

0/0.121
P26
I

38473

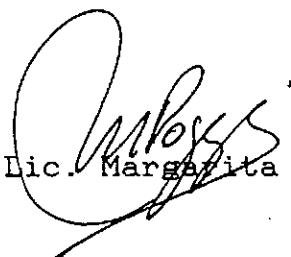
C. E. I.
INGRESO
20 SET 1993
Nº 7760

Buenos Aires, 20 de septiembre de 1993


Al Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Ing. Juan José Ciáccera
S / D

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con el objeto de elevar para su consideración el Primer Informe de Avance correspondiente al contrato de obra de Asistencia Técnica al Ministerio de Educación de la Provincia de La Pampa.

Sin otro particular, saludo a Ud. muy atentamente.

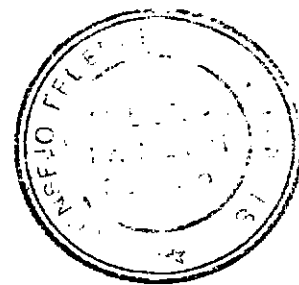

Lic. Margarita Poggi

Quedan tres (3) copias en Organización Estatal.


Silvina Feeney.

MFJ-199

38473



PRIMER INFORME DE AVANCE

CONTRATO DE LOCACION DE OBRA. Expediente 2625.

EXPERTO: LIC. MARGARITA POGGI.

DESCRIPCION DE LAS TAREAS REALIZADAS POR LA CONSULTORA

Por pedido de la Dirección General de Planeamiento del Ministerio de Educación de La Pampa, la consultora concentró sus actividades durante el primer mes de su tiempo previsto en el contrato, en la organización de las Jornadas de reflexión que se realizarían en las escuelas primarias dependientes de la Dirección de Educación Inicial y Primaria.

Estas tareas consistieron en reuniones de asesoramiento con el equipo técnico docente local, de la Dirección General de Planeamiento y la Dirección de Educación Inicial y Primaria. En ellas se diseñó el primer esquema de las Jornadas.

A cargo de la consultora quedó la responsabilidad de:

- 1- la elaboración de la consigna de encuadre de las jornadas, la cual sería utilizada por el equipo de las Direcciones en las reuniones presenciales con los directivos de las escuelas en las que se explicaría el propósito de las Jornadas,
- 2- la búsqueda de bibliografía sobre la problemática institucional sobre la que se organizarán las Jornadas, y la que se enviaría a las instituciones concernidas en las mismas, así como bibliografía de orientación para los equipos locales,
- 3- la elaboración de algunas consignas orientadoras para el uso de la bibliografía sugerida y de algunas propuestas de trabajo, aun cuando las mismas serían luego adaptadas por los equipos locales en función del diseño global de las Jornadas.

Cada uno de los puntos anteriormente mencionados se detallan a continuación.

O/U.121
P26
I
F. 331.1
U 102
U 18
N. 810.1

1- CONSIGNA DE ENCUADRE PARA LAS JORNADAS DE REFLEXION INSTITUCIONALES DESTINADAS A TODO EL PERSONAL DOCENTE DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DEPENDIENTES DEL MINISTERIO DE EDUCACION DE LA PAMPA

MINISTERIO DE EDUCACION DE LA PAMPA

DIRECCION GENERAL DE PLANEAMIENTO - DIRECCION GENERAL DE EDUCACION INICIAL Y PRIMARIA

JORNADAS DE REFLEXION INSTITUCIONALES

En la semana del ... al ... de, las Direcciones de Educación Inicial y Primaria y de Planeamiento han acordado en forma conjunta la organización de Jornadas de Reflexión Institucionales, enmarcadas en un Proyecto de Perfeccionamiento obligatorio y en el Proyecto de Fortalecimiento Institucional del Programa de Transformación de la Educación a través de la Descentralización del Sistema Educativo.

Es importante aclarar que estas jornadas son significativas para las Direcciones como para el personal docente que, en numerosas ocasiones, ha hecho saber a las autoridades sobre la necesidad de disponer de tiempos y espacios para el intercambio del conjunto de los integrantes de cada institución.

¿Quiénes participan en las Jornadas?

Están dirigidas a facilitar un espacio de intercambio y reflexión para todo el personal docente de cada establecimiento escolar, es decir, los equipos de conducción, los maestros de grado y los maestros especiales.

En el caso de que los maestros especiales trabajen en más de un establecimiento, deberán optar por uno de ellos, en el que realizarán todo el perfeccionamiento.

¿Cuándo se realizan y en qué horarios?

Las Jornadas se realizarán en la semana del ... al ... de, asignándoseles 4 hs. cada día, totalizando 20 hs/reloj. Los horarios podrán ser convenidos por cada establecimiento; sólo se solicitará a los directivos que informen al Coordinador de Area que corresponde, el turno y horario establecido en cada institución.

Es altamente deseable que, por el tipo de tareas que se sugerirá realizar, todo el personal docente pueda reunirse en un solo turno. Pero en el caso de que razones especiales no permitan a todos los docentes hacerlo de este modo, pueden trabajar en el turno en el que habitualmente concurren al establecimiento. No obstante, se aconseja que se realicen los mayores esfuerzos para permitir que todo el personal se reúna, por lo menos, el día viernes.

¿Cuáles son los objetivos de las Jornadas?

En primer lugar, se pretende que las Jornadas permitan generar intercambios en el conjunto del personal docente para posibilitar una

primera aproximación a las problemáticas institucionales.

En segundo lugar, se pretende integrar las tareas de las jornadas con proyectos o acciones que se estén realizando en cada establecimiento.

La intención fundamental de estas jornadas es que se genere un tiempo productivo para la propia institución, es decir para sus integrantes, no "para las autoridades".

¿Cuál es la metodología de trabajo sugerida?

La tarea se organizará en tres módulos: el primero comprenderá el día lunes y martes; el segundo, el día miércoles y jueves; y el tercero, el día viernes. El director de cada establecimiento tendrá a su cargo las consignas y el material bibliográfico correspondiente a cada módulo y será el responsable de presentarlo cuando sea necesario, es decir al iniciarse cada módulo.

La tarea se organizará en torno a algunos contenidos conceptuales, los cuales permitirán pensar sobre las instituciones en las que desempeñamos nuestro trabajo y enriquecer nuestra práctica. Sugerimos las siguientes recomendaciones, que consideramos importantes que sean tenidas en cuenta por el conjunto de los participantes:

- En primer lugar, solicitamos no efectuar juicios de valor (ni positivos ni negativos) sobre los "ejercicios prácticos"; esto va a ser ampliado en las consignas específicas de cada actividad. Pero el sentido de esta solicitud se enmarca en el hecho de que se trata de comprender algunas cuestiones propias de toda institución educativa y no juzgar a quienes forman parte de ellas.

- En segundo lugar, no se pretende que se efectúe un análisis de cada institución o establecimiento; ello exigiría un conjunto de saberes y técnicas específicas, acompañados de recaudos y precauciones. Sólo en torno a una actividad puntual y concreta se trabajará sobre la "propia" institución. Ello será ampliado en las consignas de cada módulo.

- En tercer lugar, no solicitamos el acuerdo de cada uno de los participantes con lo que sostienen los diferentes autores y los distintos materiales que se proponen para la lectura. La intención de presentarlos no es solicitar acuerdos sino promover la discusión. La bibliografía se presenta con el propósito de brindar instrumentos para pensar sobre la propia realidad institucional y por ello puede, y debe, ser adaptada a la misma.

Se aconseja para los establecimientos en los que se reúnan más de 6 personas, organizar el trabajo en subgrupos, de modo de permitir un intercambio más rico y productivo y facilitar un tiempo para que cada integrante pueda manifestar sus opiniones, dudas, interrogantes, etc. En cada consigna se indicará sobre la conveniencia de realizar trabajos en subgrupos y la puesta en común en momentos de plenario, en donde se reúnan todos los integrantes de la institución.

Cuando se realicen estas actividades en subgrupo, aconsejamos

también que algunos participantes en cada uno de los subgrupos (en lo posible más de uno, y no siempre los mismos) tengan a su cargo la tarea de sintetizar y registrar los aspectos fundamentales de la lectura bibliográfica, las discusiones, las conclusiones a las que se lleguen, etc.

Para cada módulo de trabajo, se sugieren no sólo las actividades a realizar, sino además un cronograma tentativo. Se recomienda el respeto de los tiempos planificados (de carácter aproximado, por supuesto), de modo de posibilitar la realización de todas las actividades previstas.

Tal como lo anticipamos, les deseamos un buen trabajo, y que las jornadas constituyan un tiempo para la producción y el enriquecimiento conjuntos.

2- BIBLIOGRAFIA SUGERIDA SOBRE TEMATICAS INSTITUCIONALES

CARMEN, L. del y ZABALA, A.: Guía para la elaboración, seguimiento y valoración de Proyectos Curriculares de Centro. Madrid. MEC.-CIDE. 1991.

CISCAR, C. y URIA, M.: Organización escolar y acción educativa. Madrid. Narcea. 1986.

FRIGERIO, G., POGGI, M., TIRAMONTI, G. y AGUERRONDO, I.: Las instituciones educativas: Cara y Ceca. Buenos Aires. Troquel. 1992.

FRIGERIO, G. y POGGI, M.: La supervisión. Institución y actores. Bs.As. MEJ-OEI. 1989.

GIMENO SACRISTAN, J.: El curriculum: una reflexión sobre su práctica. Madrid. Morata. 1985.

LAPASSADE, G.: Grupos, organizaciones e instituciones. Barcelona. Gedisa. 1977.

PETIT, F.: Psicosociología de las organizaciones. Barcelona. Herder. 1984.

REY, R. y SANTAMARIA, J.: El proyecto educativo de centro: de la teoría a la acción educativa. Madrid. Ed. Escuela Española. 1992.

TYLER, W.: Organización escolar: Una perspectiva sociológica. Madrid. Morata. 1991.

3- ELABORACION DE PROPUESTAS DE TRABAJO PARA LAS JORNADAS DE REFLEXION INSTITUCIONALES

Se acordó, en una reunión en Buenos Aires a la que asistieron la Directora General de Educación Inicial y Primaria y personal técnico de dicha Dirección y de la Dirección General de Planeamiento, avanzar sobre el siguiente esquema para las Jornadas:

- organizar el trabajo de la semana en tres módulos: el primero para los días lunes y martes, el segundo, para los días miércoles y jueves, y el tercero, para el día viernes;

- en el primer módulo se trabajaría sobre el análisis de un caso y la lectura con consignas de la bibliografía sobre cuestiones institucionales;

- en el segundo módulo se avanzaría en el análisis de otros materiales bibliográficos y la explicitación de problemáticas específicas de cada establecimiento escolar y propuestas de acciones superadoras de dichas problemáticas;

- en el tercer módulo, se elaboraría una propuesta institucional en un plenario que involucrara a todos los actores docentes de un mismo establecimiento escolar (a excepción de las escuelas de personal único) y una evaluación de las Jornadas.

Se trabajó asimismo sobre la normativa que sería necesario elaborar desde la Dirección del nivel correspondiente para facilitar los espacios y tiempos requeridos para la realización de las Jornadas.

MFN-199

38473

INGRESO
20 OCT 1993
Nº 8806

Buenos Aires, 20 de octubre de 1993

Al Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Ing. Juan José Ciáccera
S / D

Tengo el agrado de dirigirme a
Ud. con el objeto de elevar para su consideración el Segundo
Informe de Avance correspondiente al contrato de obra de
Asistencia Técnica al Ministerio de Educación de la Provincia
de La Pampa (Expediente 2625).

Ud. muy atentamente.

Sin otro particular, saludo a


Lic. Margarita Poggi

SEGUNDO INFORME DE AVANCE

CONTRATO DE LOCACION DE OBRA. Expediente 2625.

EXPERTO: LIC. MARGARITA POGGI.

1. DESCRIPCION DE LAS TAREAS REALIZADAS POR LA CONSULTORA

La Dirección General de Planeamiento del Ministerio de Educación de La Pampa solicitó a la consultora que concentrara sus actividades, durante el segundo mes de su tiempo previsto en el contrato, en dos cuestiones:

a- El diseño final de las Jornadas de reflexión a realizarse en las escuelas primarias dependientes de la Dirección de Educación Inicial y Primaria.

Esta tarea consistió en reuniones de asesoramiento con el equipo técnico docente local, de la Dirección de General de Planeamiento y la Dirección de Educación Inicial y Primaria. Las reuniones se llevaron a cabo en la sede de la Casa de la Provincia de La Pampa, en Buenos Aires, y en la Dirección General de Planeamiento, con sede en Santa Rosa.

El primer esquema de las jornadas, así como la bibliografía seleccionada por la consultora y la consigna de encuadre se presentaron en el Primer Informe de Avance, que ya fuera elevado según las formas correspondientes.

b- El análisis de la documentación existente para el Proyecto de Fortalecimiento Institucional en el marco del Programa de Descentralización de la Educación, que envió a la consultora la Directora General de Planeamiento, Prof. Mirta Santos.

Es importante destacar que dicha documentación constituye un insumo importante para el diseño del Proyecto de Fortalecimiento Institucional, que la consultora tiene a su cargo para el Informe Final. Sobre este punto en particular se presenta a continuación la información más significativa, así como una serie de sugerencias y propuestas, que pueden constituir una base para la discusión con la Dirección General de Planeamiento sobre el Proyecto de Fortalecimiento Institucional.

2. ANALISIS DE LA DOCUMENTACION EXISTENTE PARA EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE TRANSFORMACION DE LA EDUCACION A TRAVES DE LA DESCENTRALIZACION DEL SISTEMA EDUCATIVO

La documentación que enviaran la Dirección General de Planeamiento y la Dirección General de Educación Inicial y Primaria a la consultora es la siguiente:

1- El documento base del Programa de Transformación de la Educación a través de la Descentralización del Sistema Educativo, en el que consta una justificación del programa, los objetivos y los proyectos que lo conforman.

2- Información estadística básica, fundamentalmente sobre el nivel primario de educación pampeano, entre ella, la cantidad de establecimientos y matrícula provincial, la distribución del personal docente por nivel y dependencia, retención de las últimas siete cohortes en el nivel primario, el desgranamiento en el nivel medio.

3- El decreto provincial por el cual se aprueba el Programa de Transformación de la Educación a través de la descentralización del Sistema Educativo, con los anexos I y II en los que se desarrolla el Proyecto de Regionalización de la Coordinación, con sus correspondientes objetivos, líneas de acción, resultados esperados y cronograma.

4- El conjunto de resoluciones ministeriales por las que se llama a participar en los concursos de ascenso de jerarquía para cubrir los cargos de coordinadores de zona y área y directores de la Dirección General de Educación Inicial y Primaria y de la Dirección General de Enseñanza Media y Superior.

5- La circular 20/92 que la Directora General de Educación Inicial y Primaria entregara a la consultora, en la que constan pautas orientadoras para las Jornadas de Evaluación que se efectuaron en los establecimientos dependientes de la Dirección en diciembre de 1992, con indicaciones para la realización de un diagnóstico institucional.

6- Un informe sobre los Talleres de asesoramiento a los Coordinadores, según el proyecto de trabajo de la Dirección General de Educación Inicial y Primaria, con el equipo técnico, y una propuesta elaborada por los Coordinadores de Zona y Área para el trabajo con los directores.

Del conjunto de la información analizada conviene destacar los siguientes puntos:

- Respecto del Proyecto: Regionalización de la Coordinación:

* algunas líneas de acción, en particular, merecen ser destacadas ya que deberían ser articuladas con el Proyecto de Fortalecimiento Institucional:

línea d: instrumentación de un sistema de comunicación eficaz entre el Gobierno Central, los Coordinadores, las escuelas y los municipios para una fluida circulación de la información;

línea e: elaboración conjunta de pautas orientadoras de las competencias del Estado, de los coordinadores y directores a través de una metodología participativa que involucre a los estamentos pertinentes del Ministerio;

línea f: renovación de la normativa vigente para dotar de un marco legal adecuado a la reestructuración del sistema educativo en los aspectos administrativos, pedagógicos y en lo referido a los alcances de la participación comunitaria en los asuntos escolares;

línea g: instrumentación de instancias de diálogo para articular la toma de decisiones y la ejecución de acciones que involucren a las escuelas, a los municipios y a los niveles de conducción;

línea h: capacitación a los actores involucrados en el Proyecto sobre organización y comunicación institucional y metodología participativa de planificación, gestión y evaluación.

Todas las líneas mencionadas deben ser consideradas, de modo particular, en el Proyecto de Fortalecimiento Institucional que resultará de este contrato de obra, para articular, y en consecuencia potenciar, las acciones de uno y otro proyecto.

- Respecto de los cargos de directores que se concursan en la Dirección General de Educación Inicial y Primaria:

* en las escuelas comunes de la mencionada Dirección, en las modalidades común de primera y segunda categoría, de tercera categoría, hogar, jornada completa y de personal único, se concursan, según los llamados ya efectuados, 66 cargos. Si se considera que con esos cargos se cubren cargos directivos de igual número de establecimientos, se están cubriendo casi un 30% de los establecimientos provinciales del nivel primario. Estos cargos estarán ya asignados en los primeros meses de 1994. Según lo ha manifestado la Directora General de Planeamiento, los llamados a concurso para la cobertura total de cargos se realizará progresivamente durante el año 1994.

- Respecto de los cargos de Coordinadores de Zona y de Área que se concursan en la Dirección General de Educación Inicial y Primaria:

* de acuerdo con la Resolución Ministerial Nº 261, se llama a concurso de ascenso de jerarquía a 14 Coordinadores de Área, lo cual permitirá la cobertura del 100 % de los cargos previstos según la regionalización en las zonas y áreas delimitadas.

3. ALGUNAS SUGERENCIAS Y PROPUESTAS GENERALES PARA LA FORMULACION DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Las siguientes propuestas deberán ser discutidas y analizadas con la Dirección General de Planeamiento y se desprenden del análisis de la información enviada a la consultora, así como de orientaciones teóricas que constituyen el marco de referencia que orientará el diseño del Proyecto de Fortalecimiento Institucional.

Asimismo, la información disponible se completará a medida que se avance en las líneas de capacitación previstas para los concursos de ascenso de jerarquía que se están llevando a cabo durante los últimos meses del presente año, y a partir del análisis de la información relevada en las Jornadas de Reflexión Institucional, diseñadas entre el equipo técnico de las Direcciones involucradas y la consultora, lo cual constituirá un insumo de información importante en el momento del diseño del proyecto.

3. 1. Se recomienda una profundización de la capacitación del personal que haya accedido a los cargos concursados.

Si bien no se desconoce que para acceder a los cargos titulares, los candidatos tienen instancias de capacitación, las mismas no van a permitir agotar el conjunto de temáticas requeridas para el desempeño eficaz en los roles de conducción, por el tiempo que se les ha asignado, de acuerdo con la información provista por la Directora General de Planeamiento.

La capacitación del personal ya concursado implicará una racionalización de los recursos humanos y económicos necesarios para la realización del Proyecto de Fortalecimiento Institucional, ya que los esfuerzos se concentrarán en aquellos actores del sistema con cargos titularizados.

Esta sugerencia supone considerar la línea h del Proyecto de Regionalización y una profundización de las líneas d, f y g del mencionado proyecto, líneas que será necesario articular con las del Proyecto de Fortalecimiento Institucional resultante.

3. 2. Se recomienda comenzar por el diseño de líneas de capacitación destinadas a los Coordinadores de Area y luego, en una segunda etapa, continuar con aquéllas orientadas a los directores de los establecimientos escolares.

Esta sugerencia encuentra su fundamento en las orientaciones generales del Programa de Transformación, en el cual se habla de "un proceso gradual y de realización progresiva".

Además, se sustenta en el hecho de que los Coordinadores de Area constituyen figuras claves para la conducción de un sistema educativo, ya que son instancias de articulación entre el organismo central y los establecimientos educativos y entre éstos y la comunidad. Las áreas, tal como se afirma en la

documentación analizada, constituyen asimismo espacios fundamentales para la toma de decisiones y la gestión del sistema.

En consecuencia, sin el compromiso de estos actores y la capacitación en las competencias necesarias para el ejercicio del rol, las líneas de política educativa propuestas en el Programa de Transformación se verán obstaculizadas en su realización.

3. 3. Se recomienda la búsqueda de diversas alternativas para la difusión y discusión de los principios orientadores del Programa de Transformación: la descentralización - regionalización y la participación de los actores.

Esta sugerencia encuentra su fundamento en el hecho de que el par centralización - descentralización está constituido por categorías instrumentales cuyo contenido democratizador no es inherente a una de dichas categorías. En este sentido, son las circunstancias y el contexto histórico que rodean su implementación las que otorgan los diversos significados posibles a la opción tomada. Por ello, más allá de los argumentos administrativos, políticos, económicos, territoriales y valorativos que puedan mencionarse a favor de la descentralización, existen experiencias en las que se han provocado efectos no deseados por las autoridades que las impulsaron.

No desconocemos la intencionalidad democratizadora de la actual conducción educativa provincial. Por ello, son necesarias la difusión y la discusión profundas con distintos actores claves del sistema educativo (personal de conducción, docentes, asociaciones gremiales, asociaciones profesionales, etc.) para prevenir las diferentes interpretaciones que se pueden asignar a una política de descentralización, así como la aparición de efectos no deseados a partir de la implementación de las líneas de acción previstas.

Cuestiones similares pueden aducirse respecto de la participación de los actores en un sistema educativo. Si no se clarifica previamente las instancias de participación según los distintos actores involucrados, las formas o tipos de participación solicitadas, los productos esperados y los tiempos y plazos para la participación solicitada, se corren riesgos de provocar efectos no deseados, más allá de la intencionalidad democratizadora que, sin duda, este principio posee.

BIBLIOGRAFIA

- Ball, S. (comp.): Foucault y la educación. Madrid. Morata. 1993.
- Barrios, S.: Realidades y mitos de la descentralización gubernamental. En Cuadernos del CENDES. Nº 4. 1984.
- Bédarida, C.: La escuela que hace la escuela. Bs. As. Nueva Visión. 1992.
- CEPAL - UNESCO: Educación y conocimiento. Eje de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile. 1992.
- Escudero, J. M.: La innovación y la organización escolar. En Pascual, R.: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid. Narcea. 1988.
- Espinola H., V.: Modernización del sistema escolar en Chile. Evaluación del período 1974 - 1990. CIDE. 1991.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerro, I.: Las instituciones educativas: Cara y Ceca. Buenos Aires. Troquel. 1992.
- Frigerio, G. y Poggi, M.: Institución escolar. Aportes para la reflexión y su abordaje en la formación docente. Programa de Transformación de la Formación Docente. Ministerio de Cultura y Educación. 1993.
- García, W.: Educación en los años 90: ajustes o desajustes. Congreso Internacional sobre Planeamiento y Gestión del Desarrollo de la Educación. México. UNESCO. 1990.
- Gimeno Sacristán, J.: Reformas educativas. Utopía, retórica y práctica. En Revista Cuadernos de Pedagogía N° 209. Octubre 1992.
- Gimeno Sacristán, J. y Pérez Gómez, A.: Comprender y transformar la enseñanza. Madrid. Morata. 1992.
- Kemway, J.: La educación y el discurso político de la Nueva Derecha, en S. Ball: Foucault y la educación. Madrid. Morata. 1993.
- McLoughlin, M.: Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores. En Villa, A. (coord.): Perspectivas y problemas de la función docente. Madrid. Narcea. 1988.
- Núñez, I.: Reformas del Estado y reformas educativas en Chile. La descentralización educacional. Mimeo. Santiago de Chile. 1991.
- Pascual, R. (coord.): La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid. Narcea. 1988.
- Tyler, W.: Organización escolar: Una perspectiva sociológica. Madrid. Morata. 1991.

MFU-199

C. F. I.
INGRESO
22 NOV 1993
Nº 9880

Buenos Aires, 20 de noviembre de 1993

Al Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Ing. Juan José Ciácerá
S / D

Tengo el agrado de dirigirme a
Ud. con el objeto de elevar para su consideración el primer
Informe Parcial correspondiente al contrato de obra de
Asistencia Técnica al Ministerio de Educación de la Provincia
de La Pampa (Expediente 2625).

Sin otro particular, saludo a
Ud. muy atentamente.



Lic. Margarita Poggi

INFORME PARCIAL

CONTRATO DE LOCACION DE OBRA. Expediente 2625.

EXPERTO: LIC. MARGARITA POGGI.

1. DESCRIPCION DE LAS TAREAS REALIZADAS POR LA CONSULTORA

La Dirección General de Planeamiento del Ministerio de Educación de La Pampa solicitó a la consultora que centrara sus actividades, durante el tercer mes de su tiempo previsto en el contrato, en dos cuestiones:

a- El diseño de las "Jornadas de evaluación de actividades planificadas" a realizarse en las escuelas primarias dependientes de la Dirección General de Educación Inicial y Primaria, durante la semana del 13 al 17 de diciembre. Las direcciones involucradas han solicitado la planificación de actividades de evaluación de los proyectos institucionales.

La consultora diseñó un primer esquema para dichas jornadas y recomendó material bibliográfico, los cuales fueron enviados al equipo técnico docente local, como primer insumo para su reformulación, del cual resultará el diseño final de dichas jornadas. Dicho material se presenta en el Anexo I.

Por otra parte, en el Anexo II, se adjunta el conjunto de materiales elaborados por el equipo técnico docente local para las primeras Jornadas de Reflexión Institucionales, que resultaron del asesoramiento del consultor. Ellos son: la consigna de encuadre, la metodología de trabajo y el cronograma de tareas previstas para la semana; las consignas detalladas para cada módulo, con detalle de tareas y la bibliografía correspondiente; las planillas que organizaron la tarea de cierre y evaluación (Planilla I: Síntesis del proyecto elaborado y Planilla II: evaluación de las jornadas en cada establecimiento escolar).

Además, se agrega el informe que, a modo de devolución de la información recibida como producto de esas jornadas, se elaboró junto con el equipo técnico docente y que fue enviado a todos los establecimientos que participaron en esas jornadas. El mismo consta de dos notas. La primera de ellas contiene una detallada categorización de los proyectos enviados según problemáticas afines. La segunda retoma la evaluación de las jornadas realizadas en los establecimientos escolares, tabula las respuestas y ofrece un análisis de la información recibida.

Cabe consignar que la consultora asesoró en el proceso de elaboración de estos trabajos, aportó insumos y diseños preliminares y en la producción resultante (como queda constancia en los informes de avance presentados), pero que la responsabilidad final de los mismos cabe al personal técnico

docente local.

b- El esquema del Proyecto de Fortalecimiento Institucional como un insumo para el diseño final de dicho proyecto, que la consultora tiene a su cargo como producto final de este contrato y un avance sobre el marco de referencia que orientará las acciones que se consideren convenientes junto con la Dirección General de Planeamiento y la Dirección General de Educación Inicial y Primaria. Estos puntos se adjuntan a continuación.

2. ESQUEMA DE UN PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Se presenta el esquema que constituirá el marco del Proyecto de Fortalecimiento Institucional. Es importante consignar que se cree necesario relevar otros proyectos y acciones que el Ministerio de Educación de la Provincia de La Pampa tiene previsto para el próximo año, de modo de ajustar este diseño y coordinar y articular las acciones que resulten de la formulación del presente proyecto con aquéllas que se inicien durante el próximo año. Este esquema consta de los siguientes puntos:

A. Marco de referencia para un Proyecto de Fortalecimiento Institucional.

1- Algunas dimensiones de la calidad y su vinculación con el fortalecimiento institucional:

La organización institucional de los establecimientos educativos

La supervisión y la evaluación de procesos y resultados educativos

2- Las políticas de descentralización y su impacto en el sistema educativo provincial

B. Definición de los sectores afectados al proyecto y principales destinatarios del mismo.

1- Indicadores del sistema educativo provincial

2- Priorización de los grupos destinatarios del Proyecto y fundamentación de los criterios adoptados

C. Descripción de los componentes del Proyecto de Fortalecimiento Institucional.

1- Objetivos

2- Acciones

3- Resultados esperados

4- Cronograma

Este esquema podrá ser reajustado a medida que se avance en la formulación del proyecto.

3. PRIMERA APROXIMACION A UN MARCO DE REFERENCIA PARA UN PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

I. EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y LA CALIDAD DE LA EDUCACION

El fortalecimiento institucional aparece siempre presente, en los últimos años, en los diversos discursos educativos. En muchas ocasiones, se lo vincula a la calidad de la educación que, a su vez, es un tema que sigue estando en el centro del debate de los sistemas educativos.

Sin embargo, diversos enfoques consideran de modo variado la cuestión de la calidad. Un informe de OREALC-UNESCO plantea al respecto: "Los distintos actores sociales interesados en la educación -el Estado, las Iglesias, el sector productivo, los padres y apoderados, el cuerpo docente y una multiplicidad de organizaciones- tienen expectativas diferentes acerca de lo que debe entregar la educación y, en consecuencia, cada uno de ellos entiende lo que es calidad en función de sus necesidades y de la forma en que éstas son expresadas en las distintas demandas que le presentan al sistema. Por ello, a priori, hay tantos contenidos del concepto como grupos que lo formulan"¹.

En estos enfoques es posible hallar algunos aspectos que se consideran centrales para la definición del concepto de calidad. Entre ellos, podemos mencionar el papel de los diseños curriculares, la formación y capacitación de los profesores, las instituciones educativas y sus equipos de gestión, las características de la infraestructura edilicia y del equipamiento didáctico, la evaluación de los procesos de aprendizaje de los destinatarios del servicio educativo.

Sería conveniente analizar, como paso previo a un abordaje conceptual, algunas de las razones por las que aparece la preocupación por la calidad del servicio en un sistema educativo.

En primer término, los sistemas educativos públicos han priorizado en las últimas décadas la necesidad de garantizar el acceso y la permanencia de la población en edad escolar. Hacemos referencia con esto a la expansión de la escolaridad básica, la existencia del acceso casi universal y oportuno y la capacidad de retención del sistema.

En segundo término, las preocupaciones por la calidad se encuentran indisociablemente ligadas a la puesta en marcha de acciones que articulen esfuerzos para una mejor equidad en el sistema educativo. Existen ya acuerdos bastante generalizados, y en diferentes discursos educativos, sobre el papel que

¹ Para una mayor ampliación, consultar el informe de OREALC-UNESCO: Medición de la calidad de la educación básica: ¿Por qué, cómo y para qué?. Una propuesta sobre mejoramiento de la calidad y las nuevas demandas de información. Volumen I. Santiago. REPLAD. 1992. Pág. 7 y 8.

debería desempeñar el sistema educativo para contribuir a la disminución de las desigualdades. No obstante, es habitual encontrar que no siempre las políticas educativas tienden a maximizar sus recursos en torno a este objetivo, o que aparecen distintos criterios cuando se trata de operativizar este acuerdo en políticas y acciones efectivas.

Esto implica superar una posición arraigada en nuestro sistema educativo, que lleva a proveer y distribuir iguales recursos a todas las instituciones educativas, posición que pone en evidencia, por otra parte, la tensión siempre existente entre una tendencia a la homogeneización y a la diferenciación.

Por otra parte, a medida que se ha constatado que el principio de igualdad de oportunidades no alcanza, por sí solo, a revertir las diferencias entre los sectores sociales, se traslada la preocupación a garantizar retención e igualdad de resultados.

Las políticas públicas inspiradas en un principio de equidad, eligen estrategias de discriminación positiva. Las mismas tienen por eje la necesidad de implementar proyectos que contribuyan a compensar las desigualdades socioeconómicas y culturales de diversos sectores. Esto supone distribuir desigualmente los recursos (humanos, financieros, materiales) según los sectores sociales y en función de criterios de eficiencia del sistema. Al respecto cabe recordar que en estos sectores se registran los índices más altos de repetición y abandono. Si a partir de una distribución desigual de los recursos y mediante proyectos específicos se logra revertir esta tendencia, se está contribuyendo al logro de una mayor eficiencia del sistema educativo².

El informe OREALC-UNESCO plantea que "el desafío actual es lograr, en diferentes contextos y situaciones, la transformación de las prácticas pedagógicas y la participación de los actores -profesores, padres, directores y empresarios - en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje"³. Allí cabe un papel importante a las acciones de fortalecimiento institucional, como explicitaremos en el próximo apartado.

² Un trabajo de E. Schiefelbein y S. Heikkinen pone en evidencia que "en promedio, por cada estudiante graduado del séptimo grado de la educación primaria, han sido necesarios 9.5 años- alumno de estudio (8,5 por cada alumno que aprueba el grado 6)" (pág. 7). Esto pone en evidencia que la extraedad en el sistema se debe a los altos índices de repetición de los alumnos, y son generados por el propio sistema educativo, a partir de la no implementación de medidas tendientes a contrarrestar este efecto. Por ello, "reducir los problemas de repetición con pequeñas cantidades de recursos adicionales, sobre todo en lo referente a libros de texto y a ciertos equipos mínimos" (pág. 8), así como a la capacitación de los recursos humanos, permitiría aumentar la eficiencia del sistema. Para ampliar, consultar E. Schiefelbein y S. Heikkinen: Argentina: Acceso, Permanencia, Repetición y Eficiencia en la Educación Básica. OREALC. 1991.

³ OREALC- UNESCO. 1992. Pág. 33.

II. LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION

En América Latina, se han efectuado, en años recientes, distintas investigaciones, las cuales ponen en evidencia las diferencias de rendimiento entre alumnos de niveles socioeconómicos altos o medios y aquéllos de niveles bajos. Estos mismos estudios señalan tanto que las variables exógenas pueden ser explicativas, como que las variables endógenas propias del sistema educativo y de la escuela inciden de manera importantísima en los logros de aprendizajes de los alumnos.

Estas variables endógenas muestran su utilidad en una doble perspectiva. En primer lugar, se pueden deslindar las distintas dimensiones de la calidad de la educación, concepto que no está aún exento de una alta carga de ambigüedad. En segundo lugar, orientan sobre líneas concretas y puntuales de acción en la formulación de proyectos de una política educativa.

Analizaremos en particular algunas de las dimensiones más significativas del concepto de calidad. Ellas son la organización institucional de los establecimientos y la supervisión y la evaluación de procesos y resultados educativos.

El curriculum como organizador institucional, la formación y la capacitación de los docentes, el equipamiento de recursos didácticos (los cuales influyen, en numerosas ocasiones, en los modelos didácticos áulicos), la infraestructura edilicia, constituyen otras dimensiones de la calidad cuyo abordaje excede el tratamiento del tema que nos concierne.

II. 1. La organización institucional de los establecimientos educativos

En esta dimensión pueden abordarse diversas cuestiones, no exentas de complejidad.

Por un lado, existen diferentes variables institucionales que inciden en el rendimiento de los alumnos que requerirían de un tratamiento e investigación específicos. Hacemos referencia con ello a cuestiones tales como el tamaño de la escuela, la cantidad de alumnos por sección o división y la cantidad de alumnos por docente, la organización del tiempo escolar en lo que respecta a la duración del ciclo lectivo y la duración de la jornada diaria de tareas, la asignación de tareas a efectuarse en la casa, etc. Estos aspectos merecen destacarse ya que su interrelación debe ser considerada en el logro de un sistema de calidad.

Pero debería diferenciarse de los mencionados anteriormente, un aspecto particular, es decir, aquél relacionado con los cuerpos de conducción de los establecimientos educativos.

Tanto la estructura de gestión de una institución, como los estilos de conducción y los procesos de toma de decisiones y participación, constituyen elementos sobre los que cualquier acción de una política educativa, poseen un potencial multiplicador y produce efectos de rápida expansión e influencia en otro conjunto de variables institucionales⁴.

Aquí, cabe consignar que habitualmente se encuentra ausente en la formación inicial de los docentes, o que sólo recientemente se está incorporando en los diseños curriculares de formación docente, algunos lineamientos para la comprensión de las variables institucionales. Queda todavía pendiente, por lo menos de modo generalizado, una formación específica para la gestión de los establecimientos educativos.

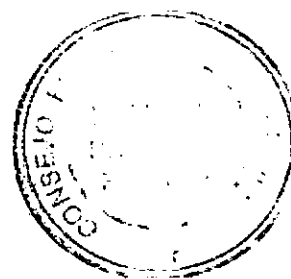
Por otra parte, se viene enfatizando a partir de estudios e informes recientes, la relevancia de la mayor autonomía de gestión a nivel de las instituciones educativas, lo cual apunta a la necesidad de fortalecer teórica y operativamente a los cuerpos de conducción de los establecimientos.

II. 2. La supervisión y la evaluación de procesos y resultados educativos

La supervisión y la evaluación permanentes adquieren relevancia por su efecto transformador en los procesos y resultados que se operan a nivel del aula y de las instituciones educativas. Esto supone reconocer el potencial innovador que ciertos actores poseen respecto de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Para ello, será imprescindible facilitar una transformación de los modelos de gestión institucional, de los modelos didácticos puestos en juego en el aula, de las prácticas evaluativas habituales, de las modalidades más habituales en la utilización de los recursos didácticos, a través del fortalecimiento de aquellos que desempeñan roles claves en la supervisión de un sistema educativo. Por ello, el rol del supervisor (que recibe diferentes denominaciones según los diversos sistemas y, en el caso particular de la La Pampa, el de coordinador), constituye una figura clave en cualquier proyecto de transformación de la educación.

⁴ En los últimos años se insiste de manera creciente en la importancia de la autonomía de los establecimientos educativos y la necesidad de la formación de equipos de conducción para asegurar el mejoramiento de la calidad. Por citar sólo algunos de los documentos en las que se abordan estas cuestiones, pueden consultarse CEPAL-UNESCO: Educación y conocimiento: Eje de la Transformación productiva con equidad. Santiago, 1992; el ya citado Informe de OREALC-UNESCO, 1992 y G. Namo de Mello: Autonomía de la escuela. Posibilidades, límites y condiciones, en Boletín Nº26. CEPAL-UNESCO, 1991.



BIBLIOGRAFIA

- BALL, S. (comp.): Foucault y la educación. Madrid. Morata. 1993.
- BARRIOS, S.: Realidades y mitos de la descentralización gubernamental. En Cuadernos del CENDES. Nº 4. 1984.
- BAUDELLOT, Ch. y ESTABLET, R.: El nivel educativo sube. Madrid. Morata. 1990.
- BOLLEN, R. y HOPKINS, D.: La pratique de l'auto-analyse de l'établissement scolaire. Paris. OCDE.ISIP. Economica. 1988.
- BEDARIDA, C.: La escuela que hace la escuela. Bs. As. Nueva Visión. 1992.
- BERTONI, A., POGGI, M. y TEOBALDO, M.: Proyecto: De la Evaluación al Mejoramiento: un proceso de construcción de la calidad educativa. Informe de investigación. Parte I. Dirección de Investigación Educativa. Dirección de Planeamiento. Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires. 1993.
- CEPAL - UNESCO: Educación y conocimiento. Eje de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile. 1992.
- EDWARDS, V.: El concepto de Calidad de la Educación. UNESCO/OREALC. Santiago de Chile. 1991.
- ESCUADERO, J. M.: La innovación y la organización escolar. En PASCUAL, R.: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid. Narcea. 1988.
- ESPINOLA H., V.: Modernización del sistema escolar en Chile. Evaluación del período 1974 - 1990. CIDE. 1991.
- FRIGERIO, G., POGGI, M., TIRAMONTI, G. y AGUERRONDO, I.: Las instituciones educativas: Cara y Ceca. Buenos Aires. Troquel. 1992.
- FRIGERIO, POGGI y otros: Políticas públicas de equidad. Proyecto de Fortalecimiento Institucional y Mejoramiento de la calidad educativa en la Provincia de Río Negro. Consejo Provincial de Educación. 1992.
- FRIGERIO, G. y POGGI, M.: Institución escolar. Aportes para la reflexión y su abordaje en la formación docente. Programa de Transformación de la Formación Docente. Ministerio de Cultura y Educación. 1993.
- GARCIA, W.: Educación en los años 90: ajustes o desajustes. Congreso Internacional sobre Planeamiento y Gestión del Desarrollo de la Educación. México. UNESCO. 1990.

GIMENO SACRISTAN, J.: Reformas educativas. Utopía, retórica y práctica. En Revista Cuadernos de Pedagogía N° 209. Octubre 1992.

GIMENO SACRISTAN, J. y PEREZ GOMEZ, A.: Comprender y transformar la enseñanza. Madrid. Morata. 1992.

KEMWAY, J.: La educación y el discurso político de la Nueva Derecha, en S. BALL: Foucault y la educación. Madrid. Morata. 1993.

McLOUGHLIN, M.: Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores. En VILLA, A. (coord.): Perspectivas y problemas de la función docente. Madrid. Narcea. 1988.

NAMO DE MELLO, G.: Autonomía de la escuela. Posibilidades, límites y condiciones, en Boletín N°26. CEPAL-UNESCO. 1991.

NUNEZ, I.: Reformas del Estado y reformas educativas en Chile. La descentralización educacional. Mimeo. Santiago de Chile. 1991.

O.C.D.E.: Escuelas y calidad de la enseñanza. Barcelona. Paidós. 1991.

OREALC - UNESCO: Medición de la calidad de la educación básica: ¿Por qué, cómo y para qué?. Una propuesta para el mejoramiento de la calidad y las nuevas demandas de información. Santiago de Chile. 1992.

PASCUAL, R. (coord.): La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid. Narcea. 1988.

SCHIFFELBEIN, S. y HEIKKINEN, S.: Argentina: Acceso. Permanencia. Repetición y Eficiencia en la Educación Básica. OREALC. 1991.

TYLER, W.: Organización escolar: Una perspectiva sociológica. Madrid. Morata. 1991.

VILLA, A: Perspectivas y problemas de la función docente. Madrid. Narcea. 1988.

ANEXO I

Se trata de diseñar las tareas correspondientes a una semana (20 horas/reloj) de modo que permitan orientar a los establecimientos escolares en la evaluación de sus proyectos institucionales.

Es importante consignar que se han detectado tres grupos:

- 1) aquellos que han elaborado sus proyectos con un buen nivel, siendo los mismos pertinentes y acordes con los lineamientos de la política educativa;
- 2) aquellos establecimientos que deberían reorientar fuertemente sus proyectos; y
- 3) una mayoría que necesitaría introducir reajustes en los proyectos ya elaborados (en el sentido de realizar algunas precisiones o profundización de algunos puntos) pero sin modificar sustantivamente los mismos.

Esto dificulta la organización de tareas de forma homogénea para todos los establecimientos así como el ajuste de los tiempos previstos para las mismas.

Atendiendo a estas características, pueden sugerirse diferentes líneas de trabajo:

A. Organizar algún módulo de discusión en torno a materiales bibliográficos que aporten diversas visiones sobre el tema, aun cuando no se tome como modelo prescriptivo, sino como un marco sobre el cual reflexionar. En este sentido, las consignas deberían promover la reflexión crítica sobre el material, permitiendo diferenciar la propuesta de los autores de aquellas otras propuestas viables en la realidad educativa provincial actual.

Para ello se sugiere la lectura y organización de consignas de los siguientes materiales:

CARMEN, L. del y ZABALA, A.: Guía para la elaboración, seguimiento y valoración de Proyectos Curriculares de Centro. Madrid. MEC.-CIDE. 1991.

REY, R. y SANTAMARIA, J.: El proyecto educativo de centro: de la teoría a la acción educativa. Madrid. Ed. Escuela Española. 1992.

B. Diseñar otro módulo de trabajo sobre el propio proyecto institucional elaborado. Ello requeriría, en primer lugar, de una reflexión sobre el proyecto ya elaborado y una evaluación del mismo. Ello podría realizarse a través de las siguientes opciones:

1- que cada establecimiento conozca el análisis y la evaluación de la que ya sido objeto el proyecto enviado a la Dirección General de Educación Inicial y Primaria, o

2- que se envíe a los establecimientos escolares la guía de evaluación elaborada por el equipo técnico docente y que sea el propio establecimiento quien emita un juicio sobre el proyecto enviado. Este juicio debería, a su vez, conformar el producto que se elaborará a lo largo de las jornadas.

C. Organizar otro módulo de trabajo, más extenso que los anteriores, en donde el equipo de conducción y los docentes de los establecimientos discutan, reflexionen y elaboren un pequeño producto sobre las acciones que se están realizando (o ya se han realizado) en las escuelas, a partir del proyecto presentado y elaboren un juicio de valor respecto de las mismas, es decir, se aproximen a formas de evaluar y reajustar los proyectos diseñados.

Es importante señalar que ésta puede constituir una de las vías posibles para que los reajustes se efectúen a partir de reflexionar sobre cuestiones prácticas y concretas de las instituciones, más que sobre la repetición de diseños de proyectos. Asimismo, es necesario que en las consignas se enfatice la idea de que los proyectos (o la planificación de propósitos y acciones institucionales, la cual no adquiere necesariamente el status de proyecto, pero constituye una de sus primeras aproximaciones) deben ser pertinentes, realistas, claros, precisos y factibles.

Cabría pensar, además, en la posibilidad de un pequeño producto de cuya elaboración sea responsable sólo el director del establecimiento, para lograr un compromiso mayor del mismo con las jornadas.

Los módulos sugeridos en los puntos A y C pueden ser comunes a todos los establecimientos, no importa en qué estado de formulación del proyecto institucional se encuentren y cuál sea la calidad de dicha formulación. En el caso del módulo sugerido en el punto B, pueden acordarse tiempos diferenciados para los establecimientos, según cuál sea el grupo en el que se encuentran.

Algunas sugerencias, recomendaciones y recaudos a considerar, previos al diseño de las jornadas:

A partir del análisis de las evaluaciones enviadas por los establecimientos escolares sobre las jornadas ya realizadas, se podrían considerar las siguientes sugerencias:

1. Buscar modos de articulación del equipo técnico docente con los Coordinadores de Área, antes del diseño final de las jornadas. Puede realizarse un primer borrador de modo tal que constituya un insumo para una reunión de trabajo con los Coordinadores, de la cual podría resultar el diseño definitivo

que se enviará a los establecimientos escolares. Esta recomendación, como la que se formula a continuación, tiene por propósito lograr el compromiso de los coordinadores con la tarea que están realizando ambas Direcciones en forma conjunta.

2. En la medida de lo posible, prever alguna modalidad de apoyo y orientación de los Coordinadores hacia las escuelas del grupo 2, es decir aquellas que deberían reorientar sus proyectos, ya que es probable que puedan avanzar poco en su reformulación sin el asesoramiento externo. Por supuesto, esto no es excluyente del asesoramiento de los Coordinadores a otros establecimientos.

3. La Dirección General de Educación Inicial y Primaria debería hacer conocer, a los Coordinadores y a los establecimientos escolares, el alto interés que adquieren estas jornadas como tarea de cierre del presente año lectivo, ya que las mismas se enmarcan en proyectos sustantivos de la política educativa.

ANEXO II


ESTIMADOS DOCENTES:

En la búsqueda de alternativas que nos permitan cubrir cada vez más satisfactoriamente las expectativas de aquellos a quienes servimos, hemos reemplazado en el corriente año las acciones tradicionales de perfeccionamiento docente masivo, por estas jornadas enmarcadas en el "Proyecto de Fortalecimiento Institucional" del Programa "Trasformación de la Educación a través de la descentralización - regionalización del sistema educativo".

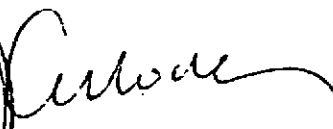
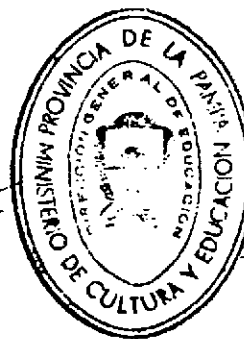
El diseño del trabajo responde a la tarea conjunta de un equipo integrado por personal de las Direcciones Generales de Planeamiento Educativo y de Educación Inicial y Primaria.

Lo hemos concebido como una instancia más del diálogo iniciado en las reuniones regionales de directores proyectadas a cada institución y que esperamos enriquecer en sucesivas oportunidades.

Cordialmente.



ALBERTO A. M. ESCOBAR
Directora General de Planeamiento



MARIA CRISTINA CASTILLA de RODRIGUEZ
Directora General de Educación
Inicial y Primaria

Este material de trabajo tiene:

- un destinatario, docentes de nivel inicial y primario interesados en mejorar su desempeño,
- una intención, pensar y reflexionar sobre la propia práctica en un ámbito común, la escuela, para generar propuestas superadoras
- y una temática que toma lo institucional como eje.

Así, ustedes podrán analizar el propio funcionamiento de la institución, mejorar su diagnóstico y proyectar algunos programas acordados.

METODOLOGIA DE TRABAJO

Si se piensa que...

El cambio en la enseñanza provendrá de la reflexión crítica por parte de los docentes acerca de las prácticas pedagógicas. Dicha reflexión necesita de la participación conjunta, de la formación de una "comunidad" docente en cada escuela.

El conocimiento teórico no asegura una modificación de las prácticas. Se actúa según los esquemas de acción, representaciones, etc. y no sólo desde el conocimiento teórico. La práctica pedagógica está condicionada por patrones institucionales del sistema educativo, y sociales. El análisis crítico debe incluirlos.

El cambio debe pensarse desde el docente pero no aislado sino en grupo de docentes, en equipo dentro de la institución escolar. El grupo docente debe buscar caminos de mejoramiento de la calidad de la educación.

El docente es un observador y analista de sus prácticas, es un crítico de ellas y es un miembro del grupo de pares. A través del intercambio de las metas y los logros comunes se promoverán cambios.

Marta S. de ASCH

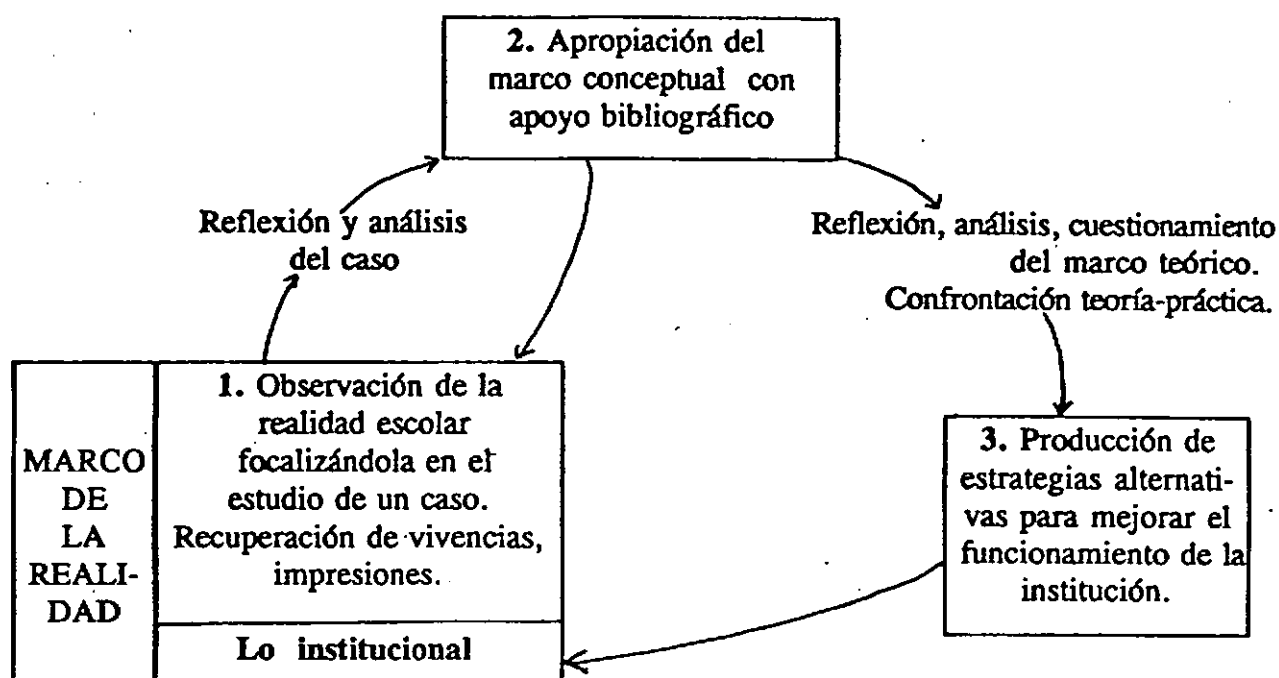
...la metodología de trabajo se centrará en lo grupal.

Se aconseja para los establecimientos en los que se reúnan más de seis personas, organizar el trabajo en subgrupos, de modo de permitir un intercambio más rico y productivo y facilitar un tiempo para que cada integrante pueda manifestar sus opiniones, dudas, interrogantes, etc. En la agenda se indicarán los trabajos en subgrupos y la puesta en común en momentos de plenario, en donde se reúnan todos los integrantes de la institución.

Cuando se realicen estas actividades sugerimos también que algunos participantes en cada uno de los subgrupos (en lo posible más de uno, y no siempre los mismos) tengan a su cargo la tarea de sintetizar y registrar los aspectos fundamentales de la lectura bibliográfica, las discusiones, las conclusiones a las que se lleguen, etc..

Para cada módulo de trabajo se proponen no sólo las actividades a realizar sino además un cronograma tentativo. Se recomienda el respeto de los tiempos planificados (de carácter aproximado, por supuesto), de modo de posibilitar la realización de todas las actividades previstas.

El diagrama siguiente muestra el proceso a seguir en estas jornadas, coordinadas por el equipo de conducción.



El esquema precedente se correlaciona con la AGENDA que se ha organizado para la tarea y que se detalla a continuación:

MODULO	DIA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA
TENTATIVO			
Primer Módulo	Lunes	* Lectura y análisis del caso. * Lectura de bibliografía específica. Puesta en común en plenario.	3 horas 1 hora
	Martes	* Lectura de bibliografía específica. * Retorno al caso. Puesta en común en plenario.	3 horas 1 hora
Segundo Módulo	Miércoles	* Lectura de bibliografía específica. * Elaboración de una síntesis a través de un cuadro, esquema, estructura, etc.	4 horas
	Jueves	* Jerarquización de problemáticas. Puesta en común en plenario. * Análisis de las problemáticas seleccionadas. Alternativas superadoras. Acciones.	1 hora 1 1/2 horas 1 1/2 horas
Tercer Módulo	Viernes	Plenario. La propuesta institucional. Evaluación.	2 horas 2 horas

(*) Actividades en subgrupos.

Les deseamos un buen trabajo y que las jornadas constituyan un tiempo para la producción y el enriquecimiento conjuntos.

PRIMER MODULO

LUNES

Hemos elegido para comenzar a trabajar este primer módulo, el relato de situaciones ocurridas en un Colegio Nacional de varones, en 1983-1984.

Se preguntarán por qué presentamos un caso de Nivel Medio, tan distinto en algunos aspectos de la realidad en la que ustedes están inmersos... precisamente por eso lo hemos hecho, porque por ser ajeno a lo cotidiano les permitirá tomar más distancia y hacer un análisis más "objetivo".

Con este propósito sugerimos:

1. Realizar una lectura global del caso.
2. Registrar por escrito las primeras impresiones (no incluir juicios de valor, limitarse a hacer un análisis objetivo de la situación).
3. Asociar este caso con algunos conceptos que Uds. conozcan acerca de lo institucional. (No es necesario, por el momento, consultar bibliografía).
4. Leer el Capítulo II de la Supervisión: "El campo de la Supervisión" (las actividades consignadas en el capítulos son optativas)
5. Cerrar esta actividad elaborando una lista de los conceptos más importantes del capítulo leído.
6. Poner en común en plenario.

MARTES

Los invitamos a iniciar esta segunda jornada con la lectura del Capítulo I del libro "Las Instituciones Educativas, Cara y Ceca", referido a Contrato Fundacional.

Como segundo momento les proponemos las siguientes actividades:

1. Elaborar un cuadro o esquema con los conceptos del marco teórico aportado por el capítulo leído.
2. A partir del material leído en las dos jornadas, retomar el caso y tratar de reconocer en él situaciones puntuales que ejemplifiquen los conceptos de:

institución- instituido- instituyente
conflicto- actores- poder y otros.

3. Responder a los siguientes interrogantes:
 - a. ¿Qué incidencia tienen en esta institución los cambios políticos y sociales que ocurren en el país en los años 1983-1984?
 - b. ¿Pueden encontrar similitudes y/o diferencias entre esta situación y otras en las que cambió el equipo de conducción de un establecimiento y, en consecuencia, sus estrategias de conducción?. Es importante al abordar esta pregunta no particularizar ni individualizar casos.
 - c. ¿Qué otros aspectos presentes en toda institución educativa aparecen omitidos en

el relato del caso?

ch. ¿Qué relaciones pueden establecer entre este caso y los conceptos presentados en el Capítulo de Contratos Fundacionales?

Justifiquen cada relación.

4. Poner en común en Plenario.

MATERIAL DE ANALISIS DE CASOS *

Registro de situaciones ocurridas en un Colegio Nacional ubicado en la Capital Federal, a comienzos del año 1983. Es de importancia consignar que al iniciar el año, varios acontecimientos nuevos se producían: inauguración de un moderno edificio, incorporación al Proyecto 13 con la inclusión de un asesor pedagógico que prepararía la planta funcional para el año siguiente, creación de gabinetes de ciencia, sala de plástica, música, etc.

I. Reunión de personal

Concurren alrededor de ochenta profesores de distintas edades y sexos. La mayor parte llega a horario. Es la primera reunión del año, en la semana anterior a la iniciación de las clases. Los profesores se sientan en sillas dispuestas tipo conferencia en una sala mediana. En el frente hay varias sillas donde se ubica el personal directivo, los jefes de los distintos departamentos del colegio y la asesora pedagógica.

Comienza la reunión con la presentación por parte del rector del personal que está en el frente (que ya era conocido por el resto de los profesores).

El rector da lectura a una serie de disposiciones del Ministerio, lee circulares sin agregar comentarios. El resto del personal toma nota sin interrumpir. Termina la reunión habiéndose hecho dos preguntas respecto a cuestiones administrativas. Al terminar, algunos se van enseguida, otros forman sub-grupos y otros se dirigen a visitar la escuela cuyo edificio es nuevo.

II. Primer día de clase

Se inician las clases en el turno mañana. Los alumnos se forman por división; todos uniformados y bien presentados. Se encuentran presentes algunos padres de los alumnos de primer año.

Se realiza la ceremonia de la bandera. Un profesor varón que está en el frente imparte las órdenes al alumnado. "De fren...te", "a la izquierda", "descanso", etc., con voz fuerte.

Los alumnos cumplen rigurosamente estas órdenes, al unísono. Los padres se miran entre sí. Habla luego la rectora con voz alta y firme refiriéndose exclusivamente a la importancia del nuevo edificio.

Las otras autoridades y los preceptores están entre las filas, observando a los alumnos. En un momento del acto un preceptor se para al lado de un alumno de primer año y en voz alta le dice: "Su corbata, señor! ¿No sabe hacerse el nudo? ¡Esa no es forma de entrar al Colegio! ¡Salga a un costado de la fila!

Todos dirigen las miradas hacia allí. El alumno tiembla y está colorado. Dos madres que están ubicadas cerca están coloradas; una lagrimea. El alumno tiene un poco flojo el nudo de la corbata. Una vez concluido el acto se alejan los alumnos según las órdenes del profesor que inicialmente dirigía la formación.

Los padres se retiran por su lado.

III. Observación de un recreo

1) La situación: Se instala un kiosco al lado de la bajada de la escalera de alumnos. En los recreos se producen amontonamientos y aglomeraciones.

Los vendedores no pueden atender la cantidad de pedidos de los alumnos.

Los alumnos se quejan porque no pueden comprar durante el recreo. Se quedan aún cuando ya tocó el timbre de entrada con lo que generan protestas de los profesores.

Los preceptores ponen tarde a los alumnos que se demoran.

Los concesionarios se quejan al Rector porque pierden ventas, piden recreos más largos y más a menudo.

Una de las vicerrectoras hace planteos permanentemente al kiosco amenazando con sacarlo de la escuela por falta de higiene (suciedad en toda la zona cercana y escaleras).

El rector y la vicerrectora discuten por el tema del kiosco. El lo defiende mientras ella lo ataca.

Al tiempo aparecen problemas mayores: a los alumnos les desaparece el dinero en el apretujamiento, se golpean, para lograr lugar. Los alumnos robados (en general de los primeros años) dicen que son los compañeros de años superiores que se aprovechan de ellos.

El Rector implementa cambios: el kiosco se ubica con salida al patio; se ponen más vendedores; se organizan los recreos largos.

A pesar de todo esto el fenómeno descripto subsiste.

2) Respecto a la Escuela en general se observa:

El Colegio tiene, en general, numerosos problemas de indisciplina. Muchos alumnos son pasados a otros colegios por el número de amonestaciones. En cuanto al rendimiento hay muchos alumnos repetidores y que se llevan materias a examen.

El cuerpo directivo está dividido, cada Directivo cuida su propio turno o sector sin relacionarse con el resto, hay una franca lucha por el poder.

Año 1984

Al comenzar en este año la democratización en el país el Colegio sufrió un pasaje casi a un *laiser faire*. Se suspendieron los controles frente a las demandas de los alumnos, se fue abandonando, con dificultades, la exigencia del uniforme, se permitió la formación de un Centro de Estudiantes que redactó una revista que fue prohibida por las autoridades (por la orientación exageradamente crítica y obscena de sus artículos). La contradicción en la toma de decisiones fue clara. La división entre el Cuerpo Directivo se acrecentó. El cuerpo docente también se dividió entre los que querían lo de antes y los que deseaban un cambio. Muchos alumnos manifestaron miedo a la violencia entre ellos mismos y la necesidad de tener límites por parte de la Escuela.

(*) Extraído del cuadernillo de la cátedra Didáctica II. UBA.

SEGUNDO MODULO

MIERCOLES

Es nuestra intención que en el transcurso de estos dos días Uds. puedan profundizar acerca de las dificultades y/o problemáticas institucionales detectadas a partir de las Jornadas de Evaluación de 1992.

Para lograrlo les proponemos:

1. Leer el capítulo Planificación y conducción de las Instituciones Escolares, de Inés Aguerrondo, extraído del libro "Las Instituciones Educativas, Cara y Ceca". Para facilitarles la tarea de focalización de los aspectos más importantes, adjuntamos una guía de lectura que esperamos les sea de utilidad.

Guía de Lectura

- a. Problemática del cambio en las instituciones.
- b. La planificación como "estilo de gobierno que garantiza decisiones eficaces para el mejoramiento de la educación".
- c. Paradigmas de planificación.
- ch. Las tres funciones esenciales del planeamiento.
 - Formulación de objetivos. Tarea central.
 - Generación de información oportuna y adecuada.
 - . Organización de la información:
 - Estudios de base
 - Escenarios prospectivos
 - Diagnóstico
 - . Evaluación de procesos
 - Construcción de la viabilidad
- d. Ejes sustanciales de la propuesta pedagógica.

Para reflexionar:

- Su planificación institucional ¿se basa en las normas de lo que debe ser o en la realidad de lo posible?
- ¿Se trabajan situaciones problemáticas y se jerarquizan?

2. Elaboren una síntesis del capítulo leído a través de un cuadro, esquema, estructura, etc..

JUEVES

De acuerdo al diagrama de procesos a seguir, abordamos nuevamente el marco de la realidad. Por eso en estas dos últimas jornadas el trabajo se centrará en la problemática institucional, las acciones para modificarla, y el diseño de un proyecto consensuado.

Los temas trabajados hasta ahora no son desconocidos para Uds. ya que han avanzado en los primeros pasos para la elaboración de un Diagnóstico Institucional en las Jornadas de Evaluación del 14 al 18 de diciembre de 1992.

Ahora les proponemos:

1. Retomar el material elaborado en ese momento y profundizar algunos aspectos que les permitan jerarquizar cinco problemáticas en cada casillero del cuadro siguiente.

<u>DIFICULTADES O PROBLEMATICAS DETECTADAS</u>	
* Externas a la Institución pero con incidencia en la misma	
* Internas a la Institución	

(*) Solicitamos diferenciar unas y otras porque no desconocemos que las problemáticas externas a la institución no pueden ser resueltas por los actores de cada establecimiento educativo. Algunas de ellas son competencia de organismos de conducción del sistema. En cambio, las problemáticas citadas en segundo término, pueden ser abordadas mediante la planificación de estrategias y acciones pertinentes en el interior de cada establecimiento.

2. Poner en común en Plenario:
 - a) Compatibilización y jerarquización de problemáticas institucionales.
 - b) Elaboración de un nuevo cuadro de dificultades y/o problemáticas detectadas, que refleje el consenso institucional.
 - c) Selección de una o dos problemáticas del 2do. grupo.

En este momento Uds. podrán analizar si las acciones, proyectos, que venían realizando en la institución se encuadran en la problemática seleccionada, y entonces podrán revisarlos para ampliarlos, profundizarlos, etc.

En caso de no ser así es importante que esos proyectos que responden a necesidades puntuales y fueron realizados en pequeños grupos de docentes (como por ejemplo los del Plan Social), continúen desarrollándose como estuvieron previstos y ahora en el curso de estas jornadas donde tienen el espacio para consensuar y reflexionar en conjunto a la luz del aporte teórico podrán esbozar un proyecto institucional.

3. Volver a organizarse en subgrupos (*) e indicar qué acciones podrían llegar a solucionar la problemática elegida.

Recuerden que las propuestas de acción deben ser concretas, puntuales, viables y evaluables, es decir, que puedan ser llevadas a la práctica y produzcan un impacto en el mejoramiento de los aprendizajes.

Para la concreción de esta actividad le sugerimos consultar algunos de los siguientes documentos:

- Diseño de Proyecto del Proyecto "Estímulo a las iniciativas docentes" del Plan Social.
- Proyecto "Hacia una adecuada implementación del currículo"
- Guía-síntesis para elaborar un Proyecto (se adjunta).

NOTA:

Es importante que el trabajo producido en estas jornadas quede en el archivo del establecimiento para ser consultado por:

- . el coordinador de área o zona u otras autoridades educativas.
- . los docentes que integran la planta funcional u otros que puedan incorporarse.

Además es insumo para:

- . el Proyecto de Fortalecimiento Institucional (podrá formar parte de una muestra para ser considerada por la Dirección General de Planeamiento)
- . generar redes de intercambio de experiencias.

(*) Las escuelas de P.U. deberán adaptar estas consignas realizando las actividades en forma individual y utilizar las instancias grupales para intercambiar los productos elaborados.

GUIA SINTESIS PARA ELABORACION DE PROYECTOS

A- DIAGNOSTICO. (determinación del problema)

B- CARACTERIZACION DEL PROYECTO. (contenido básico del mismo)

C- OBJETIVOS Y METAS. (Lo que se desea alcanzar, en términos cercanos y con posibilidades de concreción.)

CH- DESTINATARIOS. (especificar a quién o quiénes beneficiará)

D- ACCIONES. (actividades concretas a llevarse a cabo para lograr los resultados que se esperan)

E- RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES. (aclarar quiénes son los responsables y qué funciones desempeñará cada uno)

F- RECURSOS. (identificarlos: físicos, técnicos, materiales, financieros.- Adaptados a la realidad)

G- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. (distribución de los tiempos)

H- EVALUACION. (Seguimiento de la marcha del Proyecto para realizar ajustes necesarios y comprobar nivel de avance. Incluir instrumentos o procedimientos)

PLENARIO Y EVALUACION

VIERNES

En el transcurso de esta última jornada Uds. realizarán dos actividades: **Plenario y Evaluación.**

1. PLENARIO: La propuesta institucional

Ahora nos abocaremos a trabajar en el proyecto institucional.

Para ello les presentamos dos modalidades distintas, adecuadas a los avances alcanzados en torno del tema por cada institución.

Con este fin, las agrupamos del siguiente modo:

- A) Instituciones que no han formulado proyectos institucionales o que desean formular uno nuevo.
- B) Instituciones que ya han formulado proyectos institucionales y que desean profundizarlos.

Una vez que Uds. se hayan identificado con alguna de las dos situaciones anteriores, les sugerimos llevar a cabo las actividades correspondientes que detallamos a continuación.

A. INSTITUCIONES QUE NO HAN FORMULADO PROYECTOS INSTITUCIONALES O QUE DESEAN FORMULAR UNO NUEVO

- . Retomar las acciones propuestas el día jueves para solucionar o mejorar la problemática elegida.
- . Seleccionarlas, jerarquizarlas y articularlas.
- . Elaborar un proyecto a partir del aporte teórico y del trabajo conjunto que contemple como mínimo los ítems A, B, C, CH, D. de la guía-síntesis presentada.
- . Si tienen la posibilidad de completarla (E, F, G, H) les aconsejamos hacerlo.

B. INSTITUCIONES QUE YA HAN FORMULADO PROYECTOS INSTITUCIONALES Y QUE DESEAN PROFUNDIZARLOS

- . Retomar las acciones propuestas el día jueves para solucionar o mejorar la problemática elegida.
- . Retomar el proyecto institucional elaborado con anterioridad.
- . Cotejar, compatibilizar, analizar, seleccionar, jerarquizar las acciones de las dos propuestas.
- . Elaborar un proyecto superador a partir del aporte teórico y del trabajo conjunto que contemple como mínimo los ítems A, B, C, CH, D. de la guía-síntesis presentada.
- . Si tienen la posibilidad de completarla (E, F, G, H) les aconsejamos hacerlo.

Resuelta esta instancia, cualquiera sea su caso (A, B), solicitamos completen y nos envíen la Planilla I. (Síntesis del Proyecto)

2. EVALUACION:

La actividad propuesta como cierre de la intensa labor llevada a cabo permitirá:

- a ustedes, hacer una evaluación de estas jornadas
- a Nivel Central, relevar información para la organización de acciones futuras.

Les sugerimos la siguiente secuencia:

1. Evaluación en subgrupos de los aspectos consignados en Planilla II.
2. Evaluación en Plenario: puesta en común de las evaluaciones parciales para la elaboración de la Planilla II.

Recomendamos enviar una planilla por establecimiento.

NOTA:

Solicitamos el envío sólo de las Planillas I- II a la
Dirección General de Planeamiento
Comisión Fortalecimiento Institucional
O'Higgins 660- (6300) Santa Rosa

P L A N I L L A I

Síntesis del Proyecto

Escuela:

Localidad:

N° de participantes:

1.- PROBLEMÁTICA



2.- OBJETIVOS

3. ACCIONES

Enviar a:

Dirección General de Planeamiento
Comisión "Fortalecimiento Institucional"
O'Higgins 660 (6300) Santa Rosa

P L A N I L L A I I

Evaluación de la Institución

Escuela:

Localidad:

N° de participantes:

1. Registro de conceptos o puntos teóricos que les aportó la bibliografía.

2. Aspectos del funcionamiento institucional y de su práctica profesional que pueden modificarse en el marco de la bibliografía consultada y del trabajo conjunto

3. Aspectos positivos de las jornadas.

4. Aspectos negativos de las jornadas.

5. Sugerencias

Enviar a:

Dirección General de Planeamiento
Comisión "Fortalecimiento Institucional"
O'Higgins 660 (6300) Santa Rosa

ESTIMADOS COLEGAS:

Retomando la línea anunciada en la circular N° , en que anticipábamos que seguíamos trabajando en el análisis de los proyectos elaborados en las **Jornadas de Capacitación Obligatoria en Servicio - Julio de 1993-**, enmarcadas en el Proyecto de Fortalecimiento Institucional del programa "Transformación de la educación a través de la descentralización -regionalización del sistema educativo", enviamos algunos resultados iniciales.

Respecto a estos proyectos, volcados en la **PLANILLA I**, los hemos agrupado según pertenezcan a: CAE; SAI; CEAT; JIN; Escuelas Especiales; Escuelas de Adultos y Centros Laborales; Escuelas de 3ra. y de Personal Unico; Escuelas de Jornada Simple, Escuelas de Jornada Completa y Escuelas Hogares. (Ver ANEXO I).

Los proyectos de cada grupo se han organizado en categorías construidas a partir de la diversidad de problemáticas planteadas. A los efectos de agrupar proyectos que se refieren a problemáticas similares, es posible que no aparezcan con los términos exactos empleados por quienes lo elaboraron pero, al constar en el cuadro el número o nombre de la institución, resulta sencillo identificar qué escuelas, centros o servicios se incluyen en cada problemática. Confiamos en que esto estimule la comunicación entre las instituciones para intercambiar ideas sobre aspectos comunes.

Debemos aclarar que algunas escuelas o centros presentaron más de un proyecto y ésta es la razón por la que aparecen mencionadas más de una vez.

Seguimos procesando otros aspectos de los proyectos. Cada uno de ellos está siendo analizado en función de criterios entre los cuales se encuentran los siguientes:

- * si atiende a una problemática interna o externa a la institución;
- * si atiende a una problemática pedagógica o no pedagógica;
- * el grado de explicitación en la formulación del proyecto;
- * la pertinencia y coherencia entre objetivos y acciones.

Si bien seguimos analizando en particular la totalidad de los proyectos, la información que manejamos hasta el momento nos permite anticipar formas diferenciadas de devolución:

- La mayor parte de las instituciones está en condiciones de implementar o continuar con los proyectos presentados o en marcha;
- Algunas deberán efectuar redefiniciones o ajustes que les serán comunicados individualmente por escrito.
- Se prevé un encuentro presencial para aquellas escuelas que entendemos necesitan una nueva lectura o una revisión compartida.

Esperamos que esta comunicación sea útil para poner en común las problemáticas compartidas durante la capacitación de Julio.

Cordialmente.

Datos extraídos de PLANILLA I - Proyecto institucional.

ESCUELAS DE PU Y TERCERA CATEGORIA	<ul style="list-style-type: none"> * Soledad y aislamiento de la comunidad rural * Necesidad de adecuación curricular/relación de contenidos con situación del medio/ Incoherencia de contenidos de diferentes ciclos. * Falta de integración escuela-comunidad: familia, otras escuelas (rurales y urbanas), otras áreas e instituciones. * Dificultades en lecto escritura * Escasez de tiempo para atender múltiples tareas * Necesidad de incorporar personal auxiliar * Disciplina: necesidad de unificar pautas * Necesidad de formación integral: aprovechamiento del juego y desarrollo de pensamiento lógico y espíritu crítico. * Necesidad de buena alimentación * Estructura edilicia inadecuada * Equipamiento escaso * Falta de vivienda para personal docente * Atraso de documentación * Falta de recursos pedagógicos: material didáctico y/o bibliográfico 	<p>173-148-214-139-149-194</p> <p>100-131-112-124-90-229</p> <p>108-153-65-58-120-167-189-154- 151-152-229-29-51-72-127 203-208-146-207-209-136-158 185-253-252-202-232-182-3 68-87-178-200-226-89-172-93</p> <p>70-247-144-28-72-122-40</p> <p>101-137-204</p> <p>187 85-174-</p> <p>121-</p> <p>80-235-239-72-229</p> <p>191-</p> <p>127-190-229</p>
ESCUELAS HOGARES Y DE JORNADA SIMPLE Y COMPLETA	<ul style="list-style-type: none"> * Adaptación de contenidos curriculares a las características locales y regionales * Necesidad de retención y aumento de matrícula * Dificultad para lograr la promoción automática * Necesidad de nuevas técnicas pedagógicas * Perfeccionamiento permanente * Capacitación en el uso de la informática * Necesidad de brindar orientación laboral * Fallas en la expresión oral y escrita * Dificultades ortográficas, imprecisión y escasez de vocabulario, falta de interés por la lectura. * Falta de Recursos Pedagógicos: material didáctico, aprovechamiento espacios físicos, creación de biblioteca escolar * Integración escuela-comunidad * Relaciones interinstitucionales * Relaciones con la familia * Disciplina: Régimen de convivencia * Unificación de normas-Autodisciplina- 	<p>104-27-36-155 San Juan Bosco</p> <p>91-17-73-7- San Juan Bosco</p> <p>105-49-125-135-83-16-6-</p> <p>114-117-201-206-47-233-</p> <p>115-140-22-103- I. la Inmac. 116-30-82 Normal S.R.-201-33-176-76 78-143-218-88-233-217-249 177-113-25-50-91-32-37-55 67-79-201-12-Ma. Aux. Victorica-43-45-71-84- 56-186-238-99-157-248-218</p> <p>91-220-77-13-34-221-</p> <p>19-156-164-8-21-Sag.Flia Sta. Inps-23-24-95-230 234-236-237-52-141 64-20-53-75-196-</p> <p>111-C.E. Los Caldenes-60- 74-94-97-217-Normal</p>

	<p>Falta de límites, hábitos, valores Falta de higiene personal y del edificio</p> <p>* Relaciones interdisciplinarias: necesidad de mayor interacción y comunicación entre el personal Necesidad de articulación entre niveles y ciclos</p> <p>* Problemas de conducta y aprendizaje. Bajo rendimiento.</p> <p>* Relaciones interpersonales: mejorar los canales de comunicación, unificar criterios, delimitación y jerarquización de roles.</p> <p>* Preservación del medio ambiente y aprovechamiento de recursos: parquización, forestación.</p> <p>* Necesidad de desarrollar el pensamiento lógico y espíritu crítico</p> <p>* Falta de organización de contenidos catequísticos</p> <p>* Necesidad de asistencia médica</p> <p>* Estructura edilicia inadecuada Falta de vivienda para personal docente</p> <p>* Incorporación de alumnos con discapacidades a la escuela común</p> <p>* Falta de donación de órganos</p> <p>* Necesidad de subvención estatal</p> <p>* Necesidad de: creación de gabinetes, nuevas secciones y cargos de maestras recuperadoras</p>	<p>G. Acha-210-76-78-218-159 110-175-233-222-Ma. Aux S.R.-55-25-143-205-82-240 Sto. Tomás-113-145-</p> <p>119-180-5-26-34-38-42-44- 74-219-242-15-35-79-76- 175-218-240-129-91-230- 222-133-10-22-155-54</p> <p>14-31-92-98-243-246-245- 22-205-241-59-129-</p> <p>2-221-61-240-206-86-88-35 11-193-57-195-66-220- Normal S.R.-Ma. Aux.G.Acha</p> <p>227-236-25-143-77-</p> <p>161-4-12-33-25-48-</p> <p>Ntra. Sra. de Luján</p> <p>107 192-220-102</p> <p>251-</p> <p>39-</p> <p>C.E. Los Caldenes</p> <p>Adventista-63-1-</p>
J.I.N.	<p>* Falta de ejes comunes en la formulación de objetivos, contenidos y evaluación- Falta de comunicación y espacios de reflexión.</p> <p>* Falta de articulación con el nivel primario</p> <p>* Escasa participación de la familia en el quehacer educativo.</p> <p>* Revalorizar el rol docente, optimizar la relación directivo docente</p> <p>* Falta de preparación de los docentes para resolver situaciones diversas (sexo, violencia familiar, alcoholismo, etc.)</p> <p>* Carencia de material didáctico</p> <p>* Integración de niños con discapacidades</p> <p>* Construcción del edificio</p>	<p>1-6-8-9-10-</p> <p>3-5-6-7-17-19-</p> <p>2-4-14-15-</p> <p>11-16-</p> <p>11-</p> <p>18-</p> <p>12-</p> <p>13-</p>
ESPECIALES	<p>* Falta de unificación de criterios entre docentes y técnicos del establecimiento Necesidad de trabajo interdisciplinario y adecuación del curriculum</p> <p>* Relaciones interpersonales</p>	<p>S e H 2-1- Esp. 6-3-8-7-10</p> <p>Esp. 1-7-</p>

	<ul style="list-style-type: none"> * Dificultades en la lecto escritura Necesidad de material adaptado * Integración social del discapacitado: a la escuela primaria, a la comunidad y al ámbito laboral * Relación familia-escuela Falta de trabajo terapéutico para abordar problemáticas familiares 	<p>Ciegos 1 Esp. 9</p> <p>Irreg. motores N_1 Ciegos 2- Esp. 4-2 Irreg. mot N_2</p> <p>Esp. 4-12-8-11-</p>
C.A.E.	<ul style="list-style-type: none"> * Perfil del C.A.E.: Necesidad de integración del equipo del CAE y las escuelas Falta de comprensión de la función del CAE Falta de lineamientos claros y marco teórico Ausencia de principios que orienten una sistematización de la información Carencia de control de gestión * Necesidad de aumentar acciones preventivas Imposibilidad de cumplir objetivos preventivo-asistenciales * Fracaso escolar en el 1er. ciclo Necesidad de mejorar la promoción automática * Resignificar y reconstruir la práctica docente * Problemas de articulación del lenguaje 	<p>Quem- Quem-Doblas- I. Alvear-San Martín- Caleuf-Toay-Castex- La Adela-G. Pico-S. Rosa</p> <p>G. Acha Catriló</p> <p>25 de Mayo Victorica</p> <p>Realicó</p> <p>Guatraché</p>
S.A.I.	<ul style="list-style-type: none"> * Organizar la dinámica comunicacional Fortalecer las relaciones entre docentes y técnicos * Dificultades de integración de niños con serios trastornos de personalidad 	<p>G. Pico Realicó</p> <p>S. Rosa</p>
CEAT	<ul style="list-style-type: none"> * Perfil del CEAT necesidad de normativas claras y precisas para evitar acciones paralelas * Falta de espacios de reflexión e integración del equipo técnico 	<p>S. Rosa</p> <p>G. Pico 25 de Mayo</p>
ADULTOS y CENTROS LABORALES Y EDUCATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidad de retención y aumento de matrícula * Necesidad de fortalecer las relaciones intrainstitucionales * Necesidad de fortalecer las relaciones con la familia y con otras instituciones * Necesidad de asesoramiento y mayor información * Mejorar capacitación- Facilitar inserción laboral * Seguridad e higiene en los talleres 	<p>C.E. 44 C.E. U4- U4B-U30- Lab. 56 y Lab. 52</p> <p>E.A.7</p> <p>C.E.1 C. Lab. 23-1</p> <p>C.E.44</p> <p>C.Lab. 23 Misión Monotéc. N_21</p> <p>Anexo de formación profesional (S. Rosa)</p>

ESTIMADOS DOCENTES:

Es nuestra intención poner en circulación las grandes tendencias que se extraen de la lectura y el análisis de los trabajos realizados en las **Jornadas de Capacitación Obligatoria en Servicio** - Julio 1993-, enmarcadas en el "Proyecto de Fortalecimiento Institucional" del programa "Transformación de la educación a través de la descentralización - regionalización del sistema educativo".

Las respuestas a la planilla II que ustedes completarán durante las Jornadas, están volcadas en el cuadro Anexo I, que acompaña esta nota. 282 Instituciones sobre 300 que trabajarán han enviado las planillas al 15 de septiembre de 1993. La tabulación se realizó sobre el total de respuestas dadas por institución.

Del análisis de esta información se desprenden una serie de consideraciones que queremos compartir con ustedes aclarando, que no son las únicas ni las últimas que puedan hacerse. Al contar con los resultados de las Jornadas esperamos que cada escuela pueda hacer su propio análisis y que, en futuros contactos, se genere el intercambio de opiniones al respecto.

En términos generales es auspicioso el hecho de que las escuelas trabajen sobre sus problemáticas internas y que, en un espacio y un tiempo compartido, sus miembros puedan analizar el propio funcionamiento de la institución, mejorar su diagnóstico y generar proyectos compartidos que tengan por propósito superar las dificultades o problemáticas detectadas.

Respecto a los datos obtenidos de la **PLANILLA II** son alentadoras las respuestas que señalan aspectos positivos, en particular:

* el registro de conceptos o puntos teóricos que aportó la bibliografía, entre los que se destacan: instituido, instituyente, actores, conflicto, poder, contrato fundacional, planificación institucional, gestión. (1.A. 238 respuestas)

* la posibilidad de realizar ajustes en la planificación institucional; reelaborar proyectos institucionales (2.B.a. 179 respuestas)

* la posibilidad de determinar problemas; el abordaje de soluciones; la necesidad de elaborar un proyecto institucional y/o mejorarlo (3.B.a. 80 respuestas)

* la generación de un espacio de reflexión; la integración docente. Intercambio. Convivencia (3.B.ch- 259 respuestas)

Entre los aspectos negativos se señala que la bibliografía resultó tediosa, extensa, densa, reiterativa (4.B.a. 109 respuestas); y/o teórica, con vocabulario técnico que dificulta la interpretación (4.B.ch. 53 respuestas). Estos señalamientos nos obligan a repensar los criterios de selección empleados y considerarlos para futuras propuestas. Al mismo tiempo, representan para todos un motivo de reflexión acerca del ejercicio que como docentes realizamos del hábito de la lectura. La teoría y la práctica deben entenderse como aspectos distintos pero complementarios, ambos

constituyen una unidad. En relación a esta cuestión algunos han afirmado que la bibliografía no les aportó nada nuevo, aunque la han aplicado para pensar y elaborar un proyecto institucional.

Probablemente las primeras afirmaciones se relacionen con las referencias respecto a que la bibliografía no responde a necesidades del docente (4.B.b. 38 respuestas); y que plantea una temática no motivadora, fuera de la realidad docente (4.B.i. 49 respuestas); lo que, a nuestro criterio, podría derivarse del hecho de sentir lo institucional como ajeno a la práctica cotidiana. Debería pensarse que la práctica que se realiza en el aula tiene lugar y sentido en un ámbito común que la trasciende y que es la escuela. Quizá esta postura prevaleció en aquellos que opinaron que la bibliografía era actualizada, interesante, útil, excelente (3.B.b. 24 respuestas); o que incorporaron enfoques teóricos (3.B.e. 49 respuestas).

En cuanto a las sugerencias (punto 5) y, en particular, a la solicitud de cambio en la época del curso (5.B.k 32 respuestas) hay diversas propuestas que nos parecen atinadas. Es probable que se atiendan en procura de una mejor estructuración temporal de estas instancias.

Rescatamos la coincidencia en la necesidad de dar continuidad a estos espacios de reflexión (5.B.d. 44 respuestas). Sin embargo se solicita una temática más específica, entendiéndose por tal a la del aula o del nivel (5.B.a. 117 respuestas), o cursos prácticos con coordinadores idóneos (5.B.b. 65 respuestas).

El encuadre seleccionado para julio se aparta de estos últimos reclamos. En cuanto a la temática, como se expresó antes, lo institucional no es privativo de un sector -los directivos- sino que afecta a todos los actores involucrados. Cuando proponemos un abordaje institucional de la problemática escolar es porque creemos que muchos esfuerzos realizados en desarrollo curricular, capacitación específica, proyectos individuales, etc., profundizarán sus logros y extenderán sus beneficios si pueden ser comprendidos, priorizados y capitalizados por toda la institución.

Con respecto al modelo de capacitación, hemos reemplazado el tradicional de cursos, en los que se accede a nuevos conocimientos a través de un capacitador-transmisor, por el propuesto, centrado en la problematización y reflexión de la propia práctica analizada en el contexto institucional en que sucede.

Consideramos que esta otra forma de relacionarse con el conocimiento puede contribuir a formar sujetos generadores y productores de saberes (y no sólo reproductores). Ejercer un rol de sujeto de aprendizaje que aprende de y junto con sus pares ayudará al docente a repensar las propuestas didácticas que prepara para sus alumnos.

En estos momentos estamos trabajando en el análisis de los proyectos enviados, los resultados les serán remitidos a la brevedad con el propósito de que esa puesta en común promueva el intercambio entre las instituciones a partir de compartir problemáticas similares.

Cordialmente.

ANEXO I

Datos extraídos de la PLANILLA II - Evaluación de la institución.

(Tabuladas 282 escuelas)

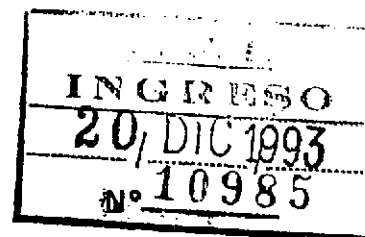
ITEM PLANILLA II	RESPUESTAS	TOTALES*
1. Registro de conceptos o punto teóricos que apor- to la bibliografía.	A. Si	238
	B. No	17
2. Aspectos del funcionamiento institucional y de su práctica profesional que pueden modificarse en el marco de la bibliografía consultada y del trabajo conjunto.	A. Ninguno	27
	B.	329
	a. Ajustes de la Planificación Institucional. Reelaboración de proyectos. Análisis y toma de decisiones institucionales	179
	b. Reflexión sobre la comunidad educativa.	12
	c. Contrato fundacional.	29
	ch. Desempeño de actores. Relaciones entre actores.	57
	d. Creación de tiempos de reflexión.	18
	e. Cambio. Conflicto.	17
	f. Calidad educativa.	13
	g. Curriculum. Diseño curricular.	2
	h. Comunicación. Canales.	2
3. Aspectos positivos	A. Ninguno	4
	B.	452
	a. Determinación de problemas. Abordaje de soluciones. Necesidad de elaborar un proyecto institucional o mejorarlo.	80
	b. Material bibliográfico actualizado interesante, útil.	24
	c. Plenario de días jueves y viernes.	11
	ch. Integración docente, espacio de reflexión. Intercambio. Convivencia	259
	d. Autoevaluación de la tarea profesional y/o institucional.	27
	e. Incorporación de enfoques teóricos.	49
	f. Permite el perfeccionamiento docente. Capacitación masiva.	2

4. Aspectos negativos	A. Ninguno	26
	B.	383
	a. Bibliografía tediosa, extensa, densa, reiterativa.	109
	b. Bibliografía que no responde a las necesidades del docente.	38
	c. Bibliografía escasa.	3
	ch. Bibliografía teórica, con vocabulario técnico que dificulta la interpretación.	
	Poco práctica. No se ajusta a la realidad.	53
	d. Distribución del tiempo	44
	e. Directivismo del curso	21
	f. Temas impuestos.	
	Obligatoriedad del curso	23
	g. Falta de coordinación adecuada	12
	h. Presentación de un "caso" ajeno	7
	i. Temática no motivadora, fuera de la realidad docente. No cubre expectativas.	49
	j. Falta de participación docente (desmembramiento del grupo, apatía)	10
	k. Falta de integración de la coordinación educativa.	3
	l. Pérdida de clases	3
	ll. Uniformidad del tema	1
	m. Tipo de letra de los folletos. Presentación formal de los folletos.	3
	n. Gasto innecesario	1
	ñ. Todo	3

5. Sugerencias	A. Ninguna	3
	B.	358
	a. Temática más específica y práctica. Adecuada al nivel, aula, ciclo.	117
	b. Cursos prácticos con coordinadores idóneos.	65
	c. Acordar perfeccionamiento con el interés de la institución.	15
	ch. Participación docente en la elección de los temas.	21
	d. Continuidad de espacios de reflexión.	44
	e. Lectura del material y devolución de conclusiones.	22
	f. Bibliografía remitida con anterioridad	10
	g. Cursos con puntaje.	2
	h. Partidas para viáticos	2
	i. Conocimiento de proyectos de otras instituciones. Publicación.	8
	j. Ampliación bibliográfica.	7
	k. Cambio en la época del curso o en su modalidad.	32
	l. Control del cumplimiento de los trabajos elaborados.	1

ll. Cursos libres.	1
m. Mayor claridad en las consignas	1
n. Coordinación adecuada. Mayor asesoramiento a personal directivo. Necesidad de supervisión.	3
ñ. Incremento de salarios.	2
o. Intercambio con docentes del mismo nivel, ciclo, especialidad.	5

* Los totales no se han tomado sobre cada institución sino sobre las respuestas dadas.



Buenos Aires, 20 de diciembre de 1993

Al Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Ing. Juan José Ciáccera
S / D

Tengo el agrado de dirigirme a
Ud. con el objeto de elevar para su consideración el cuarto
Informe de Avance correspondiente al contrato de obra de
Asistencia Técnica al Ministerio de Educación de la Provincia
de La Pampa (Expediente 2625).

Ud. muy atentamente.

Sin otro particular, saludo a

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "M. Poggi".

Lic. Margarita Poggi

INFORME DE AVANCE

CONTRATO DE LOCACION DE OBRA. Expediente 2625.

EXPERTO: LIC. MARGARITA POGGI.

DESCRIPCION DE LAS TAREAS REALIZADAS POR LA CONSULTORA

Tal como consta en el contrato de la consultora, las tareas previstas para el mes 4 se deberán centrar en la búsqueda y organización de bibliografía y la elaboración de consignas para el respectivo análisis.

En consecuencia, se presenta a continuación la bibliografía sobre instituciones educativas y, en particular, sobre la gestión institucional con las correspondientes consignas para su análisis. Estas se han organizado a modo de "fichas de lectura" orientadoras del análisis y se presentan como ejemplo de otras consignas que podrían profundizarse en un proyecto de capacitación de coordinadores y/o de directivos de los establecimientos escolares.

C. CISCAR y M. E. URÍA: Organización escolar y acción directiva. Madrid. Narcea. 1986.

Capítulo 4: Fases esenciales del proceso directivo.

CONSIGNAS:

- En este material se sintetizan y destacan aspectos importantes de la acción directiva: planificar, organizar, coordinar, orientar la ejecución, controlar y evaluar e innovar. Señale sus puntos de acuerdo y desacuerdo con las autoras.
- Complete con otros aspectos de la acción directiva, considerados por Ud. importantes, y no contemplados en el capítulo.
- En el libro Cara y Ceca (Frigerio y otros) se presentan cuatro estilos directivos (S. Ball), ¿podría señalar cómo se realizarían cada una de las fases señaladas por las autoras desde cada estilo de desempeño del rol? También podría pensar el mismo ejercicio para los modelos de gestión correspondientes a cada uno de los tipos de cultura institucional escolar del libro mencionado.

J. GIMENO SACRISTAN: El currículum: una reflexión sobre la práctica. Madrid. Morata. 1988.

Capítulo 3: Las condiciones institucionales del aprendizaje motivado por el currículum.

CONSIGNAS:

- ¿Qué relaciones puede establecer, a partir de la lectura del capítulo, entre calidad de la educación y las instituciones escolares?
- Detalle los principales aportes que Gimeno Sacristán destaca de autores como Lundgren y Apple.
- Explique cuáles son las principales consecuencias y conclusiones a las que llega el autor.

J. GIMENO SACRISTAN y A. PEREZ GOMEZ: Comprender y transformar la enseñanza. Madrid. Morata. 1992.

Fragmento del Capítulo: Ambitos de diseño.

CONSIGNAS:

- ¿Cuál es el significado que el autor otorga al proyecto educativo?
- Vincule las nociones de autonomía y descentralización abordadas por el autor con las trabajadas en la instancia presencial del primer módulo.
- De los aspectos básicos en los que interviene el diseño curricular en el ámbito de diseño de un proyecto institucional, destaque aquéllos que considera más importantes y justifique su opción.
- El punto "Los profesores como diseñadores" podría ser trabajado por Ud. junto con los docentes que forman parte de su establecimiento. Piense cómo podría presentarlo y formule previamente las consignas de encuadre de este trabajo. Esto requiere pensar los propósitos, la/s técnica/s, el producto que se desea obtener y la forma de evaluar esta instancia.
- ¿Podría además diseñar algún "ejercicio práctico" para que los docentes puedan pensar sobre los contenidos de este punto?

R. REY y J. SANTAMARIA: El proyecto educativo de centro: de la teoría a la acción educativa. Madrid. Ed. Escuela Española. 1992.

Capítulo 8: Elaboración del proyecto educativo.

CONSIGNAS:

- Los autores destacan diferentes criterios que deberían ser contemplados al elaborar un Proyecto Educativo de Centro, agregue otros que crea pertinentes contemplar.
- Sintetice las fases que se señalan en el texto para la elaboración del Proyecto Educativo.
- ¿Qué relación puede establecerse entre el Proyecto Educativo y la Planificación Institucional Anual?
- Señale los riesgos que implicaría considerar al proyecto institucional como una denominación "moderna" de la planificación institucional.

L. del CARMEN y A. ZABALA: Guía para la elaboración, seguimiento y valoración de Proyectos Curriculares de Centro. Madrid. MEC.-CIDE. 1991.

Capítulo 3: El Proyecto Curricular de Centro.

Capítulo 4: La elaboración de Proyectos Curriculares de Centro.

CONSIGNAS:

- Le proponemos que sintetice el capítulo 3 realizando un cuadro que menciones y explique brevemente las decisiones relativas a:
 - qué enseñar,
 - cuándo enseñar,
 - cómo enseñar, y
 - qué, cuándo y cómo evaluar.
- Establezca relaciones entre este capítulo y el tema de toma de decisiones abordado en el capítulo sobre la dimensión organizacional del libro "Cara y Ceca".
- ¿Qué estrategias se señalan como las usualmente usadas para elaborar Proyectos Curriculares de Centro?
- ¿Cuál es la importancia asignada a los equipos de trabajo y al asesoramiento externo en la elaboración de proyectos?

T. BARDISA RUIZ: Resistencias al ejercicio de la dirección escolar. Ponencia en el Seminario sobre Dirección de Centros Escolares. Consejo Escolar de Estado. Madrid. Abril 1993.

CONSIGNAS:

- T. Bardisa Ruiz destaca la importancia de la dirección; sintetice a partir de la información presentada los aspectos por los cuales sostiene esta afirmación.
- A partir de retomar la caracterización de la coyuntura actual en España respecto de la situación de los directivos, destaque los puntos de semejanza y diferencia respecto del sistema educativo argentino, según sus conocimientos del mismo.

F. BELTRAN LLAVADOR: Tradición y cambio en la dirección escolar. Ponencia. Universidad de Valencia. 1993.

CONSIGNAS:

- El autor parte de la premisa relativa a que "los cambios sociales y culturales del presente han desplazado el foco de atención de la dirección escolar desde el cumplimiento de funciones de carácter administrativo a otros ámbitos prioritarios: el servicio a la comunidad, el curriculum y el desarrollo profesional de los docentes." Señale las principales cuestiones destacadas en este punto.
- A partir de la lectura del punto "Los desafíos de la dirección en el futuro inmediato", señale por lo menos cinco de los que considera sus desafíos en la gestión de su establecimiento y enuncie dos medidas concretas y puntuales para comenzar a trabajar con dichos desafíos.

M. A. SANTOS GUERRA: Dirección escolar y democracia organizativa. Las imágenes en el espejo. Ponencia en el Seminario sobre Dirección de Centros Escolares. Consejo Escolar de Estado. Madrid. Abril 1993.

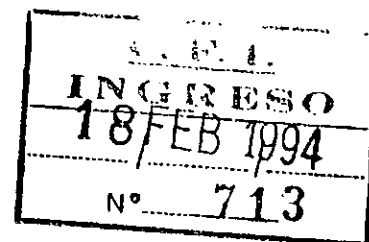
CONSIGNAS:

- Enumere las características que el autor presenta para caracterizar a la institución escolar.
- Respecto de las cuestiones que Santos Guerra plantea referidas a los directivos escolares, ¿qué semejanzas y qué diferencias encuentra respecto de lo que Ud. conoce del sistema educativo argentino?
- Sintetice los aspectos más significativos de lo que el autor llama los "triángulos del mejoramiento de la función directiva".
- Señale las dificultades abordadas en el artículo sobre la instalación de las prácticas democráticas en las instituciones educativas y agregue otras que, en su opinión, no estén enunciadas en el artículo.

P. WATKINS: El administrador como gestor. En R. BATES y otros: Práctica crítica de la administración educativa. Valencia. Universitat de Valencia. 1989.

CONSIGNAS:

- ¿Cuáles son las características más importantes del taylorismo, de la corriente de las relaciones humanas y del movimiento de la eficiencia?
- Señale las consecuencias más sobresalientes que cada una de estas corrientes han tenido en el sistema educativo y, en particular, en los roles de conducción de las instituciones educativas.



Buenos Aires, 20 de febrero de 1994

Al Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Ing. Juan José Ciáccera
S / D

Tengo el agrado de dirigirme a
Ud. con el objeto de elevar para su consideración el quinto
Informe de Avance correspondiente al contrato de obra de
Asistencia Técnica al Ministerio de Educación de la Provincia
de La Pampa (Expediente 2625).

Ud. muy atentamente.

Sin otro particular, saludo a

Lic. Margarita Poggi

INFORME DE AVANCE

CONTRATO DE LOCACION DE OBRA. Expediente 2625.

EXPERTO: LIC. MARGARITA POGGI.

ALGUNAS ACLARACIONES PREVIAS EN TORNO A LA ELABORACION DE UN INSTRUMENTO-GUIA PARA LA EVALUACION Y EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES

Según los aspectos trabajados con el equipo técnico, en las reuniones realizadas durante 1993, surgió como una necesidad la elaboración de un instrumento que permitiera efectuar la evaluación y el seguimiento de los proyectos presentados por los establecimientos escolares como producto de las Jornadas Institucionales que organizaran la Dirección General de Planeamiento y la Dirección General de Educación Inicial y Primaria, durante 1993. Este instrumento se integrará posteriormente como uno de los componentes del diseño final del Proyecto de Fortalecimiento Institucional, a cargo de la consultora.

Cabe destacar que el diseño de un instrumento de evaluación de proyectos presenta simultáneamente algunos obstáculos y desafíos. En el primer caso -nos referimos a los obstáculos- puede señalarse que uno de los riesgos más habituales consiste en que el instrumento resultante sólo tome en consideración y ofrezca indicaciones para analizar la formulación de proyectos. En este sentido, se centraría en estimar la calidad de la elaboración de los proyectos, muchas veces sólo apreciada a partir de su presentación, y desestimaría la relación entre la presentación de un proyecto y su concreción en la práctica.

Este aspecto señalado se constituye, a su vez, en uno de los desafíos a considerar cuando se trata de diseñar un instrumento de evaluación. Esto implica poder dar cuenta, a través de dicho proyecto, tanto de la pertinencia de éste a partir de su presentación, como también del seguimiento que se requerirá para evaluar el mismo desde perspectivas e indicadores que no se centren exclusivamente en la presentación de informes.

Por ello, cabe aclarar que aquí sería necesario prever un rol importante, en lo que respecta al seguimiento, tanto de los equipos técnicos como de los Coordinadores de Area, ya que es a partir de su conocimiento de los establecimientos escolares y sus realidades particulares, que esta tarea podrá ser complementada con el análisis de los proyectos y los informes.

Otro de los riesgos que es importante considerar, relacionado con el anterior, se refiere al hecho de que se elabore un instrumento desde una perspectiva meramente prescriptiva. Esto implicaría focalizar más la atención en el

qué se debe realizar y desconocer la dinámica de las condiciones institucionales que posibilitan, favorecen, obstaculizan u obstruyen la puesta en marcha de acciones concretas en el funcionamiento cotidiano.

Por supuesto, es importante aclarar que es prácticamente imposible soslayar una perspectiva prescriptivo-normativa. Por un lado, porque se integrarán necesariamente algunos lineamientos en un instrumento de evaluación de proyectos. Por el otro, porque la selección de los ítems constituye, por sí sola, una orientación sobre los aspectos que se priorizan y aquellos que se desestiman u ocupan un lugar de menor importancia. Pero, en todo caso, cabe alertar sobre este riesgo para que aquellos actores claves en la vinculación entre los organismos de conducción de un sistema y los establecimientos escolares (en este caso, los equipos técnicos y los Coordinadores de Area) puedan buscar aquellos puntos de equilibrio entre una perspectiva prescriptivo-normativa y la consideración necesaria e imprescindible de las realidades institucionales.

Se presenta a continuación una guía para la elaboración de un instrumento para la evaluación y el seguimiento de proyectos institucionales. Cabe aclarar que restaría, para su utilización, tomar decisiones sobre la ponderación diferenciada de algunos de sus ítems, en función de los lineamientos de la política educativa y de los objetivos priorizados en una etapa determinada.

Esta guía se organiza en torno a dos ejes:

1. aspectos relativos a la formulación y presentación de un proyecto, y
2. aspectos relativos a la puesta en práctica y el seguimiento y la evaluación del proyecto.

Además se presentan para cada uno de los ítems algunas preguntas orientadoras para la evaluación. Es necesario consignar que no se pretende con ello agotar todos los puntos posibles que pueden ser tenidos en cuenta en este tipo de instrumento; sólo pueden recortarse aquellos más importantes. También debe aclararse que no todos los aspectos presentados en esta guía deben ser necesariamente contemplados al formular un proyecto; ello dependerá del carácter del proyecto y de la experiencia instalada en los establecimientos escolares en este tipo de tareas, entre otras cuestiones.

INSTRUMENTO-GUIA PARA LA EVALUACION Y EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES¹

Margarita Poggi

1. En relación a la formulación de un proyecto:

- la problemática seleccionada

- * ¿los problemas detectados son significativos y pertinentes?
- * ¿se determinan en función de las prioridades establecidas por la política educativa? ¿éstas han sido explicitadas y son de conocimiento público?
- * ¿se determinan en función de las necesidades institucionales y, en este caso, quién o quiénes definen estas necesidades)?
- * ¿se determinan en función de los dos criterios mencionados anteriormente?
- * ¿se han ponderado y priorizado los problemas detectados?

- los objetivos o propósitos

- * ¿se encuentran formulados de manera clara y precisa?
- * ¿se hallan formulados en el nivel más operativo posible en función de la problemática que se pretende revertir?
- * ¿son pertinentes en relación a los problemas señalados?
- * ¿son pertinentes en relación a las acciones que se formulan?
- * ¿son factibles de ser realizados en función de los tiempos fijados, los recursos disponibles y los actores involucrados?

- las acciones

- * ¿se formulan de manera clara y precisa?
- * ¿son coherentes con los objetivos y las problemáticas detectadas?
- * ¿se formulan en función de los actores involucrados?
- * ¿se detallan los destinatarios de las mismas?
- * ¿se explicita la fundamentación teórica y/o práctica de las acciones sugeridas?
- * ¿esa fundamentación se sustenta con datos cualitativos y cuantitativos sobre el establecimiento escolar?
- * ¿se consideran posibles reorganizaciones de las tareas de los actores en función de las acciones a realizar?

¹ Se presentan para cada uno de los ítems algunas preguntas orientadoras para la evaluación. Es necesario consignar que no se pretende con ello agotar todos los puntos posibles que pueden ser tenidos en cuenta en este tipo de instrumento; sólo pueden recortarse aquellos más importantes. También debe aclararse que no todos los aspectos presentados en esta guía deben ser necesariamente contemplados al formular un proyecto; ello dependerá del carácter del proyecto y de la experiencia instalada en los establecimientos escolares en este tipo de tareas, entre otras cuestiones.

- los actores responsables y los actores involucrados
 - * ¿se especifican los actores involucrados en el proyecto, según las acciones establecidas?
 - * ¿se delimitan grados diferenciados de responsabilidades entre los actores?
 - * ¿se prevé la relación tiempo - tareas según los actores involucrados?
- el cronograma
 - * ¿se detalla para cada acción el tiempo previsto para su realización?
 - * ¿se detallan los tiempos según los actores responsables?
 - * ¿los tiempos previstos son factibles?
 - * ¿se detallan tiempos para planificar reajustes y evaluar las acciones?
- la relación entre los objetivos, las problemáticas, las acciones, el cronograma y los actores involucrados
 - * ¿el proyecto en su conjunto pone en evidencia la coherencia y la articulación entre los objetivos, las problemáticas, las acciones, los recursos disponibles, el cronograma y los actores involucrados?
 - * ¿el proyecto encuentra sustentación en sí mismo?
 - * ¿hay coherencia y articulación entre los objetivos, las acciones y la evaluación previstos?
- la evaluación del proyecto
 - * ¿se prevén instancias de evaluación y los actores responsables de las mismas?
 - * ¿se prevén los procedimientos de evaluación de los diferentes aspectos consignados?
 - * ¿se presentan los instrumentos de evaluación o se detalla quién será el responsable de su elaboración?
 - * ¿se determinan los criterios de evaluación globales?
 - * ¿se prevén mecanismos de devolución de la información relevada a través de la evaluación a los actores involucrados? ¿a otros actores institucionales?
- la participación de los actores institucionales en la formulación del proyecto
 - * ¿qué sectores o clases institucionales participaron?
 - * ¿es pertinente la participación de los sectores que efectivamente participaron?
 - * ¿su presencia favoreció, obstaculizó, obstruyó, en el sentido de otorgar legitimidad a la formulación concretada y garantizar el compromiso para la concreción?
- la presentación formal del proyecto
 - * ¿cumple con los requisitos formales de presentación respecto de los puntos solicitados?

2. En relación a la puesta en práctica y el seguimiento y la evaluación del proyecto:

Es importante aclarar que un proyecto es un instrumento de acción que se dilucida en la práctica educativa tanto como en su formulación. Por otra parte, cabe considerar que la puesta en práctica de un proyecto, su seguimiento y evaluación pueden efectuarse a partir de la información que proveen los actores del establecimiento escolar como de aquella que relevan otros actores externos al establecimiento, como por ejemplo los supervisores o coordinadores de área, en esta jurisdicción en particular. Estas vías pueden ser complementarias, lo cual redundará en un acercamiento más preciso a la puesta en práctica de un proyecto.

- el seguimiento del proyecto a partir de la información elaborada por los actores del establecimiento escolar a través de informes y documentos

- * ¿se elaboran informes sustantivos (no meramente formales) sobre la evolución del proyecto?
- * ¿se realizan por solicitud de las autoridades o por iniciativa del establecimiento?
- * ¿se pueden reconstruir las "huellas" del proyecto y su impacto en el funcionamiento cotidiano de la institución?
- * ¿se da cuenta de la participación de los actores involucrados en el proyecto y de sus grados de compromiso diferenciados?
- * ¿se mencionan las dificultades, los obstáculos y los riesgos, así como los logros parciales que se obtienen?
- * ¿se mencionan los conflictos que la realización del proyecto ha puesto en evidencia en la institución escolar?
- * ¿se informa sobre los mecanismos seguidos para la resolución de los conflictos explicitados?
- * ¿se plantean las reformulaciones que se han realizado respecto del proyecto originalmente ideado y se justifican esas modificaciones? (en lo relativo a propósitos, objetivos, acciones, tiempos previstos, formas de evaluación, etc.)
- * ¿se informa sobre los tiempos reales para la puesta en marcha de las acciones que se llevan a cabo?

- el seguimiento del proyecto a partir de la información relevada en terreno por actores externos a la institución, como por ejemplo, a través de la observación del supervisor

- * ¿se explicitan los logros en la marcha del proyecto?
- * ¿se tienen en cuenta las restricciones y los obstáculos que dificultan la marcha del proyecto?
- * ¿se explicitan las resistencias y los conflictos?
- * ¿se analizan las restricciones, los obstáculos, las resistencias y los conflictos y se elaboran hipótesis sobre sus posibles causas?
- * ¿se prevén estrategias de resolución frente a los mismos?

- * ¿se redistribuyen tareas y tiempos según lo requiere la marcha de las acciones?
- * ¿se promueve la delegación de tareas y la autonomía de los actores responsables de las acciones?
- * ¿se favorece la búsqueda de mecanismos racionales para la toma de decisiones?
- * ¿se han establecido claramente las reglas o normas que garantizan el funcionamiento del proyecto?
- * ¿se efectúan tareas de supervisión de las acciones realizadas por los distintos actores?
- * ¿se reajustan los procedimientos, los instrumentos y criterios de evaluación previstos para adecuarlos a la marcha del proyecto?
- * ¿el proyecto se integra en la cotidianeidad institucional?
- * ¿se valoran los logros en la marcha del proyecto?
- * ¿se difunden las acciones realizadas?
- * ¿los propósitos y las acciones del proyecto inciden en la toma de decisiones de otros aspectos del funcionamiento institucional?

BIBLIOGRAFIA

BATES, R. y otros: Práctica crítica de la administración educativa. Valencia. Universitat de Valencia. 1989.

BELTRAN DE TENA, R.: Cómo diseñar la evaluación en el Proyecto de Centro. Madrid. Ed. Escuela Española. 1991.

BELTRAN LLAVADOR, F.: Tradición y cambio en la dirección escolar. Ponencia. Universidad de Valencia. 1993.

BROCH, M-H. y CROS, F.: Comment faire un projet d'établissement. Lyon. Chronique Sociale. 1991.

CARMEN, L. del y ZABALA, A.: Guía para la elaboración, seguimiento y valoración de Proyectos Curriculares de Centro. Madrid. MEC.-CIDE. 1991.

CISCAR, C. y URIA, M.: Organización escolar y acción educativa. Madrid. Narcea. 1986.

ETHIER, G.: La gestion de l'excellence en education. Québec. Presses de l'Université de Québec. 1989.

FRIGERIO, G., POGGI, M., TIRAMONTI, G. y AGUERRONDO, I.: Las instituciones educativas: Cara y Ceca. Buenos Aires. Troquel. 1992.

FRIGERIO, G. y POGGI, M.: La supervisión. Institución y actores. Bs.As. MEJ-OEI. 1989.

GIMENO SACRISTAN, J.: El curriculum: una reflexión sobre su práctica. Madrid. Morata. 1985.

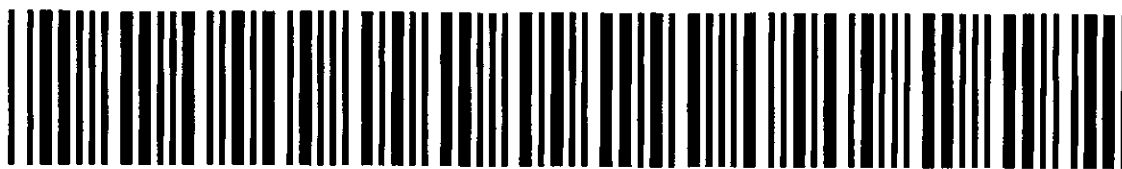
GIMENO SACRISTAN, J. y PEREZ GOMEZ, A.: Comprender y transformar la enseñanza. Madrid. Morata. 1992.

PETIT, F.: Psicosociología de las organizaciones. Barcelona. Herder. 1984.

REY, R. y SANTAMARIA, J.: El proyecto educativo de centro: de la teoría a la acción educativa. Madrid. Ed. Escuela Española. 1992.

SANTOS GUERRA, M. A.: Dirección escolar y democracia organizativa. Las imágenes en el espejo. Ponencia en el Seminario sobre Dirección de Centros Escolares. Consejo Escolar de Estado. Madrid. Abril 1993.

TYLER, W.: Organización escolar: Una perspectiva sociológica. Madrid. Morata. 1991.



000294-040529-UN-000000

O/N.311.1
T29

Mendoza, 3 de febrero de 1997.

Sr.
Coordinador Ejecutivo de la
Unidad Ejecutora Provincial
Prof. ELIGIO CONCATTI
S / D

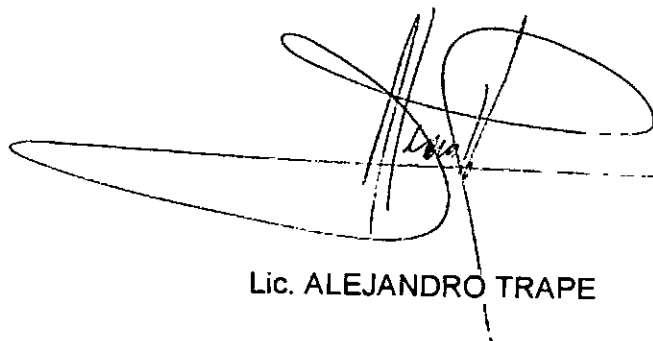
Me dirijo a usted a fin de elevarle el Informe Final,
correspondiente al contrato de obra suscrito con el Consejo Federal de Inversiones.

Este informe ha sido dividido en dos partes:

. la primera abarca los meses de diciembre de 1996 y enero de 1997 y se encuentra
referido al impacto fiscal del traspaso de Subdirección de Construcciones del Ministerio
de Ambiente y Obras Públicas y a otras tareas adicionales que se describen.

. la segunda contiene un resumen de la tareas realizadas durante los seis meses de
extensión del mencionado contrato.

Sin otro particular, lo saludo atentamente.

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

Lic. ALEJANDRO TRAPE

40 529

PROGRAMA DE MODERNIZACION INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL
COMPONENTE 2: ACCIONES INMEDIATAS

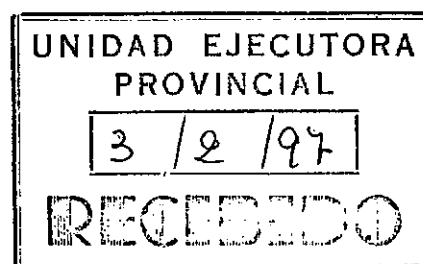
Terciarización de Actividades del Estado Provincial

INFORME FINAL

Lic. ALEJANDRO TRAPE

El presente informe consta de dos partes:

- La primera se refiere al detalle de las actividades desarrolladas durante los meses de diciembre de 1996 y enero de 1997, en el marco del PROGRAMA DE MODERNIZACION INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL (COMPONENTE 2: ACCIONES INMEDIATAS) por quien suscribe.
- La segunda provee un resumen de las tareas realizadas entre los meses de agosto de 1996 y enero de 1997.



COMPONENTE 2 : ACCIONES INMEDIATAS

TITULO: TERCERIZACION DE ACTIVIDADES DEL ESTADO PROVINCIAL

AUTOR: Trapé, Alejandro

Contenido:

- Proceso de reestructuración de la Subdirección de Arquitectura del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.
- Análisis de la situación del personal, con y sin reestructuración.
- Estructura e impacto financiero anterior y posterior a la reestructuración.
- Tercerización de los servicios técnicos de revisión técnica vehicular de la Dirección de Transportes.
- Proceso de traspaso del I.T.I.E.M. a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Proceso de Reestructuración de la Subdirección de Construcciones.
- Reevaluación del Proyecto de terminación de la av. Costanera.
- Reevaluación del Proyecto de ampliación y construcción de centros de salud.

I. DETALLE DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS MESES DE DICIEMBRE DE 1996 Y ENERO DE 1997

Las tareas realizadas han estado referidas al análisis de índole económico-financiera, por parte del Estado Provincial, encaminado a determinar el impacto sobre las cuentas fiscales en el presente y en el futuro del proceso de reestructuración de la Subdirección de Construcciones del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.

Este análisis contempla los ahorros que se obtendrán con motivo del retiro de la actividad de la órbita estatal, los mayores gastos corrientes en que se incurrirá cuando se remunere las tareas al nuevo emprendimiento y las erogaciones por única vez que tendrán lugar con motivo del proceso.

Además se han realizados tareas conexas, referidas todas al proceso de modernización del Estado Provincia y a proyectos de inversión pública, con el fin de su racionalización.

A continuación se describen los estudios realizados en cada uno de estos procesos y el estado de avance de cada uno a la fecha de confección del presente informe.

A- PROCESO DE REESTRUCTURACION DE LA SUBDIRECCION DE CONSTRUCCIONES DEL MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS PUBLICAS - IMPACTO FISCAL

El estudio que se llevó a cabo tenía por objeto evaluar cuantitativamente el impacto que la reestructuración de la Subdirección de Construcciones del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas tendrá sobre las cuentas del Estado Provincial, debido a que con motivo de tal proceso se deberán efectuar erogaciones por única vez y también se producirán modificaciones en el perfil de ingresos y egresos presupuestarios en los años venideros.

Este proceso de reestructuración tiene dos componentes bien diferenciados:

- la **desaparición de la Subdirección de Construcciones**, lo que implica tener que contratar los servicios que actualmente presta con el sector privado. Esto implica la necesidad de proceder a la reubicación, a la puesta en disponibilidad o a la aceptación del acogimiento a la tercerización del personal afectado en la actualidad a la Dirección de Construcciones.
- la **tercerización de algunas de las tareas hoy lleva a cabo**, las cuales pasarían a "Emprendimiento Construcciones-SA".

Dado que se trata de una análisis puramente financiero del proceso, se han considerado sólo aquellos ingresos y costos que cumplen dos condiciones:

. En primer lugar, que representan un ingreso o egreso **efectivo** de fondos para el Estado Provincial. En este sentido no se han tomado en cuenta ingresos y costos que sean identificables pero que no impliquen entrada o salida de dinero para el Estado.

. En segundo lugar, que se producen exclusivamente **con motivo** del proceso de tercerización mencionado. En este sentido se han dejado de lado ingresos y costos que habrían de producirse igualmente aún sin llevar a cabo la reforma.

1. METODOLOGIA UTILIZADA

La metodología utilizada ha consistido en determinar los flujos efectivos de fondos (positivos y negativos) a través de la comparación de la situación **antes y después** del proceso de tercerización, como así también los egresos netos de dinero asociados a la transición misma. Para ello se han seguido cinco etapas:

- . Definición del estudio a realizar
- . Definición de la situación sin tercerización
- . Definición de la situación luego de la tercerización
- . Consideración de ingresos y egresos "por única vez"
- . Planteo de flujos diferenciales para capturar el impacto financiero neto.

1.1. DEFINICION DEL ESTUDIO A REALIZAR

El personal que conforma esta Unidad Organizativa está compuesto de aproximadamente 300 empleados, los cuales se pueden dividir de la siguiente forma:

*** el grupo de personas que integran el emprendimiento** resultante del proceso de tercerización está conformado por 83 empleados que se caracterizan por:

- 66 en la actualidad trabajan en la Dirección de Administración de Contratos y Obras Públicas (Subdirección de Construcciones) como Personal Jomalizado,
- 13 en la actualidad trabajan en la Dirección de Administración de Contratos y Obras Públicas (Subdirección de Construcciones) como Personal de Planta Permanente¹,
- 4 en la actualidad trabajan en la Dirección de Administración de Contratos y Obras Públicas (Subdirección de Construcciones) como Personal de Planta Permanente en la Zona Sur.

*** el grupo de personas que quedaría trabajando en el ámbito del Estado Provincial²** se compone de 157 empleados:

- 15 en la actualidad trabajan en la Dirección de Administración de Contratos y Obras Públicas (Subdirección de Construcciones), Zona Sur, como Personal Planta Permanente,
- 43 en la actualidad trabajan en la Dirección de Administración de Contratos y Obras Públicas (Subdirección de Construcciones) como Personal Jomalizado,
- 99 en la actualidad trabajan en la Dirección de Administración de Contratos y Obras Públicas (Subdirección de Construcciones) como Personal Planta Permanente.

¹Uno de ellos goza de Licencia Extraordinaria.

²Se han incluido las personas que según la información suministrada se quedarían en el Estado.

En el siguiente cuadro se resume la situación de estos empleados:

Situación	Personal Permanente	Personal Permanente Zona Sur	Personal Jornalizado
E	5	1	4
J	24	3	8
S	5	3	2
T/C	53	7	23
Enfermo	12	1	6
TOTAL	99	15	43

donde E se refiere al personal que permanecerá dentro de la Dirección u otra repartición dentro del Ministerio, J son los empleados que están en edad de jubilarse, S son los empleados sexagenarios, T/C son los empleados que han sido o serán transferidos con cargo a otro ministerio.

* el grupo de personas que accedería a la disponibilidad es de 55 empleados:

- 2³ en la actualidad trabajan en la Dirección de Administración de Contratos y Obras Públicas (Subdirección de Construcciones), Zona Sur, como Personal Planta Permanente,
- 38⁴ en la actualidad trabajan en la Dirección de Administración de Contratos y Obras Públicas (Subdirección de Construcciones) como Personal Jornalizado,
- 15 en la actualidad trabajan en la Dirección de Administración de Contratos y Obras Públicas (Subdirección de Construcciones) como Personal Planta Permanente.

1.2. DEFINICION DE LA SITUACION SIN REESTRUCTURACION

Se ha caracterizado la **situación sin reestructuración o base⁵** de la Unidad a reformar (Subdirección de Construcciones), es decir, se ha efectuado la cuantificación de su movimiento financiero de no producirse la reestructuración.

³Uno de ellos goza de Licencia Extraordinaria.

⁴Uno de ellos goza de Licencia Extraordinaria.

⁵Tal como lo indica la literatura de Evaluación Económica y Financiera de Proyectos, esta situación debe ser optimizada.

Esto, de acuerdo a lo expuesto precedentemente, debería incluir los egresos financieros públicos que originan las personas que trabajan en otras Unidades Organizativas pero que forman parte de "Construcciones".

Para ello se han planteado los ingresos y egresos **efectivos**⁶ de fondos que se producen actualmente con motivo de su funcionamiento. Al respecto se han considerado:

- **Ingresos:** en el caso de que la Subdirección de Construcciones obtuviera ingresos efectivos por prestaciones de servicios al sector privado o similares, éstos deben ser considerados en el planteo de la situación actual.
- **Erogaciones:** deben considerarse las erogaciones efectivas que actualmente se producen en concepto de Personal, Bienes y Servicios.

En el caso del Personal es conveniente (aún cuando en la situación sin reestructuración no existen distinciones al respecto), diferenciar las erogaciones asociadas a:

- * el grupo de personas que formarían parte del emprendimiento resultante del proceso de tercerización,
- * el grupo de personas que permanecería en el Gobierno y
- * el grupo de personas que accedería a la disponibilidad, solicitando la indemnización correspondiente.

1.3. DEFINICION DE LA SITUACION LUEGO DE LA REESTRUCTURACION

Se ha caracterizado la **situación una vez terminado el proceso de reestructuración (incluida la tercerización)**, es decir, se ha efectuado la estimación cuantitativa del movimiento financiero una vez que se produzca la reforma.

Como precedentemente se ha indicado, este movimiento involucra a otras Unidades Organizativas diferentes a la que se reforma. Además podría incluir a otras reparticiones no consideradas⁷, por lo cual el análisis de esta situación post-reestructuración está referido en general al Estado Provincial.

Se han considerado en este caso:

- **Ingresos:** en el caso de que se previera que el Estado Provincial obtenga ingresos efectivos (por prestaciones de servicios al sector privado o similares) luego de producida la reforma.

⁶Se sigue el principio del percibido, tal como lo indican las técnicas de evaluación económica y financiera de proyectos.

⁷Por ejemplo, en el caso en que se produzcan reubicaciones de agentes en otros organismos, en la situación con tercerización deberá considerarse entonces ese gasto en Personal, aún cuando vaya a producirse fuera de la Unidad reformada.

- **Erogaciones:** deben considerarse las erogaciones efectivas que se producirán concepto de Personal, Bienes, Servicios y Honorarios Externos.

En el caso del Personal estas erogaciones estarán asociadas al grupo de personas que permanece en el Estado, ya sea en el ámbito del Ministerio o reubicadas en otras reparticiones del Gobierno⁸.

No deben considerarse erogaciones asociadas al grupo de personas que aceptarían integrar el emprendimiento resultante del proceso de tercerización ni al grupo de personas que quedan en disponibilidad, ya que no se producirán egresos efectivos en el futuro por esos conceptos⁹.

1.4. CONSIDERACION DE INGRESOS Y EGRESOS "POR UNICA VEZ"

Es frecuente que con motivo de la puesta en marcha y el desarrollo de un proceso de reestructuración se produzcan ingresos y erogaciones que luego no se repetirán, tales como traslado de muebles, equipos o maquinarias, indemnizaciones al personal que se retira, venta de bienes que ya no se utilizarán, etc..

Estos ingresos y egresos deben ser identificados y cuantificados, de manera de poder calcular un ingreso neto (que puede ser positivo o negativo).

1.5. PLANTEO DE FLUJOS DIFERENCIALES Y ESTIMACION DEL IMPACTO FINANCIERO NETO

En base a las cuantificaciones de los ingresos y egresos previamente definidos, deberán plantearse los flujos diferenciales para cada rubro que se haya considerado. Dado que el objetivo es determinar el impacto financiero de la reforma, a los valores de la situación actual deberán deducirse de los valores de la situación post-reestructuración, para cada rubro.

De esta forma se confecciona un flujo diferencial que permite cuantificar el ahorro o desahorro neto por período. Además, el ingreso neto (positivo o negativo) que se producirá por única vez debe ser imputado al momento "cero" de dicho flujo.

Además se planteó el flujo diferencial de las situaciones "con traspaso optimizada" versus la "actual". Este indica los ahorros o desahorros que el Estado podría generar si se **optimizase**.

Esto básicamente implica:

⁸En ambos casos debe efectuarse el cálculo en función de las **nuevas remuneraciones** a percibir, que pueden diferir de las consideradas para estos grupos en la "situación actual".

⁹En el caso de las personas que quedan en "disponibilidad", deberán computarse los costos que originan al Estado durante los seis primeros meses de adoptada la decisión. Esto es así porque el Estatuto del Empleado Público prevé el pago de 6 salarios a partir que se decide la disponibilidad.

- cobrar los alquileres de mercados por los inmuebles¹⁰,
- cobrar las herramientas, equipos y bienes muebles entregados al emprendimiento su valor de contado o financiarlos al costo de oportunidad del Estado (13%),
- cobrar por los materiales entregados al emprendimiento su valor de contado o financiarlos al costo de oportunidad del Estado.
- vender los vehículos, herramientas y equipos que quedan como remanentes en el Estado, cuyo valor se estima en \$52.369.

2. FUENTES DE INFORMACION UTILIZADAS

La información utilizada ha provenido básicamente del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas y ha sido suministrada por el Ingeniero Juan Salmaso y la Contadora Mónica Rago.

3. PLANTEO DEL FLUJO DIFERENCIAL

A continuación se detallan la metodología seguida para el cálculo de los valores que asumen las variables relevantes en cada una de las etapas antes descriptas.

3.1. DEFINICION DE LA SITUACION SIN REESTRUCTURACION

Ingresos: Se ha considerado que la Unidad no obtiene ingresos efectivos por prestaciones de servicios al sector privado o similares en la situación actual. Por lo tanto se ha imputado un valor nulo a este renglón en el cuadro correspondiente.

Erogaciones: Las erogaciones que se realizan en la situación base son las siguientes:

. **Personal**: Para la estimación de estas erogaciones se han considerado los tres grupos mencionados en la definición de la metodología:

- Respecto del grupo de personas que aceptarían integrar el emprendimiento resultante del proceso de tercerización, se trata de 83 agentes, cuyas remuneraciones¹¹ anuales actuales ascienden en total a **\$499.833**.

- Respecto del grupo de personas que permanecería en el Gobierno¹², se trata de 157 agentes, cuyas remuneraciones anuales actuales no se han calculado por netearse en el flujo.

¹⁰Los cuales en este caso coinciden con los que los emprendidos proponen pagar.

¹¹Incluye todos los costos que debe pagar el Estado (pagos de salarios familiares, OSEP, aportes jubilatorios).

¹²Incluidos los empleados en edad de jubilarse y los sexagenarios.

- Respecto del grupo de personas que accedería a la disponibilidad, solicitando la indemnización correspondiente, se trata de 55 agentes, cuyas remuneraciones anuales actuales ascienden en total a \$330.314¹³.

Estos valores son los que se deberían imputar a cada uno de los grupos en cada año, ya que serían los pagos efectivos anuales que el Estado Provincial debería realizar si no reestructura la Unidad bajo análisis.

Bienes y servicios: Se han estimado estos rubros en base a los valores correspondientes a las ejecuciones presupuestarias de la Unidad en el período 1992-1995. Se ha considerado un promedio de tales ejecuciones presupuestarias a los efectos de su valuación:

Ejecuciones presupuestarias
(en miles de pesos)

	1992	1993	1994	1995	Promedio
Bienes corrientes	249	149	137	96	157,75
Bienes de capital	208	204	204	40	164,00
Servicios	57	64	64	45	57,50

3.2. DEFINICION DE LA SITUACION LUEGO DE LA REESTRUCTURACION

Ingresos: Se ha considerado que el Estado no obtendrá ingresos efectivos por prestaciones de servicios al sector privado o similares en la situación posterior a la reforma. Por lo tanto se ha imputado un valor nulo a este renglón en el cuadro correspondiente.

En alguno de los escenarios planteados se ha considerado el valor del alquiler de los inmuebles que los emprendidos han sugerido pagar¹⁴.

Erogaciones: Las erogaciones que se realizarán en la situación posterior a la reestructuración son las siguientes:

a. **Personal:** Para la estimación de estas erogaciones se han considerado los grupos mencionados en la definición de la metodología:

- Respecto del grupo de personas que aceptarían integrar el emprendimiento resultante del proceso de tercerización, se les ha imputado un valor nulo, porque dejarían de pertenecer a la planta de personal del Estado.

- Respecto del grupo de personas que permanecería en el Gobierno, se ha computado un valor nulo porque luego en el flujo se netea.

- Respecto del grupo de personas que accedería a la disponibilidad, se les ha imputado un valor nulo, porque dejarían de pertenecer a la planta de personal del Estado.

¹³Este monto no computa las erogaciones estatales que constituyen pagos a dos empleados que en la actualidad gozan de Licencia Extraordinaria.

¹⁴Que coincide con el valor que se conseguiría en el mercado de alquileres.

Estos valores son los que se deberían imputar a cada uno de los grupos en cada año, ya que serían los pagos efectivos anuales que el Estado Provincial debería realizar si reestructura la Unidad bajo análisis.

b. **Bienes y servicios:** Los gastos en bienes y servicios desaparecen como consecuencia de la reestructuración. Se ha considerado un valor nulo para los mismos a los efectos del flujo.

c. **Honorarios externos:** Se ha previsto para este rubro un monto de \$162.404 para el año 1997, en concepto de Honorarios Externos para Obra Pública en General. Se ha considerado que este monto se mantendrá en el futuro.

3.3. INGRESOS Y EGRESOS "POR UNICA VEZ"

Se han identificado y cuantificado los siguientes egresos por única vez:

- **Indemnizaciones del personal que quedaría en disponibilidad:** estas ascienden a **\$188.944** si se calculan en base a un **suelo básico por año de servicio**. Este cálculo toma en consideración la antigüedad del personal que entra dentro de esta figura.

Por otra parte, dado que en el seno del Estado se estaba estudiando calcular la indemnización para el caso de disponibilidad de la siguiente forma:

- . si la antigüedad del empleado es de 0-10 años, se le debe pagar un sueldo básico por cada año de servicio,
- . si la antigüedad del empleado es de 10-20 años, se le debe pagar un sueldo básico y medio (1,5) por cada año de servicio,
- . si la antigüedad del empleado es de más de 20 años, se le debe pagar dos sueldos básicos (2) por cada año de servicio,

Se ha procedido a determinar el monto a erogar bajo esta propuesta, el cual resulta de **\$321.546**.

Además, la figura de disponibilidad prevé que al empleado se le abonen **seis sueldos adicionales**. El valor actual de los mismos (calculado a una tasa mensual equivalente al 13% anual) es de **\$147.256**.

- **Valor de los bienes entregados al emprendimiento:** el valor de estos bienes asciende a **\$110.815**. Se compone de la siguiente forma:

- . Vehículos: \$ 71.500
- . Herramientas y equipos: \$ 11.369,7
- . Elementos de oficina: \$ 9.870
- . Materiales: \$ 18.075

En el momento 1 del flujo se ha incluido el valor de los materiales, ya que los emprendidos se han comprometido a devolverlo contra certificación de obra.

3.4. PLANTEO DE FLUJOS DIFERENCIALES Y ESTIMACION DEL IMPACTO FINANCIERO NETO

El planteo de este flujo y la estimación de los resultados han sido efectuados en base a las siguientes consideraciones:

- la tasa de descuento anual utilizada es del 13%,
- se ha optado por **asignar un valor nulo** a los dos grupos que aparecerán luego en la situación post-tercerización (personas que quedaría en la Unidad Remanente en el ámbito del Estado Provincial y personas que se reubicaría en otras reparticiones), ya que estos valores se netearán en el flujo diferencial¹⁵.
- si bien en el flujo se exponen los momentos 0 a 3, en la columna "siguientes" se han introducido los valores al momento 4 de cada uno de los ingresos y costos considerados. El verdadero horizonte de evaluación ha sido de 34 años, ya que en el momento 34 se jubilaría el último de los empleados que entra en el emprendimiento o que queda en disponibilidad¹⁶. Desde el momento 35 los ingresos y costos de ambas situaciones alternativas serían coincidentes, de manera que el neto sería nulo.
- se han planteado los flujos diferenciales de manera de netear a los definidos en la situación con reestructuración de los estimados para la situación base. Esto implica que si el valor actual del flujo es positivo, el valor actual de los ingresos netos atribuibles a la reestructuración es superior al valor actual de los costos netos. Es decir, el impacto fiscal de la reforma es positivo.

4. ESCENARIOS ALTERNATIVOS

Se han estudiado dos posibilidades:

- 1- que el número de personas que conforman la Subdirección en la actualidad sea excesivo¹⁷,
- 2- que este número de personas sea adecuado o necesario.

Esto implica considerar diferentes valores actualizados al momento cuatro para los rubros "Personal que queda en disponibilidad" y "Personal que se terceriza":

- 1- en el primer caso, personal excedente, se debe considerar para el cálculo de estos rubros el valor al momento cuatro de las remuneraciones que estas personas hubiesen generado¹⁸. Esto es así porque al ser excesivo el personal, una vez que se jubile un empleado no se contrataría otro.

¹⁵Considerar un valor nulo en la situación actual y en la situación post-tercerización implica obtener un valor nulo en el flujo diferencial. De esta forma se obtiene **el mismo resultado** que se obtendría aún disponiendo del total de información referida a estos dos grupos, con la simplificación que implica no requerir dichos datos.

¹⁶Ya en el momento 35 no restaría ninguno de los empleados que componen esos dos grupos, con lo cual el proceso de reestructuración podría hacerse a costo cero (no se debería incurrir por ejemplo en costos de indemnización, tampoco en costos de entrega de bienes, etc.).

¹⁷Aparece como el caso más realista.

¹⁸Si la persona tuviese por ejemplo una antigüedad de 10 años en el Estado, le restaría trabajar aproximadamente 25 años más (considerando un promedio de 35 años de servicio).

En este caso el valor al momento cuatro de las remuneraciones que estas personas hubiesen generado es:

- . tercerizados: \$ 3.757.212
- . disponibles: \$ 2.449.395

2- en el segundo caso, personal necesario, se debe considerar para el cálculo de estos rubros el valor al momento cuatro de las remuneraciones que estas personas hubiesen generado¹⁹ y el de las personas similares que se contraten a partir de que ellas se jubilen. Esto es así porque al ser adecuado el personal, una vez que se jubile un empleado se debería contratar a otro.

En este caso el valor al momento cuatro de las remuneraciones que estas personas hubiesen generado es:

- . tercerizados: \$ 4.246.408
- . disponibles: \$ 2.806.233

Dada la dificultad para estimar algunos de los rubros, para la determinación de las conclusiones se han planteado 8 escenarios alternativos para cada una de las posibilidades consideradas. Las diferencias que existen entre ellos residen en la estimación de alguno de los rubros descriptos.

5. CONCLUSIONES

5.1. VALOR ACTUAL DE LOS SALDOS ARROJADOS EN CADA UNA DE LAS SITUACIONES Y EN CADA UNO DE LOS ESCENARIOS PLANTEADOS

En todos los escenarios planteados los resultados netos son positivos. Esto se debe a que el monto anual de Honorarios Externos resulta considerablemente pequeño en relación a los Costos que el Estado se evita ante esta reestructuración.

Las diferencias entre los valores actuales de las situaciones "con traspaso optimizada" y "con traspaso" indican los ahorros que el Estado podría generar si se optimizase.

5.2. CONCLUSION EXTRAIDA DEL ESCENARIO QUE APARECE COMO MAS REALISTA

La situación más realista es la que considera Personal Excedente - Escenario 1.a.2 (Indemnización menor, pago de los bienes de contado y no cobros por alquiler).

El Valor Actual de los flujos financieros diferenciales son de \$ 7.212.248, es decir, las cuentas del Estado en la situación con reestructuración arrojan un superávit fiscal actualizado en relación a la situación base. Esto es así ya que los ahorros de la situación con reforma (originados en menores remuneraciones de personal, gastos en bienes y servicios nulos y cobros de alquileres) son superiores a los desahorros que le son imputables (indemnizaciones a pagar más el incremento en las erogaciones por Honorarios Externos).

¹⁹Si la persona tuviese por ejemplo una antigüedad de 10 años en el Estado, le restaría trabajar aproximadamente 25 años más (considerando un promedio de 35 años de servicio).

5.3. CONCLUSION SOBRE LAS INDEMNIZACIONES A PAGAR A LOS EMPLEADOS QUE QUEDAN EN DISPONIBILIDAD

Si se compara el valor actual de las remuneraciones que debería pagarse a los empleados que quedan en disponibilidad de no adoptar esta decisión (\$2.831.351) con los dos valores de indemnización alternativos (\$188.944 y \$321.546), vemos que el primero es considerablemente superior a los segundos.

Esto implica que aún cuando se decida por el régimen de cálculo de indemnización considerando 1; 1,5 ó 2 sueldos básicos por año trabajado, al Estado le conviene proceder con la política de disponibilidad. Ahorra en valores actuales \$2.509.805 si pone en disponibilidad los 14 empleados.

5.4. PUNTO DE NIVELACION DEL VALOR DE LOS HONORARIOS EXTERNOS ANUALES

Se ha procedido a la determinación del valor de Honorarios Externos anuales que haría cero el valor actual del flujo diferencial en la situación considerada como más realista (personal excedente, indemnización menor y pago de los bienes de contado).

Este monto asciende a aproximadamente \$1.072.500 anuales si no se les cobra a los emprendidos alquiler por los inmuebles y a \$1.107.500 anuales si se les cobra.

5.5. INCORPORACION DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION PRIVADA DEL EMPRENDIMIENTO

Si se tienen en cuenta las conclusiones del informe "Análisis Económico-Financiero del Emprendimiento Privado..." (UEP, Diciembre 1996), en el cual se indica que para asegurar al emprendimiento privado una rentabilidad normal (15% anual) se le debe asegurar un ingreso del orden de los \$3.300.000 anuales²⁰, el impacto fiscal será necesariamente negativo.

B- OTRAS ACTIVIDADES

Adicionalmente a la tarea principal, antes descripta, se realizaron las siguientes actividades:

- Reevaluación del proyecto de terminación de la avenida Costanera en la Provincia de Mendoza.
- Reevaluación del proyecto de Ampliación y Construcción de Centros de Salud en la Provincia de Mendoza.

A continuación se describe cada una de ellas.

²⁰De acuerdo a lo señalado en dicho informe, este monto de ingresos asegurados se corresponde con un factor de pase del orden del 1,7 a 1,8.

1. REEVALUACION DEL PROYECTO DE TERMINACION DE LA AVENIDA COSTANERA EN LA PROVINCIA DE MENDOZA

La tarea consistió en analizar, desde el punto de vista económico, el **cambio de proyecto** **propuesto por la Dirección Provincial de Vialidad para la terminación de Costanera y su empalme con el carril Rodríguez Peña y el Acceso Sur, con respecto al proyecto originalmente presentado al BID para su financiamiento.**

Para ello se reevaluó el proyecto original tomando en cuenta los cambios producidos en los flujos al alterarse las condiciones de tránsito de la zona. Luego se evaluó la rentabilidad económica del nuevo proyecto, en base a las actuales condiciones de la zona. Luego. Finalmente se determinó si la rentabilidad del proyecto nuevo es superior o inferior a la del proyecto original.

De acuerdo a la metodología utilizada, se obtuvieron los siguientes resultados:

- En función de los ajustes realizados en beneficios y costos, el Valor Actual Neto del proyecto original reevaluado ha sido determinado en **\$8.888.187.**
- En función de las estimaciones realizadas para los beneficios y costos, el Valor Actual Neto del nuevoproyecto ha sido determinado en **\$3.100.660.**

Esto implica que el Valor Actual Neto del "cambio de proyecto" es negativo, del orden de los 5,8 millones de pesos, por lo cual no es conveniente realizar tal cambio (por el contrario, es conveniente llevar a cabo el primer proyecto).

Esquemáticamente el problema que se planteaba era el siguiente:

	SIN CAMBIO EN LAS CONDICIONES DE TRANSITO DE LA ZONA DE INFLUENCIA	CON LAS NUEVAS CONDICIONES DE TRANSITO EN LA ZONA DE INFLUENCIA
SITUACION SIN PROYECTO	A	B
PROYECTO ORIGINAL o "PROYECTO 1"	C	D
NUEVO PROYECTO o "PROYECTO 2"	E	F

El análisis realizado anteriormente (1993/94) por el Sistema de Inversión Pública, implicó comparar las situaciones A y C, cuantificando costos y beneficios y concluyendo en ese momentos acerca de la **conveniencia de pasar de A a C.** Este estudio se inscribe por completo en la columna central de la tabla anterior y dado que actualmente debemos necesariamente situarnos en la columna de la derecha, ha perdido su vigencia.

El presente análisis implicó por lo tanto tres etapas:

- En primer término se efectuó la comparación de las situaciones F y B, a fin de evaluar la rentabilidad económica del nuevo proyecto, en base a las actuales condiciones de la zona.
- En segundo lugar se efectuó la comparación entre D y B. Esto implica una reevaluación del proyecto original tomando en cuenta los cambios producidos en los flujos al alterarse las condiciones de tránsito de la zona.
- Finalmente es necesario determinar si la rentabilidad del proyecto nuevo es superior o inferior a la del proyecto original. Esto implica comparar los indicadores obtenidos en los dos pasos anteriores, **lo cual es conceptualmente equivalente a comparar F con D.**

La metodología utilizada comprendió entonces las siguientes etapas:

- . Medición de flujos vehiculares involucrados
- . Ajuste de los flujos vehiculares
- . Reevaluación del proyecto 1
- . Evaluación del proyecto 2
- . Comparación de ambos proyectos (Conveniencia o no del cambio de proyecto)

De la comparación realizada surgió la conclusión acerca de la **conveniencia económica del cambio de proyecto.**

2. REEVALUACIÓN DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE SALUD EN LA PROVINCIA DE MENDOZA.

El proyecto de referencia fue presentado al Programa de Saneamiento Financiero y Desarrollo de la Provincias Argentinas en el año 1994. Sin embargo, dado las demoras ocurridas en su aprobación, debió ser modificado porque muchas obras que se contemplaban en el mismo fueron realizadas con recursos del gobierno provincial y/o de la comunidad misma.

Esto llevó a la necesidad de reformularlo, reduciendo los montos de inversión y reestimando los beneficios²¹, de manera de presentarlo nuevamente para su financiamiento.

Esta tarea fue realizada en forma completa, recalculando la rentabilidad socio-económica del proyecto (al producir el ajuste en los montos de inversión, en los cronogramas de obra y en los beneficios esperados) y efectuando el análisis de impacto financiero sobre las cuentas del Estado Provincial.

²¹ Los beneficios se habían estimado en función de la demanda insatisfecha en centros de salud que derivaba necesariamente a hospitales de mayor nivel de complejidad, donde los valores unitarios por consulta resultan superiores. La refuncionalización de estos centros permitirá captar nuevamente esa demanda (y la proyectada por diez años), descongestionando los hospitales y reduciendo los costos de prestación.

II. RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS DESDE AGOSTO DE 1996 A ENERO DE 1997

Las tareas realizadas desde agosto de 1996 a enero de 1997 (ambos inclusive) han estado referidas básicamente al análisis económico-financiera por parte del Estado Provincial, de los procesos de tercerización puestos en marcha durante 1996. El objetivo de este estudio ha sido determinar el impacto sobre las cuentas fiscales en el presente y en el futuro de los siguientes procesos de tercerización:

- . Proceso de reestructuración de la Subdirección de Arquitectura y Auditoría del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.
- . Traspaso de la administración, dirección y ejecución de ITIEM a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo.
- . Tercerización de las tareas de revisión técnica vehicular de la Dirección de Transporte
- . Proceso de reestructuración de la Subdirección de Construcciones del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.

Este análisis contempla los ahorros que se obtendrán con motivo del retiro de la actividad de la órbita estatal, los mayores gastos corrientes en que se incurrirá cuando se remunere las tareas al nuevo emprendimiento y las erogaciones por única vez que tendrán lugar con motivo del proceso.

Adicionalmente se han realizado tareas conexas, referidas todas al proceso de modernización del Estado Provincia y a proyectos de inversión pública, con el fin de su racionalización.

El detalle de las tres primeras actividades mencionadas ha sido provisto en el primer y segundo informe parcial. El detalle de las dos últimas se encuentra en la primer parte del presente informe final.

A continuación se realiza un resumen de lo realizado en cada una de las actividades señaladas.

A- PROCESO DE REESTRUCTURACION DE LA SUBDIRECCION DE ARQUITECTURA Y AUDITORIA DEL MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS PUBLICAS

El análisis realizado tuvo por objeto evaluar cuantitativamente el impacto que la reestructuración de la Subdirección de Arquitectura y Auditoría del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas tendrá sobre las cuentas del Estado Provincial, habida cuenta de que con motivo de tal proceso se deberán efectuar erogaciones por única vez y también se producirán modificaciones en el perfil de ingresos y egresos presupuestarios en los años venideros.

Este proceso de reestructuración tiene dos componentes bien diferenciados:

- la **conformación de una Unidad Remanente** cuyas funciones han sido definidas en el proyecto de reforma, lo cual requiere de la reducción del personal afectado en la actualidad a la Dirección de Arquitectura y Auditoría.
- la tercerización de algunas de las tareas hoy lleva a cabo, las cuales pasarían a "Cóndor Arquitectura e Ingeniería - Cooperativa Ltda."

La metodología utilizada ha consistido en determinar los flujos efectivos de fondos (positivos y negativos) a través de la comparación de la situación **antes y después** del proceso de tercerización, como así también los egresos netos de fondos asociados a la transición misma.

Para eso se siguieron cinco etapas:

- . Definición de la situación del personal involucrado en el estudio a realizar
- . Definición de la situación sin tercerización
- . Definición de la situación luego de la tercerización
- . Consideración de ingresos y egresos "por única vez"
- . Planteo de flujos diferenciales para capturar el impacto financiero neto.

El planteo implica lo siguiente respecto a la planta de personal:

- El grupo de personas que integran el emprendimiento resultante del proceso de tercerización está conformado por 12.
- El grupo de personas que quedaría formando parte de la Unidad Remanente en el ámbito del Estado Provincial se compone de 47 empleados.
- El grupo de personas que se reubicaría en otras reparticiones del Gobierno se compone de 6 empleados.
- El grupo de personas que accedería a la disponibilidad es de 14 empleados.

En primer lugar se ha caracterizado la **situación sin reestructuración o base** de la Unidad a reformar (Subdirección de Arquitectura y Auditoría), es decir, se ha efectuado la cuantificación de su movimiento financiero de no producirse la reestructuración. Esto, de acuerdo a lo expuesto precedentemente, debería incluir los egresos financieros públicos que originan las personas que trabajan en otras Unidades Organizativas pero que forman parte de "Cóndor".

Para ello se han planteado los ingresos y egresos efectivos de fondos que se producen actualmente con motivo su funcionamiento.

En segundo lugar se ha caracterizado la **situación una vez terminado el proceso de reestructuración (incluida la tercerización)**, es decir, se ha efectuado la estimación cuantitativa del movimiento financiero una vez que se produzca la reforma.

Ya se ha indicado que este movimiento involucra a otras Unidades Organizativas, diferentes a la que se reforma. Además podría incluir a otras reparticiones no consideradas, por lo cual el análisis de esta situación post-reestructuración está referido en general al Estado Provincial.

Además, es frecuente que con motivo de la puesta en marcha y el desarrollo de un proceso de reestructuración se produzcan ingresos y erogaciones que luego no se repetirán, tales como traslado de muebles, equipos o maquinarias, indemnizaciones al personal que se retira, venta de bienes que ya no se utilizarán, etc.. Estos ingresos y egresos deben ser identificados y cuantificados, de manera de poder calcular un ingreso neto (que puede ser positivo o negativo).

En base a las cuantificaciones precedentes, deberán plantearse los flujos diferenciales para cada rubro de ingresos y egresos que se haya considerado. Dado que el objetivo es determinar el impacto financiero de la reforma, a los valores de la situación actual deberán deducirse de los valores de la situación post-reestructuración, para cada rubro.

La información utilizada ha provenido básicamente del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas y ha sido suministrada por los Ingenieros Juan Salmaso y Marcos Zandomeni.

B. PROCESO DE TRASPASO DE I.T.I.E.M. A LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

El análisis consistió en evaluar cuantitativamente el impacto que el traspaso de la administración, dirección y ejecución de ITIEM a la Facultad de Ingeniería de la UNC tendrá sobre las cuentas del Estado Provincial, habida cuenta de que con motivo de tal proceso se producirán modificaciones en el perfil de ingresos y egresos presupuestarios en los años venideros. Dado que se trata de un análisis puramente financiero del proceso, se han considerado sólo aquellos ingresos y costos que cumplen dos condiciones:

- . En primer lugar, que representan un ingreso o egreso **efectivo** de fondos para el Estado Provincial.
- . En segundo lugar, que se producen exclusivamente **con motivo** del proceso mencionado.

La metodología utilizada ha consistido en determinar los flujos efectivos de fondos (positivos y negativos) a través de la comparación de la situación **antes y después** del proceso de traspaso, como así también los egresos netos de fondos asociados a la transición misma.

Para eso se siguieron cinco etapas:

- . Definición del estudio a realizar
- . Definición de la situación sin traspaso

- . Definición de la situación luego del traspaso
- . Consideración de ingresos y egresos "por única vez"
- . Planteo de flujos diferenciales para capturar el impacto financiero neto.

En primer lugar se caracterizó la **situación sin traspaso** de ITIEM, es decir, se ha efectuado la cuantificación de su movimiento financiero de no producirse la reestructuración. Para ello se han planteado los ingresos y egresos efectivos de fondos que se producen actualmente con motivo su funcionamiento:

- **Ingresos:** en el caso de que ITIEM obtuviera ingresos efectivos por prestaciones de servicios al sector privado o similares, éstos deben ser considerados en el planteo de la situación actual.
- **Erogaciones:** deben considerarse las erogaciones efectivas que actualmente se producen en concepto de Personal, Bienes y Servicios.

Luego se caracterizó la **situación una vez terminado el proceso**, es decir, se ha efectuado la estimación cuantitativa del movimiento financiero una vez que se produzca el traspaso de ITIEM a la Facultad de Ingeniería de la UNC.

Se han considerado en este caso:

- **Ingresos:** en el caso de que se previera que el Estado Provincial obtenga ingresos efectivos (por prestaciones de servicios al sector privado o similares) luego de producido el traspaso. Estos podrían estar formados por los pagos de los bienes muebles que la Facultad debiera realizar.
- **Erogaciones:** deben considerarse las erogaciones efectivas que se producirán concepto de Personal, Bienes y Servicios.

Es frecuente que con motivo de la puesta en marcha y el desarrollo de un proceso de reestructuración se produzcan ingresos y erogaciones que luego no se repetirán, tales como traslado de muebles, equipos o maquinarias, indemnizaciones al personal que se retira, venta de bienes que ya no se utilizarán, etc.. Estos ingresos y egresos deben ser identificados y cuantificados, de manera de poder calcular un ingreso neto (que puede ser positivo o negativo).

En base a las cuantificaciones precedentes, deberán plantearse los flujos diferenciales para cada rubro de ingresos y egresos que se haya considerado. Dado que el objetivo es determinar el impacto financiero del traspaso de ITIEM, a los valores de la situación actual deberán deducirse de los valores de la situación post-reestructuración, para cada rubro.

De esta forma se confeccionó un flujo diferencial que permitirá cuantificar el ahorros o desahorro neto por período. Además, el ingreso neto (positivo o negativo) que se producirá por única vez deberá ser imputado al momento "cero" de dicho flujo.

C- TERCERIZACIÓN DE LAS TAREAS DE REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR DE LA DIRECCIÓN DE TRANSPORTE

El análisis del impacto financiero que la tercerización de las tareas de revisión vehicular y control económico-financiero de los concesionarios de servicios públicos de pasajeros tendrá sobre el fisco fue realizada en concordancia con las alternativas planteadas en la evaluación del emprendimiento privado. En dicho análisis se plantearon alternativas, con diferentes valores para la tarifa de revisión de vehículos, la tarifa de control económico financiero y la tasa de contraprestación.

Tales alternativas son las siguientes:

	REDUCCION PORCENTUAL EN TRV	REDUCCION PORCENTUAL EN TCEF	VALOR DE TC
ALTERNATIVA 1	13,2%	25%	3%
ALTERNATIVA 2	0%	4%	13,2%
ALTERNATIVA 3	10%	25%	5%
ALTERNATIVA 4	8,5%	9%	7%
ALTERNATIVA 5	4,5%	11%	10%

NOTA: las reducciones porcentuales indicadas en las dos primeras columnas, deberían realizarse sobre los valores sugeridos por los funcionarios del organismo cuyas actividades se tercerizan.

Adicionalmente a este planteo de alternativas, en el presente análisis se han considerado dos escenarios diferentes:

- Un primer escenario en el cual se supone que, de no tercerizar, el Estado Provincial seguiría prestando el servicio en las condiciones en que lo hace hoy. Esto implica que en este escenario se determina el impacto fiscal (en cada una de las cinco alternativas), a través de la comparación de ingresos y costos efectivos en la situación actual y en la situación luego de la tercerización.

- Un segundo escenario, en el cual se supone que para seguir prestando el servicio el Estado Provincial **compraría los equipos necesarios y cobraría las tarifas correspondientes.**

En función de este razonamiento resultan diez alternativas: las cinco planteadas en la sección anterior, en los dos escenarios alternativos considerados. Estas alternativas son las siguientes:

- ALTERNATIVA 1: se refiere a la alternativa 1 planteada en la sección anterior, bajo el escenario en el cual el Estado seguiría prestando el servicio tal cual lo hace hoy (es decir, en forma deficiente) y con cobros de tarifas casi insignificantes.

- ALTERNATIVA 1a: se refiere a la alternativa 1 planteada en la sección anterior, bajo el escenario en el cual el Estado compraría el equipamiento necesario, los instalaría y

capacitaría al personal en su utilización, cobrando las tarifas resultantes en esa alternativa.

- ALTERNATIVA 2: se refiere a la alternativa 2 planteada en la sección anterior, bajo el escenario en el cual el Estado seguiría prestando el servicio tal cual lo hace hoy (es decir, en forma deficiente) y con cobros de tarifas casi insignificantes.

- ALTERNATIVA 2a: se refiere a la alternativa 2 planteada en la sección anterior, bajo el escenario en el cual el Estado compraría el equipamiento necesario, los instalaría y capacitaría al personal en su utilización, cobrando las tarifas resultantes en esa alternativa.

- ALTERNATIVA 3: se refiere a la alternativa 3 planteada en la sección anterior, bajo el escenario en el cual el Estado seguiría prestando el servicio tal cual lo hace hoy (es decir, en forma deficiente) y con cobros de tarifas casi insignificantes.

- ALTERNATIVA 3a: se refiere a la alternativa 3 planteada en la sección anterior, bajo el escenario en el cual el Estado compraría el equipamiento necesario, los instalaría y capacitaría al personal en su utilización, cobrando las tarifas resultantes en esa alternativa.

- ALTERNATIVA 4: se refiere a la alternativa 4 planteada en la sección anterior, bajo el escenario en el cual el Estado seguiría prestando el servicio tal cual lo hace hoy (es decir, en forma deficiente) y con cobros de tarifas casi insignificantes.

- ALTERNATIVA 4a: se refiere a la alternativa 4 planteada en la sección anterior, bajo el escenario en el cual el Estado compraría el equipamiento necesario, los instalaría y capacitaría al personal en su utilización, cobrando las tarifas resultantes en esa alternativa.

- ALTERNATIVA 5: se refiere a la alternativa 5 planteada en la sección anterior, bajo el escenario en el cual el Estado seguiría prestando el servicio tal cual lo hace hoy (es decir, en forma deficiente) y con cobros de tarifas casi insignificantes.

- ALTERNATIVA 5a: se refiere a la alternativa 5 planteada en la sección anterior, bajo el escenario en el cual el Estado compraría el equipamiento necesario, los instalaría y capacitaría al personal en su utilización, cobrando las tarifas resultantes en esa alternativa.

Los resultados obtenidos se han expresado a través de dos indicadores básicos:

- El **ahorro anual** que se produciría con motivo de la tercerización.

- El **valor actual de los ahorros**, que es una medida que resume, a valores de hoy, todos los ahorros anuales a obtener.

D- PROCESO DE REESTRUCTURACION DE LA SUBDIRECCION DE CONSTRUCCIONES DEL MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS PUBLICAS

El estudio que se llevó a cabo tenía por objeto evaluar cuantitativamente el impacto que la reestructuración de la Subdirección de Construcciones del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas tendrá sobre las cuentas del Estado Provincial, debido a que con motivo de tal proceso se deberán efectuar erogaciones por única vez y también se producirán modificaciones en el perfil de ingresos y egresos presupuestarios en los años venideros.

Este proceso de reestructuración tiene dos componentes bien diferenciados:

- la **desaparición de la Subdirección de Construcciones**, lo que implica tener que contratar los servicios que actualmente presta con el sector privado. Esto implica la necesidad de proceder a la reubicación, a la puesta en disponibilidad o a la aceptación del acogimiento a la tercerización del personal afectado en la actualidad a la Dirección de Construcciones.

- la **tercerización de algunas de las tareas hoy lleva a cabo**, las cuales pasarían a "Emprendimiento Construcciones-SA".

La metodología utilizada ha consistido en determinar los flujos efectivos de fondos (positivos y negativos) a través de la comparación de la situación **antes y después** del proceso de tercerización, como así también los egresos netos de dinero asociados a la transición misma. Para ello se han seguido cinco etapas:

- . Definición del estudio a realizar
- . Definición de la situación sin tercerización
- . Definición de la situación luego de la tercerización
- . Consideración de ingresos y egresos "por única vez"
- . Planteo de flujos diferenciales para capturar el impacto financiero neto.

El personal que conforma esta Unidad Organizativa está compuesto de aproximadamente 300 empleados, los cuales se pueden dividir de la siguiente forma:

- * el **grupo de personas que integran el emprendimiento** resultante del proceso de tercerización está conformado por 83 empleados,
- * el **grupo de personas que quedaría trabajando en el ámbito del Estado Provincial** se compone de 157 empleados,
- * el **grupo de personas que accedería a la disponibilidad** es de 55 empleados.

Se ha caracterizado la **situación sin reestructuración o base** de la Unidad a reformar (Subdirección de Construcciones), es decir, se ha efectuado la cuantificación de su movimiento financiero de no producirse la reestructuración. Esto incluye los egresos financieros públicos que originan las personas que trabajan en otras Unidades Organizativas pero que forman parte de "Construcciones".

Se ha caracterizado luego la **situación una vez terminado el proceso de reestructuración (incluida la tercerización)**, es decir, se ha efectuado la estimación cuantitativa del movimiento financiero una vez que se produzca la reforma. Este movimiento involucra a otras Unidades Organizativas diferentes a la que se reforma. Además podría incluir a otras reparticiones no consideradas, por lo cual el análisis de esta situación post-reestructuración está referido en general al Estado Provincial.

Es frecuente que con motivo de la puesta en marcha y el desarrollo de un proceso de reestructuración se produzcan ingresos y erogaciones que luego no se repetirán, tales como traslado de muebles, equipos o maquinarias, indemnizaciones al personal que se retira, venta de

bienes que ya no se utilizarán, etc.. Estos ingresos y egresos han sido identificados y cuantificados, de manera de poder calcular un ingreso neto (que puede ser positivo o negativo).

En base a las cuantificaciones de los ingresos y egresos previamente definidos, se plantearon los flujos diferenciales para cada rubro que se haya considerado. Dado que el objetivo es determinar el impacto financiero de la reforma, a los valores de la situación actual se deducen de los valores de la situación post-reestructuración, para cada rubro.

De esta forma se confecciona un flujo diferencial que permite cuantificar el ahorro o desahorro neto por periodo. Además, el ingreso neto (positivo o negativo) que se producirá por única vez debe ser imputado al momento "cero" de dicho flujo.

Además se planteó el flujo diferencial de las situaciones "con traspaso optimizada" versus la "actual". Este indica los ahorros o desahorros que el Estado podría generar si se **optimizase**.

La información utilizada ha provenido básicamente del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas y ha sido suministrada por el Ingeniero Juan Salmaso y la Contadora Mónica Rago.

El análisis anterior ha sido realizado teniendo en cuenta dos posibilidades:

- 1- que el número de personas que conforman la Subdirección en la actualidad sea excesivo,
- 2- que este número de personas sea adecuado o necesario.

Esto implica considerar diferentes valores actualizados al momento cuatro para los rubros "Personal que queda en disponibilidad" y "Personal que se terceriza":

En todos los escenarios planteados los resultados netos son positivos. Esto se debe a que el monto anual de Honorarios Externos resulta considerablemente pequeño en relación a los Costos que el Estado se evita ante esta reestructuración. Las diferencias entre los valores actuales de las situaciones "con traspaso optimizada" y "con traspaso" indican los ahorros que el Estado podría generar si se optimizase.

La situación más realista es la que considera Personal Excedente - Escenario 1.a.2 (Indemnización menor, pago de los bienes de contado y no cobros por alquiler). El Valor Actual de los flujos financieros diferenciales son de \$ 7.212.248, es decir, las cuentas del Estado en la situación con reestructuración arrojan un superávit fiscal actualizado en relación a la situación base.

Se ha procedido a la determinación del valor de Honorarios Externos anuales que haría cero el valor actual del flujo diferencial en la situación considerada como más realista (personal excedente, indemnización menor y pago de los bienes de contado). Este monto asciende a aproximadamente \$1.072.500 anuales si no se les cobra a los emprendidos alquiler por los inmuebles y a \$1.107.500 anuales si se les cobra.



E- OTRAS ACTIVIDADES

Adicionalmente a la tarea principal, antes descrita, se realizaron las siguientes actividades:

- Reevaluación del proyecto de terminación de la avenida Costanera en la Provincia de Mendoza.
- Reevaluación del proyecto de Ampliación y Construcción de Centros de Salud en la Provincia de Mendoza.

La primera tarea consistió en analizar, desde el punto de vista económico, el cambio de proyecto propuesto por la Dirección Provincial de Vialidad para la terminación de Costanera y su empalme con el carril Rodríguez Peña y el Acceso Sur, con respecto al proyecto originalmente presentado al BID para su financiamiento.

Para ello se reevaluó el proyecto original tomando en cuenta los cambios producidos en los flujos al alterarse las condiciones de tránsito de la zona. Luego se evaluó la rentabilidad económica del nuevo proyecto, en base a las actuales condiciones de la zona. Luego. Finalmente se determinó si la rentabilidad del proyecto nuevo es superior o inferior a la del proyecto original.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- En función de los ajustes realizados en beneficios y costos, el Valor Actual Neto del proyecto original reevaluado ha sido determinado en **\$8.888.187**.
- En función de las estimaciones realizadas para los beneficios y costos, el Valor Actual Neto del nuevo proyecto ha sido determinado en **\$3.100.660**.

Con respecto a la segunda tarea, el proyecto de referencia fue presentado al Programa de Saneamiento Financiero y Desarrollo de la Provincias Argentinas en el año 1994. Sin embargo, dado las demoras ocurridas en su aprobación, debió ser modificado porque muchas obras que se contemplaban en el mismo fueron realizadas con recursos del gobierno provincial y/o de la comunidad misma. Esto llevó a la necesidad de reformularlo, reduciendo los montos de inversión y reestimando los beneficios, de manera de presentarlo nuevamente para su financiamiento.