

2634

CIDF S.a.
N° 2634
FECHA

P.R.I.S.E.

Programa de Reforma e Inversiones en
el Sector Educación

Prof. Rubén O. Guaymas
Asesor Profesional
CIDF S.a.
Dr. Carlos J. Juv. Educativa
M. C. Y. T. SALTA

ORGANIZACION Y GESTION DE LOS INSTITUTOS DE FORMACION DOCENTE



Ministerio de Educación de la Provincia de Salta

INDICE

ORGANIZACIÓN Y GESTION INSTITUCIONAL

Un proyecto para gestar.....	3 a 4
Un proyecto para edificar.....	5 a 10
Un proyecto para evaluar.....	11 a 18

ORGANIZACIÓN Y GESTION ACADEMICA – ADMINISTRATIVA

La admistración en el encuadre de una organización inteligente.....	19 a 22
La administración en el encuadre integral de la acción pedagógica.....	23 a 25

ORGANIZACIÓN Y GESTION FINANCIERA

Organización y gestión financiera	
Costeo y presupuestación.....	26 a 27
Planta Orgánico Funcional de los Institutos de Formación Docente.....	28 a 30
Cuadros y gráficos.....	31 a 40

UN PROYECTO PARA GESTAR

La gestación de un proyecto implica la búsqueda de soluciones inteligentes a problemáticas que devienen de estructuras que necesitan ser ampliadas, potenciadas o modificadas.

Los procesos de diagnóstico que señalan la necesidad de modificar patrones tradicionales de organización, son pasos preliminares importantes pero no únicos ni excluyentes de otras alternativas movilizadoras de cambio.

"En los últimos años en Argentina y en casi todo occidente se han registrado cambios sustantivos en los modos de producción, en la ingeniería del estado, la morfología de la sociedad y las formas de la política". (Tenti Fanfani, E. 1993. Pag.241). Transformaciones que constituyen un motivo para pensar en alternativas superadoras de estructuras a la vez que son un diagnóstico orientador; puesto que estas modificaciones impactan en las instituciones.

Las movilizaciones institucionales en búsquedas de soluciones inteligentes, pueden orientar su accionar hacia:

- Anticipaciones que abran otros espacios de realización.
- Planteamiento de problemáticas tendientes a resolver, entre otras cosas, una necesidad humana.
- Para proyectar planes estratégicos.

Contribuciones teóricas recientes hablan de que "Quienes ocupan espacios en el sector público tienden a carecer de dos atributos básicos: representatividad y competencia. La performance de las instituciones del estado tienen cada vez más dificultades para pasar la prueba de la legitimidad y eficiencia". (Tenti Fanfani, E. 1993. Pág. 245).

Esto hace pensar en proyectos que vayan perfilando rumbos desde la particularidad de las instituciones en el marco de una realidad suprainstitucional en donde gravita en gran medida el problema.

"La escritura de la traducción es la escritura del malentendido". (Sarlo, B.1998. Pág.11). Contextualizando esta frase en el ámbito de los espacios institucionales, el conocido método de análisis institucional propone un primer estadio que corresponde a la reflexión sobre las fortalezas y debilidades. Detenerse en este punto significaría

transitar en un plano importante pero restringido. Si este primer análisis se complejiza con la consideración de líneas que, desde lo intra y extrainstitucional, se entrecruzan se estará profundizando en el plano de **oportunidades y riesgos** en donde entran en juego multiplicidad de variables y de criterios actorales.

En la gestación de un proyecto no es tan importante que este se adapte a los requerimientos del momento sino que el criterio organizador del mismo esté imbuido de la realidad que signa los tiempos actuales.

La relevancia de una organización plantea como importante considerar:

- Principios organizativos referidos a:
 - Orientaciones estratégicas que se definan como prioritarias.
 - Políticas requeridas para avanzar en la transformación y prelación de los recursos humanos.
 - Movilización de recursos y fuentes de financiamiento potenciales.
- Principios de equidad institucional y profesional
 - La conveniencia multiactoral y participativa que contribuya a sentar las bases de un compromiso ético.
 - El reconocimiento de la diversidad en la convergencia de voluntades en torno a principios y orientaciones básicas que generen un clima político e intelectual propicio para la expresión, la discusión y la decisión.
- Principios de sustentabilidad referidos a:
 - La organización integral para la formación de los recursos humanos en el marco de la capacitación e investigación para hacer posible el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico.
 - El crecimiento de la institución como garantía de pluralismo democrático.

UN PROYECTO PARA EDIFICAR

La necesidad de lograr una mejora cualitativa en las instituciones potencia la reflexión sobre su organización. Organización que alejándose de formas tradicionales establecidas potencie estilos estructurales dinámicos que referencien más la función y la relación.

Estilos que trasciendan el contexto inmediato significativo hacia un contexto general; puesto que aunque no exista interacción directa con este último, la organización recibe su influencia en las vibraciones sutiles pero persistentes del entorno inmediato.

Las instituciones que se sientan implicadas en una finalidad social, corresponde profundicen hacia adentro la relación contextual que las caracteriza.



Identidad

La organización, como escenario de interacción, involucra una compleja trama de identidades que comprometen percepciones, culturas, racionalidades, recursos, capacidades.

La riqueza de la **percepción**, con su fuerte carga subjetiva, aporta la marca de la creatividad que se manifiesta en los puntos de vista individuales que potenciados en una relación democrática son mucho más que el componente aditivo de las actuaciones de donde provienen.

La **perspectiva cultural**, como condicionante de las formas cómo se interpreta la realidad, impone las fuerzas colectivas de tiempos y espacios que sedimentaron un horizonte prolongado en rasgos experienciales, como en visiones de dinámicas innovadoras.

Los criterios de **racionalidad**, con sus lógicas diferencias, definen posiciones particulares que devienen de las características de la información que se posee, de los rasgos culturales que mediatizan intereses, objetivos y valores, y que gravitan en la medida que se les ofrece espacio de explicitación.

Por último, quienes participan en un espacio de interacción, no pueden desconocer la importancia de las **capacidades y recursos** que tienden a consolidar las fuerzas identificadoras de una organización. Fuerzas que no se manifiestan iguales sino que diversamente distribuidas y jerarquizadas varían según el fundamento que las sostiene y que constituyen las bases para la negociación.

Diversidad

La organización que se aleje de una concepción formalista y burocrática y que decisivamente destine todas sus fuerzas para integrar posiciones en las que coexistan características ideológicas y estructurales con otras institucionales, culturales, personales, biográficas y técnicas, pueden constituirse en una organización que ofrezca una potencial alternativa para el cambio. Organización que, desde sus propias raíces identificadoras y en el espacio de la diversidad, acorte las distancias entre la densidad de las formas ya establecidas y una actitud dinámica, viva, creativa, generadora de cultura, influida por el medio y capaz de transformarlo.

ESTRUCTURA TRADICIONAL

PROPUESTA INNOVADORA

Para no abundar en consideraciones sobre un tema tan tratado , como lo es el de la diversidad, es importante en la organización institucional tener en cuenta:

- El tiempo institucional y el tiempo de los actores.
- Calidad de los grupos y consenso.

Si bien los tiempos institucionales son importantes, las personas que la integran, actúan en múltiples escenarios. En consecuencia la distribución de los tiempos tendrá presente la multiplicidad de proyectos individuales de sus miembros.

Una organización inteligente opera con la previsión y la dinámica multiactoral y flexible de funciones que garanticen su representatividad y competencia. Esto requiere del compromiso de sus miembros de situarse en la negociación cooperativa en donde las partes buscan el consenso desde la veracidad y la honestidad.

La estrategia reside en concentrarse en los intereses mutuos de la institución para la organización dinámica e inteligente de la tarea que conduzca a ganar- ganar.

Con respecto a la calidad de los grupos y el consenso, toda organización social presenta condicionantes restrictivos que dificultan o limitan la difusión de la innovación. Las personas, como agentes de cambio, pueden conformar grupos informales y grupos de presión.

Los actores sociales, en una organización, son sujetos colectivos que asocian voluntades, tienen representatividad y utilizan recursos estratégicos para influir en forma determinante sobre las diferentes problemáticas.

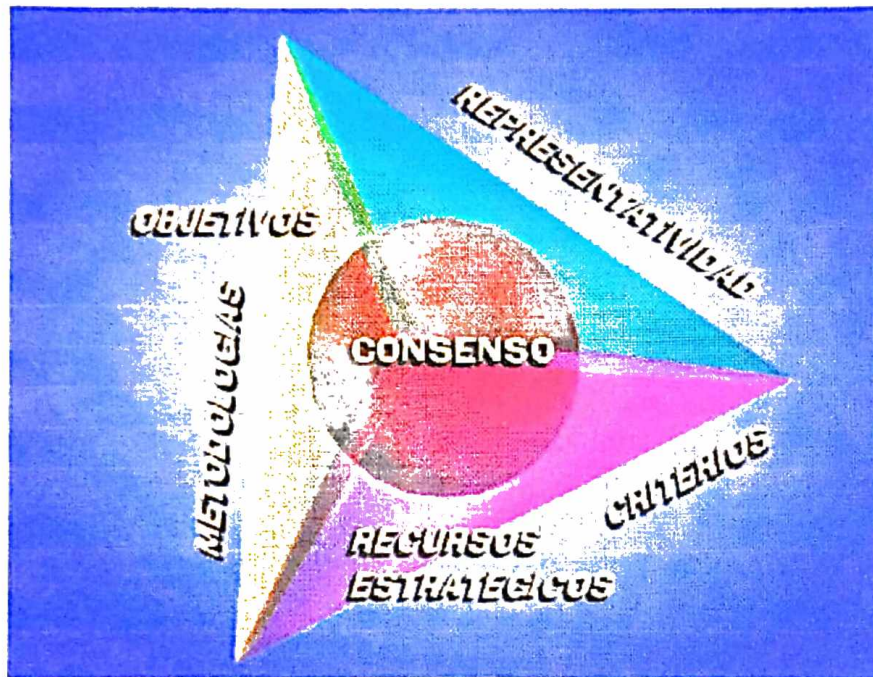
La indiferencia o delegación excesiva de responsabilidades, la prelación única de la eficacia y eficiencia como la inflexibilidad o contradicción de la norma, generan conflictos. Conflictos que se agudizan o mantienen según el tratamiento institucional que se dé a los mismos; es decir el peso de la racionalidad positiva o negativa que le impriman sus actores .

El nivel de información que tienen las personas más los componentes subjetivos determinan criterios valorativos diferentes y definen racionalidades que ofrecen distintas lecturas y por ende orientan el hacer de los grupos de presión. En una organización inteligente se opera desde la búsqueda del consenso.

El consenso entre actores sociales diferentes es parcial e inestable. En el proceso de análisis, discusión y acuerdo, queda siempre presente un grado de conflictividad que será, desde la óptica de una organización inteligente, el germen de una dinámica de crecimiento.

El consenso considerado - entonces- como proceso y no como resultado se construye y reconstruye permanentemente.

Holograma del consenso



Interacción

Los problemas de interacción social en las organizaciones, tienen dos tipos de referentes:

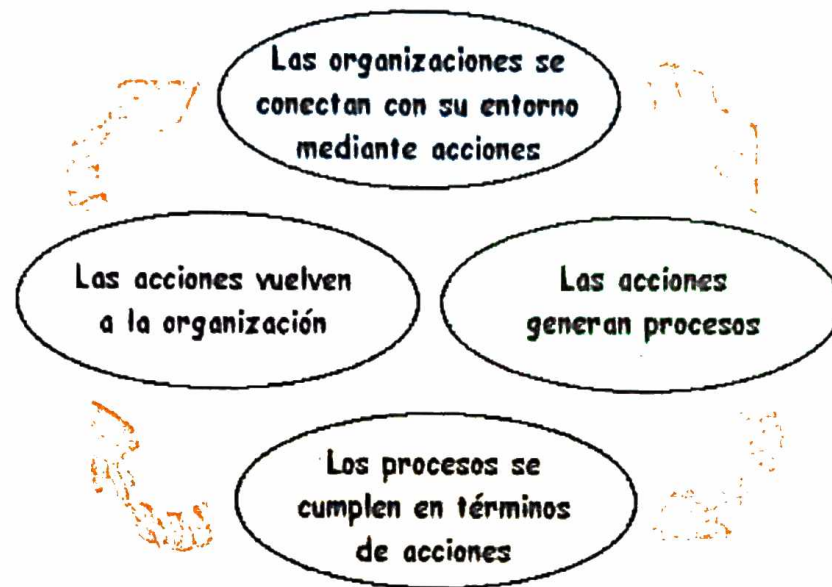
- El entorno inmediato significativo.
- El entorno general.

A medida que los entornos se tornan más complejos, las organizaciones tienen que ser más dinámicas.

En esa dinámica es dable considerar que:

- Las organizaciones en forma explícitas tienen límites; por lo tanto no pueden manejar el entorno de acuerdo a sus necesidades.

- Las relaciones que se establecen en y entre las organizaciones están referidas a estrategias de vínculos.



En esta dinámica interactiva entran en juego un sistema político y criterios tecnológicos y de información.

Un sistema político: en donde convergen un sistema de autoridad, que comprende la conducción, distribución de funciones, responsabilidades y coordinación de acciones institucionales, y la representación conformada a través de los grupos de poder, líneas internas, agrupaciones, grupos de opinión.

Un criterio tecnológico y de información: entendiendo la tecnología como la cantidad y calidad del conocimiento y de los procesos que inciden en los aprendizajes y experiencias que definan y movilicen la organización

En la trama relacional que liga a los miembros de una institución, los vínculos se establecen dinámicamente en diversos ámbitos

COHESION



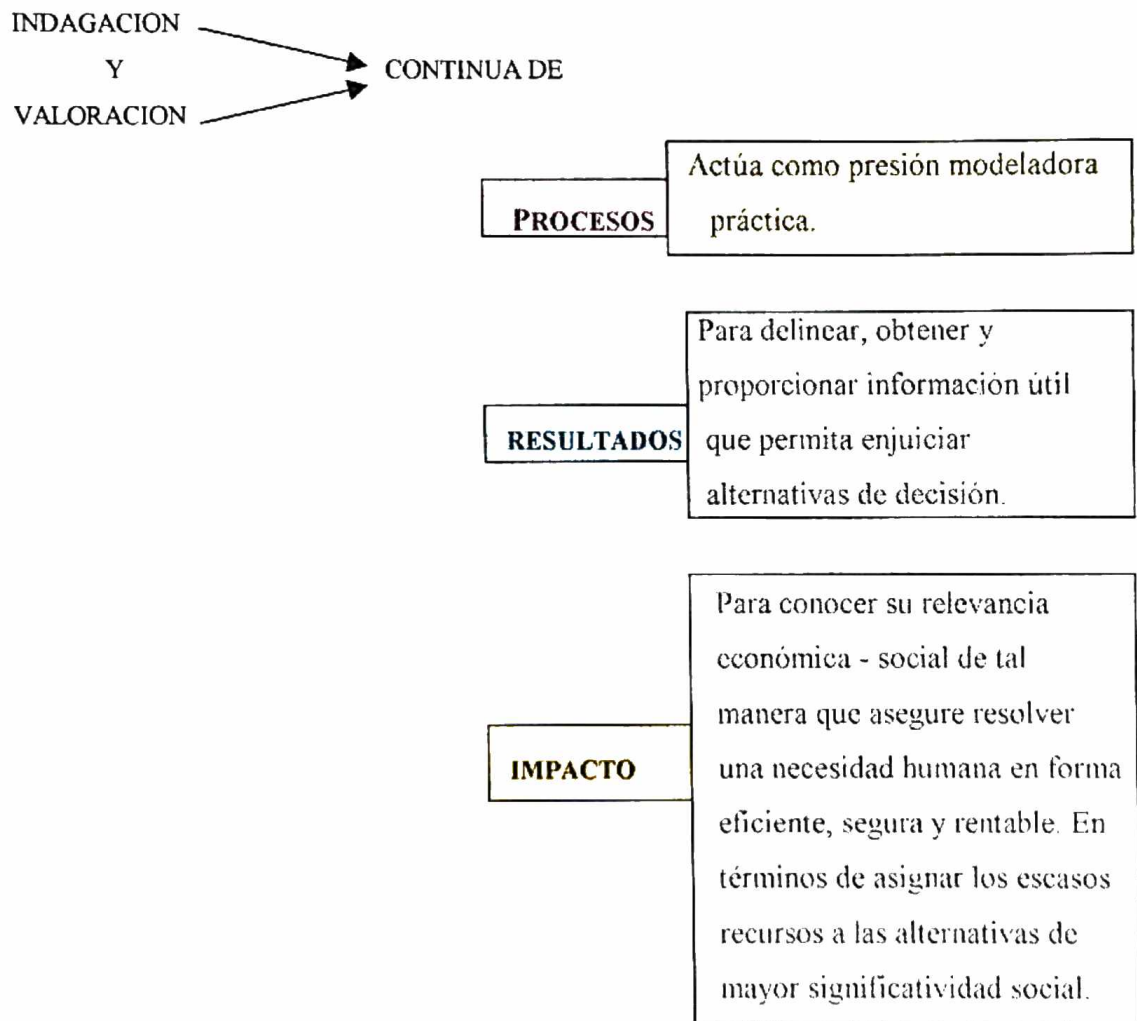
Los proyectos de capacitación e investigación que se generen en una organización que referencie el contexto general y el contexto inmediato significativo con sus marcas de identidad, diversidad e interacción, seguramente:

- Superarán la planificación y ejecución de los mismos, por actores individuales.
- Se generarán desde la gestación misma del proyecto organizacional en sus indagatorias, sus líneas de acción y sus propuestas de cambio.
- Orientarán sus búsquedas de articulación con otros referentes extrainstitucionales no como una imposición externa, una modalidad en boga, o un requerimiento que encubra otras especulaciones, sino como una natural manera de mirar y de mirarse.
- Incluirán en su agenda de trabajo acciones que no solamente surjan de un problema social previamente identificado, sino de iniciativas académicas anticipatorias, que imbuidas de lo político y social, planteen, desde lo general, niveles más operativos que acorten la brecha entre el ser y el deber ser de la realidad.
- Tendrán en cuenta delimitaciones sociales y geográficas de las problemáticas para operar sobre ellas.
- Incidirán en la formación académica de los sujetos como investigadores, a la vez que ampliará niveles de análisis sobre las identidades organizacionales de las instituciones, como espacio laboral inmediato.

UN PROYECTO PARA EVALUAR

Todo proyecto educativo debiera ir acompañado de un plan de evaluación. Sin información cualitativa y cuantitativa sobre el funcionamiento de una organización, los proyectos de innovación pueden detenerse solamente en aspectos descriptivos primarios sin enfatizar en forma rigurosa en la interpretación de la realidad para transformarla.

En la gestión integral, la evaluación se inicia en el mismo momento en que se identifica el problema que da origen al proyecto, acompaña su trayectoria y tiene como finalidad alimentar su redefinición.



Equipo evaluador

El grupo evaluador multidisciplinario, en la concreción del plan de evaluación tendrá en cuenta que este debiera considerar un margen general de aplicación a cualquier proyecto y un margen particular acorde a la realidad económica, política, social y cultural de la institución.

Este referente básico servirá para direccionar **enfoques** y definir **criterios** en la realización de una evaluación adecuada.

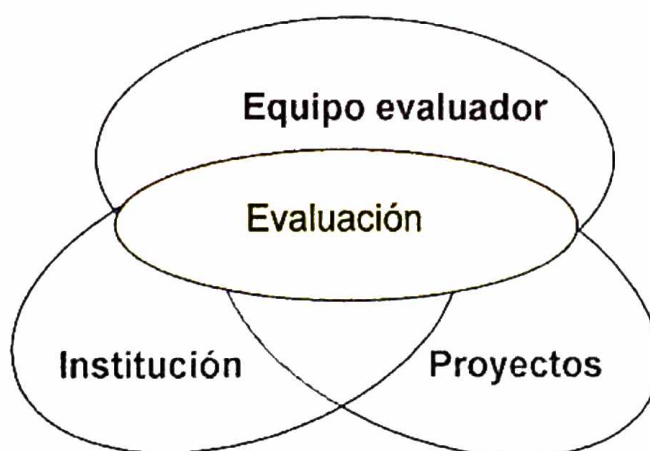
El grupo evaluador también será susceptible de ser evaluado.

La institución

De la institución, como ámbito a evaluar, se tendrán en cuenta las variables emergentes de su estilo de organización.

El proyecto

Como objeto de evaluación, ofrecerá como variables, un estilo de gestión.



Los juicios de valor, que desde una racionalidad positiva, se emitan y tomando en consideración una normativa que lo sustente, incidirán en la lógica de equidad y significatividad social e institucional para definir políticas y prioridades de la organización, fundamentos para la reiniciación del proyecto innovador y del plan de evaluación que lo complementa.

1- Evaluación. Elementos conceptuales para su preparación

Las instituciones educativas, según algunas aportaciones teóricas, constituyen en si mismas un campo de relaciones. Esto hace suponer que están conformadas por elementos de diferente jerarquía.

El campo relacional esta constituido por dimensiones básicas en las cuales se pueden diferenciar aspectos. La importancia de determinar los elementos que integran cada una de las dimensiones implica que si no se considera un elemento en la complejidad de las relaciones, el análisis de cada dimensión puede ser además de incompleto, incorrecto. Por el contrario si se consideran los ejes dimensionales mínimos posibles pero significativos en donde estén integrados todos los elementos de la institución la dimensionalidad efectuada será más apropiada.

Tomando como referencia el encuadre general propuesto por Noriega y Muñoz, entre las dimensiones a considerar se tendrán en cuenta :

DIMENSIONES	ESTANDARES	INDICADORES
INFRESTRUCTURA	• Servicio • Información • Equipamiento	• De Proceso. Relacionados estrictamente a la ejecución del proyecto. Facilita el seguimiento de su implementación. • De Producto. Dan cuenta de las características del servicio y su nivel de calidad. • De Cobertura. Reflejan el uso efectivo y la accesibilidad de las prestaciones (relación del proyecto con los beneficiarios actuales y potenciales). • De resultado. Grado de alcance de los objetivos específicos del proyecto y las contribuciones del mismo para modificar los factores críticos que dieron origen a cada uno de los componentes.
ESTRUCTURA	• No docente • Docente • Alumno	
FUNCION	• Pedagógica- Didáctica • Pedagógica- Administrativa	
RELACION	• Internas • Externas	

Criterios de ejecución del Proyecto Evaluador.

PEI	ACTORES INSTITUCIONALES DIRECTIVOS DOCENTES ALUMNOS NODOCENTES
PRINCIPIOS	Gestión integral: • Administrativa • Pedagógica - Curricular • Comunitaria • Organizacional- operativa
OBJETIVOS	• Información sobre el proceso de producción. • Flexibilización en la organización del trabajo. • Modos de abordaje de nuevos problemas y circunstancias. • Eficacia, eficiencia y productividad de la organización
ACCIONES	• Tipo de prestación. • Característica de los proyectos ejecutados. • Clima institucional.
EVALUACION	• Externa • Interna • Características

3- Dimensiones, estándares, indicadores.

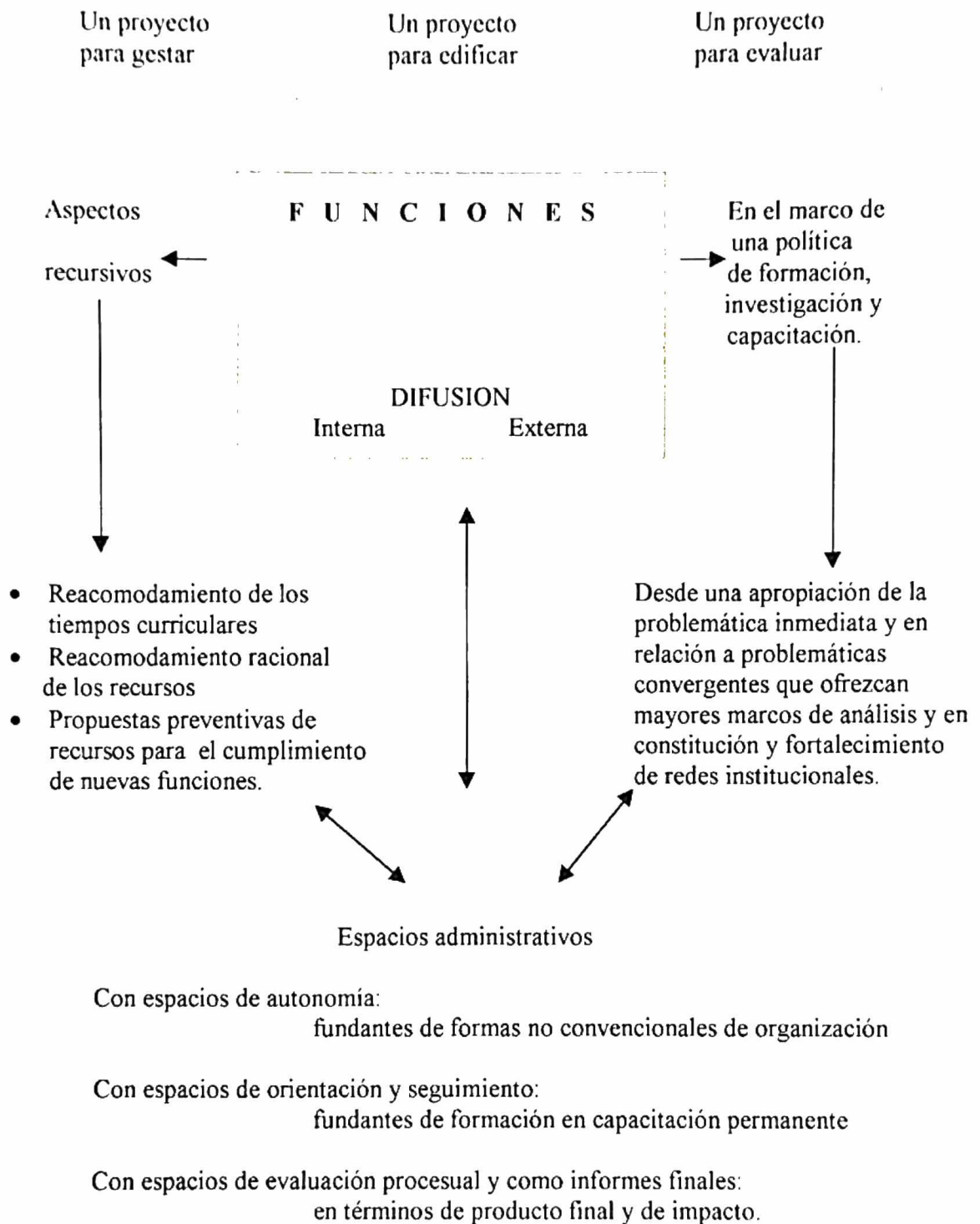
DIMENSIONES	ESTANDARES	INDICADORES
INFRAESTRUCTURA		
a) General	1- Espacio General. 2- Espacio Específico 3- Instalaciones pedagógicas 4- Dotación: - De personal - Mobiliario y material 5- Condiciones sanitarias 6- Medidas de seguridad	• Ubicación • Relevancia • Influencia • Instalaciones • Dependencias • Salas de estudio • Sala de Informática • Sala de Multimedia • Gimnasio • Laboratorio. • Biblioteca • Dotación cuantitativa • Dotación cualitativa. • Características • Funcionalidad • Iluminación. • Ventilación • Sistema de alarma • Plan de evacuación • Sistema contra incendio
b) De servicio	1- Orientado a la institución	• Calidad de la limpieza. • Calidad del orden • Archivos

c) De información	2- Orientado a los alumnos 1- Recolección 2- Almacenaje 3- Análisis y tratamiento 4- Difusión	• Organización de la información • Canales de participación • Seguro • Decas. • Seguimiento • Documentación específica • Copias de seguridad • Informático • Fichas, ficheros, libros. • Contrastación con estándares establecidos • Correlaciones • Gráficos • Conclusiones válidas y proyectables • Calidad • Periodicidad • Anuncios • Reuniones informativas. • Circulares
ESTRUCTURA a) Docente	1- Profesionalismo docente 2- Equipo profesional Docente	• Titulación académica • Pertinencia con la especialidad. • Índice de ausentismo • Estabilidad de la PCOF (alta, media, baja) • Integración del profesorado. • Satisfacción del profesorado. • Planificación, realización y evaluación de programas de formación e investigación. • Capacitación docente. • Responsabilidad administrativa del profesor.(en relación al diseño, preparación cumplimentación de documentos de trabajo). • Responsabilidad pedagógica didáctica (en relación a los criterios de acción didáctica y evaluación.) • Responsabilidad en la participación del gobierno escolar (calidad de la participación) • Propuestas y acciones conjuntas con el equipo directivo • Diseño, implementación y evaluación de acciones de Capacitación e • Investigación. • Actividades complementarias • Elaboración de informes parciales y finales. • Información. (recursos y canales priorizados.) • Coordinación de espacios e Instalaciones. • Organización y evaluación de proyectos

	3- Coordinación pedagógica, orientación y tutoría.	• Plan de Investigación • Plan de Capacitación • Plan de acción académica didáctica • Propuesta de proyectos curriculares para la aprobación por parte del equipo docente. • Propuesta de calendario de exámenes, sesiones de evaluación, planificación. • Orientación educativa psicopedagógica y profesional destinada a docentes y alumnos. • Criterios y procedimientos para la adaptación curricular general y particular. • Actividades complementarias Extraescolares. • Actividades culturales y deportivas. • Cooperación educativa entre profesores, padres y alumnos.
FUNCION	1- Normativa general y normativa institucional	• Gestación, modificación y reelaboración del proyecto. • Relación del proyecto a las disposiciones emanadas de la superioridad. • Previsiones sobre ligaduras o restricciones del proyecto. • Estrategias de actuación y su coherencia con la formulación general del proyecto. • Formación , preparación de los recursos humanos. • Sondeos sobre la demanda del proyecto. Su actualización. • Instrucciones para el desarrollo del programa. • Diseño de canales y medios de información • Previsión de recursos humanos y materiales. • Selección y diseño de documentos soportes del proyecto. • Temporalización prevista y su cumplimiento. • Calidad en cuanto a criterios y medios de evaluación. • Procedimientos e instrumentos de evaluación. • Acciones correctivas del proyecto. • Cumplimiento de las normas de calidad establecida.
RELACION	1- Redes internas	• Fluidez y satisfacción en las mismas. • Grado de aceptación de la normativa interna. • Relación con el equipo directivo. • Constitución de equipo.

	2- Redes externas	• Horizontalización del poder • Grado de participación en las decisiones. • Funcionamiento de la institución desde la perspectiva de sus funciones. • Cooperación, libertad en el accionar institucional. • Claridad de la información. • Conflictividad, consenso, conflictividad. • Funcionamiento de la institución desde la perspectiva de sus actores. • Calidad de la administración. • Calidad de los vínculos con instituciones educativas de la zona y de otras. • Otras instituciones deportivas, religiosas, culturales, recreativas. • Carácter de la relación (asiduas, satisfactorias, conflictivas) • Con asociaciones vecinales u otras. • Con los organismos de gobierno escolar y otros de carácter oficial. (asiduas, satisfactorias, fluidas, conflictivas) • Habituales con la familia (medios, criterios y repercusión en sus formulaciones organizativas) • Diversidad de canales de información. • Satisfacción de demandas y necesidades
--	-------------------	--

EN EL MARCO ORGANICO DE UN PROYECTO NO TODOS HACEN TODO



LA ADMINISTRACION EN EL ENCUADRE DE UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Un proyecto de cambio adquiere real significación en su implementación. En la implementación convergen teoría, estrategia y acción.



Las líneas conceptuales que fundan las bases de un proyecto (y que se expresan en la primera parte del presente trabajo) modifica o no sus formas en la implementación. En ella adquiere relevancia **La organización y gestión administrativa.**

La gestión administrativa y la diversidad relacional.

En la diversidad relacional de la organización y gestión administrativa, las personas constituyen una variable tan importante como compleja. El conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas condicionan o favorecen determinados estilos de organización y gestión.

En el quehacer de las organizaciones aparecen, como dominantes, necesidades que se deben satisfacer. En el logro de estas satisfacciones se generan espacios de conflictos como algo natural.

La tensión entre las necesidades personales y los requerimientos institucionales se manifiesta en una organización y depende de la racionalidad de las personas para insuflar elementos vitales ágiles para resolverlos o argumentaciones tradicionales regresivas que retrasan su modificación; generalmente en defensa de estructuras no apropiadas para una instancia de cambio pero momentáneamente seguras.

La gestión administrativa y la finalidad educativa

La organización institucional al delinear una estructura administrativa flexible está favoreciendo el logro de una finalidad educativa. Estructuras que, como formas creativas a partir de estrategias determinadas, involucran un accionar político y metodológico orientador para alcanzar los fines propuestos.

La gestión administrativa como finalidad:

- Entraña una relación funcional amplia en la propuesta integral de la Institución.
- Organiza, racionaliza y distribuye los recursos disponibles con un criterio de relevancia inmediata pero teniendo en cuenta una prospectiva.

La gestión administrativa como herramienta de trabajo

La complejidad de la dimensión administrativa supone considerar además aspectos que, si bien en las instituciones estos existen como formas rutinarias no concientes de organización (importantes para el logro de los fines), en el marco de una organización inteligente conviene se hagan explícitas para ampliar las posibilidades de análisis y orientar el accionar de los equipos de trabajo.

La dimensión administrativa compromete acciones referidas a:

Aspectos de gerenciamiento:

Planificación administrativa de la institución

- Referidas a la instrumentación de proyectos académicos, de formación, capacitación e investigación.
- Referida a posibilidades externas de subsidios
- Referida a posibilidades de servicios hacia y desde otras instituciones.
(Favoreciendo la concertación, coordinación, información, asesoramiento, evaluación)

Aspectos contables:

Organización técnica

- Registros de comprobantes.
- Elaboración de planillas para registros contables
- Copias de seguridad.
- Rendiciones de proyectos de capacitación e investigación.
(Organizando una base de datos referencial para la evaluación)

Aspectos financieros:

Planificación financiera

- Proyección de ingresos y gastos anuales.
- Planificación de inversiones.
- Elaboración de presupuestos.
- Elaboración de documentación para la tramitación de fondos para los distintos proyectos de formación, capacitación e investigación.
(*Generando información sobre la capacidad institucional para hacer frente a los compromisos asumidos y de potencial prospectiva*)

Aspectos propios de tesorería:

Organización técnica

- Preparación de planillas de sueldo.
- Apertura de cuentas bancarias.
- Control de rendiciones de gastos.
- Otros trámites bancarios
- Gestiones ante diversos organismos
- Compras.
- Correspondencia.
(*Asegurando celeridad y flexibilidad en la gestión*)

Aspectos propios de secretaría:

Organización técnica

- Registro de información referida a docentes y alumnos.
- Información a los diferentes ámbitos institucionales sobre documentos emanados de los órganos de gobierno.
- Organización de la documentación específica: libros, fichas, ficheros.
(*Asegurando celeridad y flexibilidad en la gestión*)

Estos aspectos propios de la organización y gestión administrativa, en la **dimensión administrativa** muestran un todo funcional. La organización requiere de un trabajo de coordinación entre los miembros que la conforman. Aspectos que tienden a caracterizar una dimensión desde:

Lo eminentemente técnico:

- Asegurando el cumplimiento de las normas vigentes.
- Efectuando la implementación y supervisión de los mecanismos de control interno.
- Informando y asesorando a la **dimensión de gobierno** para la toma de decisiones.

- Informando y asesorando a **la dimensión académica** para la viabilidad de proyectos de capacitación e investigación.
- Responsabilizándose del planeamiento económico del IFD.

Lo actitudinal:

- Fortaleciendo un estilo de transparencia de gestión.
- Garantizando coherencia en los registros administrativos.
- Adecuando gastos a ingresos para favorecer la calidad y equidad en la distribución de recursos.
- Difundiendo en tiempo y forma la información.
- Flexibilizando las pautas organizativas conforme al crecimiento, los cambios, condicionamientos externos y requerimientos internos del IFD

La gestión administrativa como herramienta de trabajo:

- Prevé en forma ordenada los recursos disponibles.
- Potencia, crea, relaciona, selecciona un conjunto de procedimientos de acuerdo a un criterio determinado. Con la intervención de las distintas personas, al optimizar el uso y aplicación de los recursos, se puedan alcanzar los logros que se van pautando en un proceso temporal y cualitativo.

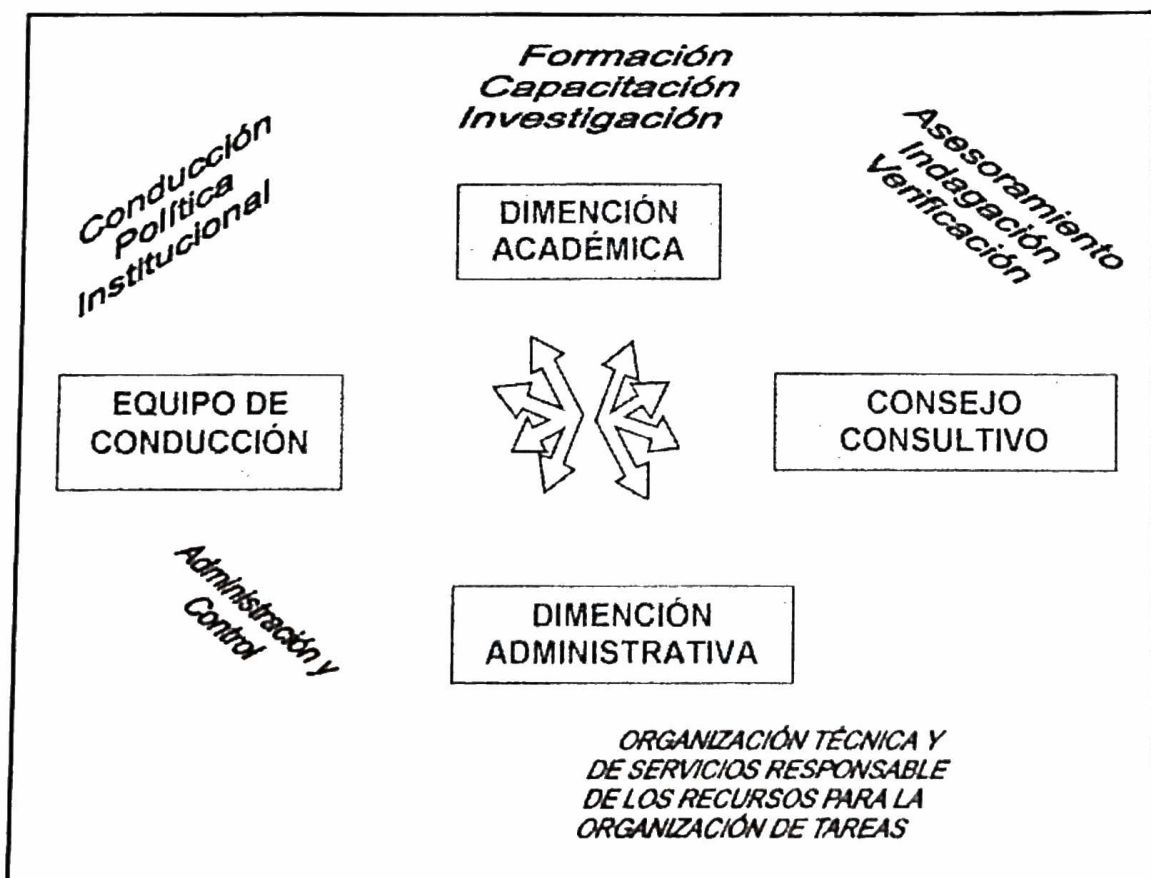
LA ADMINISTRACIÓN EN EL ENCUADRE INTEGRAL DE LA ACCIÓN PEDAGÓGICA

En los Institutos de Formación Docente, la organización y gestión administrativa tiene puntos de contacto con la organización y gestión académica. Con los diferentes espacios de protagonismo docente, se forma una compleja red de relaciones, en donde se observan diferenciaciones, especialidades, divisiones, responsabilidades de coordinación, equipos de personas, jerarquías, servicios de apoyo.

El equipo de conducción de los IFD como organizador y gestor desde una visión integral.

Los equipos docentes que operan en las diferentes coordinaciones como organizadores y gestores desde una especificidad técnica.

El Consejo Consultivo como organizador y gestor de propuestas tendientes a profundizar indagaciones y verificaciones.



La dimensión administrativa como ámbito comunicacional y como componente técnico.

Tradicionalmente lo administrativo, en las instituciones, eran estructuras fijas, cerradas, con funciones de ejecución y control de pautas establecidas desde su propio perfil.

Los criterios actuales de organización requieren actualizar el concepto de comunicación como un componente de enlace entre lo técnico administrativo y lo técnico académico para la construcción de un ámbito comunicacional - educativo.

Sin embargo el **componente comunicacional** aislado puede ser poco efectivo si no lo acompañan los procedimientos y metodologías que constituyen el **componente logístico** que lo complementa.

En la interacción de esta red, se generan, acrecientan, modifican los estatutos institucionales que contienen normas que rigen la vida institucional. Necesarias para el fortalecimiento del sistema administrativo.

El estatuto en un Instituto de Formación Docente tiene aspectos organizacionales invariantes y aspectos modificables.

Los invariantes son los que sustentan la identidad de la organización.

Los sensibles de ser modificados son los que , desde la diversidad e interacción, afirman sustancialmente la identidad y renuevan permanentemente puntos estratégicos del estilo institucional en proyección espacial y temporal

El estatuto, como andamiaje fundamental de la institución, sienta bases de organización en:

Su constitución:

En donde se expresan las políticas de formación, capacitación e investigación y se definen criterios de implementación.

Expresan pautas orientadoras para la formación de redes intra e inter institucionales. Redes pensadas no en término de apropiación de recursos sino como: textualidades en donde se comprometen haceres iguales y diferentes; en donde los recursos no sólo son pecuniarios sino como intercambio de tecnología, información, asesoramiento, proyectos; en donde se comprometan voluntades dispuestas a completar esfuerzos; en donde la multiplicidad de criterios se potencian en el espacio social de la comunicación .

La calidad de los actores en el cumplimiento de deberes y derechos:

En donde se establecen criterios metodológicos básicos de organización democrática

Los recursos

En donde se expresan las condiciones reales de los recursos asignados, las políticas distributivas de la institución y la captación de fondos

En donde éstos no son sólo limitantes de la acción sino parte de estrategias más globales de trabajo.

ORGANIZACIÓN Y GESTION FINANCIERA

El costeo y la presupuestación son aspectos importantes en el funcionamiento de una organización inteligente y sus acciones administrativas específicas.

El presupuesto es un plan de operaciones expresados en términos monetarios para un periodo futuro. El presupuesto, como representación futura, requiere de:

- Análisis situacional
- Análisis de finalidades
- Amplia participación

El análisis situacional se direcciona hacia lo institucional y extrainstitucional. En el contexto significativo inmediato hay multiplicidad de variables a tener en cuenta. Una de ellas y la que permite la sustentabilidad de los proyectos es la referida a recursos económicos. Los recursos económicos según la procedencia pueden ser propios o generados.

Los recursos propios provienen de aportes de no usuarios para el desarrollo de las actividades previstas y se consumen en el proceso de ejecución de los proyectos. Su sustentabilidad depende de los fundamentos y el impacto social, convincentes para seguir recibéndolos. Son característicos de las instituciones de gestión estatal y responden a una racionalidad presupuestaria.

Los recursos generados provienen de aportes de los usuarios y se suma a los recursos iniciales. Su sustentabilidad depende de la calidad del servicio que incentiva o inclina el poder de decisión de los que lo sostienen. Son característicos de las instituciones de gestión privada y responden a una racionalidad basada en las condiciones económicas de la dinámica social y sus reglas de juego.

Los Institutos de Formación Docente, para lograr un mayor nivel de sustentabilidad de sus proyectos, tendrán en cuenta ambas racionalidades de modo que, sus lógicas no sean antagónicas sino complementarias.

Los costos, para favorecer la presupuestación, no pueden dejar de considerar aspectos básicos como: costos de insumos, costos de mantenimiento (preventivo, correctivo, de adquisición de equipos) y costos de carácter específico de la institución educativa (recursos humanos, proyectos de capacitación, proyectos de investigación)

El análisis de finalidades implica la incorporación del concepto de presupuesto integral de la institución. Este hace referencia a la planificación económica global.

El presupuesto integral supone la previsión de sub- presupuestos para la viabilidad de los diferentes proyectos institucionales.

La organización de los presupuestos en los Institutos de Formación Docente, conviene consideren los costos no sólo como erogaciones sino fundamentalmente como inversión; por las funciones que les son inherentes. De la misma manera, como el impacto de la acción educativa no es de verificación inmediata, conviene pautar plazos cortos de verificaciones parciales, lo que implica definir los costos fijos y los costos variables en términos de necesidades y requerimientos para establecer orden de prelación y periodicidad.

PLANTAS ORGÁNICO FUNCIONALES Y COSTEO DE LOS INSTITUTOS DE FORMACIÓN DOCENTE.

El costeo, que se ofrece en el presente trabajo, es uno de los datos importantes para un análisis situacional de los Institutos de Formación Docente. Este, de ninguna manera agota los referentes necesarios para que, desde la particularidad de los proyectos institucionales, se establezcan prioridades. Pueden ser además orientadores para la elaboración de criterios de organización, costeo y presupuestación de otras funciones.

El costeo de las Plantas Orgánico Funcionales de los Institutos de Formación Docente se elaboró tomando como fuentes:

- La información brindada por Secretaría Técnica de la Dirección de Educación Superior .
- Planillas mensuales correspondientes a los meses de mayo y agosto de 1998, facilitadas por el Departamento Sistemas del Ministerio de Educación de la Provincia de Salta.
- Nomenclador Básico. Decreto N° 322/92 vigente, del mes de marzo de 1992.
- Decreto N° 1178 del 21 de junio de 1996. Emanado de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Salta.
- Decreto N° 2489 del 20 de noviembre de 1996. Emanado del Ministerio de Hacienda de la Provincia de Salta.

La información corresponde a Los Institutos de Formación Docente de gestión estatal provinciales y transferidos, tanto de capital como del interior.

El criterio utilizado para la organización de los cuadros de Plantas Orgánico Funcionales y Costeo , se hicieron teniendo en cuenta:

- Una estructura.

La propuesta de Organización de las Plantas Orgánico Funcionales se hizo en el marco general de cuatro dimensiones: Dimensión de Gobierno, Dimensión Académica, Dimensión Administrativa y Dimensión de Servicios. Esta estructura está expresadas en Dimensiones Generales en una Organización (con desagregado de nominación, funciones y responsabilidades) .Páginas 33 a 43 de la Cartilla N° 1 de Organización y Gestión Institucional. Las Plantas Orgánico Funcionales existentes en los IFD se categorizaron en el marco de estas dimensiones. Cuadro N° 1.

- Una clasificación espacial.

Se agruparon los Institutos de Formación Docente según correspondan a zona norte, zona centro y zona sur.

- Una caracterización.

La diferenciación entre instituciones provinciales y transferidas obedece a que la categorización se hizo con nomencladores diferentes.

- Un referente temporal de vigencia inmediata.

El costeo se hizo con datos de las planillas salariales de los meses de mayo y agosto. Se tomaron como representativos estos meses en tanto corresponden a dos cuatrimestres diferentes. POF y costeo. Información complementaria. Cartilla N° 2a y 2b de Organización y Gestión de las Instituciones.

- Un análisis relacional.

Los cuadros comparativos se hicieron tomando como datos:

- El sueldo básico sin los adicionales varios (presentismo y gastos de traslado) ni antigüedad.
- El sueldo bruto.

La información centrada en dos meses es relativamente válida en tanto el monto de algunos cargos excede o es inferior a lo que normalmente corresponde a la escala expresada en el nomenclador ; puesto que los agentes probablemente han recibido pagos retroactivos o descuentos por diferentes conceptos. No se expresa, en los cuadros y gráficos siguientes, cantidad de carreras, comisiones, horas cátedra y matrícula de los Institutos de Formación Docente (variables de significativa incidencia en costos y presupuestación) analizados ya en la Cartilla N° 1 - Organización y Gestión Institucional.

Los cuadros y gráficos siguientes expresan:

- Cantidad de IFD estatales, provinciales y transferidos, autorizados a funcionar en 1998, sin tener en cuenta las carreras en cierre ni las posibles a autorizarse para el año 1999. Cuadro N°2.
- Costeo por zona para los meses de mayo y agosto de 1998 de las Plantas Orgánico Funcionales de los IFD, tanto provinciales como transferidos. Cuadro N° 3. Gráfico de estimación de costos medios mensuales.
- Costeo de los meses de mayo y agosto de 1998 teniendo en cuenta sueldo neto, bruto , media según las dimensiones de gobierno, académica, administrativa y de servicio. Cuadros N° 4 (IFD provinciales). Cuadro N° 5 (IFD transferidos). Gráfico de estimación del costo medio mensual según dimensiones (IFD provinciales y transferidos).
- Composición de la erogación mensual, sueldo neto y bruto, según dimensiones.

**PLANTA ORGANICO FUNCIONAL EXISTENTE EN 1998- IFD
PROVINCIALES Y TRANSFERIDOS DE ACUERDO A LAS
DIMENSIONES DE GOBIERNO – ACADEMICA –
ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO**

DIMENSION	IFD PROVINCIALES	IFD TRANSFERIDOS
De gobierno	Rector Vice – Rector	Rector Vice – Rector Regente
Académica	Coordinación Director de coro Cargo Docente s/especificar Profesor Jefe de preceptores Preceptor Ayudante de cátedra 12 hs. Ayudante de cátedra 16 hs. Ayudante de cátedra 24 hs. Encargado de Gabinete Ayudante de Obs. y Práctica Técnico Docente	Coordinación Jefe de Extensión Jefe de Investigación Jefe de Grado Profesor Preceptor Bedel Auxiliar de Residencia Auxiliar de Clases Prácticas Maestro Especial Maestro Ayudante Ayudante de Clases Teóricas Bibliotecario
Administrativa	Secretario Administrativo	Secretario Prosecretario
De Servicio	Ordenanza	Ordenanza Mayordomo

CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN PROPUESTOS

DIMENSION	NOMINACION	FUNCION
De Gobierno	Rector Consejo Consultivo	De representatividad, de gestión, de organización, de asesoramiento pedagógico De asesoramiento, indagación, verificación
Académica	Docente	De coordinación de funciones. De coordinación de enseñanza y aprendizaje. Asistencia técnica – pedagógica vinculada a biblioteca y multimedia.
Administrativa	Coordinación de Organización y Gestión Asistente Técnico en Administración	De organización y gestión De organización
De Servicio	Personal de Servicios Generales	De mantenimiento ,planificación y optimización de servicios.

La propuesta última no expresa cargos sino nominaciones, funciones y responsabilidades (explicitadas en Cartilla N° 1 de Organización y Gestión Institucional – Pág. 33 al 43)

Las Plantas Orgánico Funcionales existentes pueden resignificarse en estas dimensiones de acuerdo al análisis situacional de cada IFD

Cuadro N° 2

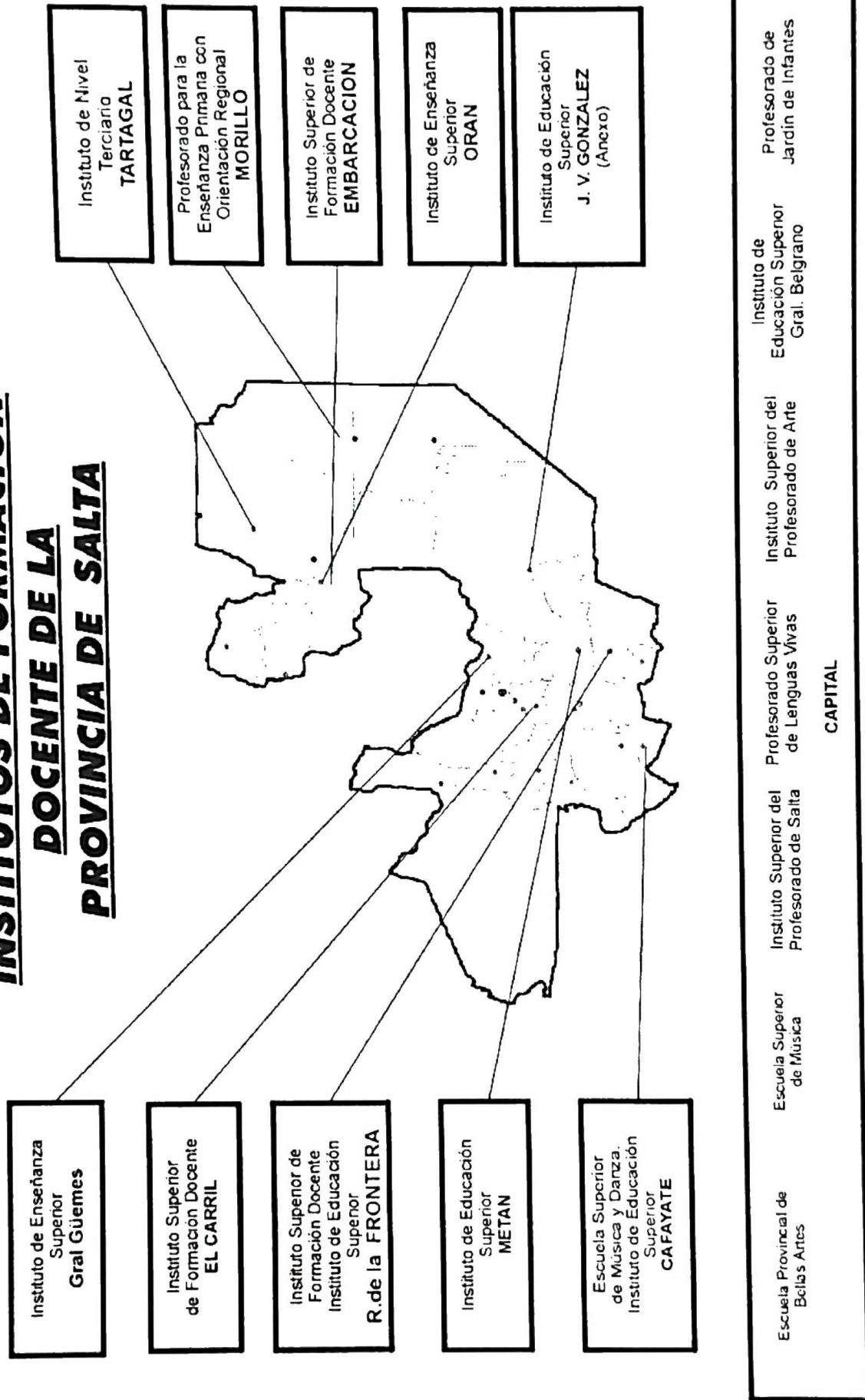
CANTIDAD DE IFD PROVINCIALES Y TRANSFERIDOS
POR ZONAS - GESTIÓN ESTATAL -

IFD	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR
PROVINCIALES	4	2	1
TRANSFERIDOS	-	2	4
Sub - Total	4	10	5
TOTAL		19	

INSTITUTOS DE FORMACION

DOCENTE DE LA

PROVINCIA DE SALTA



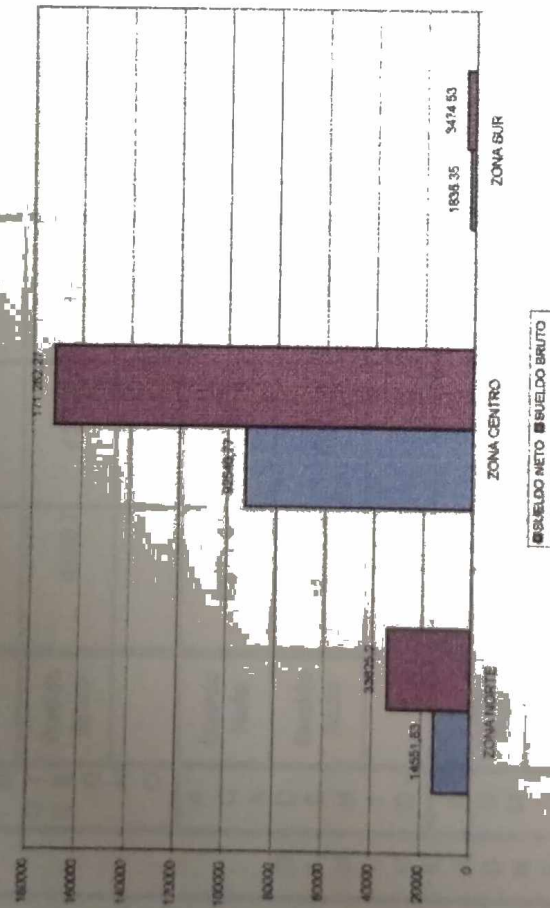
PLANTA ORGANICO FUNCIONAL. - IFD PROVINCIALES Y TRANSFERIDOS
COSTEO POS ZONAS PARA LOS MESES DE MAYO Y AGOSTO DE 1998

MES	ZONA NORTE				ZONA CENTRO				ZONA SUR				TOTAL	
	Sueldo Neto	Sueldo Bruto	Sueldo Neto	Sueldo Bruto	Sueldo Neto	Sueldo Bruto	Sueldo Neto	Sueldo Bruto	Sueldo Neto	Sueldo Bruto	Sueldo Neto	Sueldo Bruto	Sueldo Neto	Sueldo Bruto
MAYO	12822.85	26705.7			93143.39	171931.82			1273.41	4030				
AGOSTO	16280.82	40543.7			91938.15	170632.72			1797.29	2919.07				
MEDIA			14551.83	33625.2			92540.77	171.292.27			1835.39	3474.50	108327.95	203382
MAYO					45173.83	95284.73			45836.3	97966.14				
AGOSTO					41087.79	88935.55			44641.84	94181.93				
MEDIA							43130.81	90110.14			45239.07	96074.16		
Sub-Total			14551.83	33625.2	Sub-Total		135671.58	261.392.41			47074.42	99548.99	197.297.80	394536.3
TOTAL													306225.79	603948.3
P R O V I N C I A L E S														
T R A N S F E R I D O S														

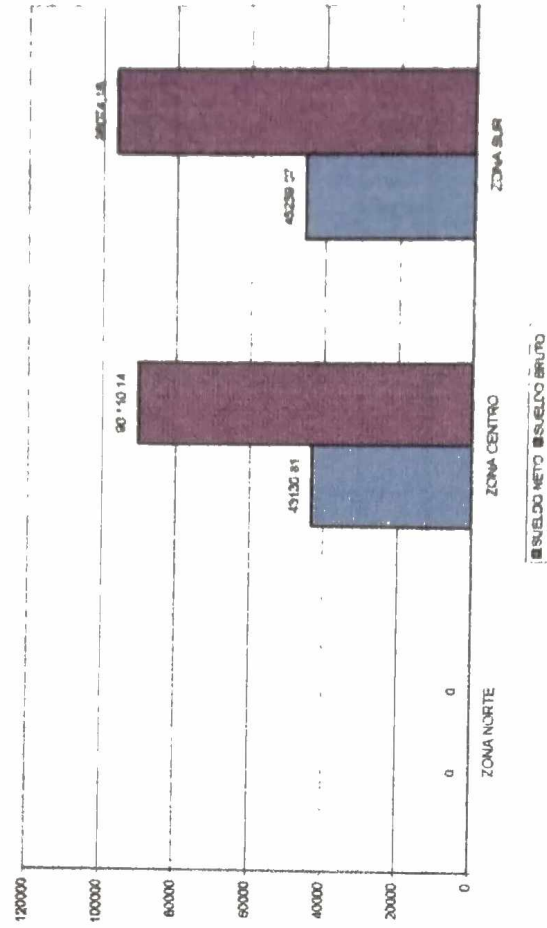
NOTA: El valor de la media refleja un promedio aproximado de lo que puede ser el costo mensual teniendo en cuenta las aclaraciones realizadas en pagina 29

GRAFICOS DE ESTIMACIONES DE COSTOS MEDIOS MENSUALES PARA MAYO Y AGOSTO DE 1998

IFD PROVINCIALES



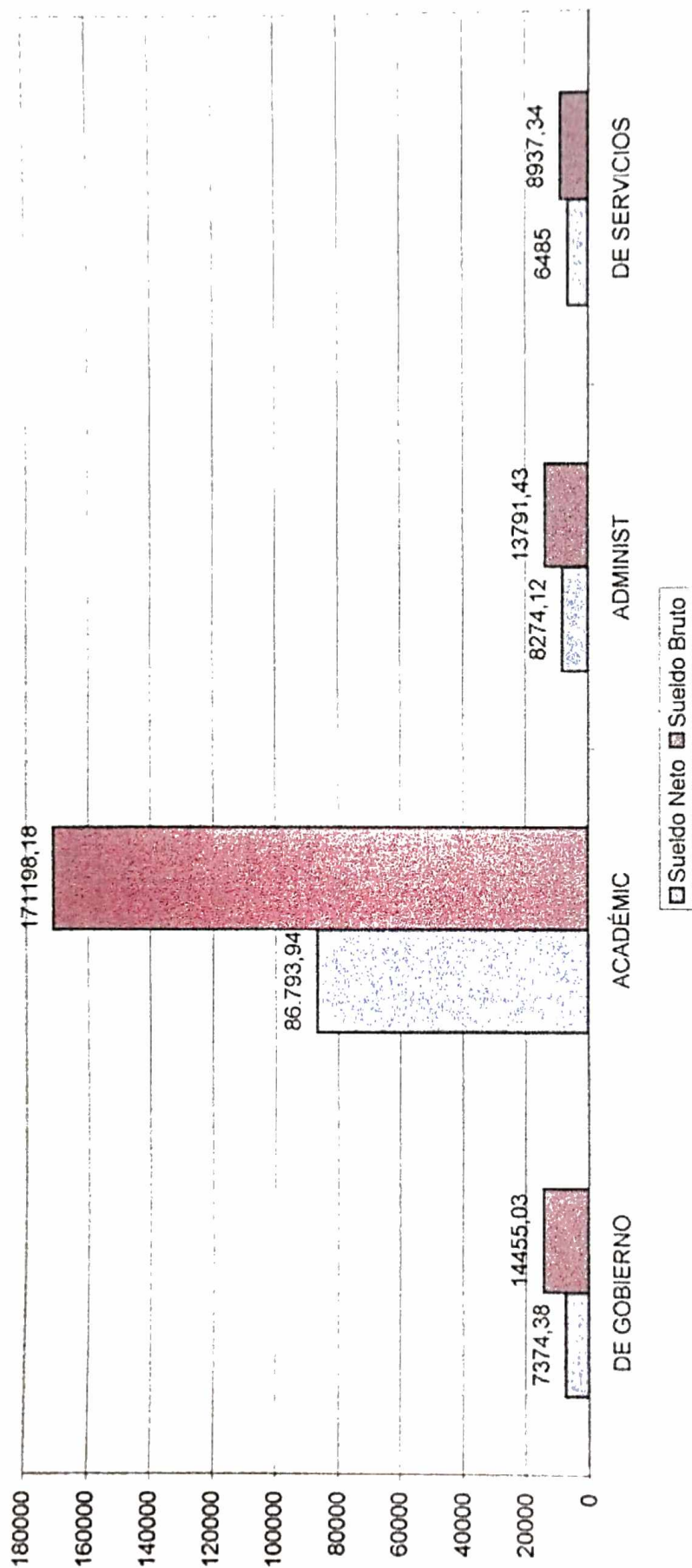
IFD TRANSFERIDOS



CUADRO 4

0 - 3 4 5 6 - 0 2 3 4

ESTIMACION DEL COSTO MEDIO MENSUAL SEGÚN DIMENSIONES - MESES MAYO Y AGOSTO DE 1998
 IFD PROVINCIALES



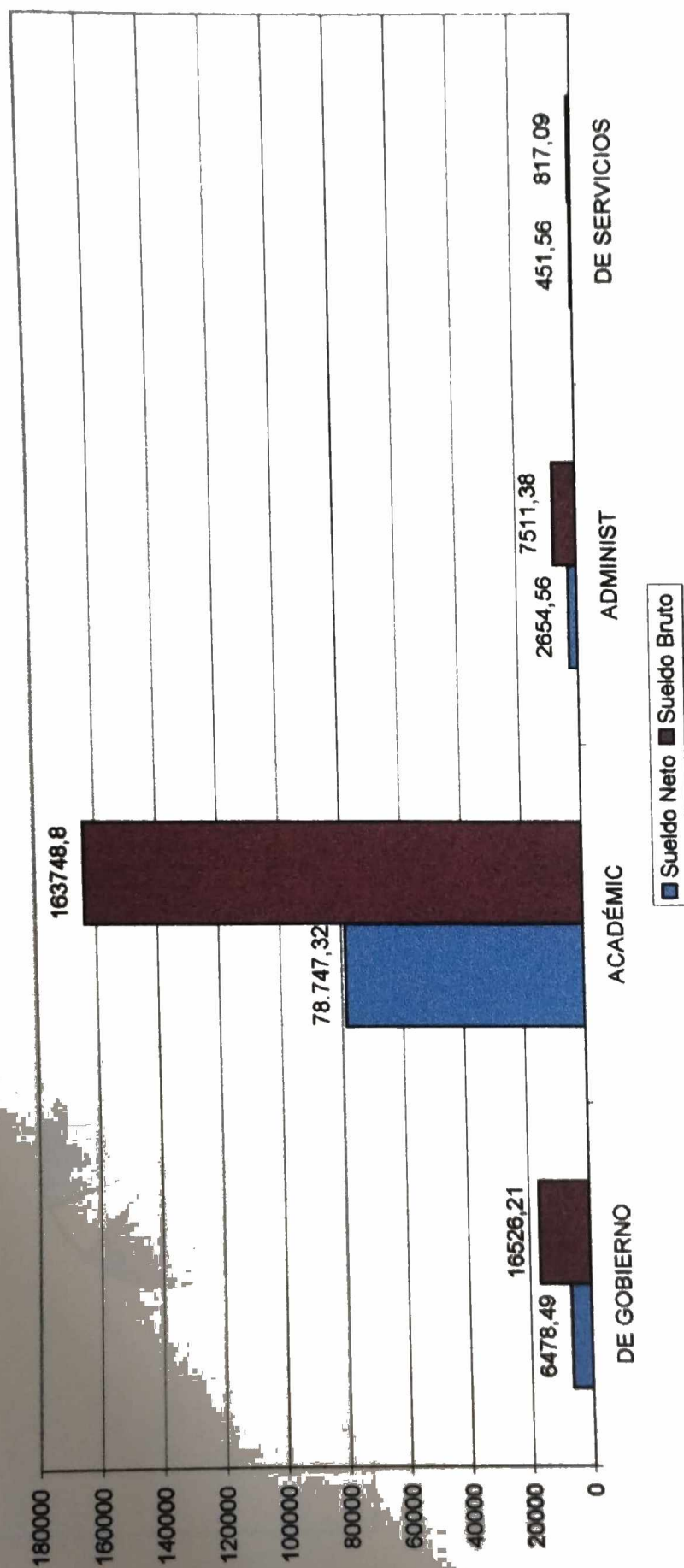
**COSTEO MAYO- AGOSTO- 1998. SEGÚN SUELDO NETO- BRUTO- MEDIA Y
DIMENSIONES DE GOBIERNO ACADEMICA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO POR ZONA -I.F.D. TRANSFERIDOS**

CUADRO 5

ZONA		ZONA NORTE			ZONA CENTRO			ZONA SUR			TOTAL	
MES		Mayo	Agosto	Media	Mayo	Agosto	Media	Mayo	Agosto	Media	Sueldo Neto	Sueldo Bruto
DE GOBIERNO	Sueldo Neto				2033,31	2033,31	2033,31	4225,68	4664,68	4445,18		
	Sueldo Bruto				5263,26	4530,26	4896,76	11629,45	11629,45	11629,45		
											DE GOBIERNO	
ACADEMICA											6478,49	15526,2
	Sueldo Neto				42029,86	38182,59	40106,22	39396,61	37885,59	38641,1		
	Sueldo Bruto				87103,83	82156,59	84630,21	81332,8	76904,38	79118,59	ACADÉMICA	
ADMINISTRATIVA											78 747,32	163749
	Sueldo Neto				1110,66	871,89	991,27	1505,01	1821,57	1663,29		
	Sueldo Bruto				2917,64	2247,7	2582,67	4606,11	5251,32	4928,71	ADMINISTRATIVA	
SERVICIOS											2654,56	7511,38
	Sueldo Neto							270	633,12	451,56		
	Sueldo Bruto							397,78	1236,41	817,09	DE SERVICIOS	
											451,56	817,09

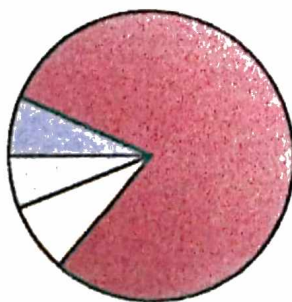
D I M E N S I O N E S

ESTIMACION DEL COSTO MEDIO MENSUAL SEGÚN DIMENSIONES - MESES MAYO Y AGOSTO DE 1998
 IFD TRANSFERIDOS



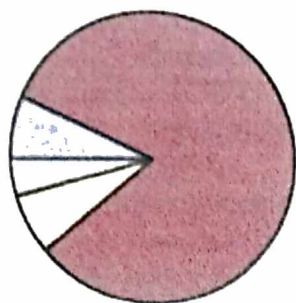
COMPOSICION DE LA EROGACION MENSUAL SEGÚN DIMENSIONES

SUELDO NETO - IFD PROVINCIALES



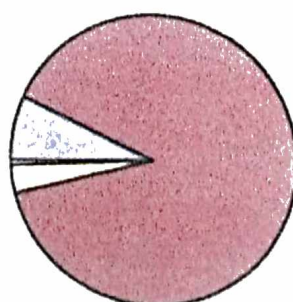
DE GOBIERNO ■ ACADÉMICA ■ ADMINIST ■ DE SERVICIOS

SUELDO BRUTO - IFD PROVINCIALES



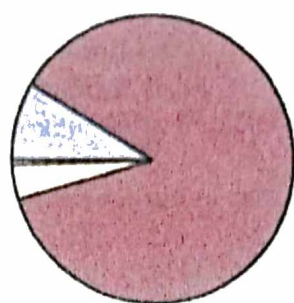
DE GOBIERNO ■ ACADÉMICA ■ ADMINIST ■ DE SERVICIOS

SUELDO NETO - IFD TRANSFERIDOS



DE GOBIERNO ■ ACADÉMICA ■ ADMINIST ■ DE SERVICIOS

SUELDO BRUTO - IFD TRANSFERIDOS



DE GOBIERNO ■ ACADÉMICA ■ ADMINIST ■ DE SERVICIOS

BIBLIOGRAFIA

- ANGULO, José Félix y BLANCO, Nieves. Teorías y Desarrollo del Curriculum. Ediciones Aljibe. Granada 1994
- BACA URBINA, G. Evaluación de proyectos. Análisis y administración de riesgo. Mc GRAW- HILL. México. 1990.
- DE LA TORRE, Saturnino. Innovación curricular: Procesos, Estrategias y Evaluación. Editorial Dykinson. Madrid 1994
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo. Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Edit. Paidós. Bs. As. 1994.
- GARCIA, Carlos Marcelo. Formación del profesorado para el cambio educativo. Edit. EUB. Barcelona 1995.
- NORIEGA, Juan y MUÑOZ, Alberto. Indicadores de evaluación del centro docente. Editorial Escuela Española S.A. Madrid 1996 Programa de Dirección Técnicas básicas para su elaboración Editorial Escuela Española S.A. Madrid 1996
- SARLO, BEATRIZ: La sombra del malentendido. En: El Tyrano. Revista de literatura año1.Nº 1. Buenos Aires Argentina. 1998.
- TENTI FANFANI, E.: Cuestiones de exclusión social y política. En: Desigualdad y exclusión . Desafíos para la política social en la Argentina de fin de siglo (A: Minujin comp,) UNICEF7 Losada 1993.

