunque se realiza y la atienden, no es tomada en cuenta.  
7 La realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.  
8 DK  
9 DA

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 44 - Planificación del producto

- 0 La realiza o atiende el propio sector.
- 1 La realiza o atiende otro sector del mismo distrito.
- 2 La realiza o atiende el distrito propiamente dicho.
- 3 La realiza o atiende algún sector de la administración central.
- 4 La realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se realiza, ni hay quien la atienda.
- 6 Aunque se realiza y la atienden, no es tomada en cuenta.
- 7 La realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 45 - Presupuesto de los insumos materiales

- 0 Lo realiza o atiende el propio sector.
- 1 Lo realiza o atiende otro sector del mismo distrito.
- 2 Lo realiza o atiende el distrito propiamente dicho.
- 3 Lo realiza o atiende algún sector de la administración central.
- 4 Lo realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se realiza, ni hay quien lo atienda.
- 6 Aunque se realiza y lo atienden, no es tomado en cuenta.
- 7 Lo realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 46 - Presupuesto de los insumos financieros

- 0 Lo realiza o atiende el propio sector.
- 1 Lo realiza o atiende otro sector del mismo distrito.
- 2 Lo realiza o atiende el distrito propiamente dicho.
- 3 Lo realiza o atiende algún sector de la administración central.
- 4 Lo realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se realiza, ni hay quien lo atienda.
- 6 Aunque se realiza y lo atienden, no es tomado en cuenta.
- 7 Lo realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 47 - Presupuesto de los insumos humanos

- 0 Lo realiza o atiende el propio sector.
- 1 Lo realiza o atiende otro sector del mismo distrito.
- 2 Lo realiza o atiende el distrito propiamente dicho.
- 3 Lo realiza o atiende algún sector de la administración central.
- 4 Lo realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 No se realiza, ni hay quien lo atienda.
- 6 Aunque se realiza y lo atienden, no es tomado en cuenta.
- 7 Lo realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 48 - Presupuesto de los insumos organizativos

- |   |   |
|---|---|
| 0 | Lo realiza o atiende el propio sector.  |
| 1 | Lo realiza o atiende otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Lo realiza o atiende el distrito propiamente dicho.   |
| 3 | Lo realiza o atiende algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Lo realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | No se realiza, ni hay quien lo atienda.   |
| 6 | Aunque se realiza y lo atienden, no es tenido en cuenta.                                    |
| 7 | Lo realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.                               |
| 8 | DK  |
| 9 | DA  |

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 49 - Presupuesto de los insumos informativos

- |   |   |
|---|---|
| 0 | Lo realiza o atiende el propio sector.  |
| 1 | Lo realiza o atiende otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Lo realiza o atiende el distrito propiamente dicho.   |
| 3 | Lo realiza o atiende algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Lo realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | No se realiza, ni hay quien lo atienda.   |
| 6 | Aunque se realiza y lo atienden, no es tenido en cuenta.                                    |
| 7 | Lo realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.                               |
| 8 | DK  |
| 9 | DA  |

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 50 - Presupuesto de los insumos tecnológicos

- |   |   |
|---|---|
| 0 | Lo realiza o atiende el propio sector.  |
| 1 | Lo realiza o atiende otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Lo realiza o atiende el distrito propiamente dicho.   |
| 3 | Lo realiza o atiende algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Lo realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | No se realiza, ni hay quien lo atienda.   |
| 6 | Aunque se realiza y lo atiende, no es tenido en cuenta.                                     |
| 7 | Lo realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.                               |
| 8 | DK  |
| 9 | DA  |

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 51 - Presupuesto del producto

- |   |   |
|---|---|
| 0 | Lo realiza o atiende el propio sector.  |
| 1 | Lo realiza o atiende otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Lo realiza o atiende el distrito propiamente dicho.   |
| 3 | Lo realiza o atiende algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Lo realiza o atiende algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | No se realiza, ni hay quien lo atienda.   |
| 6 | Aunque se realiza y lo atienden, no es tenido en cuenta.                                    |
| 7 | Lo realiza o atiende algún sector o funcionario de la región.                               |
| 8 | DK  |
| 9 | DA  |

Preguntas (grabar): Sector que realiza o atiende esta actividad. Idem, órgano o institución ajena que hace lo propio.

(#) 52 - Registro o contabilidad ex ante de los insumos materiales

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Por el sector.   |
| 1 | Por otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Por el distrito propiamente dicho.   |
| 3 | Por algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Por nadie.   |
| 6 | Aunque se lo lleva, no es tenido en cuenta.                                |
| 7 | Por algún sector o funcionario de la región.                               |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector que registra o contabiliza este tipo de insumo.  
Idem, órgano o institución ajenos que lo registran.

(#) 53 - Registro o contabilidad ex ante de los insumos financieros

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Por el sector.   |
| 1 | Por otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Por el distrito propiamente dicho.   |
| 3 | Por algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Por nadie.   |
| 6 | Aunque se lo lleva, no es tenido en cuenta.                                |
| 7 | Por algún sector o funcionario de la región.                               |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector que registra o contabiliza este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que lo registran.

(#) 54 - Registro o contabilidad ex ante de los insumos humanos

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Por el sector.   |
| 1 | Por otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Por el distrito propiamente dicho.   |
| 3 | Por algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Por nadie.   |
| 6 | Aunque se lo lleva, no es tenido en cuenta.                                |
| 7 | Por algún sector o funcionario de la región.                               |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector que registra o contabiliza este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que lo registran.

(#) 55 - Registro o contabilidad ex ante de los insumos organizativos

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Por el sector.   |
| 1 | Por otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Por el distrito propiamente dicho.   |
| 3 | Por algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Por nadie.   |
| 6 | Aunque se lo lleva, no es tenido en cuenta.                                |
| 7 | Por algún sector o funcionario de la región.                               |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector que registra o contabiliza este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que lo registran.

(#) 56 - Registro o contabilidad ex ante de los insumos informativos

- |   |   |
|---|---|
| 0 | Por el sector.  |
| 1 | Por otro sector del mismo distrito.                                     |
| 2 | Por el distrito propiamente dicho.                                      |
| 3 | Por algún sector de la administración central.                          |
| 4 | Por algún organismo o institución que pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Por nadie.  |
| 6 | Aunque se lo lleva, no es tenido en cuenta.                             |
| 7 | Por algún sector o funcionario de la región.                            |
| 8 | DK  |
| 9 | DA  |

Preguntas (grabar): Sector que registra o contabiliza este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que lo registran.

(#) 57 - Registro o contabilidad ex ante de los insumos tecnológicos

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Por el sector.   |
| 1 | Por otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Por el distrito propiamente dicho.   |
| 3 | Por algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Por nadie.   |
| 6 | Aunque se lo lleva, no es tenido en cuenta.                                |
| 7 | Por algún sector o funcionario de la región.                               |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector que registra o contabiliza este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que lo registran.

(#) 58 - Registro o contabilidad ex ante del producto

- |   |   |
|---|---|
| 0 | Por el sector.  |
| 1 | Por otro sector del mismo distrito.                                     |
| 2 | Por el distrito propiamente dicho.                                      |
| 3 | Por algún sector de la administración central.                          |
| 4 | Por algún organismo o institución que pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Por nadie.  |
| 6 | Aunque se lo lleva, no es tenido en cuenta.                             |
| 7 | Por algún sector o funcionario de la región.                            |
| 8 | DK  |
| 9 | DA  |

Preguntas (grabar): Sector que registra o contabiliza este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que lo registran.

(#) 59 - Registro o contabilidad ex post de los insumos materiales

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Se asienta por el sector.  |
| 1 | Por otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Por el distrito.   |
| 3 | Por algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Por nadie.   |
| 6 | Aunque se lo confeccione, no es tenido en cuenta.                          |
| 7 | Lo lleva algún sector o funcionario de la región.                          |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector que contabiliza a posteriori el insumo efectivamente utilizado. Idem, órgano o institución ajenos que lo contabilizan a posteriori.

(#) 60 - Registro o contabilidad ex post de los insumos financieros

- 0 Se asienta por el sector.  
1 Por otro sector del mismo distrito.  
2 Por el distrito.  
3 Por algún sector de la administración central.  
4 Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.  
5 Por nadie.  
6 Aunque se lo confecciona, no es tenido en cuenta.  
7 Lo lleva algún sector o funcionario de la región.  
8 DK  
9 DA

Preguntas (grabar): Sector que contabiliza a posteriori el insumo efectivamente utilizado. Idem, órgano o institución ajenos que lo contabilizan a posteriori.

(#) 61 - Registro o contabilidad ex post de los insumos humanos

- 0 Se asienta por el sector.  
1 Por otro sector del mismo distrito.  
2 Por el distrito.  
3 Por algún sector de la administración central.  
4 Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.  
5 Por nadie.  
6 Aunque se lo confecciona, no es tenido en cuenta.  
7 Lo lleva algún sector o funcionario de la región.  
8 DK  
9 DA

Preguntas (grabar): Sector que contabiliza a posteriori el insumo efectivamente utilizado. Idem, órgano o institución ajenos que lo contabilizan a posteriori.

(#) 62 - Registro o contabilidad ex post de los insumos organizativos

- 0 Se asienta por el sector.  
1 Por otro sector del mismo distrito.  
2 Por el distrito.  
3 Por algún sector de la administración central.  
4 Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.  
5 Por nadie.  
6 Aunque se lo confecciona, no es tenido en cuenta.  
7 Lo lleva algún sector o funcionario de la región.  
8 DK  
9 DA

Preguntas (grabar): Sector que contabiliza a posteriori el insumo efectivamente utilizado. Idem, órgano o institución ajenos que lo contabilizan a posteriori.

(#) 63 - Registro o contabilidad ex post de los insumos informativos

- 0 Se asienta por el sector.  
1 Por otro sector del mismo distrito.  
2 Por el distrito.  
3 Por algún sector de la administración central.  
4 Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.  
5 Por nadie.  
6 Aunque se lo confecciona, no es tenido en cuenta.  
7 Lo lleva algún sector o funcionario de la región.  
8 DK  
9 DA

Preguntas (grabar): Sector que contabiliza a posteriori el insumo efectivamente utilizado. Idem, órgano o institución ajenos que lo contabilizan a posteriori.

(#) 64 - Registro o contabilidad ex post de los insumos tecnológicos

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Se asienta por el sector.  |
| 1 | Por otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Por el distrito.   |
| 3 | Por algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Por nadie.   |
| 6 | Aunque se lo confecciona, no es tenido en cuenta.                          |
| 7 | Lo lleva algún sector o funcionario de la región.                          |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector que contabiliza a posteriori el insumo de este tipo efectivamente utilizado. Idem, órgano o institución ajenos que lo contabilizan a posteriori.

(#) 65 - Registro o Contabilidad ex post del producto

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Se asienta por el sector.  |
| 1 | Por otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Por el distrito.   |
| 3 | Por algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Por algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Por nadie.   |
| 6 | Lo lleva algún sector o funcionario de la región.                          |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector que contabiliza a posteriori el producto efectivamente realizado. Idem, órgano o institución ajenos que lo contabilizan a posteriori.

(#) 66 - Control de los insumos materiales

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Los supervisa el propio sector.  |
| 1 | Los supervisa otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Los supervisa el distrito.   |
| 3 | Los supervisa algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Los supervisa algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Nadie los controla.  |
| 6 | Controla algún sector o funcionario de la región.                                    |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector que controla la utilización efectiva de este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que los controla.

(#) 67 - Control de los insumos financieros

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Los supervisa el propio sector.  |
| 1 | Los supervisa otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Los supervisa el distrito.   |
| 3 | Los supervisa algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Los supervisa algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Nadie los controla.  |
| 6 | Controla algún sector o funcionario de la región.                                    |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector que controla la utilización efectiva de este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que los controla.

(#) 68 - Control de los insumos humanos

- 0 Los supervisa el propio sector.
- 1 Los supervisa otro sector del mismo distrito.
- 2 Los supervisa el distrito.
- 3 Los supervisa algún sector de la administración central.
- 4 Los supervisa algún organismo o institución que pertenece a la Dirección General.
- 5 Nadie lo controla.
- 6 Controla algún sector o funcionario de la región.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que controla la utilización efectiva de este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que los controla.

(#) 69 - Control de los insumos organizativos

- 0 Los supervisa el propio sector.
- 1 Los supervisa otro sector del mismo distrito.
- 2 Los supervisa el distrito.
- 3 Los supervisa algún sector de la administración central.
- 4 Los supervisa algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 Nadie los controla.
- 6 Los controla algún sector o funcionario de la región.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que controla la utilización efectiva de este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que los controla.

(#) 70 - Control de los insumos informativos

- 0 Los supervisa el propio sector.
- 1 Los supervisa otro sector del mismo distrito.
- 2 Los supervisa el distrito.
- 3 Los supervisa algún sector de la administración central.
- 4 Los supervisa algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.
- 5 Nadie los controla.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que controla la utilización efectiva de este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que los controla.

(#) 71 - Control de los insumos tecnológicos

- 0 Los supervisa el propio sector.
- 1 Los supervisa otro sector del mismo distrito.
- 2 Los supervisa el distrito.
- 3 Los supervisa algún sector de la administración central.
- 4 Los supervisa algún organismo o institución que pertenece a la Dirección General.
- 5 Nadie los controla.
- 6 Los controla algún sector o funcionario de la región.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Sector que controla la utilización efectiva de este tipo de insumo. Idem, órgano o institución ajenos que los controla.



(\*) 72 - Control del producto

- |   |   |
|---|---|
| 0 | Lo supervisa el propio sector.  |
| 1 | Lo supervisa otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Lo supervisa el distrito.   |
| 3 | Lo supervisa algún sector de la administración central.                             |
| 4 | Lo supervisa algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General. |
| 5 | Nadie lo controla.  |
| 6 | Lo controla algún sector o funcionario de la región.                                |
| 7 |   |
| 8 | DK  |
| 9 | DA  |

Preguntas (grabar): Sector que controla la producción efectiva de las realizaciones. Idem, órgano o institución ajenos que las controla.

(\*) 73 - Realimentación

- |   |  |
|---|--|
| 0 | La procura o registra, tanto respecto de apoyos (realimentación positiva) cuanto respecto de demandas (realimentación negativa), el propio sector. |
| 1 | Idem, idem, otro sector del mismo distrito.  |
| 2 | Idem, idem, el distrito propiamente dicho.   |
| 3 | Idem, idem, algún sector de la administración central.   |
| 4 | Idem, idem, algún organismo o institución que no pertenece a la Dirección General.   |
| 5 | No se la procura ni registra, ni positiva ni negativa.   |
| 6 | Se procura y registra solamente realimentación positiva (apoyos).  |
| 7 | Se procura y registra solamente realimentación negativa (demandas).  |
| 8 | DK   |
| 9 | DA   |

Preguntas (grabar): Sector, organismo o institución que la procura o registra, en subsidio o defecto del propio sector.

Discriminar la respuesta por:

- momentos del proceso administrativo (Información exógena o estadística - Información endógena o interna - Planificación - Presupuesto - Registro o contabilidad ex ante - Registro o contabilidad ex post - Control) y
- insumos (material - financiero - humano - organizativo - informativo - tecnológico)
- procesos de conversión, transformación, realización o producción.

(\*) 74 - Dificultad insalvable

0 - Referirse a la pregunta correspondiente de este cuestionario donde se trata el tema.

Preguntas (grabar): Explicitar el problema. Por lo general, escribirá en los insumos, el proceso, la realimentación, el equilibrio económico y o el equilibrio extraeconómico.

(\*) 75 - Obstáculo superable

0 - Referirse a la pregunta correspondiente de este cuestionario donde se trata el tema.

Preguntas (grabar): Explicitar la solución. Por lo general, residirá también en los insumos, el proceso, la realimentación, el equilibrio económico y o el equilibrio extraeconómico.

(\*) 76 - Sugerencias para mejorar la prestación

y o

(\*) 76 - Sugerencias para hacer más llevadera la situación o la actuación del personal

(\*) 77 - Quién preserva el equilibrio económico

- 0 Nadie.
- 1 El propio responsable.
- 2 Su apoyo.
- 3 Alguien más del mismo sector.
- 4 Alguien de otro sector del mismo distrito.
- 5 Alguien de fuera del distrito, perteneciente a la Dirección

General.

Preguntas (grabar): En su caso, qué sector es el responsable formal, por estructura orgánica-funcional y o qué sector oficia de tutor de dicho equilibrio. ¿Hay resolución expresa? ¿Se trata de un comportamiento funcional? ¿Es una función latente?

(\*) 78 - Estructura formal

- 0 Adecua la estructura formal el propio sector.
- 1 Adecua la estructura formal el propio distrito.
- 2 Adecua la estructura formal algún sector de la administración
- central.
- 3 Adecua la estructura formal la Dirección General (Ministerio).
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

(\*) 79 - Procedimientos

- 0 Actualiza los procedimientos el propio sector.
- 1 Los actualiza el distrito.
- 2 Los actualizan en la administración central.
- 3 Los actualiza el Ministerio.
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

(\*) 80 - Roles

- 0 Los redefine el propio sector.
- 1 Los redefine el distrito.
- 2 Los redefine algún sector de la administración central.
- 3 Los redefine el Ministerio.
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

(\*) 81 - Normativa jurídica

- 0 La actualiza el propio sector.
- 1 La actualiza el distrito.
- 2 La actualiza algún sector de la administración central.
- 3 La actualiza el Ministerio.
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

(\*) 82 - Desviaciones

- 0 Las absorbe o reconduce el propio sector.
- 1 Las absorbe o reconduce el distrito.
- 2 Las absorbe o reconduce algún sector de la administración central.
- 3 Las absorbe o reconduce el Ministerio.
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

(\*) 83 - Decisiones

- 0 Las actualiza el propio sector.
- 1 Las actualiza el distrito.
- 2 Las actualiza algún sector de la administración central.
- 3 Las actualiza el Ministerio.
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Para todas estas preguntas (77) a (83), indicar en su caso qué sector de la administración central reestablece el equilibrio extraeconómico y si quien asume la organización y los métodos lo hace en virtud de estructura, disposición formal expresa o en subsidio de quien tenga autonomía funcional para ello.

(\*) 84 - Recurso crítico

- 0 Insumo material.
- 1 Insumo financiero.
- 2 Insumo humano
- 3 Insumo organizativo.
- 4 Insumo informativo.
- 5 Insumo tecnológico.
- 6
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Explicitar en qué consiste el recurso en cuestión. Su criticidad, ¿ha sido entendida como que su falta o merma expondría a grave deterioro, si no a pérdida absoluta, de algún objetivo de la Dirección General? ¿O se trata de una amenaza a la prestación regular de un servicio, que no alcanza aquel nivel de riesgo?

(\*) 85 - Capacitación del personal

- 0 Viene efectuándose por medio de charlas o conferencias:.
- 1 Mediante cursos.
- 2 Por discusión en grupo o estudiando casos.
- 3 En simulacros administrativos.
- 4 Simplemente en servicio.
- 5 Según aprendizaje programado.
- 6 Mediante desarrollo organizacional (investigación de acción, sesiones de confrontación, adiestramiento de sensibilidad o en grupos T, cuanro gerenciai, laboratorios, seminarios).
- 7 Administración por objetivos.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): De qué omo modo, quyo sea alguno de los enunciados. Alcance: a todo el personal; sólo a los agentes que recién se incorporan; a quienes están a punto de ascender; a quienes ocupan nuevas funciones; a quienes se desea reciclar.

(\*) 86 - Antigüedad promedio del personal

- 0 Inferior a un año en la Dirección General.
- 1 Entre uno y cinco años en la misma.
- 2 Idem, entre cinco y diez años.
- 3 Idem, entre diez y quince años.
- 4 Entre quince y veinte años.
- 5 Entre veinte y veinticinco años.
- 6 Más de veinticinco años.
- 7
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Modo de esa antigüedad (categoría más poblada).

(\*) 87 - Experiencia en ese mismo distrito

- 0 Menor de un mes.
- 1 Menor de tres meses.
- 2 Menor de seis meses.
- 3 Menor de un año.
- 4 Menor de dos años.
- 5 Menor de cinco años.
- 6 Menor de diez años.
- 7 Mayor de diez años.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Rotación en el distrito. Rotación entre distritos. Movilidad de establecimientos al distrito y o del distrito a la administración central. Condición mayoritaria: docentes, administrativos, técnicos. Desempeño simultáneo en otro lugar y condición. Desempeño inferior a una jornada completa.

(\*) 88 - Experiencia en ese mismo sector

- 0 Menor de un mes.
- 1 Menor de tres meses.
- 2 Menor de seis meses.
- 3 Menor de un año.
- 4 Menor de dos años.
- 5 Menor de cinco años.
- 6 Menor de diez años.
- 7 Mayor de diez años.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Rotación interna de tareas. A pedido del interesado o programada.

(\*) 89 - Profesionalización

- 0 Ninguna.
- 1 Específica, para la labor actual.
- 2 Específica para otras labores del mismo sector, que no vengán siendo atendidas actualmente por éste.
- 3 Específica para otro sector del mismo distrito.
- 4 Específica para algún sector de la administración central.
- 5 Específica para los establecimientos operativos.
- 6 Genérica.
- 7 Ajena al sector educativo. Específica de otro sector.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): Profesionalización excepcional, de algún integrante, que afecte a la media. Profesionalización específica requerida para el sector.

(\*) 90- Especialización del personal

- 0 Ninguna.
- 1 Administrativa.
- 2 Técnica.
- 3 Docente.
- 4 En planificación administrativa.
- 5 En organización administrativa.
- 6 En comunicación, relaciones públicas, información, difusión, promoción, atención al público, relaciones humanas, relaciones laborales.
- 7 En informática, computación, organización y sistemas, organización y métodos.
- 8 DK
- 9 DA

Preguntas (grabar): <sup>Especialización</sup> Profesionalización excepcional de algún miembro que difiera sobremedida de la media. Especialización específica requerida para el sector.

(\*) 91 - Coordinación

0 Planificación mediante extrapolación del pasado: fijación de objetivos, investigación y diagnóstico de problemas y posibilidades y programación y descubrimiento de tendencias y cambios significativos.

1 Planificación por innovación: elaboración de líneas de acción alternativas análisis de posibles consecuencias de cada línea de acción y decisión sobre cuándo y cómo actuar.

2 Decisión estratégica: elección de productos y mercados, para expansión y/o diversificación de actividades.

3 Decisión operacional: explotación o puesta en marcha de actividades logísticas.

4 Puesta en práctica de lo programado por otros.

5 Control de resultados.

6 Desarrollo de proyectos.

7 Ejecución de proyectos.

8 DK

9 DA

Preguntas (grabar): En caso de que efectivamente se esté asumiendo una mezcla de dos o más de aquellas opciones, describirla.

(\*) 92 - Control

0 Mecánico.

1 Orgánico

2 Más bien orgánico.

3 Más bien mecánico.

4 Tan mecánico como orgánico.

5 Orgánico. Excepcionalmente, mecánico.

6 Mecánico. Excepcionalmente, orgánico.

7

8 DK

9 DA

Preguntas (grabar): Si no se diera una forma para de control, describir qué combinación de atributos de sistema mecánico (minúsculas) y de SISTEMA ORGANICO (MAYUSCULAS) se esté siguiendo:

Estructura de control jerárquica, específica, a corto plazo  
RECÍPROCA, GENERAL, A LARGO PLAZO

Proceso de control externo a los participantes  
POR CONTACTOS INTERPERSONALES, PARTICIPACION Y PERSUASION

Criterios de renacimiento eficiencia  
RESULTADOS

Localización de puntos de control dentro del proceso  
MITOS GLOBALES

Frecuencia de comprobación frecuente  
NO FRECUENTE, ESPORADICA

Inicia la acción correctiva el responsable superior único  
LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD OPERATIVA

Énfasis en confiabilidad  
CONOCIMIENTOS

Motivación punitiva (se toleran pocos errores)  
PREMIADORA (ALTAS RECOMPENSAS AL EXITO)

Encaminamiento Se establece la secuencia de operaciones por ejecutar.  
SE DEFINE EL CAMINO DE LA ORDEN.

Carga se asigna expresamente en trabajo  
---

Programación Se establece tiempo para la ejecución y momento de comenzar  
SE ESTABLECE FECHA DE TERMINACION

Estimación Se estima el costo probable.  
---

Ejecución Se determina cuándo comenzar  
---

Coordinación Se sigue la ejecución para establecer si es correcta.  
CONTROL

(\*) 93 - Unidad de medida del control de gestión

0-99 Unidad usual actual y unidad postulada por el entrevistado.

(\*) 94 - Evaluador

0-9 Sector del mismo distrito que viene actuando como tal.

10-99 Sector, de fuera del distrito, que viene haciendo lo propio.

Preguntas (grabar): ¿Se trata, realmente, de evaluación o de fiscalización, de control del control? ¿Viene, efectivamente, de un nivel superior al del distrito o de alguien (persona o institución) ajeno a la institución?

(\*) 95 - Criterios de evaluación

0 Calidad (se atiene a la relación entre los resultados, logros, salidas, realizaciones, respuestas o 'productos' del sector y el estado del arte, la disciplina o la tecnología educativos)

1 Efectividad (idem, pero respecto de los objetivos de los planes y programas del distrito o de alguna Dirección de la Administración Central).

2 Efectividad general (idem, respecto del conjunto de los elementos de la organización de la Dirección General de Escuelas).

3 Eficacia (idem, respecto de los objetivos de la Dirección General de Escuelas, como institución).

4 Eficiencia (idem, respecto de los insumos, recursos o factores utilizados en su producción).

5 Eficiencia administrativa (idem, respecto del cumplimiento de los cronogramas o presupuestos propios o de la administración central de la Dirección General de Escuelas).

6 Legitimidad (idem, respecto de las adhesiones, los apoyos o el consentimiento generados por el sector y o el distrito).

7 Relevancia (idem, respecto del impacto en la comunidad).

8 Responsabilidad (idem, respecto de las demandas sociales que fueron tenidas en cuenta en las políticas formuladas).

9 Ningún criterio en especial o todos un poco. DK. DA.

(\*) 96 - Realimentación positiva

0-99 Quién o quiénes (personas o instituciones) vienen apoyando lo actuado. Grabar

(\*) 97 - Realimentación negativa

0-99 Quién o quiénes (personas o instituciones) le están formulando al sector demandas para que actúe o críticas por la forma en que viene actuando. Grabar

(\*) 98 - Impacto

0-99 Sobre quién o quiénes, que no pertenezcan a la comunidad educativa y o que no sean beneficiarios directos de su accionar, está surtiendo efectos la acción del sector. Grabar

(\*) 99 - Participación

0-99 Quién o quiénes vienen colaborando o influyendo en el accionar del sector, con sus demandas, estímulos, críticas, etcétera, etc. Grabar

(\*) 100 - Condicionamiento. Instrumentos.

0 Si lo actuado por el sector supone, en alguna medida, información a la ciudadanía o a la población de la Provincia de Buenos Aires.

1 Idem, si supone en cambio orientación.

2 Idem, si supone además alguna recomendación.

3 Idem, si importa una medida cautelar o de policía administrativa.

4 Si importa un incentivo o un desaliento.

5 Si importa regulación.

6 Si importa sanción.

7 Si, lo que es más grave, importa traslado de la capacidad de decisión administrativa de alguien (organización o institución).

8 DK

9 DA

Preguntas (grabar): A qué clientela, público, estrato, grupo de interés o grupo de presión está afectando la medida que se reconoce haber implementado.

**ANEXO M.**

**PROYECTO DE CUESTIONARIO  
PARA LAS REUNIONES DE DIVULGACION**

(versión preliminar)

Consta de:

- Congruencia del sistema administrativo (Gary Dessler)
- Opinión sobre la problemática



- Factores específicos

A - Amplitud de las tareas

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico por lo general; excepcionalmente, orgánico.
- 6 Orgánico por lo general; excepcionalmente, mecánico.
- 7 Ni mecánico ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió definirse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

B - División del trabajo

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico, por lo general. Excepcionalmente, orgánico.
- 6 Orgánico, por lo general. Excepcionalmente, mecánico.
- 7 Ni mecánico ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió definirse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

C - Delegación y descentralización

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico, pero orgánico por excepción.
- 6 Orgánico, aunque mecánico excepcionalmente.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió definirse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

**D - Liderazgo y supervisión**

-26-  
152

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico; excepcionalmente, orgánico.
- 6 Orgánico; excepcionalmente, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió definirse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

**E - Conflicto organizacional y coordinación**

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico, por lo general. Excepcionalmente, orgánico.
- 6 Orgánico, por lo general. Excepcionalmente, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió definirse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

**F - Clima organizacional**

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico, por lo general. Excepcionalmente, orgánico.
- 6 Orgánico, por lo general. Excepcionalmente, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió definirse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

## G - Motivación y satisfacción

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico, pero excepcionalmente orgánico.
- 6 Orgánico, aunque excepcionalmente mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió definirse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

## H - Grupos y comités

- 0 Mecánico
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico, aunque excepcionalmente orgánico.
- 6 Orgánico, aunque excepcionalmente mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió definirse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

## I - Dotación de personal y evaluación

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Excepcionalmente, orgánico.
- 6 Orgánico. Excepcionalmente, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió definirse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

J - Insistencia en

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Excepcionalmente, orgánico.
- 6 Orgánico. Excepcionalmente, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

K - Adiestramiento o capacitación

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Excepcionalmente, orgánico.
- 6 Orgánico. Excepcionalmente, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

L - Toma de decisiones

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Excepcionalmente, orgánico.
- 6 Orgánico. Excepcionalmente, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

#### M - Planeación gerencial

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Excepcionalmente, orgánico.
- 6 Orgánico. Excepcionalmente, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

#### N - Control

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Por excepción, orgánico.
- 6 Orgánico. Por excepción, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

#### - Factores extrínsecos

##### O - Diferenciación funcional

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Por excepción, orgánico.
- 6 Orgánico. Por excepción, mecánico.
- 7 Ni mecánico ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

P - Naturaleza de la tarea

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Por excepción, orgánico.
- 6 Orgánico. Por excepción, mecánico.
- 7 Ni mecánico ni orgánico
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

Q - Coordinación

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Por excepción, orgánico.
- 6 Orgánico. Por excepción, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

R - Responsabilidad

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Por excepción, orgánico.
- 6 Orgánico. Por excepción, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

**S - Compromiso**

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Por excepción, orgánico.
- 6 Orgánico. Por excepción, mecánico.
- 7 Ni mecánico ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

**T - Estructura de control, autoridad y comunicación**

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Por excepción, orgánico.
- 6 Orgánico. Por excepción, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

**U - Localización del conocimiento y de las actualizaciones**

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Por excepción, orgánico.
- 6 Orgánico. Por excepción, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

## V - Sentido de la comunicación

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Por excepción, orgánico.
- 6 Orgánico. Por excepción, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?

## X - Contenido de la comunicación

- 0 Mecánico.
- 1 Orgánico.
- 2 Entre mecánico y orgánico.
- 3 Más mecánico que orgánico.
- 4 Más orgánico que mecánico.
- 5 Mecánico. Por excepción, orgánico.
- 6 Orgánico. Por excepción, mecánico.
- 7 Ni mecánico, ni orgánico.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cuál ha sido su duda, que le impidió pronunciarse? ¿Qué es lo que más le costó para pronunciarse?



(\*) Factores específicos:

Minúsculas: situaciones estables, cerradas, rígidas, 'mecánicas'.  
MAYÚSCULAS: SITUACIONES IMPREVISTIBLES, ABIERTAS, FLEXIBLES, 'ORGÁNICAS'.

A Amplitud de las tareas (ambiente, tecnología y organización):

La organización efectiva que opera en ambiente estable tiende a ser 'mecánica'.  
LA ORGANIZACIÓN EFECTIVA QUE OPERA FRENTE A DEMANDAS COMPLEJAS, DIVERSAS O QUE CAMBIAN RÁPIDAMENTE, TIENDE A SER 'ORGÁNICA'.

Tiene muchos niveles y procedimientos.  
REGLAS MUY FLEXIBLES.

Tareas altamente especializadas.  
CARGOS RELATIVAMENTE AMPLIOS.

Comunicaciones principalmente de arriba-abajo.  
MUCHA COMUNICACIÓN LATERAL, HACIA ARRIBA Y HACIA ABAJO.

B División del trabajo:

Los empleos son altamente especializados.  
LOS EMPLEOS SUELEN SER DE MÁS ALTO ALCANCE Y LOS INDIVIDUOS REALIZAN TAREAS DIVERSAS.

Se insiste más en organizar por funciones departales (producción, mercadeo, finanzas, etcétera), más bien que por líneas de producto.

TIENDE A ORGANIZARSE POR PRODUCTOS Y CADA RESPONSABLE DE PRODUCTO TIENE SU PROPIA UNIDAD DE PRODUCCIÓN, MERCADEO Y COMPA A SU DISPOSICIÓN.

Hay más personal de 'estado mayor' o asesor, y departamentos.  
SE UTILIZA MÁS EL ESTADO MAYOR.

C Delegación y descentralización:

La organización suele ser centralizadora.  
LA ORGANIZACIÓN TIENE MUCHA DELEGACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.

La mayor parte de las decisiones se toman a bajo nivel.  
PARA REACCIONAR RÁPIDAMENTE A LOS CAMBIOS AMBIENTALES, LOS INDIVIDUOS DE BAJO NIVEL EN LA JEERARQUÍA TOMAN LAS DECISIONES IMPORTANTES.

Hay un mínimo de delegación de autoridad.  
LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL SOLO HACE EL SEGUIMIENTO EN LAS ÁREAS CLAVES.

D Complejidad organizacional y coordinación:

La coordinación se realiza mediante el uso de reglamentos y conducta regular.  
LA COORDINACIÓN SE REALIZA POR MEDIO DE DEPARTAMENTOS E INDIVIDUOS ESPECIALES INTEGRADORES.

E Liderazgo y supervisión:

Las condiciones estables y de rutina parecen asociarse generalmente con una supervisión autoritaria y rigurosa.

LAS CONDICIONES RÁPIDAMENTE CAMBIANTES SE ASOCIAN MÁS BIEN A UN LÍDER MÁS PARTICIPANTE.

Un líder orientado a la tarea es más apropiado en tales condiciones.  
UN LÍDER ORIENTADO A LAS PERSONAS ES LO MÁS APROPIADO.

Debido a la naturaleza inherente de las labores de rutina, la supervisión no debe ser demasiado rigurosa.

SI EL OFICIO ES DEMASIADO ANTIGUO, EL LÍDER DEBE SUPLENIR LA NECESARIA ESTRUCTURA INICIAL.

F Clima organizacional:

Tiende a ser restrictivo, estructurado y ordenado.  
TIENDE A SER MÁS ABIERTO, NO ESTRUCTURADO Y ANTIGUO.

G Motivación y satisfacción:

El personal se motiva para realizar aquellas tareas en que se ve una posibilidad razonable de éxito.

PARECE SER MÁS IMPORTANTES INCENTIVOS DE MÁS ALTO NIVEL.

Cuanto la estructura, el liderazgo y el clima son apropiados, la motivación es más alta.  
IMPORTA MÁS UN EMPLEO MÁS INTERESANTE Y LA POSIBILIDAD DE REALIZACIÓN.

**A) Grupos y comités:**

Estructuras bien definidas, jerárquicas de grupo, parecen ser más apropiadas para problemas de rutina.

ESTRUCTURAS ORGÁNICAS, QUE FLUYAN LIGERAMENTE, PARECEN SER MÁS APROPIADAS PARA PROBLEMAS AMBIGUOS. EL LIDERAZGO PARTICIPANTE PARECE MEJOR PARA RESOLVER PROBLEMAS COMPLEJOS EN GRUPOS Y COMITÉS.

**B) Dotación de personal y evaluación:**

La dotación de personal y su evaluación son situaciones por su misma naturaleza: hay que encontrar la persona precisa para cada oficio y luego medir si está realizando de acuerdo con las normas.

LOS EMPLEOS ESTÁN MENOS BIEN DEFINIDOS Y TIENDEN CAMBIAR DE NATURALEZA DE UN DÍA PARA OTRO, LO CUAL EXIGE MÉTODOS UN POCO DISTINTOS DE DOTACIÓN DE PERSONAL.

Los empleos son especializados y existen normas y bien definidas descripciones de cargos para 'ejecución' gerente; existen normas vagas para evaluación.

LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO SON MENOS CLAROS. IMPORTAN OTRAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN, TALES COMO LA COMPILACIÓN DE ANTECEDENTES CRÍTICOS.

**C) Insistencia o énfasis en:**

Compromiso con la tarea de la organización y con el principio ideológico de progreso material y expansión.

LEALTAD A LA ORGANIZACIÓN Y OBEDECENCIA A LOS SUPERIORES.

Se confiere mayor importancia y da mayor prestigio en afiliación y en período vicinosos ambientes fuera de la organización ('cosmopolitas').

SE CONFIERE MAYOR IMPORTANCIA Y FUERZA MAYOR PRESTIGIO EL CONOCIMIENTO, LA EXPERIENCIA Y LA DESTREZA INTERNAS, LOCALES, MÁS BIEN QUE LAS GENERALES O COSMOLÍTICAS.

**D) Adiestramiento y capacitación:**

Para todas las organizaciones, tanto mecánicas como orgánicas, parecen útiles ciertos instrumentos de adiestramiento y capacitación, tales como conferencias, aprendizaje por objetivos y administración por objetivos.

TÉCNICAS DE 'DESARROLLO ORGANIZACIONAL'. PARA MEJORAR LA SISTEMATIZACIÓN, LA FLEXIBILIDAD Y EL APOYO, PARECEN ESPECIALMENTE APROPIADAS EN CONDICIONES DE CAMBIO RÁPIDO TAMBIÉN SON DESTACABLES LAS ORGANIZACIONES 'ORGÁNICAS'.

**E) Toma de decisiones:**

Son válidos los supuestos sobre el 'hombre económico' y se pueden aplicar métodos de toma de decisiones de rutina o programadas, tales como el uso del método, la estructuración de la organización y la investigación de operaciones.

SON APROPIADOS LOS MÉTODOS DE TOMA DE DECISIONES NO RUTINARIAS O NO PROGRAMADAS: RELATIVIDAD, CREATIVIDAD.

**F) Planeación gerencial:**

Hay mayor tendencia a confiar en reglas y políticas establecidas.

SE USAN MENOS LAS REGLAS Y POLÍTICAS ESTABLECIDAS.

Los planes son más detallados.

LOS PLANES SON MENOS DETALLADOS Y HACEN HINCAPÉ EN LOS HECHOS PRINCIPALES.

Se utilizan datos históricos para el pronóstico.

PARA EL PRONÓSTICO SE CONFÍA MENOS EN DATOS HISTÓRICOS Y MÁS EN LA INTUICIÓN Y LA CREATIVIDAD.

**G) Control:**

Los criterios de desempeño son más específicos y exigen eficiencia.

LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO SE BASAN MÁS EN LOS HECHOS PRINCIPALES.

Hay más puntos de control y la administración comprueba frecuentemente los resultados.

HAY MENOS PUNTOS DE CONTROL Y RELATIVAMENTE Poca comprobación de resultados.

Los individuos tienen menos control o influencia sobre sus respectivos oficios o tareas.

LOS INDIVIDUOS EJERCEN POCO MAYOR CONTROL SOBRE LA MANERA COMO DESEMPEÑAN SUS OFICIOS O TAREAS.

(b) Factores extrínsecos:

El sistema depende de ciertos factores extrínsecos, tales como cambio técnico o de mercado, relacionados por lo general con la transformación ambiental. De ahí que haya:

Sistemas mecánicos: empleos muy especializados, centralización, comunicaciones verticales.  
SISTEMAS ORGÁNICOS; EMPLEOS MENOS DEFINIDOS FORMALMENTE, DESCENTRALIZACIÓN.

O, Diferenciación funcional:

Especialización, por división de los problemas y tareas de la organización  
CADA UNO CONTRIBUYE CON SU CONOCIMIENTO ESPECIAL Y EXPERIENCIA A LA TAREA COMÚN DE LA ORGANIZACIÓN.

P., Naturaleza de la tarea:

Abstracta, ejecutable con técnicas y finalidades más o menos distintas de las de la organización como un todo.

REALISTA, INDIVIDUAL, DETERMINADA POR LA SITUACIÓN TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN.

Q, Coordinación:

Utilización de una jerarquía formal para la coordinación entre áreas y áreas y entre agente y agente.

ADJUSTE Y REDEFINICIÓN CONTINUA DE LAS TAREAS INDIVIDUALES POR LA INTERACCIÓN CON OTROS.

R, Responsabilidad:

Definición precisa de derechos, obligaciones y métodos técnicos para cada papel funcional.  
DIFUSIÓN, COMO UN CAMPO LIMITADO DE DERECHOS, OBLIGACIONES Y MÉTODOS.

S, Compromiso:

Traducción de derechos, obligaciones y métodos en responsabilidades de una posición funcional.

CRECIMIENTO DEL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN, MAS ALLA DE CUALQUIER DEFINICIÓN TÉCNICA.

T, Estructura de control, autoridad y comunicación:

Jerarquía.

RED.

U, Localización del conocimiento y las actualizaciones:

En la cima de la jerarquía.

EN CUALQUIER PUNTO DE LA RED. NO OMISIÓN DEL TITULAR.

V, Sentido de la comunicación (interacción):

Vertical, entre superior y subordinado.

LATERAL, ENTRE PERSONAS DE DISTINTO RANGO. MAS CONSULTAS QUE ORDENES.

X, Contenido de la comunicación:

Las operaciones y el comportamiento en el trabajo tienen a ser gobernados por instrucciones y decisiones emanados del superior.

INFORMACIÓN Y RECOMENDACIONES.

**I - Desconcentración**

- 0 No la hubo.
- 1 La hubo y fue suma.
- 2 Mucha.
- 3 Alguna.
- 4 Resultó ínfima.
- 5 Excesiva.
- 6 Suficiente.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿En qué consistió?

**II - Descentralización**

- 0 Nula.
- 1 Muchísima.
- 1 Mucha.
- 3 Alguna.
- 4 Ínfima.
- 5 Excesiva.
- 6 Suficiente.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿En qué consistió?

**III - Optimización (de la educación)**

- 0 No se la optimizó para nada.
- 1 Se la optimizó muchísimo.
- 2 Se la optimizó mucho.
- 3 Se la optimizó algo.
- 4 Optimización mínima.
- 5 Optimización óptima.
- 6 Optimización mediocre.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cómo se la optimizó?

**IV - Obstaculización o inhibición (de la educación)**

- 0 No se la obstaculizó (inhibió) en absoluto.
- 1 Se la obstaculizó (inhibió) muchísimo.
- 2 Se la obstaculizó (inhibió) mucho.
- 3 Se la obstaculizó (inhibió) algo.
- 4 Obstaculización (inhibición) insignificante.
- 5 Obstaculización (inhibición) severa.
- 6 Obstaculización (inhibición) tolerable.
- 8 DK
- 9 DA

Pregunta (grabar): ¿Cómo se la obstaculizó? ¿De qué manera se la inhibió?

ANEXO N.

MATERIALES TEORICOS DE APOYO (\*)

Consta de:

- 10 Tipos de organización (Charles Perrow)
- 17 Modalides de trabajo (Jorge Hintze)
- 18-9 Interacción e interdependencia (Thompson y Vollmer)
- 21 Tipos de autoridad (Vollmer)
- 92 Control interno (Gary Dessler)
- 95 Criterios de evaluación (Norberto Góngora)
- 100 Instrumentos del condicionamiento (Jiménez Nieto)

(\*) El número manuscrito que figura en el cabezal de cada texto corresponde al número de pregunta de la encuesta cuyo contenido ilustra.

El autor figura en la lista (entre paréntesis).

## TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Dos rasgos distintivos permiten separar y agrupar a las organizaciones:

1) el grado de variabilidad del material por tratar.

Se entiende por 'material' el objeto de la transformación que efectúa la organización.

El 'material' puede ser estable, uniforme y con pocas excepciones, o inestable, polimorfo y con muchas excepciones.

2) el grado de análisis de los procedimientos de trabajo.

Cuando llega el material o estímulo, el trabajador, para realizar su tarea, elabora una respuesta más o menos analizable.

Puede aplicar simplemente instrucciones, consultar un manual de operación o buscar por sí mismo la o las respuestas adaptadas necesarias, recurriendo en mayor o menor grado a la experiencia, su juicio, su intuición, su destreza o, inclusive, su sentido común.

Estas dos variables tecnológicas permiten clasificar las organizaciones en cuatro categorías:

		Material	
		conocido	poco conocido
Trabajo	no analizable	artesanal (1)	no rutinaria (2)
	analizable	rutinaria (4)	ingenieril (3)

Las organizaciones tratan de hacer corresponder variables tecnológicas y estructurales de organización, teniendo cuatro variables para caracterizar la estructura:

- la libertad en el trabajo;
  - el poder;
  - la base de la coordinación en cada subgrupo (ya sea por planeamiento y programación o por ajustes personales mutuos y readaptación).
- el grado de interdependencia de los subgrupos (no considerando más que los niveles de dirección en la base y en el medio de la jerarquía, o sea excluyendo la cima).

Resultan, en consecuencia:

Categoría	Organización	Base-medio	Libertad	Poder	Coordinación	Interdependencia
1a	A	base	escasa	escaso	plan	escasa
1	A	medio	elevada	elevado	feedback	escasa
2	No R	base	elevada	elevado	feedback	alta
2	No R	medio	elevada	elevado	feedback	alta
3	I	base	elevada	elevado	feedback	escasa
3	I	medio	escasa	escaso	plan	escasa
4	R	base	escasa	elevado	plan	escasa
4	R	medio	escasa	escaso	plan	escasa

De donde:

Artesanal (1): netamente descentralizada.

No rutinaria (2): flexible y policentralizada.

Ingenieril (3): flexible y centralizada.

Rutinaria (4): formalizada y centralizada.

## MODALIDADES DE TRABAJO

Denomínase 'modalidad de trabajo' al modo de organizar los recursos que se utiliza para la producción de productos (servicios o prestaciones) externos, internos u organizacionales de una organización.

---

### Modalidad operativa

Organización de los recursos en función de resultados previstos y asignados como responsabilidad de un área organizativa determinada, generalmente con estándares y especificaciones establecidas, para la producción continua.

Ejemplos: el trabajo en general de las áreas administrativas, de compras, de producción continua o rutinaria, de administración de personal, etcétera.

---

### Modalidad por programa

Organización de los recursos en función de resultados definidos cuantitativa y cualitativamente, generalmente no acotados en el corto plazo y frecuentemente con participación de diversas áreas organizacionales que intervienen en el programa.

En algunos casos, los programas son objeto de asignación presupuestaria específica.

También con frecuencia los programas son de mediana o larga duración (a veces, incluso, indefinida) y en este último caso resultan incrementales.

Las dos características básicas de esta modalidad son, pues, la participación coordinada de diversas partes de la estructura de gestión vertical (aunque un programa pueda desarrollarse íntegramente en una sola área de gestión) y el hecho de que los resultados esperados crezcan de una fecha de obtención predeterminada.

---

### Modalidad por proyectos

Organización de los recursos en función de resultados definidos cuantitativa y cualitativamente, pero acotados en el tiempo, o sea, con fecha prevista para su logro.

Pueden incluir la participación de personal de varias áreas y contar con una asignación presupuestaria específica.

Generalmente, tales proyectos son definidos por problemas o situaciones concretas y los roles de quienes participan en ellos son establecidos y notificados de acuerdo con las necesidades específicas de su avance.

Las dos características básicas de esta otra modalidad son la previa identificación cuantitativa y cualitativa de los resultados por conseguir y la existencia de una fecha prevista de realización, aunque ésta pueda ser modificada o prorrogada.

Cuando las modalidades de trabajo por programa o por proyectos son institucionalizadas formalmente, constituyen respectivamente programas y proyectos en términos de áreas de gestión de la estructura de tipo matricial.

---

### Modalidad micropianificación de trabajo

Organización de los recursos a partir de necesidades y situaciones no previstas con antelación.

Generalmente, esta manera de trabajo responde a solicitudes de usuarios, a iniciativas de las personas que realizan las actividades o a combinaciones de ambas.

Las actividades cumplidas según esta modalidad no tienen por lo general la magnitud suficiente para convertirse en programas o proyectos, aunque suelen incluirse a posteriori en éstos, si existen en alguna área o por algún tema afines.

Ejemplos: las investigaciones individuales, el trabajo de mantenimiento correctivo, el asesoramiento y la asistencia técnica.

Cuando existe una asignación presupuestaria para esta modalidad de operación, representa una cuota de libertad para el uso de tales fondos independientemente del cumplimiento de requisitos formales de autorización y aprobación previa o posterior de las actividades.

Características básicas de esta modalidad son la falta de inclusión en una planificación previa, con la correspondiente asignación de recursos.

No deben ser incluidas en esta modalidad las modificaciones y los ajustes a las actividades planificadas (tales como las actividades por programa o según proyecto), ya que constituyen una reasignación de recursos previamente considerados en la correspondiente planificación.

---

INTERACCION E INTERDEPENDENCIA

Estructura - Tecnología - Coordinación y Control

La principal función de la estructura de una organización es mantener el control y la coordinación.

La estructura de una organización debe responder a las demandas de su tecnología básica.

Se tiene por tecnología básica el proceso que se sigue para adquirir o cambiar los materiales que la organización intercambia con su ambiente.

Es posible distinguir tres tipos de *interdependencia* descritos por la tecnología de una organización; a saber:

- *mancomunada*.

Pese a que no todas las unidades de una organización interactúan entre sí, interdependen en el sentido de que la actuación de cada una afecta a la realización global de todas y cada una es apoyada por toda la organización.

Sobre esta base, todas las organizaciones manifiestan alguna interdependencia de este tipo (*mancomunada*), aunque sea mínima.

- *secuencial*.

La interdependencia adopta una forma de serie como el resultado de una unidad es insumo de otra.

- *recíproca*.

El resultado de cada una de las unidades es insumo para las demás.

Cada una provee insumos a las otras y recibe de ellas sus resultados.

Todas las organizaciones que mantienen una interdependencia entre sus partes deben, por supuesto, observar una interdependencia secuencial y mancomunada.

En la medida en que aumenta el grado de interdependencia, también la interdependencia recíproca, aumentará también el problema de coordinación.

En condiciones de *interdependencia mancomunada*, la coordinación se logrará mejor mediante directivas estandarizadas que adopten la forma de reglas y procedimientos que establezcan la acción adecuada para una buena coordinación de las actividades.

En condiciones de *interdependencia secuencial*, la coordinación se logrará mejor mediante plan o programa a los que adhieran las unidades, en la medida en que la coordinación por esta vía resultará más flexible que mediante directivas estandarizadas.

En condiciones de *interdependencia recíproca*, la coordinación será alcanzada mejor mediante ajuste mutuo, siendo coordinadas las acciones como parte de un proceso de adaptación recíproca a interacción mutua, lo cual proveerá una flexibilidad máxima.

No son las organizaciones sino su personal quien debe responder a las estructuras organizativas cambiantes, como contestación a la necesidad de coordinación y control consiguiente.

Implicaciones de los patrones de autoridad e interacción  
en la departamentalización y localización de funciones

Para obtener las metas organizacionales, ¿qué clase de patrones de autoridad se requieren entre tareas específicas?

- Interrelaciones con otros. (1)
- Independencia de otros. (2)

Para alcanzar las metas organizacionales, ¿qué clase de interacción se requiere entre tareas específicas?

- Interacción cotidiana. (3)
- Aislamiento de las interacciones diarias. (4)

Si se dan (1) y (3), caso A., ubicar las tareas en la misma división y en la misma ubicación física.

Si se dan (2) y (3), caso B., ubicar las labores en diferentes divisiones en un mismo emplazamiento físico.

Si se dan (1) y (4), caso C., ubicar las tareas en una misma división en ubicaciones remotas.

Si se dan (2) y (4), caso D., ubicar las labores en diferentes divisiones en ubicaciones remotas.

	1	2
3	A	B
4	C	D



## TIPOS DE AUTORIDAD

### Autoridad organizacional

Derecho reconocido a ciertos individuos en ciertos roles organizacionales de influir sobre las acciones de otros individuos en otros roles, dentro de ciertos límites reconocidos.

Puede tomar la forma de:

- autoridad administrativa;
- autoridad funcional;
- autoridad de iniciativa, y
- autoridad de proyecto.

### Autoridad administrativa

Derecho reconocido a los individuos que desempeñan ciertos roles de conexión a ejercer alguno o algunos de los siguientes derechos:

- Dotación de personal (derecho a contratar, tomar, transferir y despedir al personal asignado).
- Normación general (derecho a establecer principios para guiar las acciones generales del personal asignado).
- Asignación de tareas (derecho a designar las tareas por asignarse al personal).
- Control de tareas (derecho a dirigir al personal durante su actuación cotidiana, a supervisar la cantidad y la calidad de sus actividades y a iniciar las acciones tendientes a corregir sus deficiencias).
- Arbitraje (derecho a decidir en las disputas relacionadas con el trabajo que le sean deferidas por los empleados asignados).

### Autoridad funcional

Derecho reconocido de los individuos que desempeñan roles de conexión o de especialistas consultores para ejercer una o varias actividades:

- Normación funcional (derecho a establecer principios que guíen las acciones del personal asignado a ciertas áreas especializadas específicas);
- Control funcional (derecho a dirigir al personal asignado en cuanto a su trabajo cotidiano relacionado con áreas especializadas, a inspeccionar sus actividades y a promover la corrección de sus deficiencias).

### Autoridad de iniciativa

Derecho reconocido a los individuos que desempeñan ciertos roles organizacionales a iniciar las acciones de los individuos en otros roles, de manera que contribuyan al cumplimiento de una secuencia de procesamiento de materiales, personal, información o dinero.

### Autoridad de proyecto

Derecho reconocido a los individuos que desempeñan ciertos roles organizacionales de ejercer dotación de personal, normación general, asignación de tareas, control de tareas y/o arbitraje, por un lapso limitado y para el cumplimiento de una meta organizacional específica.

### Perturbación sistémica

Categorización de un problema organizacional en términos de un disturbio en las capacidades de la organización como sistema para alcanzar sus objetivos establecidos.

### Síntomas

Manifestaciones visibles de una perturbación sistémica subyacente.

### Remedio sistémico

Prescripción de cambios en el diseño de la organización que corrijan las perturbaciones sistémicas de manera tal que solucionen o alivien satisfactoriamente sus problemas de organización.

### Falciativos

Prescripciones de cambios en el diseño de la organización que remuevan o neutralicen los síntomas, no así las perturbaciones sistémicas.

92

768

CONTROL INTERNO

Mécanicas: sistema mecánico.  
PARTICULAS; SISTEMA ORGANICO.

---

Estructura de control

Mecánico: jerárquica, específica, a corto plazo.  
ORGANICO; RECÍPROCA, GENERAL, A CORTO PLAZO.

---

Proceso de control

Mecánico: externo a los participantes (por medio de reglas, reglamentos, etcétera).  
ORGANICO; POR CONTACTOS INTERPERSONALES (MEDIANTE PARTICIPACION Y PERSUASION).

---

Criterios de rendimiento

Mecánico: eficiencia.  
ORGANICO; RESULTADOS.

---

Localización de puntos de control

Mecánico: dentro del proceso.  
ORGANICO; PUNTOS GLOBALES.

---

Frecuencia de comprobación

Mecánico: frecuente.  
ORGANICO; NO FRECUENTE, ESPORADICA.

---

Iniciador de la acción correctiva

Mecánico: el responsable superior único.  
ORGANICO; EMPLEADOS DE UNIDAD OPERATIVA.

---

Énfasis en

Mecánico: confiabilidad.  
ORGANICO; CONDUCTIVIDADES.

---

Motivación

Mecánico: punitiva (se toleran pocos errores).  
ORGANICO; PREMIADORA (ALTAS RECOMPENSAS AL ÉXITO).

---

Control de la producción

Encaminamiento:

Mecánico: Se establece la secuencia de operaciones por ejecutar.  
ORGANICO; SE DEFINE EL CAMINO DE LA ORDEN.

Carga:

Mecánico: Se asigna expresamente el trabajo.  
ORGANICO; ---

Programación:

Mecánico: Se establece tiempo para la ejecución y el momento de comenzar.  
ORGANICO; SE ESTABLECE FECHA DE TERMINACION.

Estimación:

Mecánico: Se estima el costo probable.  
ORGANICO; ---.

Ejecución:

Mecánico: Se determina cuándo comenzar.  
ORGANICO; ---.

Coordinación:

Mecánico: Se realiza el seguimiento de la ejecución para establecer si es correcta.  
ORGANICO; CONTROL.

---

CRITERIOS DE EVALUACIONCalidad

Relación entre los productos (resultados, logros, salidas, realizaciones, respuestas, etcétera) y la contribución al estudio del arte, la disciplina o la tecnología.

Efectividad

Relación entre los productos y los objetivos de los planes o programas institucionales.

Efectividad general

Relación entre los productos y el conjunto de los elementos organizacionales.

Eficacia

Relación entre los productos y los objetivos de la institución.

Eficiencia

Relación entre los productos y los insumos (acciones, recursos, esfuerzos, demandas, estímulos, etcétera).

Eficiencia administrativa

Relación entre los productos y el cumplimiento de los cronogramas o presupuestos operativos.

Legitimidad

Relación entre los productos y las adhesiones, los apoyos o el consentimiento generados.

Relevancia

Relación entre los productos y el impacto.

Responsabilidad

Relación entre los productos y las demandas sociales tenidas en cuenta por las políticas formuladas.

## INSTRUMENTOS DEL CONDICIONAMIENTO

(clasificados por razón de su intensidad o grado de eficacia presunta,  
desde las medidas más inocuas, leves o aminoradas  
hasta las más coercitivas, rígidas y controvertidas)

### Información a la ciudadanía

Opera el condicionamiento siempre que, como consecuencia de una información gubernamental, capture por la gerencia institucional, ésta adopta medidas diferentes de las que hubiese tomado en su ausencia.

Por la información, en este caso: se difunde información para influir determinadas conductas administrativas en los gobernados.

Se trata de información exógena (estadística) selectiva y apropiada, cuya prestación equivale a un servicio, pero que, por ser macroadministrativa, resulta político.

Esto es, instrumento de gobierno, en la medida en que el gobernante notifica los actos a disposición del gobernado para que éste actúe -sólo si así lo desea- de manera diferente a como vería haciéndolo.

Es el más leve de los instrumentos de condicionamiento: respeta en su integridad la soberanía o autonomía inviolada del gobernado.

### Orientación

Opera mediante la difusión de información elaborada, interpretada y correlacionada.

Por ejemplo: planificación indicativa, ejemplo, propaganda, educación cívica, manipulación de las expectativas, exhortaciones a la ciudadanía, invocación al patriotismo.

### Recomendación

Opera en el sentido de una orientación acompañada por alguna declaración expreso acerca de que se logrará su ejecutoriedad por otras vías más interventoras.

### Medidas cautelares o de policía administrativa transitoria

Opera para garantizar el orden público y el libre ejercicio de la acción individual y grupal sin interferencias por parte de terceros.

Sólo lo hace para salvaguarda de la libertad, integridad y capacidad de decisión individual frente a todo tipo de amenaza, peligro o coacción procedente de terceros.

Instrumenta compulsivamente las vías involuntarias, mediante apremios penales, ejecución subsidiaria, multas, detenciones, presión gubernativa o fuerza física de los cuerpos policiales armados.

Enumeración: autorizaciones, licencias, inspecciones, prohibiciones, representaciones, órdenes o bancos para mantener el ordenamiento, control de los medios de comunicación.

### Incentivos y desalientos

Para inducir en el gobernado ciertas conductas que de otra manera no hubiera seguido.

### Regulación

Facultad gubernamental de asignar e imponer autoritativa, obligatoria y coercivamente determinadas conductas de acción u omisión a los gobernados.

### Sanciones

Para garantizar el cumplimiento de la regulación preexistente y motivar las conductas de los terceros a través de su ejemplaridad.

Traslado de la capacidad de decisión microadministrativa  
de unos gobernados a otros