

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL



Facultad de Ciencias Económicas

Carrera: Especialización en Dirección y Gestión de las Organizaciones Públicas

Trabajo Final Integrador

“Delegación Regional IV de Educación: La importancia de pensar en un rediseño y gestión del cambio organizacional”

Armas Belavi, Jimena

DNI: 29.662.626

Directora de TFI: Dra. Rodriguez, Stella Maris

Santa Fe, agosto, 2024

Índice

ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN.....	4
A. ÁMBITO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	5
1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
1.1 <i>Haciendo un Poco de Historia</i>	5
1.2 <i>Reformas implementadas</i>	8
2. MARCO JURÍDICO-INSTITUCIONAL QUE REGULA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN. 9	9
2.1 <i>Las Delegaciones Regionales de Educación como Sistemas Administrativos</i>	9
2.2 <i>Distribución de los Ámbitos Funcionales dentro de la Delegación Regional</i>	10
2.3 <i>El entorno de la organización</i>	18
3. IDENTIFICACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA	21
3.1 <i>Aspecto Teórico</i>	21
3.2 <i>Cuantificación de la población objetivo</i>	21
4. EXPLICITACIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE LA ORGANIZACIÓN.....	26
4.1 <i>Conceptos Preliminares</i>	26
4.2 <i>Objetivos que Persigue la Organización</i>	26
4.3 <i>Acciones Específicas a Desarrollar por los Agentes Dentro de la Repartición</i>	27
4.4 <i>Estructura de la Organización</i>	29
4.5 <i>El Proceso de Comunicación</i>	29
5. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA REPARTICIÓN.....	31
5.1 <i>Especificación de los Puestos de Trabajo Administrativos</i>	31
5.2 <i>Descripción de los Cargos del Agrupamiento Docente</i>	33
6. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA	36
6.1 <i>Concepciones Básicas</i>	36
6.2 <i>Etapas integrales del ciclo presupuestario</i>	36
6.3 <i>Clasificación e imputación presupuestaria de Gastos de la DRE para el año 2024.</i>	41
B) ENCUADRE DEL TRABAJO.....	45
C) PROPUESTA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	48
C.1. EJES DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN	48
C.1.1. <i>Rediseño de la Estructura Orgánica-Funcional de la Delegación Regional IV de Educación</i>	48
C.1.2 <i>Pensando distintas Estrategias Institucionales</i>	49
C.1.2.1 <i>La Profesionalización de los Altos Cargos.</i>	49
C.1.2.2 <i>Evaluación de la Calidad en el Servicio Público Prestado.</i>	52
C.1.2.3 <i>Mejora Continua de los Procesos Administrativos.</i>	53
C.1.2.4 <i>Fortalecer la Retroalimentación y Mejora en la Comunicación Organizacional.</i>	54

C.2. RESUMEN EJECUTIVO	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS	60
ANEXO I – ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS ÁREAS DE CONDUCCIÓN POLÍTICA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN – DECRETO PROVINCIAL NRO 0164 (2023)	60
ANEXO II – CUANTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO	61
ANEXO III – ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL APROBADA MEDIANTE DECRETO PROVINCIAL NRO 5423 (2014)	64
ANEXO IV – PROYECTO DE PRESUPUESTO DEFINITIVO PARA EL EJERCICIO 2025, DE LA JURISDICCIÓN MINISTERIO DE EDUCACIÓN, APROBADO EN ACUERDO DE MINISTROS, Y PRESENTADO ANTE EL PODER LEGISLATIVO, SEGÚN DISTINTAS CLASIFICACIONES DEL GASTO ..	65
ANEXO V - NUEVA CONFIGURACIÓN ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA DELEGACIÓN REGIONAL IV DE EDUCACIÓN	67
ANEXO VI – CUADRO RESUMEN CUANTITATIVO – PERÍODO 2025	68

Introducción

El presente Trabajo Final Integrador examina la estructura Orgánica-Funcional en la Delegación Regional IV de Educación, órgano ejecutor de las políticas públicas en materia de educación diseñadas por el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, con un enfoque específico en la gestión de los procesos administrativos y su control.

Para llevarlo a cabo, se integran los conceptos aprendidos en las diversas asignaturas que abordan la problemática organizacional de la repartición.

Se realiza un análisis de la situación tanto del contexto externo como de la situación interna, donde se identificaron deficiencias significativas en el funcionamiento de los procesos operativos, atribuibles a las dificultades del modelo actual. La centralización de la gestión en un solo órgano de decisión complica la continuidad de las gestiones, genera desconexión con las problemáticas organizacionales y una falta de compromiso al momento de proponer soluciones. Por esta razón, se destaca la necesidad de implementar una propuesta que aborde estas deficiencias y resuelva los problemas identificados.

Para abordarlo, se sugiere implementar una solución que no solo mejore esos problemas, sino que también impacte en todos los aspectos de la organización. Esta solución contempla el diseño de una nueva estrategia en la que participan la mayoría de las unidades organizativas y los procesos administrativos, facilitando la organización, medición y control de las actividades de manera más eficiente.

Asimismo, se subraya la importancia de redefinir conceptualmente el modelo de gestión estratégica, con el fin de optimizar los procesos internos y adaptarlos a las necesidades de una organización pública de tal envergadura que depende del Ministerio de Educación Provincial.

Finalmente, se sugieren cinco acciones para incrementar la eficiencia operativa, optimizar la calidad administrativa y fortalecer la evaluación y el control de la situación actual.

A. **Ámbito de Referencia Institucional**

1. **Evolución Histórica de la Organización.**

1.1 Haciendo un Poco de Historia

Con la ley 21.809 del año 1978, la Nación transfirió a las provincias todas las escuelas de enseñanza primaria, pre-primaria, supervisiones y juntas de clasificación, dependientes hasta ese momento del Consejo Nacional de Educación. En diciembre de 1991, con la ley 24.049, hace lo mismo con los servicios educativos administrados en forma directa por el Ministerio de Cultura y Educación y por el Consejo de Educación Técnica, así como también las facultades y funciones sobre los establecimientos educativos reconocidos.

De esta manera, quedaba incorporado a cada administración provincial el personal docente, administrativo, de mantenimiento, de producción y de servicios generales que revistiere en los establecimientos educativos; como así también los bienes inmuebles y sus accesorios ocupados por los mismos.

Hasta el año 1985, los supervisores de escuelas primarias provinciales tenían su sede en las ciudades de Santa Fe y Rosario, alejados de los circuitos escolares donde se desarrollaba la acción educativa que debían orientar, por lo que el gobierno provincial estuvo dispuesto a descentralizar la administración escolar para viabilizar el cumplimiento de los objetivos fundamentales de política educativa.

En este contexto, la regionalización y el establecimiento de sedes de supervisión en el interior de la provincia fueron considerados el primer paso de una acción sistemática y progresiva destinada a fortalecer la relación entre la gestión educativa y las instituciones escolares.

Teniendo en cuenta la realidad geográfica y demográfica de la provincia, se crearon siete regiones para supervisar las escuelas, cada una con sedes en localizaciones que, por su relevancia, se convirtieron en sus centros operativos. Las ciudades de Santa Fe, Rosario, Reconquista, Ceres, Rafaela, Cañada de Gómez y Venado Tuerto fueron designadas como sedes de Supervisión Regional.

Para 1992, el modelo de administración centralizada vigente en el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe se mostraba agotado y obsoleto para recibir, procesar, gestionar y controlar la amplia y numerosa cantidad de datos y acciones relacionadas con el sistema educativo en su totalidad. Esto generaba claros perjuicios tanto para la Administración como para los administrados. No solo se trataba de una inadecuada utilización de los recursos humanos, presupuestarios y pedagógicos disponibles, sino que además impactaba de manera directa en el sistema educativo provincial, convirtiéndose en una estructura compleja y burocrática que no atendía a los intereses de la comunidad.

Por esta razón, se reformuló el sistema con el objetivo de lograr un funcionamiento descentralizado, dinámico, eficiente y eficaz que asegurara un verdadero aprovechamiento de los recursos disponibles para mejorar la educación. Se pretendió implementar un sistema basado en la desconcentración pedagógica y administrativa, así como en la autonomía regional en la gestión de los sistemas provinciales de enseñanza oficial y privada, abarcando todos sus niveles y modalidades, junto con el ámbito provincial de la cultura. Esta nueva organización se inspiró en lo establecido en el Reglamento de Supervisión Escolar¹ para las escuelas pre-primarias, primarias y especiales.

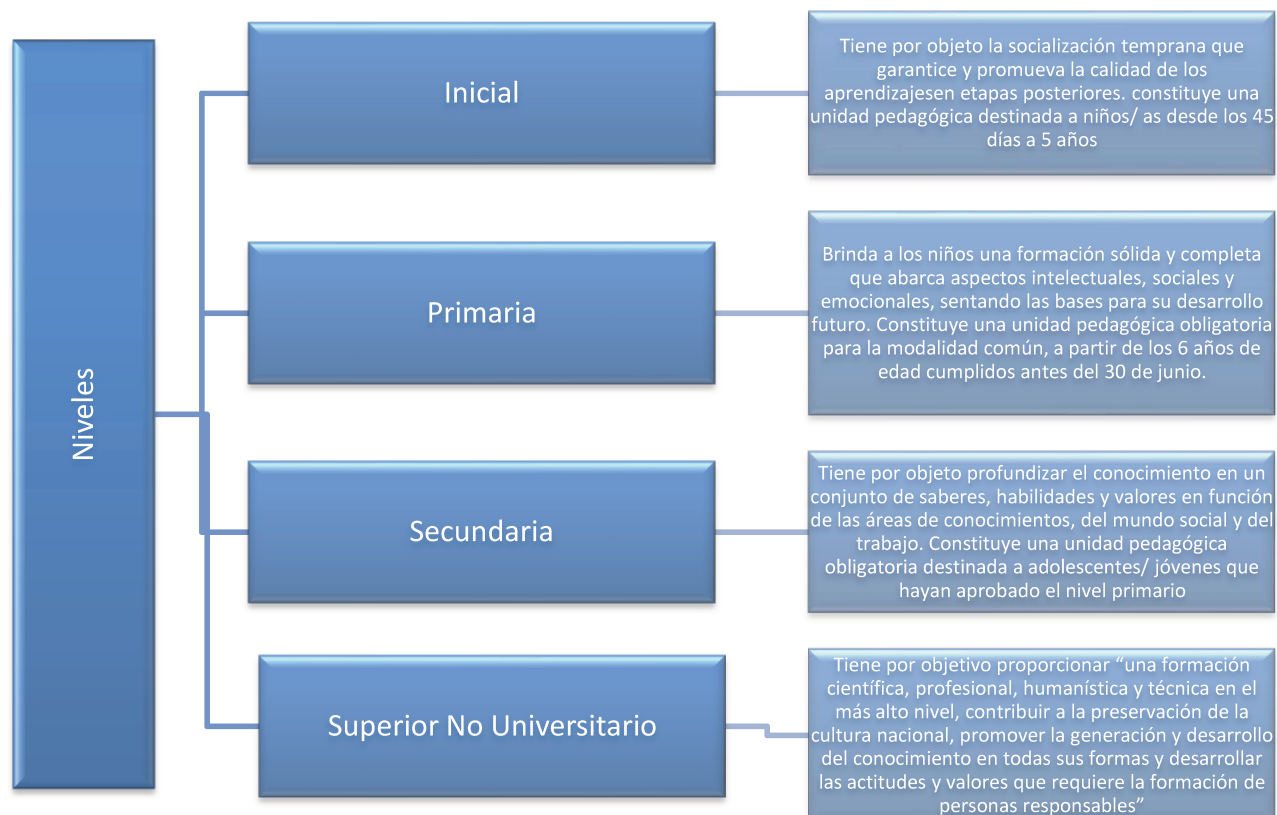
Con la aprobación de la nueva estructura orgánica de dicha jurisdicción en 1993, se definieron las acciones específicas que debían llevar a cabo las Direcciones Regionales de Educación y Cultura y sus dependencias. Además, se implementó la desconcentración operativa regional de diversos procesos y se integró al sistema regionalizado a los supervisores de los niveles técnico, medio y superior. Este diseño organizacional tenía como objetivo clarificar las interrelaciones y funciones clave necesarias para alcanzar los objetivos del sistema. Así, se determinó que la estructura del Sistema Educativo Provincial constase de cuatro niveles y ocho modalidades.

¹ Decreto 456/86. Reglamento de la Supervisión Escolar. Año 1986

En la Figura 1 se muestran cómo se clasifican los Niveles. Estos son las etapas que validan y certifican el proceso educativo, teniendo en cuenta las características psicosociales de cada fase de la vida: infancia, adolescencia, juventud y adultez.

Figura 1

Tramos en que se organiza el sistema educativo.



Fuente: Elaboración propia en base a definiciones establecidas por el Ministerio de Educación

En la Tabla 1 se describen las Modalidades Educativas. Ellas representan alternativas que se adaptan a las necesidades individuales y contextuales dentro de uno o varios niveles educativos, con el fin de asegurar la igualdad en el acceso a la educación y cumplir con los estándares legales, técnicos y pedagógicos establecidos.

Tabla 1

Modalidad – Orientación de la Organización Escolar

Modalidades	<i>Específicas</i>		
	Son aquellas organizadas en función de las características y/o potencialidades del sujeto de aprendizaje y presentan la particularidad de definir universos mutuamente excluyentes.	Común	cumple con el objetivo de lograr que la población escolarizada adquiera los conocimientos, las destrezas, capacidades, actitudes y valores que los niveles del sistema educativo prevé en los plazos y en las edades teóricas previstas.
		Especial	garantiza el derecho a la educación de personas con capacidades diferentes, proporcionando atención educativa personalizada en todos los niveles.
Jóvenes y Adultos		alternativa para quienes no tuvieron acceso a la educación formal, permitiéndoles desarrollar competencias para transformar su entorno social	

Modalidades	Complementarias	<i>Según las necesidades y/o intereses del sujeto</i>	Artística	se enfoca en la interpretación y desarrollo del pensamiento crítico a través de la creación artística.
			Técnico Profesional	se centra en la formación de técnicos medios y superiores en áreas ocupacionales específicas, promoviendo el aprendizaje de capacidades, conocimientos y habilidades pertinentes a desempeños profesionales
	Están orientadas a las necesidades y/o intereses del sujeto y a las particularidades de su entorno y en este sentido.	<i>Según las particularidades del Entorno del Sujeto</i>	En contexto de encierro	Dirigida a satisfacer las necesidades específicas de la población en contextos de privación de la libertad
			Intercultural bilingüe	Atiende a alumnos pertenecientes a pueblos originarios o comunidades indígenas que por cuestiones culturales y/o lingüísticas requieren de un enfoque educativo propio.
			Hospitalaria y domiciliaria	Destinada a la población escolar de los niveles obligatorios que por razones de salud no pueden concurrir con regularidad por un período de 30 días corridos o más

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones establecidas por el Ministerio de Educación a través de la Dirección General de Información y Evaluación Educativa

En ese mismo año, y por Resolución Ministerial Nro. 0076, se dispuso que las Direcciones Regionales de Educación y Cultura estuvieran bajo la supervisión jerárquica del Ministro de Educación.

A su vez, se estableció la creación de las Direcciones Regionales de Educación y Cultura, dividiendo el territorio provincial en nueve regiones geográficas (I a IX). La delimitación de estas regiones se basó en criterios como:

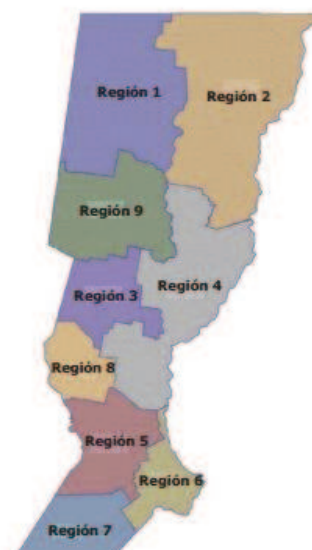
- Límites departamentales
- Conexiones viales y comunicación entre localidades
- Intereses comunes
- Coincidencia con otras áreas de gobierno

El propósito fue crear regiones político-educativas que integraran tres aspectos esenciales: Pedagógico, Técnico-administrativo y Socio-económico.

Así, se buscó mejorar la gestión educativa y cultural en cada región, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades locales.

En virtud de ello, la conformación de las Regiones se observa en el Mapa Educativo como lo muestra la Figura 2, siendo las sedes:

- ✓ Región I – Sede en la ciudad de Tostado
- ✓ Región II – Sede en la ciudad de Reconquista
- ✓ Región III – Sede en la ciudad de Rafaela
- ✓ Región IV – Sede en la ciudad de Santa Fe
- ✓ Región V – Sede en la ciudad de Cañada de Gómez
- ✓ Región VI – Sede en la ciudad de Rosario
- ✓ Región VII – Sede en la ciudad de Venado Tuerto
- ✓ Región VIII – Sede en la ciudad de San Jorge
- ✓ Región IX – Sede en la ciudad de San Cristóbal



Nota: puede verse que las zonas geográficas que componen las mismas no son coincidentes con la división política de la Provincia de Santa Fe, sino que presentan distinto criterio de subdivisión territorial. Adaptado de ISIEME (Sistema Informático Integral para el Planeamiento y la Administración de Recursos que proporciona una visión unificada de diferentes fuentes de información del Ministerio de Educación)(<https://www.santafe.gob.ar/isieme/>)

Figura 2
Delimitación geográfica de las Direcciones Regionales de Educación y Cultura.

1.2 Reformas implementadas

A lo largo de diferentes conducciones políticas, la Estructura Orgánica Funcional del Ministerio de Educación, así como las misiones y funciones de las Delegaciones Regionales, experimentaron procesos de innovación y mejora. Estos cambios tenían como objetivo integrar un conjunto de áreas fundamentales y técnicas orientadas al cumplimiento de los principios y líneas de acción establecidos por los nuevos gobiernos.

Con el Decreto Provincial Nro. 0019/93, se aprobó una nueva estructura orgánica que reemplazó la anterior, efectivizando la desconcentración de los sistemas educativos y culturales, así como de las áreas de apoyo administrativo del Ministerio de Educación. Posteriormente, el Decreto Provincial Nro. 3667/94 modificó esa estructura, estableciendo y poniendo en funcionamiento siete Direcciones Regionales de Educación y Cultura, adaptando su organización a las necesidades reales del servicio y del sistema educativo provincial.

En 1995, se crearon dos nuevas Direcciones Regionales de Educación y Cultura, cuya principal responsabilidad era representar al Ministro de Educación dentro de su ámbito geográfico de competencia, supervisando la orientación, coordinación y gestión de las áreas educativas y culturales de la región, alineándose con las políticas establecidas.

Posteriormente, en 2007, tras la aprobación de una nueva Ley de Ministerios, surgió el Ministerio de Innovación y Cultura, lo que llevó a que las Direcciones Regionales de Educación y Cultura pasaran a denominarse Delegaciones Regionales de Educación, bajo la jerarquía del Ministro de Educación.

La reestructuración del Ministerio de Educación en 2011, redefinió la misión de las Delegaciones Regionales, que desde entonces estuvieron bajo una nueva relación de dependencia política, administrativa, jerárquica y funcional, subordinándose a la Secretaría de Educación. Más adelante, el Decreto Provincial Nro. 0011 (2013) estableció que estas Delegaciones quedarían bajo la dirección de la Dirección Provincial de Coordinación de Delegaciones Regionales, encargándose de gestionar la implementación de políticas de fortalecimiento institucional según las competencias delegadas por el Ministro de Educación y la Secretaría de Educación.

Con la promulgación del Decreto Provincial Nro. 0266 (2015), el Ministerio de Educación experimentó una serie de ajustes estratégicos que incluyeron diversas áreas sustantivas y técnicas, buscando garantizar el cumplimiento de los principios y políticas educativas y modificando la Estructura Orgánica Funcional. En este marco, se creó la Secretaría de Gestión Territorial Educativa, que integró bajo su supervisión la Dirección Provincial de Coordinación de Delegaciones Regionales, subordinando a las Delegaciones Regionales.

En 2019, se aprobó una nueva ampliación de la Estructura Orgánica Funcional del Ministerio de Educación mediante el Decreto Provincial Nro. 0295, el cual fue modificado en el año 2020, redefiniéndose las misiones y funciones de las Delegaciones Regionales de Educación (I a IX). A partir de entonces, se estableció su dependencia directa de la Secretaría de Gestión Territorial.

Con el reciente dictado del Decreto Provincial Nro. 0164 (2023), se establece una nueva dependencia (Ver Anexo I) de la DRE, como se denomina de aquí en adelante, sosteniéndose la vigencia de las misiones de las mismas: *“Garantizar la ejecución de las políticas educativas fijadas por el Ministro/a de Educación y la Secretarías de Educación y la Secretaría de Gestión Territorial Educativa en el ámbito de la jurisdicción territorial que corresponda”*.²

² Decreto Provincial Nro 0164 (2023). Aprobación de la Estructura Orgánica de las áreas de Conducción Política del Ministerio de Educación. 22 de Diciembre de 2023

2. Marco Jurídico-Institucional que Regula el Funcionamiento de la Organización

2.1 Las Delegaciones Regionales de Educación como Sistemas Administrativos

Según Mularz, la Administración Pública es aquella organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente las demandas sociales y satisfacerlas a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones.

Bien sabemos que las entidades gubernamentales están encargadas de promover el bienestar común, y cada organización que forma parte de la Administración Pública opera en un contexto administrativo más amplio, con metas y decisiones que pueden estar condicionadas por criterios establecidos por instancias superiores:

En este sentido, estas organizaciones son sistemas sociales complejos compuesto por individuos y grupos que funcionan juntos dentro de una estructura organizativa y un contexto influenciado por ellos, aprovechando recursos disponibles y guiados por normas y valores que definen la cultura y los rasgos característicos de cada organización. (Gómez Fulao y Magdalena – 1999)

Considerando el enfoque sistémico de la Administración Pública propuesto por Jimenez Nieto³, en el que el modelo se compone de instituciones, que representan las células fundamentales de la gestión; sectores, que son ámbitos de coordinación política sin injerencia en aspectos administrativos, es decir, que son gobernables y no administrables; y sistemas, que forman un conjunto armonioso y coherente de normas, órganos y procesos necesarios para que las instituciones y sectores logren cumplir de manera eficiente y eficaz sus objetivos, podemos identificar estos elementos en el Ministerio de Educación (como institución), el sector de Educación, y los sistemas. En este contexto, se destacan claramente los Sistemas de Administración Financiera, regulados por la Ley Nro. 12510 "Administración, Eficiencia y Control del Estado", que se describen en el punto 2.2.3 del Marco Regulatorio.

Asimismo, dentro de este diseño organizacional que se plantea podemos distinguir la Estrategia, la cual marca el rumbo hacia donde debe ir la organización. La visión educativa de Santa Fe se enfoca en construir un entorno inclusivo, promover la autonomía y cultivar una cultura democrática; los recursos humanos que la conforman, reconociendo no sólo las capacidades sino también el lugar que ocuparán para así poder monitorear el progreso, examinar roles y medir la percepción de satisfacción; las tecnologías que permitirán la transformación del producto que se pretende conseguir; los procesos que se van a ejecutar para el logro de los objetivos y la estructura jerárquica y funcional que la representará (Arostegui y Doval – 2007)

En este sentido, para llevar adelante el plan estratégico, el Ministerio de Educación se apoya en distintas líneas de acción estratégica mediante las cuales se coordinan acciones y programas, siendo ellas: la planificación, articulación e investigación educativa, la política integral para la docencia, las trayectorias educativas inclusivas y de calidad, la innovación para la calidad educativa, la formación integral para la ciudadanía y el mundo del trabajo y las estrategias para la calidad institucional.

Esta división de trabajo planteada tiene claramente definidos sus procesos, la forma en que se agrupan y ordenan y los puestos de trabajos, lo que implica que cada uno de quienes los ocupan tiene perfectamente delimitadas las tareas y responsabilidades, garantizando que no se solapen unos con otros.

El Ministerio de Educación es responsable de la dirección, supervisión y organización de la enseñanza en todos los niveles y modalidades, incluyendo la creación y actualización de programas educativos, la ubicación de los establecimientos educativos y la diversificación de carreras en función del desarrollo provincial. Busca, a través de las DRE, dirigir política, administrativa, jerárquica y funcionalmente la ejecución de las políticas de fortalecimiento institucional en el ámbito geográfico que les atañe.

Todo ello conforma el ámbito organizativo. Dado que este ámbito se halla conformado por más de una organización (Ministerio, Delegaciones Regional, Establecimientos Educativos), las articulaciones

³ Jimenez Nieto, Juan Ignacio - "Política y Administración" – Ed. Tecnos, España (1970)

pueden establecerse entre instituciones y, en un plano más detallado, entre unidades de éstas, mediante normativas como leyes, decretos, convenios interinstitucionales, contratos y otras de menor nivel de formalización.

Asimismo, conforman redes institucionales ya que se integran entre todas como corresponsables en procesos de trabajo destinados a satisfacer necesidades de terceros (la educación de la sociedad), asignando parte de sus recursos. En otras palabras, no se trata de acuerdos sólo sobre los productos finales sino que debe darse cierta integración en los procesos.

Las articulaciones internas de los ámbitos organizativos, se dan dentro de cada una de las instituciones y coinciden con su estructura organizativa o parte de ésta⁴.

Si bien, las funciones de las mismas se encuentran establecidas en el Decreto Provincial N° 0164 (2023)⁵, el Ministerio de Educación, a través de distintas medidas destinadas a profundizar la desconcentración administrativa, busca constituir al organismo regional en el núcleo fundamental de los procesos administrativos relacionados con la administración de los recursos y servicios asignados a los establecimientos educativos a su cargo.

De este modo, posibilita su finalización y resolución definitiva a ese nivel, y asegura su eficacia en tiempo y forma, por lo que dictó las normas respectivas que permitieran la instrumentación y regularización de los procesos.

Se encuentran directamente relacionadas a la Secretaría de Gestión Territorial Educativa, quien tiene como misión "organizar, conducir y asegurar la ejecución de las políticas públicas educativas de gestión oficial en todo el territorio provincial en todos los niveles, modalidades y opciones pedagógicas a través de las Delegaciones Regionales de Educación"⁶. También existe vinculación directa con la Secretaría de Educación, la Secretaría de Administración, la Dirección Provincial de Coordinación Territorial Zona Norte, y con todas aquellas dependencias que correspondan administrativamente a su jurisdicción, articulando y coordinando en forma permanente acciones para el desarrollo y la ejecución del Plan de Educación. Entre ellas podemos mencionar a la siguientes Subsecretarías: de Recursos Físicos y Logística, Recursos Humanos, Asuntos Legales y Despacho, y Comunicación, como así también a las distintas Direcciones Provinciales dependientes de las mismas.

2.2 Distribución de los Ámbitos Funcionales dentro de la DRE IV

2.2.1 Caracterización.

Mediante el Decreto Provincial N° 5423 (2014) se aprueba la estructura orgánica-funcional proponiendo una organización que prevea la formalización y regulación normativa de posiciones operativas y jerárquicas.

En él se detallaron los puestos de trabajo, la clase ocupacional (es decir, al conjunto de puestos de trabajo suficientemente similares en cuanto a sus tareas y requisitos como para que sea posible intercambiar sus ocupantes sin necesidad de modificar sus categorías escalafonarias o adquirir nuevas capacidades), la configuración de la unidad organizativa, las categorías jerárquicas y los cargos presupuestarios.

Como se mencionó anteriormente, la DRE actúa como el organismo encargado de implementar las políticas públicas en educación formuladas por el Ministerio de Educación. Dentro de la repartición, se pueden identificar claramente el modo en que se organiza cada área (cada una regida por normativas específicas que definen sus procesos). Cada dependencia tiene como objetivo gestionar y realizar actividades que atiendan las necesidades de diversos actores, tanto individuales como colectivos, como padres, estudiantes, docentes, asistentes escolares, cooperadoras educativas, así como organismos

⁴ Hintze, Jorge (2007). Modelos Organizativos y Redes Institucionales. Biblioteca TOP. [archivo pdf]

⁵ Las misiones y funciones de la Delegación Regional de Educación, según lo establecido en el Decreto Provincial N° 0164/2023, se detallan en la consigna 5.

⁶ Decreto Provincial Nro 0164 (2023). Aprobación de la Estructura Orgánica de las áreas de Conducción Política del Ministerio de Educación. 22 de Diciembre de 2023

vinculados al Ministerio de Educación y otras entidades públicas a nivel provincial, municipal y comunal, entre otros.

2.2.2 Clasificación de las áreas administrativas.

En la Tabla 2 se presenta la distribución de las áreas en el ámbito de la Delegación Regional de Educación – Región IV, de acuerdo con la materia de su competencia, describiendo, de manera simplificada, los procesos de descentralización correspondientes.

Tabla 2

Clasificación de los sectores que conforman la DRE de acuerdo a sus competencias

Sectores	Áreas	Procesos Descentralizados
Proveedores de Recursos Humanos	Coord. Gral. de Soporte Administrativo a la Supervisión Escolar	Organizar y asegurar el personal reemplazante para cargos de Supervisión
		Colaborar en la elaboración de la propuesta de cargos que deben ser desafectados del movimiento de traslados
	Coordinación General de Recursos Humanos	Entender en las cuestiones referidas al movimiento de personal escolar – docente y asistente escolar – y administrativo de la región: titularización, ascenso, reincorporación, permutas, traslados, entre otros
		Entender en los procesos de control de ausencias, altas y bajas, y ceses por incompatibilidad
	División Recepción Institucional	Contribuir a fortalecer la red de comunicación interna de la DRE
		Asesorar y asistir a la conducción de la DRE y demás coordinadores y al equipo de supervisores en materia de su competencia
Proveedores de Recursos Financieros	Coordinación General de Gestión Financiera y Presupuestaria	Ordenar las afectaciones presupuestarias, las liquidaciones de pagos y realizar conciliaciones bancarias; la elaboración de las rendiciones de cuentas y la gestión y ejecución de controles relativos a la inversión y liquidación de los fondos transferidos por cualquier concepto
		La efectivización de sistemas de auditoría y control de gestión regional, con asesoramiento preventivo y concomitante en los establecimientos educativos, sobre las cuestiones de carácter contable, administrativo, normativo y asistencial que en éstos se desarrollan
	División Compras y Contrataciones	Organizar, controlar y ejecutar las tareas administrativas para la adquisición de materiales, equipos y servicios necesarios para lograr una operación eficaz y eficiente de la DRE.
		Tramitar la locación de inmuebles y/o servicios para garantizar el funcionamiento de los establecimientos educativos
Proveedores de Recursos Institucionales	Coordinación General Administrativa de Despacho	Coordinar, emitir y supervisar la elaboración definitiva de proyectos de actos administrativos, de administración, convenios y en general toda manifestación de voluntad elevados a la firma de la Autoridad Regional
		La asistencia técnica-administrativa regional en cuestiones de carácter normativo y procedimental, así como la elaboración, registro, notificación y archivo de los actos administrativos que a ese nivel se dispongan
	División Asistencia Administrativa,	Organizar e intervenir en la elaboración de las denuncias penales, así como su diligenciamiento
		Asistir jurídicamente a la DRE, a los equipos de supervisión, a los equipos socioeducativos y a los servicios administrativos permanentes regionales, para

	Técnica y Jurídica	efectuar el encuadre legal y reglamentario que sean necesarios para resolver los trámites conforme los regímenes estatutarios, de nivel, de modalidad educativa, o de servicio público que quede involucrado en su sustanciación.
Proveedores de Recursos Materiales y Servicios	Coordinación General de Recursos Físicos y Servicios Generales	Coordinar y desarrollar el relevamiento, ejecución y evaluación de las necesidades de obras y mantenimiento de infraestructuras y mobiliario escolares, cocinas centralizadas, comedores escolares, y demás edificios dependientes de la DRE Asesorar administrativa y técnicamente a las demás reparticiones y supervisores en temas referidos a infraestructura y equipamiento, el mantenimiento edilicio, mobiliario, instalaciones, redes y equipos; seguridad e higiene laboral según normas vigentes.
	Departamento de Logística	Asegurar el traslado y entrega de cajas con materiales didácticos, pedagógicos, administrativos e informativos para las escuelas
		Tramitar y garantizar la provisión y traslado de muebles, equipamiento, infraestructura de servicios temporales; y organizar la distribución de los espacios de trabajos y forma de movimiento del mobiliario.
	Departamento de Asistencia Escolar	Intervenir en todas las acciones vinculadas con la alimentación de los alumnos (comedor, desayuno y/o merienda) garantizando la seguridad alimentaria y nutricional
Controlar y elevar la planificación de las asignaciones periódicas (diaria, mensual, anual) de las raciones alimentarias		

Fuente: Elaboración Propia en base a estudio realizado del Decreto 5423/14 Estructura Orgánico-Funcional de la DRE IV.

2.2.3 Marco Regulatorio

Conocer el marco normativo es fundamental para la organización y el funcionamiento eficiente de cualquier sistema, ya que establece las reglas del juego y garantiza que todos los actores involucrados actúen de manera coherente y responsable, delimitando de forma precisa las funciones, derechos y obligaciones. Este marco regula las conductas y acciones de los agentes públicos, asegurando el cumplimiento de estándares y procedimientos definidos. Además, promueve la transparencia en la gestión de recursos y en la toma de decisiones al establecer directrices claras.

En la Tabla 3, se presentan, sin la intención de ser exhaustivos, las normas jurídicas que regulan las relaciones laborales del Estado de la Provincia de Santa Fe con sus trabajadores. También se incluye la legislación nacional que influye en estas relaciones y a la que la Provincia ha decidido adherirse. Cabe destacar que estas normas son de carácter general, es decir, regula el accionar de todos los agentes estatales provinciales.

Tabla 3*Normativa General de funcionamiento de la Administración Pública en Santa Fe.*

Materia	Tipo y Nro de la Norma	Denominación	Concepto
Régimen Jurídico y Estatuto Escalafón (Derechos Individuales)	Ley Provincial Nro 8525 (1979)	Estatuto General Del Personal de la Administración Pública	Se establecen los requisitos para el ingreso a la administración pública; derechos, deberes y obligaciones del empleado público; y régimen disciplinario (normas, procedimientos y medidas preventivas) a las que puede ser pasible en caso de incumplimiento de sus funciones.
	Dcto. Prov. Nro 2695/83	Escalafón del Personal Civil de la Administración Pública	Regula aspectos fundamentales de la organización y funcionamiento de la administración pública en la provincia
	Dcto. Prov. Nro 1919/89	Régimen de Licencias, Justificaciones y Franquicias	Busca asegurar que los empleados públicos cuenten con un sistema claro y justo para la gestión de sus licencias, garantizando al mismo tiempo el funcionamiento de la administración pública.
Derecho Colectivo de Trabajo	Ley Provincial Nro 10052 (1987)	Convenio Colectivo de Trabajo de la Administración Pública	Comprende las condiciones de trabajo y régimen salarial del personal de la Administración Pública Provincial
	Ley Nacional Nro 23551 (1988)	Asociaciones Sindicales	Establece las bases para la representación de los trabajadores y su participación en la defensa de sus derechos laborales
Igualdad de Género y Violencia Laboral	Ley Nacional Nro 12434 (2005)	Prevención y erradicación de la Violencia Laboral	Prevenir, controlar y sancionar la violencia laboral, y brindar protección a la víctima
	Ley Nacional Nro 26485 (2009)	Protección Integral a las Mujeres	Prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales
	Dcto. Prov. Nro 08/19	Protocolo de Actuación para prevención y atención frente a situaciones de violencia	Propicia la adopción de medidas frente a situaciones de violencia de género en el ámbito laboral
Régimen de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales	Ley Nacional Nro 24557 (1995)	Riesgos del Trabajo	Protección de los derechos de los trabajadores, asegurando que recibirán atención y compensación adecuada en caso de sufrir un accidente o enfermedad relacionada con su trabajo
	Ley Nro 12913 (2008)	Comités de Salud y Seguridad en el Trabajo	Velar y promover la protección de la vida y la salud de los/as trabajadores/as y el mejoramiento de las condiciones de trabajo
	Dcto. Prov. Nro 4463/17	Dirección Provincial de Autoseguro y Riesgos de Trabajo (DIPART)	Se encarga de proteger a los trabajadores ante accidentes laborales y enfermedades profesionales, garantizando su bienestar y seguridad en el ámbito laboral.
Régimen de la Seguridad Social	Ley Provincial Nro 6915 (1973)	Jubilaciones y Pensiones del Personal de la Provincia	Regula el régimen de jubilaciones y pensiones para los empleados públicos provinciales (requisitos, tipos de beneficios, derechos y obligaciones, etc.)
	Ley Provincial Nro 8288 (1978)	IAPOS	Regula el Instituto Autárquico Provincial de Obras Sociales de la Provincia de Santa Fe
	Ley Nro 9290 (1983)	Asignaciones Familiares	Parte importante del sistema de bienestar social en la provincia, y su implementación contribuye a la seguridad económica de los trabajadores y sus familias

	Ley Provincial Nro 13758 (2018)	Caja de Previsión Social de los Agentes Civiles del Estado	Se encarga de administrar el sistema de previsión social para los empleados públicos de la provincia.
	Ley Provincial Nro 13853 (2018)	Protección de los derechos de personas con discapacidad	Promover, proteger y asegurar el goce pleno en condiciones de igualdad de los derechos humanos y libertades fundamentales de las personas con discapacidad
Régimen de actuaciones administrativas provinciales y estructuras organizacionales	Ley Provincial Nro 7234 (1974)	Reglamentación Juicios contra el Estado Provincia	Busca proporcionar un equilibrio entre el derecho de los ciudadanos a demandar al Estado y la necesidad de proteger el interés público, garantizando claridad y eficiencia en los procesos judiciales
	Ley Provincial Nro 12071 (2002)	Notificación de derecho a interponer recursos	Busca asegurar que todos los individuos tengan un acceso equitativo a los recursos legales y que sean debidamente informados sobre sus derechos en el proceso
	Dcto. Prov. Nro 4174/15	Reglamento para trámite de actuaciones administrativas	Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la transparencia de la administración pública en Santa Fe, asegurando que los procedimientos sean justos y accesibles para todos los ciudadanos
	Ley Provincial Nro 14224 (2023)	Ley de Ministerios	Regula la organización y funcionamiento de los ministerios del Poder Ejecutivo Provincial, facilitando la implementación de políticas públicas que atiendan las necesidades de la población.
	Dcto. Prov. 692/19	Acceso a la Información Pública	Crea un marco general que regule el acceso a la información pública, garantizando que los ciudadanos puedan ejercer su derecho a solicitar, consultar y recibir información de manera efectiva
	Dcto. Prov. Nro 5423/14	Estructura Orgánica Funcional de la Delegación Regional IV	Establece las misiones y funciones de cada cargo y las divisiones de trabajo
Dcto. Prov. Nro 0164/23	Estructura Orgánica Funcional Ministerio de Educación	Estructura Orgánica Funcional del Ministerio de Educación para las áreas de Conducción Política	

Fuente: Elaboración Propia en base a estudio realizado.

En la Tabla 4 se mencionan, con carácter meramente enunciativo, la normativa específica de la que se nutre cada área dependiente de la DRE IV y que ordenan la labor administrativa dentro de ella.

Tabla 4

Normativa Particular en que se encuadran las decisiones dentro de cada área específica de la DRE.

Área	Normativa	Concepto
Coordinación General de Soporte Administrativo a la Supervisión	Decreto Provincial 4720/61	Reglamento General de Escuelas Primarias – modo de organización, clasificación, horarios de funcionamiento
	Decreto Provincial 456/86	Establece las funciones y atribuciones de la Supervisión Regional y de los Supervisores Escolares
	Decreto Provincial 817/81	Reglamento General Para Escuelas de Enseñanza Media y Técnicas
	Decreto Provincial 3029/12	Sistema de Reglamentación de la Carrera Docente / aprobación de un nuevo proyecto integral de los antecedentes y normas de ingreso para la carrera docente, acorde con las necesidades emergentes

	Decretos Provinciales 516/10 y 3156/13	Reglamenta al Personal Asistente Escolar que presta servicios en establecimientos educativos, comedores y cocinas centralizadas dependientes del Ministerio de Educación, comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo Ley 10.052 (estructura, ingreso/designación, promoción y funciones)
Coordinación General de Recursos Humanos	Ley Provincial Nro 10290	Régimen disciplinario Docente – establece el procedimiento disciplinario, la instrucción de los sumarios y las sanciones aplicables
	Decreto Provincial 4597/83	Régimen de licencias y franquicias del personal docente
	Decreto Provincial 1873/92	Reglamenta la obligatoriedad del cumplimiento de las horas de quienes perciban el suplemento adicional por Dedicación Jerárquica y las que surjan por la prestación de servicio fuera del horario obligatorio (Horas Compensatorias)
	Decreto Provincial 5641/89 y modificatorias	Establece las facultades y mecanismos de afectación del personal escolar a otras funciones diferentes que contemple el desempeño técnico-docente
	Decreto Provincial 1136/10	Instrumento de regulación de los siniestros laborales de los empleados públicos, unificando criterios respecto del reconocimiento, incapacidades otorgadas y plazos de trámites entre los distintos Ministerios dependientes del Poder Ejecutivo Provincial.
Coordinación General de Gestión Financiera y Presupuestaria	Ley Provincial Nro 14245 (2023)	Ley de Presupuesto de la Administración Pública Provincial
	Decreto Provincial 1745/89 y mod.	Régimen de viáticos y comisiones
	Decretos Prov. 1247/08; 3226/05 y 1299/08	Procedimiento para la gestión de contrataciones directas
	Normas del TCP / AFIP/ API	Normativa vigente emanada del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia y de los Organismos Recaudadores referidos a la materia tributaria (retenciones impuesto sellos, ingresos brutos, impuesto a las ganancias, seguridad social)
Coordinación General de Recursos Físicos y Servicios Generales	Decreto Provincial 1284/14	Sistema de ocupación, conservación y desocupación de la casa habitación escolar.
	Ley Provincial 8225 (1996)	Instituyendo el "Padrinazgo Escolar", establece un marco para la colaboración entre la comunidad y las escuelas, promoviendo el apoyo a las instituciones educativas a través de padrinazgos que pueden incluir ayuda económica, material o de otra índole.
	Decreto Provincial 870/08	Fondo de Atención para las Necesidades Inmediatas (FANI) – Reglamenta el otorgamiento de partidas para cubrir necesidades de infraestructura o equipamientos escolares
Coordinación General de Despacho	Resolución N° 845/09	Metodología de creación, bajas y modificaciones de las categorías de los establecimientos educativos
	Decreto N° 0027/93	Reglamentan el carácter de las actuaciones administrativas como urgente-muy urgente a los fines de su diligenciamiento y resolución definitiva
	Decreto N° 90/92 y 1133/82	Aprueba los plazos de Conservación de los Documentos producidos o recibidos por el Ministerio de Educación/ Manual de Procedimientos para el archivo, la selección y el descarte de las actuaciones y papeles del Ministerio de Educación
	Resoluciones N° 395/16 y 1098/10	Comunicación por medios electrónicos
	Resoluciones N° 229/86 y 130/95	Normas operativas SIE

Fuente: Elaboración Propia en base a estudio realizado.

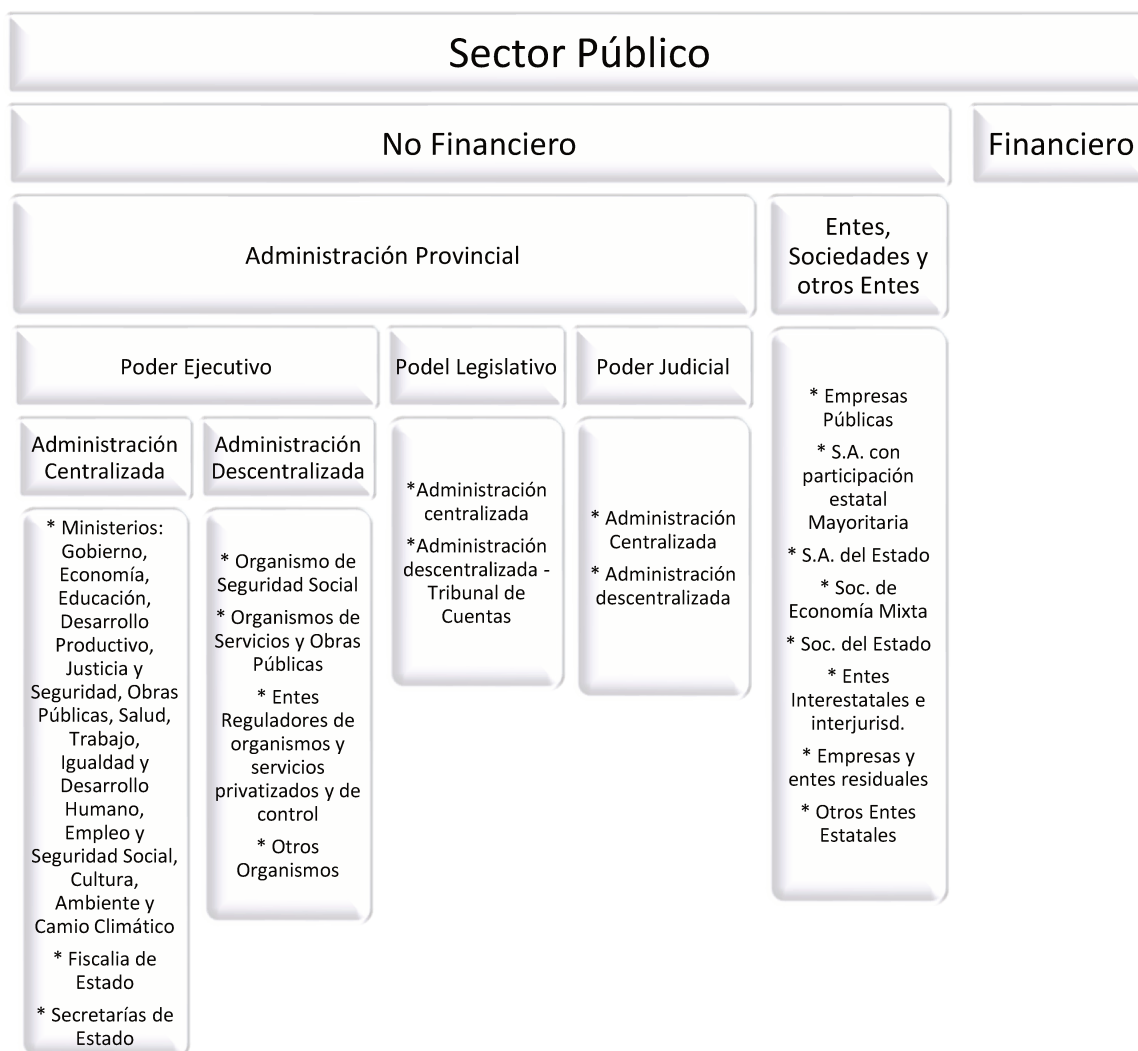
Asimismo, es importante destacar la Ley Provincial N.º 12.510 (2005) "Administración, Eficiencia y Control del Estado". Constituye un marco normativo fundamental para garantizar que la Administración

Pública de Santa Fe funcione de manera eficiente y responsable. Esta ley asegura un uso adecuado de los recursos y fomenta la confianza de la ciudadanía en las instituciones. Regula las acciones, hechos y operaciones relacionados con la Administración y Control de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero, estableciendo pautas para la eficiencia, transparencia y control en la gestión pública.⁷

En el Figura 3 se describe la composición del Sector Público Provincial a fin de comprender la estructura y sus vinculaciones.

Figura 3

Composición del Sector Público de la Provincia de Santa Fe.



Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos en la Ley 12510 (2005)

Conforme lo establecido en la norma, la Administración de la Hacienda Pública abarca un conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que permiten la coordinación de recursos humanos, financieros y bienes económicos para cumplir con los objetivos del Estado. Para ello, el criterio metodológico que se aplica es la centralización normativa y la descentralización operativa. Esto implica que cada sistema dentro de la Administración de la Hacienda Pública estará bajo la responsabilidad de una

⁷ Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado, Ley Nro 12510, 2005.

Unidad Rectora Central, encargada de establecer reglas, procedimientos y normas que deben ser cumplidas por todas las jurisdicciones y entidades bajo su autoridad. De este modo, se busca garantizar la homogeneidad y coherencia en la aplicación de normativas y procedimientos en toda la administración pública, creando un marco regulatorio claro y uniforme.

En la Tabla 5 se señalan los sistemas, subsistemas y órganos rectores establecidos en la ley.

Tabla 5

Conformación de los Sistemas de Administración en la Provincia de Santa Fe.

SISTEMAS	SUBSISTEMAS	ORGANO RECTOR
Administración Financiera	Presupuesto	Dirección General de Presupuesto
	Tesorería y Gestión Financiera	Tesorería General de la Provincia
	Crédito Público	Dirección General de Crédito Público
	Contabilidad	Contaduría General de la Provincia
	Ingresos Públicos	Dirección General de Ingresos Públicos y Coordinación Fiscal con Administraciones Locales
Administración de Bienes y Servicios	Administración de Bienes y Servicios	Dirección General de Contrataciones y Gestión de Bienes
	Recursos Humanos y Función Pública	Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública
	Inversión Pública	Dirección General de Inversión Pública
Administración de Información	Administración de Recursos Informáticos	Dirección General de Informática

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos en la Ley 12510 (2005)

Asimismo, el marco normativo establece que en cada jurisdicción y entidad se creará un Servicio Administrativo-Financiero (SAF), el cual será responsable de llevar a cabo la descentralización operativa de las normativas establecidas por el Órgano Rector.

En este contexto, se puede afirmar que, siendo la Jurisdicción el Ministerio de Educación, el Servicio Administrativo-Financiero (SAF) es la Dirección General de Administración. Esta dirección tendrá una relación directa y funcional con las Unidades Rectoras Centrales de los respectivos subsistemas, como así también operará de órgano rector técnico de la Coordinación General de Gestión Financiera y Presupuestaria de la DRE IV, siendo ésta el área que realiza funciones propias de la Dirección General de la Jurisdicción, y que fueran oportunamente descentralizadas para su desarrollo y resolución en el ámbito regional.

2.2.4 Tipificación de la Organización Pública.

Ramió y Ballart (1993) definen a las organizaciones como unidades sociales con objetivos específicos, que se caracterizan por: la asociación de un grupo de personas, la búsqueda de un fin común, la formalización de relaciones, la intención de perdurar en el tiempo, la legitimación por parte del sistema social externo y la capacidad de sustituir miembros sin comprometer su supervivencia.⁸

En el texto de la Carta Iberoamericana de la Función Pública podemos ver que se define la función pública como el conjunto de arreglos institucionales que articulan y gestionan el empleo público, con el fin de garantizar una gestión eficaz y profesional de los recursos humanos. En el ámbito público, la gestión del empleo y los recursos humanos debe equilibrar eficacia y eficiencia con igualdad, mérito e imparcialidad, principios fundamentales de administraciones democráticas y profesionales.⁹

Bajo este concepto, se las entiende como entidades organizadas para alcanzar objetivos mediante la gestión de personas y recursos, integrada por sistemas interconectados que realizan funciones específicas.

⁸ RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993), "Lecturas de Teoría de la Organización", 2 vols. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.

⁹ Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). CLAD. Santa Cruz de la Sierra [Archivo PDF]

Podemos entender a la organización elegida como un sistema que tiene entre sus principales propósitos asegurar la prestación del servicio educativo en todos los niveles y modalidades dentro de su jurisdicción. Para ello administra y gestiona los distintos insumos que requiere, tales como los lineamientos estratégicos del Ministerio de Educación, los recursos económicos, financieros y tecnológicos, los recursos materiales, los recursos humanos, las normas legales vigentes, los manuales de procedimiento administrativos, entre otros.

Este sistema se retroalimenta con la información que le es suministrada por distintos canales (personal docente, padres de alumnos, asociaciones gremiales, personal de supervisión, medios de comunicación, sociedad en general, etc.) que da lugar a la revisión de los procesos para mejorarlos y eventualmente transformarlos para garantizar la prestación del servicio de manera eficaz y eficiente.

Si bien existen diversos criterios que permiten realizar la clasificación de las organizaciones, podemos tipificar a la Delegación Regional de Educación – Región IV según el interés que representa, como una organización pública del Estado Provincial; sin fin de lucro, ya que es una organización cuya finalidad es brindar un servicio al público.

2.3 El entorno de la organización

La DRE IV, al funcionar como un sistema abierto, opera en un entorno dinámico y en constante cambio, interactuando de manera continua con su contexto. Por lo tanto, el producto no es un objetivo final, sino un medio para atender necesidades, lo que constituye la verdadera razón de su existencia a través de su utilidad.

Es esencial detectar la existencia de necesidades, identificar los grupos de personas que las requieren y valorar si se cuentan con las habilidades adecuadas para atenderlas de manera efectiva.

Analizar cada contexto permite establecer las oportunidades que se les presentan a la organización, como así también las amenazas presentes o potenciales y sus riesgos que se desencadenen; las fortalezas que posee la entidad, sus capacidades de innovación, de crecimiento o de gestión, las cuales deben ser materializadas y deben puntualizarse, y las debilidades más trascendentes que tiene el órgano de servicio que impiden cumplir con la misión y los objetivos.

Es importante, asimismo, determinar los factores críticos de éxito para el cumplimiento de la misión de la organización.

La Tabla 6 muestra el análisis P.E.S.T.E.L. Ésta herramienta estratégica, creada en 1968 por V.K. Narayanan y Liam Fahey, facilita la comprensión del entorno en el que opera la organización y orienta el desarrollo de tácticas que le permitan prosperar en dicho contexto. Dicha metodología permite identificar y evaluar factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden afectar a la organización.

TABLA 6

Análisis P.E.S.T.E.L.

Análisis PESTEL	
Factores Políticos	1. Nuevas políticas públicas (Nacionales, Provinciales y Municipales). F. +/- 2. Ley del Ministerio Provincial (nuevos funcionarios y objetivos). F. +/- 3. Inflación e inestabilidad. F. -
Factores Económicos	1. Ley de Presupuesto Provincial y Resoluciones Ministeriales (paritarias). F. + 2. Aumento de los costos de los servicios prestados por terceros y de los bienes que se adquieren para el funcionamiento normal y habitual de los establecimientos y de la repartición; ocasionados por la devaluación. F. -
Factores Socio-Culturales	1. Aumento de la inseguridad (robos y/o destrozos en las escuelas). F. - 2. Aumento de la deserción/ abandono escolar, redistribución, así como de violencia que demanda mayor intervención de equipos pedagógicos. F. -

Factores Tecnológicos	1. Nuevos Sistemas de Información (SIPAU, SARH, MIESCUELA, Correos Oficiales) que conlleva a garantizar la conectividad en las escuelas y a mejorar el equipamiento informático en toda las dependencias. F. +
Factores Ecológicos	1. Programas dictados desde el Ministerio de Ambiente y Cambio Climático respecto al consumo eficiente de energía y agua; reducción del uso del papel; ecodiseños edilicios; y gestión de los residuos. F. +
Factores Legales	1. Leyes Nacionales, Leyes y Decretos Provinciales, Resoluciones Ministeriales, Resoluciones del Tribunal de Cuenta, Ley 12510 y Dto. 5423. F. +

Nota: Las siglas F. +/-, +, - indican el impacto en la Regional. Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado del Dto. N° 5423 (2014), del Indec (2023) y de la Ley N° 12510.

Por otro lado, para obtener un conocimiento más acabado del ámbito en que se encuentra inmersa la DRE IV, en la Tabla 7 se muestra el modelo de las 5 fuerzas competitivas de PORTER. Si bien el marco fue diseñado inicialmente, en el año 1979, por el profesor de la Harvard Business School Michael E. Porter, para el sector privado, se fue adaptando a las características del sector público debido a que su aplicación es sencilla y mediante ella se obtiene un mejor conocimiento de las condiciones que rigen para la misma. Con esta herramienta se puede conocer en mayor detalle los datos más relevantes del entorno y saber qué tipo de competencias y fuerzas son las principales amenazas con la que cuenta el sector. En el mismo se indica el grado de influencia (bajo/alto) que poseen en la organización.

Tabla 7

Análisis P.O.R.T.E.R.

Análisis PORTER	
Rivales (Baja)	Por tratarse de un organismo público; se puede decir que es la sede central del Ministerio de Educación, por encontrarse ubicado geográficamente en la misma localidad; como así también las otras 8 Delegaciones Regionales.
Destinatarios (Alta)	Diversos: docentes, personal directivo, supervisores, asistentes, familiares o cuidadores de alumnos, miembros de asociaciones cooperadoras, alumnos, otras reparticiones ministeriales y público en general que tenga interés en la educación.
Proveedores (Alta)	Diversos: empresas prestadoras de servicios públicos (agua, gas, cloaca) de las distintas localidades, como municipalidades, comunas y cooperativas; empresas proveedoras de bienes de consumo, como comercios minoritarios (particularmente venta de agua y/o gas envasado y recarga de matafuegos); contratistas de obras y locadoras de inmuebles; empresas prestadoras de servicio telefónico como telecom.
Nuevos Rivales (Baja)	Es difícil que tenga nuevos competidores ya que el producto/ servicio final es un bien público. Si bien establecimientos privados pueden brindarlo, los mismos también se encuentran bajo la órbita ministerial.
Sustitutos (Baja)	Podemos considerar sustitutos del servicio, a los brindados por las instituciones privadas. Éstas, se encargan de la gestión contable y de la administración de sus recursos financieros de manera autónoma, a menudo con la supervisión de la Dirección Provincial de Enseñanza Privada (no se encuentran regionalizadas)

Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado.

Del mismo modo, identificar el contexto interno de la repartición es esencial para comprender las fuerzas que influyen en su gestión. La Tabla 8 presenta el análisis estratégico que es la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Se estudian todos los factores internos, lo que permite una identificación de las fuerzas y debilidades, y esos factores se pesan contra las fuerzas externas, identificadas como oportunidades y amenazas que existen por la acción de las tendencias del ambiente. La forma en que esos factores interactúan determinará cuáles deberán ser los pasos a seguir por la organización.

Tabla 8

Análisis F.O.D.A.

Análisis FODA		
	Factores Internos	Factores Externos
Factores Positivos	Fortalezas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> + Buenos vínculos laborales entre las distintas áreas que la componen. + Apoyo del equipo de conducción de política regional. + Buena comunicación y acceso a la información. + Configuración Orgánica-Funcional recientemente aprobada, reconociendo categorías y cargos a los agentes del circuito de compra – pagos, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> + Cursos de capacitación gratuitos dictados a nivel provincial. + Posibilidad de lograr un pleno conocimiento y manejo de los “clientes” por parte de todas las oficinas. + Incorporación de nuevas tecnologías a las Escuelas para aliviar la función administrativa.
Factores Negativos	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de una gestión y control contable estratégico. - Falta de inducción y motivación de los agentes para propiciar un cambio. - Falta de sistemas informáticos específicos a los circuitos internos. - Equipos obsoletos que obstruyen el desarrollo de nuevos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento normativo de los funcionarios ministeriales. - Partidas de presupuesto insuficientes o con otros fines. - Presiones gremiales (UPCN /ATE /AMSAFE); - Resistencia por parte de Directores Generales Ministeriales.

Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado.

Como se observa, la organización se encuentra en un mundo interconectado, donde las relaciones se extienden en múltiples direcciones. Esto significa que las variables del contexto influyen, en mayor o menor medida, en las alternativas que la organización elige, lo que resalta la importancia del entorno en sus acciones.

Asimismo, conocer los elementos, subsistemas y condiciones en los que se desarrolla el comportamiento organizacional permite identificar características y debilidades en la estructura. Esto facilita establecer un orden y un control adecuados, con el objetivo final de alcanzar las metas y objetivos definidos por las políticas públicas.

Es crucial que el Delegado Regional cuente con un profundo entendimiento tanto del contexto interno como del externo, para guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Debe ser consciente de las capacidades y limitaciones del organismo en función del entorno y del ambiente interno.

3. Identificación y Cuantificación de la Población Objetivo en la Organización Pública

3.1 Aspecto Teórico

Un aspecto importante para la Administración Pública como prestadora de servicios lo constituye el concepto de ciudadano como “destinatarios”. Las organizaciones entregan sus productos a los terceros o a integrantes de la propia institución. Éstos pueden ser *externos* a la Administración, como ser un miembro del público; como *internos*, como una repartición de los Ministerios u oficina del Sector Público.

Resulta necesaria la clasificación de los usuarios según categorías ya que permite tener una visión de conjunto del “para quienes” de la repartición. Lo ideal sería que esta clasificación sea exhaustiva, es decir, incluir a todos los destinatarios que reciban valor desde la institución para poder medir los distintos resultados. Conocer quiénes son los beneficiarios inmediatos y mediatos de las relaciones producto/destinatario de las organizaciones es indispensable para entender su situación estratégica.

Como se mencionó anteriormente, en el Gráfico 3 se identifican los “destinatarios/beneficiarios” a los cuales van dirigidos la gestión y actividades de la DRE IV.

Gráfico 3

Destinatarios de la gestión y actividades prestadas en la DRE IV



3.2 Cuantificación de la población objetivo

Para comprender la población que atiende el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, es importante destacar que el Sistema Educativo Provincial se divide en dos subsistemas que abarcan los distintos niveles y modalidades de educación.

Por un lado, está el subsistema educativo público de gestión estatal, en el cual es el Estado Provincial quien se encarga de garantizar y gestionar directamente las acciones educativas conforme a los principios y derechos estipulados en la normativa vigente.

Por otro lado, se encuentra el subsistema educativo público de gestión privada, donde el Estado Provincial reconoce, autoriza y supervisa el funcionamiento de instituciones educativas de gestión privada, ya sean confesionales, no confesionales, de gestión cooperativa, social u otras formas que cuenten con

personería jurídica, siguiendo los principios y derechos establecidos la ley y en la Ley Provincial N° 6427 del Servicio Provincial de Enseñanza Privada.¹⁰

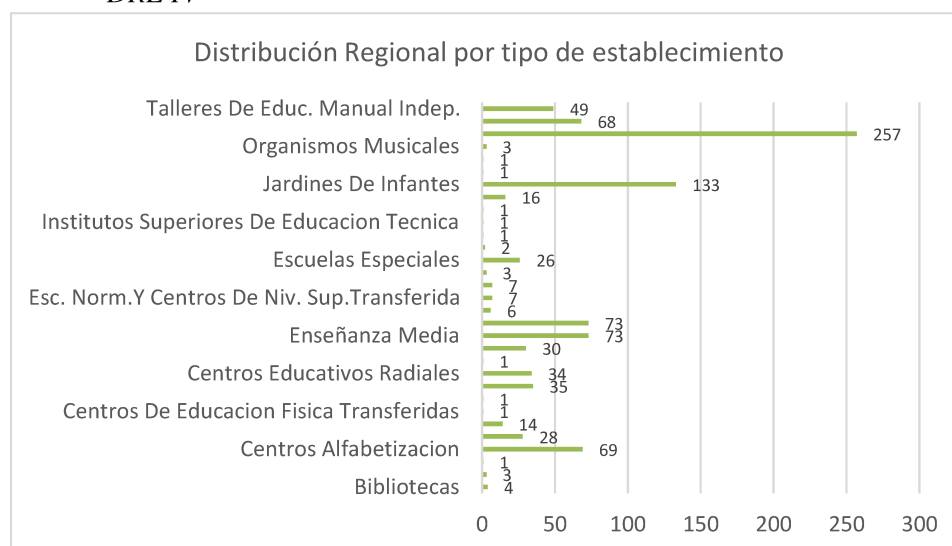
En este sentido, y para el caso en estudio, la población objetivo se centra en la gestión estatal. En primer lugar, podemos contabilizar los establecimientos educativos que la conforman y cómo se distribuyen en función de su ubicación geográfica, es decir, según su agrupación bajo cada Delegación Regional. Esto incluye tanto las sedes (localización donde cumple sus funciones la máxima autoridad pedagógica-administrativa del establecimiento) como los anexos (localización donde funciona una sección o grupo de secciones que depende pedagógica y administrativamente de una localización sede y funciona en otro lugar geográfico)

En el Anexo II, la Tabla 9 detalla la distribución de los establecimientos educativos, la planta de cargos ocupada, la matrícula y los servicios alimentarios en la Provincia de Santa Fe, según el tipo de gestión, así como en el Figura 4 se muestra la distribución de los establecimientos educativos en relación con su dependencia regional.

Centrándonos en el ámbito de la DRE IV, la Figura 5 nos permite analizar la demanda considerando la estructura pedagógica del sistema educativo provincial en sus diferentes niveles y modalidades de educación.

Figura 5

Distribución de las sedes y anexos según el tipo de enseñanza que imparten nucleados bajo la órbita de la DRE IV



Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos en el Isieme al 24/10/2024

En lo que respecta a la cuantificación de los recursos humanos, es importante mencionar que el Ministerio de Educación ha implementado en todo el ámbito provincial, un Sistema de Administración de Recursos Humanos (SARH). Este sistema informático integrado satisface las necesidades de información relacionadas con la gestión de los mismos. Funciona como una herramienta estratégica que permite consultar información sobre un agente y todos sus cargos en las diferentes jurisdicciones, tanto de personal activo como cesado. Además, detalla todos los cargos que se ocupan efectivamente en cada establecimiento educativo y la planta de cargo presupuestada. Así también, proporciona datos sobre todo el personal escolar, ofreciendo información centralizada, completa y actualizada sobre su trayectoria, tanto de los agentes del Agrupamiento Docente como de los Asistentes Escolares.

En la Tabla 10, incluida en el Anexo II, podemos visualizar como se distribuye la planta real ocupada, cargos docentes y horas cátedras presupuestadas por Sede Regional y Escalafón (Docentes y Asistentes

¹⁰ Ley Provincial Nro 6427 (1968)

Escolares) en la Provincia de Santa Fe.

Analizando estos valores, los Figura 6 muestran qué porcentaje de agentes del Agrupamiento Docente que se desempeñan en la Provincia de Santa Fe, distribuidos por Sede Regional. En lo que respecta a la administración de los mismos, la Coordinación General de Recursos Humanos entiende en los movimientos de altas/bajas, jubilaciones, renunciaciones, control y evaluación de asistencias, gestión de licencias especiales, adscripciones, procesos sumariales y sanciones disciplinarias, asignaciones familiares, reconocimiento de servicios, incompatibilidades, correcciones de liquidaciones de sueldos erróneas, entre otros aspectos.

Asimismo, en la Figura 7 se expone la Distribución de los cargos ocupados por el agrupamiento Asistentes Escolares en la Provincia de Santa Fe, por Sede Regional.

Como puede verse en ambos casos, la DRE IV administra y gestiona un alto porcentaje de agentes bajo su dependencia.

Figura 6
Distribución de Personal Docente en Santa Fe

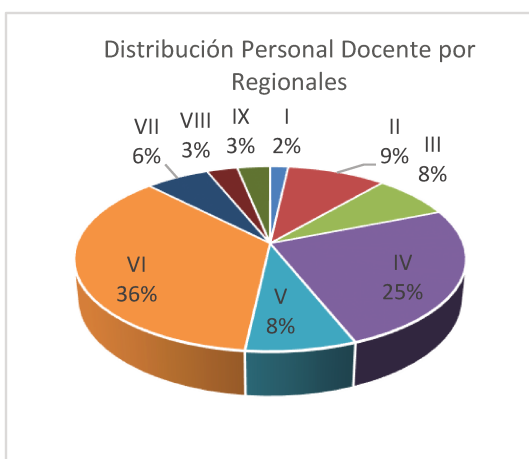
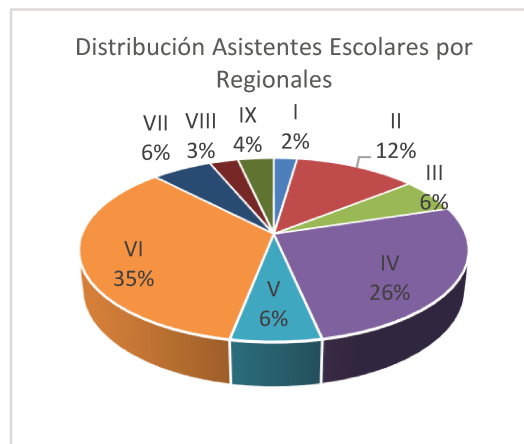


Figura 7
Distribución de Asistentes Escolares en Santa Fe



Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos en el Isieme al 24/10/2024

En el mismo sentido, resulta necesario analizar la composición y distribución de la matrícula escolar. A pesar de que no sean los destinatarios directos del servicio ofrecido, ya que ellos son los beneficiarios directos de los servicios educativos, tiene una significativa influencia en las decisiones y acciones que se implementan en la organización. Como ejemplo, es importante señalar que el conocimiento de la cantidad de material bibliográfico que se distribuirá en cada establecimientos educativos para un proyecto específico, el número de alumnos que asistirán a un evento escolar, la cantidad de estudiantes en instituciones que carecen de agua corriente y dependen del consumo de agua en bidones, cantidad de alumnos que asisten a escuelas rurales y que deban obtener el beneficio del Boleto Educativo Rural, constituyen información cuantitativa. Esta información tiene un impacto directo en la estimación de fondos necesarios para cubrir esos gastos.

En la Tabla 11 adjunta en Anexo II se expone la distribución de la matrícula por Tipo y Nivel de Educación en la Provincia de Santa Fe.

En la Tabla 12 se observa la distribución de la Matrícula Escolar en el ámbito de la DRE IV. Como podrá verse en función a la cantidad de estudiantes en el sistema educativo, la DRE IV atiende el 22% de los alumnos matriculados en la Provincia de Santa Fe.

Tabla 12*Distribución de la Matrícula Escolar por Tipo y Nivel de Educación de la DRE IV*

Educación		Secciones	Alumnos
Tipo	Nivel		
ADULTOS	PRIMARIO	152	527
	SECUNDARIO	240	4284
ARTÍSTICA	SIN NIVEL	18	90
	TRAYECTOS PROFESIONALES	0	237
COMÚN	INICIAL	864	1281
	PRIMARIO	4246	3332
	SECUNDARIO	752	1458
	SUPERIOR NO UNIVERSITARIO	0	11846
	CURSOS Y/O TALLERES	41	0
ESPECIAL	INICIAL	111	61
	PRIMARIO	321	35
	FORMACIÓN INTEGRAL	26	94
	SECUNDARIO	123	0
	SIN NIVEL	10	1
NO FORMAL		196	2194

Fuente: Adaptación propia en base a información obtenida del ISIEME al 24/10/24.

Por otro lado, con el objetivo de promover el derecho a una alimentación adecuada y saludable, el Ministerio de Educación ofrece en los establecimientos educativos públicos, donde el alumnado se encuentra en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica, el servicio de comedor escolar (almuerzo/cena) y/o el servicio de copa de leche (desayuno/merienda).

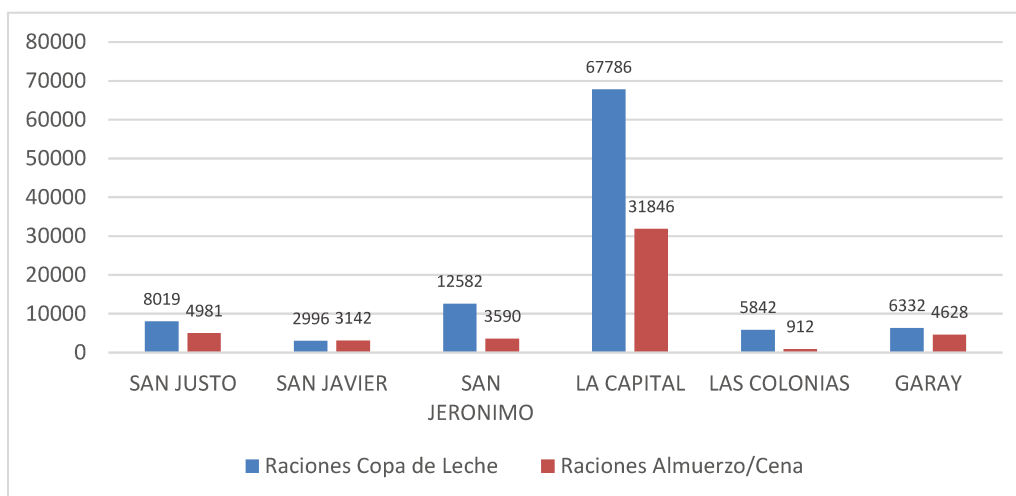
Es fundamental conocer la cantidad de comensales que asisten a los comedores escolares, ya que esta información tiene un impacto directo en el presupuesto. Cantidad de raciones alimentarias, el consumo de gas en las cocinas, así como la adquisición y mejora continua de los utensilios utilizados y las condiciones edilicias de los comedores, son aspectos que requieren la atención constante por parte del Ministerio de Educación.

En la Tabla 13 del Anexo II se presenta el número de raciones atendidas diariamente tanto por el Servicio de Copa de Leche como por el Servicio de Comedor dentro de la Provincia de Santa Fe.

Con respecto a la DRE IV, podemos decir que la misma atiende al 24% del servicio de Copa de Leche y el 28% del Servicio de Comedor Escolar provincial. En el Figura 8 podemos ver la cantidad de raciones distribuidas de acuerdo al ámbito geográfico que depende de la organización.

Figura 8

Distribución de las Raciones Diarias distribuida por Departamentos dependiente de la DRE IV.



Fuente: Adaptación propia en base a información obtenida del ISIEME al 31/07/24.

Asimismo, en los establecimientos educativos de gestión estatal se constituyen las llamadas "Cooperadoras Escolares". Éstas tienen como objetivo fomentar la participación de las familias y de la comunidad educativa en el proyecto educativo institucional en todos los niveles y modalidades. Su propósito es colaborar de manera comprometida, solidaria y sin fines de lucro en el logro de los fines y objetivos establecidos en normativa que regula su funcionamiento.¹¹

La DRE IV tendrá a su cargo la fiscalización directa de las funciones específicas y administrativas de dichas instituciones, del cumplimiento de las reglamentaciones vigentes y de gestionar todos los trámites necesarios para su funcionamiento, por lo que también se las considera como destinatarios del servicio prestado.

Para operar dentro del ámbito escolar, es fundamental contar con el reconocimiento oficial del Ministerio de Educación. Por ello, la comisión directiva de la Asociación Cooperadora, conjuntamente con el director/a del establecimiento, deberá presentar la documentación necesaria ante el Departamento de Asistencia Escolar en la sede regional para obtener la aprobación correspondiente.

A su vez, el personal que trabaja en la Sede Regional será considerado como destinatarios internos de la organización, ya que sus acciones impactan directamente en la calidad del servicio brindado a los destinatarios externos mencionados anteriormente. La cuantificación y descripción de este personal se presenta en el punto 5.

De igual manera, como organismo público, se atienden los requerimientos y consultas de la ciudadanía en general. No es factible cuantificar a este tipo de beneficiarios, ya que la atención se brinda de manera aleatoria y en función de las problemáticas que vayan surgiendo.

¹¹ Decreto 874/86 Reglamento General de Asociaciones Cooperadoras Escolares

4. Explicitación de los Objetivos que la Organización.

4.1 Conceptos Preliminares

Para lograr las metas establecidas, la organización debe definir y establecer una estructura que facilite la colaboración del personal y satisfaga las necesidades organizacionales. El nivel político de la organización establece la dirección estratégica, fijando la misión, objetivos y estrategias generales, y supervisa el desempeño global con un enfoque a largo plazo.

Partiendo del concepto antes mencionado, y teniendo en cuenta a la organización elegida, se puede decir que el **nivel de dirección política** recae en la figura del Ministro de Educación, alineado sus políticas a las decisiones fijadas por el Poder Ejecutivo.

En particular, le corresponde:¹²

- a) entender en la organización y conducción del sistema educativo provincial en todos los niveles, modalidades y delegaciones, promoviendo la educación como camino hacia la igualdad;
- b) entender en la adopción de medidas para minimizar el analfabetismo y la deserción escolar;
- c) entender en la organización de la asistencia social al alumnado;
- d) intervenir en el estudio, proyecto, construcción y reparación de edificios escolares, así como en la compra de insumos e instrumentos necesarios.

En el **nivel de dirección media** ubicamos al Delegado Regional, que es el encargado de intermediar entre el nivel superior (Ministro) y las áreas operativas, siendo su papel básico, la transmisión de información y coordinación de las tareas más especializadas de los niveles inferiores.

Finalmente, en el **nivel de dirección de Supervisores de Primera línea**, destacamos a los Coordinadores de las distintas áreas, ya que son los que están en contacto directo con los empleados de menor jerarquía de la organización. Sus decisiones son rutinarias y repetitivas.

Asimismo, dentro de este nivel, podemos considerar a los Supervisores Escolares, para lo cual, el territorio de la Provincia es dividido en Regiones Escolares y éstas en Secciones o Zonas según el nivel o modalidad que se trate.

Cada Sección Escolar abarcará un área geográfica determinada de la Región y estará integrada por todas las unidades educativas del nivel primario común existentes en la misma.

Para la supervisión del nivel preescolar, modalidades del nivel primario, educación especial y de especialidades, y educación secundaria, se determinarán áreas geográficas que serán denominadas "Zonas", las que podrán estar comprendidas dentro de una misma Región o abarcar dos o más Regiones en su totalidad o en parte de ellas, conforme con las necesidades y cantidad de establecimientos educativos.

4.2 Objetivos que Persigue la Organización

“La misión institucional se halla establecida formalmente mediante normas con suficiente jerarquía jurídica, por lo que se trata de una misión formal. La misión se halla legitimada y, por lo tanto, integrada a la cultura organizacional. La misión y el rol institucional son, respectivamente, formas de sintetizar la orientación estratégica de las instituciones”.¹³

La misión que debe perseguir la Delegación Regional de Educación – Región IV, establecida en el Decreto N° 0164 (2023), es “*garantizar la ejecución de las políticas educativas fijadas por el Ministro/a de Educación y la Secretarías de Educación y la Secretaría de Gestión Territorial Educativa en el ámbito de la jurisdicción territorial que corresponda*”.

¹² Ley 14.224 – Orgánica de Ministerios. 30 de noviembre de 2023

¹³ Hintze, Jorge: G2 - Guía para la elaboración de la matriz de producción externa/TOP-Tecnología para la Organización Pública

4.3 Acciones Específicas a Desarrollar por los Agentes Dentro de la Repartición

En las tablas 14 y 15 se presentan, de manera simplificada, las funciones que corresponden al Delegado Regional y a las áreas que dependen jerárquicamente y administrativamente de él, las cuales brindan apoyo a la gestión educativa, conforme lo dispuesto en la normativa vigente.

Tabla 14

Funciones Delegado Regional de Educación – Regional IV

Cargo	Acciones Específicas ¹⁴
Delegado Regional de Educación – Región IV	Organizar, conducir y asegurar la gestión del sistema educativo en territorio, en todos sus niveles y modalidades de acuerdo a los lineamientos fijados por el Ministerio de Educación.
	Organizar y supervisar el trabajo del personal de apoyo técnico-administrativo a su cargo, implementando las acciones internas necesarias.
	Conducir política y funcionalmente las Coordinaciones Pedagógicas de cada Regional
	Intervenir en la iniciación de sumarios y desplazamientos precautorio y provisorio de las funciones de todo el personal escolar y administrativo con desempeño en su ámbito territorial.
	Interactuar y coordinar con todos los niveles de Autoridades Superiores de la Jurisdicción, a los fines de asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por las áreas educativas.
	Proponer a la Dirección Provincial correspondiente la asignación o reasignación de recursos para lograr el óptimo funcionamiento del sistema.
	Participar en la preparación del Presupuesto Anual y en el control de su aplicación.
	Ejecutar los actos administrativos conforme los procedimientos establecidos por la normativa provincial.
	Asegurar el asesoramiento en materia de su competencia aplicada a la gestión escolar.
	Intervenir en la formulación de su presupuesto de gastos y del de las reparticiones que la integran, y ordenar su ejecución.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en el decreto reglamentario.

Tabla 15

Funciones Personal con desempeño dentro de la Sede Regional IV

Área	Acciones Específicas ¹⁵
Soporte Administrativo a la Supervisión Escolar	Contribuir a relevar y a resolver los problemas de violencia que se suceden en las escuelas y llevar un registro de los mismos
	Asesorar en materia de fondos y cuentas bancarias de las escuelas y cooperadores escolares
	Asesorar, orientar y asistir técnica y administrativamente a cada supervisor escolar y a los directivos de las escuelas que de ellos dependen
Gestión Financiera y Presupuestaria	Coordinar la gestión de los fondos y las cuentas bancarias de la delegación
	Liquidar adicionales, antigüedad, título, asignaciones familiares, haberes del personal docente
	Ordenar y realizar conciliaciones bancarias
	Efectuar el control final de gastos y revisiones de las escuelas

¹⁴ Decreto Provincial Nro 0164 (2023). Aprobación de la Estructura Orgánica de las áreas de Conducción Política del Ministerio de Educación. 22 de Diciembre de 2023

¹⁵ Decreto Provincial Nro 5423 (2014). Estructura Orgánica Funcional – Delegación Regional IV de Educación. 31 de Diciembre de 2014

Técnica y Legal	Avalar dictámenes y recomendaciones administrativas y jurídicas
	Certificar las copias de los actos administrativos emanados por el Delegado Regional
	Coordinar y supervisar los recursos administrativos y legales de los que sea parte la Delegación
	Supervisar y coordinar los procedimientos administrativos, legales, jurídicos y de despacho, así como el curso de expedientes, resoluciones, despachos, circulares, notas y demás información administrativa que circule por la repartición
Recursos Físicos y Servicios Generales	Controlar, aprobar, dirigir la correcta ejecución de los procesos de adquisiciones de bienes y servicios que soliciten las unidades escolares
	Aprobar y modificar los presupuestos de obra
	Coordinar y evaluar la gestión de los inspectores de obra contratados por la provincia
	Hacer cumplir la normativa vigente en temas de infraestructuras, obras, seguridad e higiene del personal, así como su desarrollo y formación.
Recursos Humanos	Intervenir en la gestión de licencias y reclamos del personal de la Delegación
	Elaborar los informes de ausentismos, presentismos y movimientos del personal.
	Confeccionar los partes médicos que genere el personal.
	Promover cese por incompatibilidad
Supervisores Escolares	Asumir la dirección de las escuelas a su cargo en lo que respecta a los aspectos orgánico-administrativos, técnico-pedagógicos y socio-culturales, y llevar a cabo las acciones necesarias para asegurar la mejora continua del servicio educativo, proponiendo modificaciones curriculares que respondan a la realidad regional y a las aspiraciones de la comunidad educativa.
	Actuar como nexo entre los establecimientos educativos de su dependencia y las autoridades del Ministerio de Educación.
	Mantener permanentemente informada a la Coordinación Pedagógica sobre el desarrollo de la planificación educativa, así como sobre los problemas que limitan la eficiencia del servicio educativo.
	Supervisar la labor de las unidades escolares para asegurar la correcta organización y administración de los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles tanto en los aspectos orgánico-administrativos, técnico-pedagógicos y lo relacionado con la asistencialidad del alumno.
	Promover la educación integral del niño, el perfeccionamiento docente, la investigación psicopedagógica y la integración escuela-comunidad.
	Coordinar con sus pares, con los supervisores de especialidades y con otras autoridades y funcionarios de servicios afines, todas las acciones que contribuyan al mejoramiento de la labor educacional escolar, así como a asegurar la coherencia en el accionar dentro del sistema.
Equipos Socioeducativos ¹⁶	Entender en los problemas y trámites originados en las unidades escolares, y que excedan las facultades del director, en los órdenes técnico-pedagógico, profesional, organizativo, normativo, de relaciones humanas, de integración escuela-comunidad y de extensión cultural.
	Asistir a los/as estudiantes, familias, docentes e instituciones escolares en casos de problemática social que ponga en riesgo la trayectoria escolar del niño/a y/o adolescente estudiante, su inclusión socioeducativa, y su egreso del sistema educativo
	Realizar el seguimiento de las situaciones abordadas en orden a garantizar el cumplimiento de las funciones que la norma establece.
	Promover espacios institucionales colectivos de reflexión crítica, que posibiliten la construcción de estrategias y proyectos pedagógicos que garanticen el pleno ejercicio de los derechos de niñas, niños, adolescentes y jóvenes

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en la Normativa Vigente

¹⁶ Reglamento Orgánico Equipo Socioeducativo Interdisciplinario, Decreto Provincial Nro 4380, año 2015.

4.4 Estructura de la Organización

La administración de estructuras, como la define Carles Ramió, implica establecer y aplicar reglas y normas para gestionar recursos, definir la filosofía organizacional, distribuir responsabilidades y autoridad, coordinar áreas y asignar tareas. Esto crea un marco formal que define las relaciones, comunicaciones, procesos de decisión y procedimientos que integran a personas, unidades y recursos para alcanzar objetivos específicos.¹⁷

La estructura de esta organización asume la forma de estructura lineal y staff, donde existe una línea de autoridad o mando directa, desde la cabeza de la organización (en la figura del Delegado Regional), hacia las distintas jerarquías inferiores.

En el Anexo III se puede visualizar la estructura formal que surgió a través de un acto jurídico. Mediante el Decreto N° 5423 (2014) se establecieron los objetivos y finalidades y la configuración de la estructura organizativa (organigrama).

A través de la estructura organizacional, podemos deducir aspectos como la división del trabajo, la fragmentación de la autoridad y la importancia de cada unidad. Se puede analizar verticalmente, considerando la jerarquía y la altura de la organización, lo que influye en la comunicación y la toma de decisiones. Y desde una perspectiva horizontal, considerando la divisionalización en unidades especializadas que facilita la consecución de objetivos de manera eficaz y eficiente.

La Coordinación Pedagógica, asume la condición de organismo asesor, colaborando con los funcionarios de línea en las tareas de análisis y asesoramiento.

No obstante, en ocasiones se asignan a ciertas áreas responsabilidades inherentes a la ejecución de un grupo de actividades que tienen un objetivo específico y un tiempo de ejecución determinado (proyecto), como por ejemplo el Operativo Nacional de Evaluación coordinado por el Ministerio de Educación de la Nación. En estas ocasiones, puede decirse que la organización adopta una estructura matricial por proyecto.

Cada unidad organizativa tiene asignadas responsabilidades, es decir, están identificadas las competencias y metas de cada cargo administrativo en las que deba producir, intervenir o controlar de alguna manera, existiendo una delegación de autoridad de manera decreciente a medida que se desciende en la jerarquía de unidades dependientes.

Asimismo, los puestos de trabajo están agrupados en distintas áreas funcionales, que permiten identificar los resultados que se producen o deben producir en la organización. En la norma que aprobó la estructura orgánica podemos ver que hay una doble clasificación de los puestos de trabajo ya que se da la clasificación por nivel (categorías) y la clasificación funcional (distintas áreas). Este es un instrumento indispensable para la administración de políticas salariales, presupuestarias y de gestión de recursos humanos, ya que difieren en la criticidad a la hora de producirse una vacante, como en lo salarial (suplementos específicos que perciben los agentes que desempeñan sus funciones en las áreas de Administración, Recursos Humanos y Despacho, por ejemplo)

4.5 El Proceso de Comunicación

La comunicación interna engloba el conjunto de actos de comunicación y relaciones públicas que se producen en el seno de una organización.¹⁸

Esa comunicación no se da por fuera de un contexto cultural y organizacional específico, sino que la forma en que la organización se gestiona genera condiciones de posibilidad para un determinado modelo de comunicación. La relación entre comunicación y gestión se torna especialmente clara si consideramos que comunicar implica algo más que simplemente transmitir información sobre las actividades realizadas o nuevas normativas dictadas. Por un lado, la forma de gestión puede afectar las comunicaciones; por otro, a través de procesos comunicativos, se puede impactar en las prácticas de gestión.

¹⁷ Ramió, Carles. Elementos Básicos de las Estructuras Administrativas. Modelos Organizativos Públicos [archivo pdf]

¹⁸ Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa Angélica Enz ; Valeria Franco ; Vanesa Spagnuolo. - 1a ed. 1a reimp. - Capital Federal: Asociación Civil Comunia, 2012.

Si bien la comunicación atraviesa permanentemente toda la organización, hay acciones concretas que se pueden realizar en torno a ella; así entramos en el plano de la gestión de las comunicaciones, es decir, en la organización, administración y disposición de acciones y recursos para lograr determinados resultados vinculados a procesos de comunicación.

El proceso de comunicación se refiere a la forma en que la información circula por la organización; permite una mejor coordinación entre las áreas, siendo un elemento clave para la toma de decisiones y para el funcionamiento eficaz de los sistemas de control. Diseñar un buen plan de comunicación interna constituye el instrumento operativo para implantar una comunicación eficaz en el seno de una organización.

También es fundamental considerar a quién está destinada la comunicación. Su análisis requiere tener en cuenta las diversas características de los receptores, ya que de esta manera los mensajes podrán dirigirse de manera efectiva a cada uno. Dentro de la repartición, podemos identificar diferentes tipos de receptores, tales como el Delegado Regional, el Coordinador Pedagógico, el Cuerpo de Supervisores, las Áreas Administrativas y el Equipo Socioeducativo.

El intercambio de información y la fluidez en la comunicación entre los diferentes niveles y departamentos es esencial para el desarrollo organizacional. Permite que los procesos de intercambio se realicen de manera efectiva en toda la organización. La información y la manera de comunicarla no son las mismas cuando se emiten desde los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía; ó desde los niveles inferiores (personal administrativo de ejecución) hacia los superiores (personal administrativo del tramo superior/delegado regional), ó entre los agentes que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización (entre coordinaciones).

En el mismo sentido, podemos distinguir los siguientes procesos de comunicaciones:

- Comunicación interna:
 - o Difusión de información remitida desde organismos externos (decretos, disposiciones, circulares, resoluciones, y notas externas que se reciben cotidianamente): El área de Despacho es la encargada de la recepción de la misma y de la comunicación a las distintas dependencias de la Delegación. El canal utilizado es formal, y consiste en la recepción de copia impresa y notificación por parte del destinatario. La información legal obtenida se utiliza para conocer cuál es la "razón de ser" de la organización y, por tanto, para establecer la producción terminal y la intermedia, tanto directa como indirecta.
 - o Información generada dentro del propio ámbito de la Delegación por parte de las autoridades políticas (esporádicamente): se canaliza en forma escrita, a través de circulares emitidas por el Delegado Regional a las distintas dependencias. Eventualmente se complementa con reuniones de personal.
- Comunicación externa: Esta información puede provenir de diversas relaciones en las que la institución está involucrada, así como de las interacciones que mantiene con otros organismos públicos en relación con sus responsabilidades en el cumplimiento de políticas y objetivos. Esta difusión se realiza fundamentalmente a través de los supervisores, por vía escrita o correo electrónico, o a través de Mesa de Orientación y Servicios del Ministerio de Educación.

5. La Gestión de los Recursos Humanos Dentro de la Repartición

5.1 Especificación de los Puestos de Trabajo Administrativos

Las organizaciones poseen una estructura que fragmenta el trabajo en tareas diferenciadas, sin perder una visión global. La esencia de esta estructura radica en la división del trabajo, la cual, a través de la especialización, optimiza la utilización de los recursos, permitiendo una mayor eficiencia y eficacia en la asignación de tareas y responsabilidades.

Tal como se mencionara precedentemente, mediante Decreto Provincial Nro 5423 de fecha 30 de diciembre de 2014, se aprobó la estructura orgánica funcional de la DRE IV, tratándose de un rediseño organizacional que fuera formulado a partir de la concepción teórica de que cada escuela es una unidad mínima del Ministerio de Educación y la institución encargada de brindar educación a los alumnos.

Los establecimientos educativos se agrupan en unidades territoriales denominadas Secciones de Supervisión y cada Supervisión Escolar (pedagógica, institucional, técnico-administrativa y de relacionamiento en el medio social) constituye un agrupamiento intraorganizacional dependiente de cada Delegación Regional.

La nueva estructura orgánica-funcional procuró mejorar la organización de la DRE IV, agrupando y conduciendo jurisdiccionalmente a las instituciones educativas de cada nivel, con sus correspondientes Seccionales de Supervisión. Todo ello, con el óptimo circuito donde cada una de las unidades garantice el derecho de la carrera de los agentes estatales que prestan servicio en la Delegación Regional, además de la supervisión, la provisión y gestión de los servicios de mantenimiento, infraestructura, mobiliario escolar, gestión administrativa, presupuestaria y de los recursos humanos.

Se establecieron los puestos de trabajo, considerados como la unidad básica de la estructura administrativa, diferenciando entre el puesto en sí (una entidad impersonal) y el titular del puesto (la persona que lo desempeña y ejecuta sus actividades). La finalidad de cada puesto o cargo es ejecutar y completar las responsabilidades y tareas específicas que le han sido asignadas, contribuyendo así al funcionamiento eficiente y efectivo de la organización.

Los puestos de trabajo se distribuyeron en unidades administrativas dentro de la organización pública, compuestas por atribuciones y medios materiales. Éstos se dividen en: puestos de ejecución, centrados en la producción de resultados mediante recursos materiales, con tareas estandarizadas; y puestos de coordinación, que gestionan la aplicación de recursos humanos y materiales en procesos de trabajo, sin influencia en la planificación estratégica.¹⁹

Considerando que la manera en que se materializa gráficamente la estructura es a través del organigrama (forma de ordenar los elementos que componen una organización) y partiendo de la configuración orgánica general de la Delegación Regional de Educación – Región IV, en el Anexo III pueden verse como se desagregan las distintas áreas que la componen.

Tal como puede apreciarse en el organigrama descrito precedentemente, la estructura orgánica-funcional de la repartición prevé la planta de cargos que conforman el agrupamiento administrativo, estando integrado por 3 tramos:

- Personal de ejecución (categorías 1 y 2) incluyéndose a los agentes que en relación de dependencia desempeñen funciones administrativas o especializadas, principales, complementarias, auxiliares o elementales.
- Personal de Supervisión (categorías 3, 4 y 5) contemplándose a los agentes que, en relación de dependencia con el Personal Superior, cumplen funciones de supervisión directa sobre las tareas encomendadas al personal de este agrupamiento, o de fiscalización o inspección externa.
- Personal Superior (categorías 6, 7, 8 y 9) siendo éstos los agentes que ejercen funciones de dirección, planeamiento, organización, asesoramiento, fiscalización o inspección externa, a fin de elaborar o aplicar las políticas gubernamentales, leyes, decretos y disposiciones reglamentarias. En

¹⁹ Hintze, Jorge (2002). Capacidad Institucional y Profesionalización: EL ENFOQUE ORH [Archivo pdf]

el caso de la Delegación, la máxima categoría administrativa prevista es la 7 (Coordinación General)

Podemos decir que la cantidad de cargos presupuestada para el normal funcionamiento de la Delegación Regional son los siguientes, viendo en la Tabla 16 ilustrada la distribución de los mismos conformes las áreas:

- Coordinador General (categoría 7): 5 cargos
- Jefe de Departamento (categoría 6): 13 cargos
- Jefe de División (categoría 4): 25 cargos
- Jefe de Sección (categoría 3): 21 cargos
- Personal de Ejecución (categorías 1 y 2): 16 cargos

Tabla 16

Distribución los cargos presupuestados en la Estructura Orgánica Funcional

Área/ Cargo	Coordinación General	Jefe de Departamento	Jefe de División	Jefe de Sección	Ejecución
Soporte Administrativo a la Supervisión	1	2	2	3	
Recursos Humanos	1	2	4	2	4
Gestión Financiera y Presupuestaria	1	4	8	2	4
Despacho	1	2	4	1	1
Recursos Físicos y Servicios Generales	1	1	3	8	3
Asistencia Escolar		1	1	3	2
Logística		1			
Recepción Institucional			1		2
Administrativa, Técnica y Jurídica			1	3	
Compras y Contrataciones			1		

Fuente: Elaboración Propia en base a estudio realizado del Dto. N° 5423 (2014)

Si bien, la norma que autorizó la puesta en vigencia la estructura regional, estableció que se instruyera a las áreas pertinentes a que dispongan las medidas necesarias tendientes a la cobertura de los cargos vacantes a través de los llamados a concursos internos como así también a través de los procesos de selección de personal en el marco de lo establecido en la normativa vigente, el gasto que demandaba no resultó cubierto por los distintos presupuestos, por lo que al día de la fecha, el índice de ocupación es sólo del 52% de la planta de cargos administrativos, revistiendo los agentes en el mismo la condición de personal titular, mientras que el 48% de la planta de cargos se encuentra disponible.

Podemos decir que no hay correlación entre la planificación presupuestaria y la estructura organizativa real.

La carga horaria que desempeña el personal en actividad cuyas categorías se encuentren entre la 1 y la 3 es de 30 hs. semanales; mientras que los agentes que revistan categorías entre la 4 y la 7 deben desempeñar 36 hs semanales. En algunos casos, por tratarse de personal que percibe un suplemento específico (Recursos Humanos, Dirección General de Administración, Despacho), la carga horaria semanal a desempeñar asciende a 41 horas.

Debido a la escasa ocupación de los cargos de planta administrativa, y con el objetivo de cumplir con las tareas que deben desarrollarse en la repartición, se cuenta con la colaboración de personal docente que por cuestiones de salud, le fueron otorgadas Tareas Diferentes y se reubicaron en la Sede Regional.

Asimismo, en determinadas áreas, se relevaron docentes para el cumplimiento de funciones específicas.

Del mismo modo, contribuyen a la labor diaria en la repartición, agentes titulares de establecimientos educativos que, debido a estar sujetos a procesos de sumarios administrativos, han sido desplazados al ámbito regional hasta que se resuelva su situación. La cantidad actual asciende a 12 agentes.

En materia de administración de los Recursos Humanos, la Ley Nro 12510 establece que el Subsistema de "Recursos Humanos y Función Pública" comprende al conjunto de órganos, normas y procedimientos dirigidas a promover, organizar y coordinar la administración de las plantas permanentes y temporarias de agentes que revistan en los distintos escalafones o regímenes laborales.²⁰

Si bien el Delegado Regional tiene competencia respecto a organizar y conducir el desempeño del personal de apoyo técnico-administrativo bajo su dependencia, disponiendo los actos de orden interno que resulten necesarios, es potestad de la Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública "participar en los procedimientos de selección de personal, en forma previa al dictado del acto administrativo de convocatoria y en las distintas etapas de evaluación que exija la normativa vigente, proponiendo las modificaciones que fueran menester, a efectos que los métodos utilizados posibiliten evaluar el ajuste de los individuos que se seleccionen a los puestos de trabajo o funciones a cubrir, siguiendo los principios de idoneidad, objetividad, imparcialidad y transparencia".²¹

En este sentido, mediante el Decreto N° 1262/24 se sistematizó en el Ministerio de Economía, la cantidad de cargos vacantes de cada jurisdicción con el objetivo de transparentar el manejo de los mismos y elaborar pautas de cubrimientos, buscando siempre atender necesidades funcionales y la mejora de la gestión administrativa en línea con las ideas de austeridad, transparencia, innovación, digitalización, eficacia y eficiencia del Estado, siendo el ámbito de análisis que decidirá sobre su cobertura la "Comisión de Planificación y Diseño Funcional de la Organización", que operará bajo el ámbito de los ministerios de Economía y Gobierno.

5.2 Descripción de los Cargos del Agrupamiento Docente

Partiendo de los niveles y modalidades de educación que se ofrece, de los servicios que se brindan, de los alumnos, de personas físicas o jurídicas que se atiende, y del agrupamiento de unidades territoriales que los contiene, la organización combina, entre sí, la forma divisional (Supervisión Escolar), la burocrática (reparticiones administrativas) y la departamental (reparticiones de apoyo, soporte informático, recursos físicos, mantenimiento, etc).

Los cargos de Supervisión Escolar se clasifican según los Niveles y Modalidades, y su cobertura, en caso de producirse una vacante (ya sea por jubilación ordinaria, o por licencia y/o ausencia del agente) se realiza conforme lo establecido en el Decreto Provincial N° 3.029 (2012), que establece un sistema único de reglamentación que incluye la ponderación de antecedentes profesionales docentes; el reglamento general de suplencias; el reglamento general de concursos de titularización y ascenso para cargos y horas cátedra; y el reglamento general de traslados y permutas, consolidando la normativa para la carrera docente. Con esto se busca optimizar la organización, aumentar la coherencia, previsibilidad y transparencia en el sistema educativo, mediante una regulación unificada y clara.

Así, en la Tabla 18, podemos ver cómo se distribuyen, según la Dirección de Nivel del cual dependen y la modalidad, los cargos de Personal de Supervisión Escolar cuya Sede es la DRE IV:

²⁰ Ley Nro 12510. Administración, Eficiencia y Control del Estado, año 2005.

²¹ Decreto Provincial Nro 2038/13. Reglamenta parcialmente la Ley N° 12.510 en su Título III - Sistema de Administración de Bienes y Servicios – Capítulo II - Subsistema de Recursos Humanos y Función Pública

Tabla 18*Distribución Cargos de Supervisión Escolar dependientes de la DRE IV*

Área de Dependencia Ministerial	Denominación del Cargo	Cant. de Agentes
Subsecretaría de Educación Inicial	Supervisores de Nivel Inicial	4
Subsecretaría de Educación Primaria	Supervisores Nivel Primario	11
	Supervisores de Educación Musical	2
	Supervisores de Educación Artística	2
	Supervisores de Tecnología	2
	Supervisores de Educación Manual (Talleres)	2
Subsecretaría de Educación Secundaria	Supervisores Secundaria Orientada	3
	Supervisores Educación Técnica	2
	Supervisores EEMPA	2
Subsecretaría de Educación Superior	Supervisores de Educación Superior	3
Subsecretaría de Inclusión Educativa (Direcc. Prov. De Educación Especial)	Supervisores de Educación Especial	2
Dirección Provincial de Educación Física	Supervisores de Educación Física	5
Subsecretaría para el Aprendizaje Continuo (D.P. de Formación Profesional y Capacitación Laboral)	Supervisores de CAEBA (Centros de Alfabetización)	1
Subsecretaría para el Aprendizaje Continuo (D.P. Permanente de Jóvenes y Adultos)	Supervisores de Educación Primaria para Adultos	2

Fuente: Adaptación Propia sobre información obtenida del relevamiento de cargos ocupados al 31/07/24 y el Decreto Nro 0164/24

Del mismo modo, en cada DRE, un equipo interdisciplinario de profesionales apoya a las instituciones educativas para garantizar la inclusión, el ingreso, la permanencia y el egreso de niños, niñas y adolescentes. Estos equipos trabajan junto con instituciones educativas de todos los niveles y modalidades, promoviendo un trabajo articulado e integral que beneficie tanto a las instituciones como a los estudiantes y sus trayectorias educativas.

El Equipo Socioeducativo Interdisciplinario lleva a cabo sus funciones en el ámbito de la DRE, operando como una unidad presupuestaria autónoma. Está jerárquicamente subordinado a la Dirección Provincial de Programas Socioeducativos y, administrativamente, se reporta a cada DRE de acuerdo con su área de competencia.

Contará con un Coordinador Regional Socioeducativo, cuya responsabilidad principal será brindar apoyo a estudiantes, familias, docentes e instituciones escolares en situaciones de problemática social que puedan afectar la trayectoria escolar de niños y adolescentes, su inclusión socioeducativa y su egreso del sistema educativo. Este rol implica una dedicación de treinta (30) horas semanales.

En el año 2020 se llevó adelante la convocatoria para el concurso de ingreso para la cobertura de los cargos de base de los Equipos Socioeducativos, los cuales se configuran dentro del agrupamiento docente, titularizando 23 agentes en los mismos, discriminados de la siguiente manera:

- Integrante Socioeducativo Interdisciplinario – Pedagógico: 5
- Integrante Socioeducativo Interdisciplinario – Social: 7
- Integrante Socioeducativo Interdisciplinario – Psicológico: 11

Cumplirán una carga horaria de veinte (20) horas reloj semanales distribuidos en cuatro (4) horas diarias de turno alternado según lo determine la Dirección Provincial de Programas Socioeducativos. La carga horaria contempla la totalidad de las tareas que realiza el integrante del Equipo Socioeducativo Interdisciplinario: el trabajo en equipo, la planificación, el desarrollo, la evaluación y la puesta en común entre los miembros del Equipo.

Podemos decir, en definitiva, que la unidad organizativa funciona coexistiendo las dos modalidades de estructuras organizativas: *vertical*, considerando la planta de cargos que conforman el agrupamiento administrativo, ya que los recursos se asignan en términos de capacidad instalada para producir resultados

(instalaciones, personal, recursos materiales) y *horizontal*, considerando al Personal de Supervisión Escolar y del Equipo Socioeducativo Interdisciplinario, la asignación de los recursos se basa en resultados concretos (fortalecimiento de la inclusión y permanencia educativa; acompañamiento a los equipos directivos escolares).

6. Análisis y Evaluación de la Situación Financiera y Presupuestaria

6.1 Concepciones Básicas

La Constitución Provincial dispone las facultades que corresponden a cada uno de los Poderes del Estado. Tal es así que establece que corresponde al Poder Legislativo “Fijar anualmente el presupuesto de gastos y cálculo de recursos, debiendo figurar todos los gastos ordinarios y extraordinarios, aun los autorizados por leyes especiales; y aprobar o desechar la cuenta de inversión” (C.P. art. 55)

En otras palabras, la corriente de ingreso y gasto gubernamental, que se planifica para un periodo específico y que esencialmente define lo que se conoce como presupuesto gubernamental, es el resultado de una decisión tomada por la Legislatura. Esta decisión se manifiesta a través de una ley, aprobada de acuerdo a los procedimientos establecidos en la Constitución, y posteriormente es remitida al Poder Ejecutivo para su promulgación.

Por otra parte, la misma Constitución señala la responsabilidad del Poder Ejecutivo de enviar anualmente a la Legislatura antes del 30 de setiembre de cada año, el proyecto de presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Provincia y de las entidades autárquicas. Asimismo, le corresponde hacer recaudar y disponer la inversión de los recursos de la Provincia con arreglo a las leyes respectiva” (art. 72 de la C.P.)

Bien sabemos, el Presupuesto es un instrumento de gestión importante. Éste documento es el reflejo institucional de las decisiones del Poder Político para el cumplimiento de los fines del Estado.

La regla fundamental establece que el Presupuesto debe incluir todos los gastos que se realizarán durante un ejercicio, y, por lo tanto, los recursos que se prevé recaudar deben ser suficientes para cubrir dichos egresos. Esta es una norma jurídica de cumplimiento obligatorio. Las previsiones presupuestarias representan los límites máximos para autorizar gastos, y corresponde a la Contabilidad Gubernamental implementar mecanismos de control que demuestren al órgano deliberante (Legislatura) que el Poder Ejecutivo, como principal ente administrador, ha respetado los créditos presupuestarios autorizados.

Este elemento de control es de carácter documental y se refleja en la Contabilidad de Ejecución del Presupuesto, cuya finalidad se compone de dos aspectos fundamentales:

- Prevenir que el Poder Ejecutivo incurra en excesos involuntarios, es decir, que realice gastos no autorizados o que exceda los límites establecidos.
- Permitir al Poder Legislativo verificar si el Poder Ejecutivo ha llevado a cabo su gestión dentro del marco de las normas presupuestarias aprobadas.

Toda la actividad financiera llevada a cabo en los distintos niveles y órdenes del Gobierno Provincial, en lo que respecta a la ejecución del Presupuesto, se refleja en la Contabilidad del Estado. Por lo tanto, es necesario registrar las transacciones y operaciones relacionadas con la recaudación de impuestos, tasas y coparticipación impositiva, así como también aquellas vinculadas a la adquisición de insumos, mediante su imputación y el pago de los gastos correspondientes.

6.2 Etapas integrales del ciclo presupuestario

Como se mencionó en el punto 2, el enfoque sistémico de la Ley Provincial Nro 12510 "Administración, Eficiencia y Control del Estado" ofrece una perspectiva integradora sobre el funcionamiento de la Administración Provincial. Este enfoque implica que la gestión de los recursos financieros, bienes, servicios e información se debe tratar de manera interrelacionada, formando un todo ordenado y articulado en el que cada componente influye en los demás.

En este contexto, es posible analizar cómo se aplica esta interacción sincronizada en las distintas etapas del ciclo presupuestario para lograr la ejecución y control de las acciones del Gobierno.

6.2.1 Formulación

Se refiere al conjunto de acciones llevadas a cabo para elaborar el Proyecto de Ley que será presentado al Poder Legislativo. De manera convencional y únicamente por razones metodológicas, esta etapa incluye:

- Formulación de la política presupuestaria previa.
- Elaboración de anteproyectos de Presupuestos de cada Unidad Administrativa.
- Elaboración del Proyecto de Ley de Presupuesto

Como se ha mencionado anteriormente, los presupuestos son un reflejo de las acciones del Estado, lo que asigna a la rama Ejecutiva del Gobierno la responsabilidad de su preparación. La elaboración del Presupuesto está a cargo del Ministerio de Economía, que supervisa a los organismos responsables de desarrollar el Proyecto de Ley.

El subsistema de Presupuesto establece los principios, órganos, normas y procedimientos que regirán el proceso presupuestario de las Jurisdicciones y Entidades que conforman el Sector Público No Financiero.²²

La elaboración del Proyecto de Ley de Presupuesto se distingue por una constante circulación de información desde las bases de la Administración Pública hasta la cúspide de la jerarquía administrativa, así como en sentido contrario. Este Proyecto se desarrolla a través de un proceso continuo de revisión, ajuste de información, evaluación de propuestas, autorizaciones y rechazos.

Algunas decisiones son tomadas por organismos de menor jerarquía y luego ascienden en la estructura organizativa en busca de su aprobación superior. Simultáneamente, otras decisiones se toman en niveles más altos y se comunican a los organismos operativos.

La fase preparatoria del Presupuesto comienza en la Dirección General de Presupuesto, que actúa como la Unidad Rectora Central del Subsistema de Presupuesto bajo el Ministerio de Economía. A través de esta dirección, se establece la política presupuestaria para las diferentes reparticiones mediante instrucciones y circulares, donde se definen las pautas generales que guiarán la distribución de los gastos públicos y las normas que deberán seguir los Presupuestos de cada institución.

A través de la Resolución Nro 294/24 del Ministerio de Economía, se estableció el cronograma para la elaboración del Presupuesto 2025 y el Plurianual 2025-2027. En este contexto, en junio, la Dirección General de Administración del Ministerio de Educación solicitó a las Delegaciones Regionales que informaran sobre los proyectos y conceptos a incluir en las previsiones del próximo ejercicio presupuestario.

En el Anexo VI se incluye la planilla que fue presentada, la cual contiene la información recopilada por la Coordinación General de Gestión Financiera y Presupuestaria de la sede regional IV.

Posteriormente, la Subdirección General de Presupuestaria, tras reunir los datos de las demás Delegaciones Regionales y la información proporcionada por la Coordinación General Presupuestaria del Ministerio de Educación, la presentó para su consideración a la Dirección General de Administración, que a su vez la envió a la Unidad Rectora Central para continuar con el proceso de formulación de la Ley de Presupuesto.

6.2.2 *Discusión y Aprobación*

En esta etapa, interviene el Poder Legislativo. El análisis del Presupuesto se realiza de diversas maneras en las comisiones del Poder Legislativo que son expertas en esta área, como la Comisión de Presupuesto y Hacienda.

El Poder Ejecutivo tiene la responsabilidad de elaborar un proyecto con seriedad y justificación, detallando cada una de sus decisiones relacionadas con los gastos. Debe presentar a los Legisladores un documento presupuestario que esté bien estructurado y que ilustre las decisiones fundamentales del Gobierno, con el objetivo de que la Legislatura comprenda la naturaleza y el propósito de cada gasto que se busca autorizar.

²² Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado, Ley Nro 12510, año 2005.

El inicio de esta fase se caracteriza por estar claramente indicado y regulado. Su relevancia radica en la naturaleza jurídica y administrativa del proceso, que comienza con la presentación del proyecto de presupuesto y concluye con su aprobación a través de la Ley de Presupuesto.

El proceso de deliberación implica numerosas reuniones explicativas por parte del nivel responsable de presentar la norma, generalmente el Ministro de Gobierno y/o de Economía en representación del Gobernador, ante el organismo encargado de su aprobación, que es el Congreso.

Finalmente, es fundamental resaltar que la autorización preventiva de los gastos a realizar durante el ejercicio financiero no solo es una facultad, sino también una obligación para el Poder Legislativo, ya que no puede eludir la aprobación de la Ley periódica. Ignorar esta responsabilidad podría resultar en la paralización de los servicios públicos o en la violación de la legalidad por parte del Ejecutivo.

Dado el cronograma vigente, el Gobierno provincial presentó el proyecto de ley del Presupuesto 2025, que prevé un total de recursos de \$ 10.468.127,25 millones (10,4 billones de pesos), con un crecimiento del 115 % respecto del Presupuesto 2024, y presentando el ejercicio un equilibrio técnico de \$ 648,2 millones. Del monto total del Presupuesto, 2,12 billones de pesos están destinados al área de Educación, siendo el Programa 1000 Aulas y las obras de construcción y ampliaciones edilicias; los comedores escolares y Copa de Leche; y el Boleto Educativo los destinos que recibirán más inversión.²³

6.2.3 Ejecución

Terminada la discusión parlamentaria del Presupuesto, se eleva el Proyecto de Ley al Poder Ejecutivo el cual procede a promulgarlo y publicarlo. En ese momento comienza el período de ejecución del Presupuesto, comprende una serie de decisiones y numerosas operaciones financieras, tendientes a hacer posible la ejecución de los programas.

El gasto público puede ser ordenado de acuerdo a lo que se conoce como programas. En estos se puede definir, entre otras cosas: la magnitud de la necesidad pública, las metas a lograr, tanto monetarias como reales, los beneficiarios de los programas y el alcance geográfico del mismo y los insumos y recursos humanos necesarios para su cumplimiento, en términos monetarios y reales.

En el marco de la técnica del presupuesto por programas los elementos básicos son:

- Insumos: recursos humanos, bienes de consumo, bienes de uso y servicios no personales necesarios para producir algo (como personal, suministros, maquinaria y equipos).
- Productos: los bienes o servicios resultantes de combinar esos insumos de manera única y creativa

Asimismo, la formulación de programas puede ser organizada de acuerdo a las funciones del Estado. Esto es, cuando las actividades se agrupan según acciones homogéneas para conseguir determinados objetivos, en este caso la función Educación.

A su vez las funciones pueden ser divididas en diferentes componentes, por ejemplo, Infraestructura y equipamiento en el sector educación, Plan Raíz – Programa de alfabetización, Boleto educativo gratuito. Estos componentes pueden definirse a través de tareas concretas establecidas en los programas.

De esta manera, los programas pueden ser desagregados un poco más, en lo que se conocen como subprogramas a través de los cuales se presentan las distintas actividades que forman un programa, por ejemplo en el Programa Servicio Educativo de Enseñanza Privada pueden distinguirse las actividades de Administración del servicio, Educación Privada Elemental, Educación Privada Media y Técnica y Educación Privada Superior No Universitaria.

Esta organización a través de programas permite asignar costos a los diversos servicios y actividades del Estado, ya sea en términos de costos totales o costos unitarios, en aquellos casos donde es posible identificar los gastos asociados a servicios específicos. En la Tabla 19 incluida en el Anexo IV se exponen los Gastos por Finalidad y Función, por Objeto y por Programas y Categorías Equivalentes detallados en el

²³ [https://educacion.santafe.gob.ar/educacion-el-presupuesto-2025-con-foco-en-el-programa-1000-aulas-mejoras-en-infraestructura-escolar-y-boletoeducativo/#:~:text=De%20acuerdo%20al%20proyecto%20que,%2C12%20billones%20de%20pesos\).](https://educacion.santafe.gob.ar/educacion-el-presupuesto-2025-con-foco-en-el-programa-1000-aulas-mejoras-en-infraestructura-escolar-y-boletoeducativo/#:~:text=De%20acuerdo%20al%20proyecto%20que,%2C12%20billones%20de%20pesos).)

Anexo IV del Proyecto de Ley de Presupuesto año 2025 correspondientes a la Institución 40. Ministerio de Educación.

Tal como se dijo, la Programación Presupuestaria consiste en un proceso que establece una relación entre los resultados esperados y los medios, acciones y productos requeridos para alcanzarlos, apoyándose en información y experiencia existente. Su propósito es resolver un problema crítico que afecta a una población determinada, identificada como una condición prioritaria.²⁴

El producto principal de la Delegación Regional IV de Educación es garantizar la prestación del servicio educativo en todos los establecimientos educativos de su jurisdicción, abarcando todos los niveles y modalidades.

Podemos caracterizar este producto como intermedio, puesto que, dentro del período considerado, satisfacen la demanda interna de la Jurisdicción. Son insumos de otros productos, dado que el producto final del Ministerio de Educación es el que brindan los establecimientos educativos ya que es el que llegan a la comunidad. Constituyen la razón de ser de la organización: la educación.

La DRE IV, para lograr su objetivo, administra y gestiona los distintos “insumos” que requiere, tales como: los lineamientos estratégicos del Ministerio de Educación, los recursos económicos, financieros y tecnológicos, los recursos materiales (bienes de uso y no durables), los recursos humanos, normativas, y manuales de procedimiento, etc. que constituyen la tecnología y el know-how requeridos a tal fin.

Por su parte, existe una relación entre el Presupuesto y la Contabilidad. Se deben registrar todas las operaciones autorizadas por el Presupuesto, pero además las que sin estar incluidas en él afecten el patrimonio de las entidades públicas.

La Contaduría General de la Provincia es la Unidad Rectora Central del Subsistema “Contabilidad” de la hacienda del Sector Público Provincial No Financiero y centraliza las funciones de registro y normas referidas a la exposición y estados contables de los hechos y actos económicos y financieros, que afecten o puedan afectar patrimonialmente al sector público. Esto permitirá medir el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos. En este sentido, las Direcciones Generales de Administración, en cuanto a sus competencias contables deberán realizar las imputaciones y/o ajustes en los momentos de registros que corresponden a la ejecución presupuestaria de recursos y gastos, cumplimentar con los estados en los términos y modalidades que requiera la Contaduría General de la Provincia u otra Unidad Rectora Central, y realizar las operaciones de ajuste de cierre del Ejercicio Presupuestario que posibiliten elaborar los estados contables/financieros que integran la Cuenta de Inversión.²⁵

Asimismo, desde la DGA, como Unidad Ejecutora, se deberá gestionar las transferencias de fondos para el Ministerio, Delegaciones Regionales y áreas de dependencia pertinentes, organizando su regular distribución.

Cada transacción que se efectúe durante la Ejecución Presupuestaria generará automáticamente un Asiento Contable en la Contabilidad en el Sistema Informático Provincial de Administración Financiera (SIPAF) al relacionar las imputaciones presupuestarias con las cuentas contables.

Durante la Ejecución de Recursos y Gastos que utilizará como Insumos a los clasificadores presupuestarios e intervendrán los Órganos Rectores de Contabilidad y Presupuesto, así como las Unidades Ejecutoras, mientras que en la contabilización que utilizará como Insumos al Plan de Referencia normado en la Disposición N° 03/07 y modificatorias de la CGP, participará directamente la Contaduría General, en lo que es la Administración Central.

Una vez aprobado un gasto y con los fondos disponibles para la autoridad administrativa, se inicia el proceso de ejecución con la etapa conocida como afectación preventiva. En esta fase, se reserva el crédito autorizado para asegurar que no sea utilizado para otra imputación.

La siguiente etapa se denomina compromiso, en la cual el crédito se compromete a partir de un acto de autoridad competente que se ajuste a las normativas legales pertinentes. Esto ocurre cuando se dispone la ejecución de obras o trabajos, la adquisición de bienes, la prestación de servicios, o la realización de aportes o erogaciones sin contraprestación.

²⁴ Costa, Oscar y Capanegra, Horacio. Gestión Pública y Administración por Programas. Universidad Nacional del Litoral.

²⁵ Decreto 3704/06. Reglamenta Parcialmente Ley Nro 12510 Administración, Eficiencia y Control del Estado en su Título I.

La etapa de devengado se alcanza cuando se produce alguno de los siguientes eventos: la certificación de la recepción de las provisiones, la certificación de la ejecución de los trabajos de obras públicas y otros, la certificación de la prestación de servicios, o al vencimiento de los plazos de los servicios de la deuda. En cualquier otro caso, se devengará cuando se ordene el pago.

En el caso de la DRE IV, el Departamento de Liquidaciones es responsable de llevar a cabo las liquidaciones mensuales de gastos relacionados con la adquisición de bienes, el pago de servicios, alquileres y otros gastos necesarios para el funcionamiento habitual de los establecimientos educativos bajo su jurisdicción regional. Esto significa que, desde la repartición, no se interviene de manera directa en las etapas presupuestaria ni en la ejecución del gasto. En su lugar, se reciben las órdenes de pago, las facturas de los proveedores y los recibos de los servicios públicos brindados a las escuelas. Luego, se solicitan los fondos correspondientes a la Coordinación General de Gastos Ministerial, indicando la categoría programática a la que corresponde imputarlo.

Los clasificadores presupuestarios son herramientas normativas que organizan los recursos y gastos según ciertos criterios, basándose en aspectos comunes y diferenciados de las operaciones gubernamentales.²⁶

Una vez que se reciben las transferencias por parte de la Jurisdicción, el Departamento de Habilitación y Pagos procede a realizar los pagos y a llevar a cabo las registraciones necesarias.

En las Figura 8 se muestra el Pedido de Contabilización, documentación que se recepciona junto a los fondos transferidos desde Tesorería Ministerial, luego de que el Departamento Liquidación realizara la gestión pertinente.

Figura 8

Pedido de Contabilización recibido junto con la transferencia de los fondos desde Tesorería Ministerial.

4

Educación Ejecución de gastos

Pedidos de contabilización - Ejercicio: 2023

Institución: 40 - Educación S.A.F.: 1 - Educación (DGA)

Datos básicos

Tipo de registro: **Devengado** Etapa del gasto: **Devengado-Definitivo** Número de pedido: **4482**
 Estado actual: Autorización un. adm. Fecha registro: 16/11/2023 Fecha imputación: 16/11/2023
 Fecha firmado: 00/00/0000

Fuente de financiamiento: 111 - Tesoro Provincial Transferencia: Si Certif. entrega: 440
 Código de gasto: 40 - Proveedores - Otros Nivel de autoriz.: Cont. Gral de la Prov. Expediente: 00414-0089472-1
 Préstamo: ---

Documento de respaldo: Disposición - 132/2023
 Concepto: Liquidar a favor de la firma "Tecno Digital Insumos" de Álvarez Carlos y Buxman Rubén S.H. por la prov. de tóner con destino a la Sectorial de Informática. Fact. nº 0003-00018236

Imputaciones

Categoría programática	Fuente	Objeto del gasto	Clasificación geográfica	Finalidad y función	Compr. Retac. Número ítem	Importe	Subtotal
1.0.0.1	111	2.9.6.0	82.43.0	3.4.6	4353 1	312.000,00	312.000,00
Monto total:							312.000,00

Beneficiarios

Item	Tipo	Código	Denominación	Importe
1	Organismo o entidad	965	M.E.HABILIT.REG.IV.STA.FE.GTOS.DE.FUNCIONAMIENTO.Y.OTROS	312.000,00

Vencimientos

Fecha vencimiento	Importe	Observaciones
14/12/2023	312.000,00	

Monto total en letras: Trescientos doce mil -

Resp. Unidad Ejecutora

Responsable de Registro

FERNANDO SAPEI
Jefe División Liquidaciones y Afectaciones
Ministerio de Educación

Jefe de Logística

J.C. MEYER - BARRERA CRUZ
JEFE DPTO. ALQUILERES
COORD. GRAL. DE GASTOS
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Resp. del S.A.F. o S.A.F.o.P.

CPN PABLO G. MEYER
Director Gral. de Administración
Ministerio de Educación

Asimismo, y en virtud a lo establecido en el artículo 213° de la Ley N° 12510, respecto a los sujetos obligados a rendir cuenta, y siendo responsables de la Administración por la recepción y administración de

²⁶ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/recurso/60927/texact/htm>

fondos del SAF, se elabora las Rendiciones de Cuentas de los Descargos y se realizan las conciliaciones bancarias y los arqueos de fondos, conforme a lo establecido en la normativa vigente.

Si bien, la Dirección General de Administración (SAF) es el sujeto obligado a confeccionar el Balance de Movimiento de Fondos (BMF) correspondiente a sus recursos y gastos con periodicidad trimestral, la DRE IV conforme lo dispuesto en la Disposición Nro 062 del año 2020, está obligada a elevar a dicha Superioridad los arqueos de fondos cerrados al último día del mes, junto con el extracto bancario y la copia de la última página del Libro Bancos registrada.

6.2.4 Control y Evaluación de la Ejecución

Incluye la evaluación y el análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria, así como el estudio de la eficiencia de las acciones realizadas y la implementación de las medidas correctivas que sean necesarias. Como mencionamos anteriormente, toda la actividad financiera relacionada con la ejecución del presupuesto en el ámbito provincial se refleja en la Contabilidad Gubernamental.

El nivel de conducción debe facilitar el seguimiento del proceso de implementación del presupuesto y estar preparado para informar, de manera oportuna, al final del ejercicio financiero, sobre los resultados operativos de la gestión presupuestaria. En este contexto, la Ley Nacional N° 25917, a la que la Provincia de Santa Fe se adhiere mediante la Ley N° 12402, establece la obligación de publicar en la página web de la provincia información trimestral sobre la ejecución presupuestaria.

El mecanismo establecido para esta fase se completa con la Cuenta de Inversión del Ejercicio; es el instrumento que la Constitución Provincial prevé para que el Poder Ejecutivo rinda cuentas ante la Legislatura y el Tribunal de Cuentas sobre la utilización de los recursos asignados por la Ley de Presupuesto para un ejercicio específico, abarcando un contenido que va más allá del marco presupuestario y que depende del pronunciamiento final de la Legislatura Provincial.

Conforme lo establece la Ley Nro 12510 la Contaduría General de la Provincia es el órgano con competencia para elaborar anualmente la Cuenta de Inversión del Ejercicio. A efectos del cierre del Ejercicio y comienzo de las tareas para la elaboración de la Cuenta de Inversión, emite normativas específicas para los Órganos Ejecutores (DGA-Ministerio de Educación) estableciendo el cronograma y las pautas para la entrega de los informes pertinentes a los primeros días del mes de Enero con cargo al ejercicio que cierra, como ser, los documentos de gastos y recursos presupuestarios, las Ejecuciones de Gastos y Ejecuciones de Recursos y las modificaciones presupuestarias con norma legal sancionada en el Ejercicio que cierra, total de cargos y descargos y los Balances Trimestrales presentados.

Una vez confeccionada debe presentarse por el Poder Ejecutivo a la Legislatura y en forma simultánea al Tribunal de Cuentas antes del 30 de junio del año inmediato siguiente a su ejecución, para su aprobación o rechazo. El examen e informe a las Cámaras Legislativas de la Cuenta de Inversión dentro de los 120 días contados a partir de la fecha de su recepción, y, en caso de que no se hubieran pronunciado por el término de dos periodos de sesiones ordinarias consecutivas incluyendo el de su presentación, se considerará aprobada tácitamente.

6.3 Clasificación e imputación presupuestaria de Gastos de la DRE para el año 2024.

Como se mencionó anteriormente, la DRE no participa directamente en la ejecución presupuestaria. Aunque proporciona información sobre los proyectos y conceptos que deberían incluirse en la formulación del presupuesto para los ejercicios futuros, la decisión sobre la ejecución de los gastos no recae en la Autoridad Regional. Así, se lleva a cabo la liquidación y la solicitud de los fondos necesarios para atender las demandas generadas, y es responsabilidad de la Subdirección General de Administración y de la Subdirección General Técnica y Presupuestaria (dependientes de la DGA) realizar las imputaciones y/o ajustes en los registros correspondientes a la ejecución presupuestaria de recursos y gastos, así como gestionar las transferencias de fondos a las DRE. Además, les corresponde analizar y coordinar la elaboración de gestiones relacionadas con modificaciones presupuestarias y sus instrumentos legales correspondientes, si fuera necesario. Del mismo modo, recae en la DGA, como unidad ejecutora, programar

la inversión mensual en Personal de manera tal que su proyección anual no exceda el monto que se determina en la Ley de Presupuesto para el Ministerio de Educación.

Para poder analizar las partidas presupuestarias de los gastos administrados por la DRE IV, en primer lugar, teniendo en cuenta la clasificación presupuestaria²⁷ de las erogaciones aprobadas por la Ley Nro 14.245 "Presupuesto de la Administración Pública Provincial correspondiente al Ejercicio Económico 2024" podemos decir que los movimientos de fondos se imputan con cargo a:

- Según la Clasificación Institucional: la cual ordena las transacciones públicas de acuerdo a la estructura organizativa del sector público y refleja las instituciones y áreas responsables a las que se asignan los créditos y recursos presupuestarios y, consecuentemente, las que llevarán adelante la ejecución de los mismos
 - Jurisdicción 40 – Ministerio de Educación
 - SAF 1 – Administración Central
- Según la Categoría Programática: implica la asignación de recursos financieros a cada una de las categorías programáticas del presupuesto (programa, subprograma, proyecto, actividad y obra). El cálculo primario se realiza a nivel de las categorías programáticas de mayor nivel (proyecto, subprograma y programa)

En la Figura 9 se adjunta el nivel de Erogaciones autorizado por la norma vigente para el ejercicio 2024, según la clasificación institucional, por programas y económica:

Figura 9

Composición del Gasto Institucional, por Programa y Carácter Económico aprobado para el Ministerio de Educación por la Ley de Presupuesto Nro 14.245 para el año 2024

CAPITULO II
Planilla Anexa 12 al artículo 16*

Administración Central

COMPOSICIÓN DEL GASTO INSTITUCIONAL, POR PROGRAMA Y CARÁCTER ECONÓMICO

Ministerio de Educación

Programa o categoría equivalente	GASTOS CORRIENTES	GASTOS DE CAPITAL	APLICACIONES FINANCIERAS	Total
ACTIVIDADES CENTRALES	9.483.722.000	41.000.000		9.534.722.000
INCLUSION SOCIOEDUCATIVA	753.454.000			753.454.000
ADMINISTRACION DE COMPLEJOS EDUCATIVOS Y CULTURALES	85.720.000			85.720.000
FORMACION Y PROYECTOS EDUCATIVOS	2.327.821.000	73.569.000		2.401.390.000
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EN EL SECTOR EDUCACION	131.337.000	29.226.169.000	4.260.279.000	33.607.805.000
SERVICIO EDUCATIVO GESTION PRIVADA	177.543.536.000			177.543.536.000
SEGURIDAD ALIMENTARIA ESCOLAR	35.006.760.000			35.006.760.000
SERVICIO EDUCATIVO OFICIAL	684.785.971.000			684.785.971.000
BOLETO EDUCATIVO GRATUITO	5.244.000.000			5.244.000.000
Totales	915.352.311.000	29.340.758.000	4.260.279.000	948.943.348.000

Nota:

- Según la Clasificación Fuente de Financiamiento: consiste en presentar los gastos públicos según los tipos genéricos de recursos empleados para su financiamiento; permite a los organismos centrales de asignación de recursos identificar la fuente de origen de los ingresos, así como la orientación de los mismos hacia la atención de las necesidades públicas.

Figura 10

²⁷ Manual de las Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Provincial, Decreto Provincial Nro 1302/96, año 1996

Composición Institucional, por Fuente de Financiamiento y Objeto del Gasto aprobado para el Ministerio de Educación por la Ley de Presupuesto Nro 14.245 para el año 2024

CAPITULO II
Planilla Anexa 11 al artículo 16°

Administración Central
COMPOSICIÓN INSTITUCIONAL POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y OBJETO DEL GASTO

Ministerio de Educación

Fuente de Financiamiento	Gastos en Personal	Bienes de consumo	Servicios no personal	Bienes de uso	Transferencias	Activos financieros	Servicio de la deuda y disminución de otros pasivos	Otros gastos	Gastos figurativos	Total
111 - Fondo Provincial	247.401.000,000	2.487.434,000	9.071.586,000	9.066.105,000	254.527.744,000		5.000,000			496.751.869,000
301 - Múltiple Recurso - Ley 1587 y modificatorias 1588					1.717.325,000					1.717.325,000
312 - Art. 7° Ley Nro 28275 - Financiamiento Argentino 2° Continuo	302.298.330,000									302.298.330,000
444 - Convenio Fiscal - Ley 12740 - Anul 1999 (1)	178.054.365,000									178.054.365,000
507 - Ley Nro. 16360 (1) - 25.000	293.500,000	188.800,000	1.163.888,000	11.201.728,000						2.647.916,000
507 - Participación resultante de la Lotería						2.463.128,000				2.463.128,000
519 - Fondo Nacional de Incentivos Económicos - Ley 16.200/02	26.268.033,000				3.000.932,000					29.268.965,000
588 - Serv. Alimentación Escolar Mayor vulnerab. no-estudiosa					9.554.702,000					9.554.702,000
522 - Gestión Fin. (17750) - Afianzamiento Ley Nro. 2528	903.000,000	34.750,000	259.897,000	4.321.283,000						5.418.930,000
525 - Instituto Nacional de Formación Docente						845.777,000				845.777,000
715 - Prog. Mejoramiento de la Infraestructura "Vuelta al Sur"		19.110,000	151.467,000							170.577,000
1187 - Convenio Consejo Nacional de Educación - Promerica		3.000,000	16.012,000	225.434,000						244.446,000
136 - Programa de Educación Técnica Prof. - Plan 95 de Regimen	10.228.075,000									10.228.075,000
Totales	884.645.645,000	3.310.294,000	12.602.281,000	24.157.158,000	355.312.693,000	4.508.279,000	5.000,000			1.629.443.360,000

- Según la Clasificación Geográfica: establece la distribución espacial de las transacciones económico financieras que realizan las instituciones públicas, tomando como unidad básica de clasificación la división política de la Provincia.
 - Ubicación Geográfica 63 – Departamento La Capital
- Según la Clasificación por Finalidad y Función: presenta el gasto público según la naturaleza de los servicios que las instituciones públicas brindan a la comunidad. Los gastos clasificados por finalidad y función permiten determinar los objetivos generales y los medios a través de los cuales se estiman alcanzar éstos. En estos términos la clasificación por finalidades y funciones se constituye en un instrumento fundamental para la toma de decisiones por el poder político. En Figura 11 se puede visualizar las partidas autorizadas para el presupuesto 2024.

Figura 11
Composición del Gasto Institucional, por Finalidad y Función, aprobado para el Ministerio de Educación por la Ley de Presupuesto Nro 14.245 para el año 2024

CAPITULO II
Planilla Anexa 13 al artículo 16°

Administración Central
COMPOSICIÓN INSTITUCIONAL POR FINALIDAD Y FUNCIÓN

Ministerio de Educación

Finalidad	Función	Subfunción	Concepto	Monto
1			ADMINISTRACION GUBERNAMENTAL	1.376.706.000
	3		Dirección Superior Ejecutiva	1.376.706.000
3			SERVICIOS SOCIALES	943.311.363.000
	2		Promoción y asistencia social	97.705.100.000
	4		Educación y Cultura	905.606.263.000
		1	Educación Elemental	522.265.109.000
		2	Educación Media y Técnica	245.066.490.000
		3	Educación Superior y Universitaria	83.991.709.000
		6	Administración de la Educación	54.282.935.000
5			DEUDA PUBLICA	5.000.000
	1		Servicios de la Deuda Pública (Intereses y gastos)	5.000.000
			NO CLASIFICABLES	4.250.279.000
Total				948.943.348.000

En cuanto a la Clasificación del Gasto por Objeto, la cual se conceptúa como una ordenación sistemática y homogénea de los bienes y servicios, las transferencias y las variaciones de activos y pasivos que el sector público aplica en el desarrollo de su proceso productivo, en la Tabla 19 se exponen la

distribución de los fondos recibidos en la cuenta la de DRE IV en el Ejercicio 2024, hasta el 31/10/24, según el Clasificador del Gasto por Objeto - Nomenclador Aprobado año 2015:

Tabla 19

Imputación de los gastos por objeto de los fondos recibidos en la Sede Regional IV durante el ejercicio 2024, al 31/10/24.

Clasificador de Gastos Por Objeto						
Inciso	Partida Principal	Partida Parcial	Partida Subparcial	Descripción	Destino	Importe
1	1	1	5	Retribuciones del cargo – Personal Docente	Escuelas	\$652.979.127,31
2	0	0	0	Bienes de Consumo	Escuelas	\$146.663.154,25
2	9	1	0	Elementos de Limpieza	Sede Regional	\$672.130,00
2	9	2	0	Útiles de Escritorio	Sede Regional	\$2.704.968,20
2	9	3	0	Útiles y Materiales Eléctricos	Sede Regional	\$480.000,00
2	9	9	0	Otros Bienes de Consumo N.E.P.	Sede Regional	\$286.012,00
2	9	9	6	Gastos Funcionamiento Escuelas	Escuelas	\$209.404,56
3	1	0	0	Servicios Básicos*	Escuelas	\$188.766.595,14
3	1	4	0	Servicios Básicos - Teléfono	Escuelas	\$31.230.069,08
3	1	5	0	Servicios Básicos - Correo	Sede Regional	\$345.170,84
3	2	1	0	Alquileres Edificios	Escuelas	\$99.368.922,76
3	2	4	0	Alquiler Fotocopiadoras	Sede Regional	\$570.000,00
3	3	0	0	Mantenimiento, reparación y limpieza - Ascensores	Escuelas	\$3.539.938,00
3	3	1	0	Mantenimiento y Reparación de Edificios	Sede Regional	\$1.836.000,00
3	3	3	0	Mantenimiento y Reparación Equipos	Sede Regional	\$530.610,00
3	7	0	0	Viáticos	Escuelas	\$1.932.485,00
3	9	3	0	Servicio Vigilancia	Escuelas	\$10.876.107,27
3	9	9	9	Gastos de Funcionamiento	Sede Regional	\$18.192.049,83
3	9	9	96	Fondo Asistencia Inmediata Escuelas	Escuelas	\$133.909.713,94
3	9	9	99	Otros Servicios No Personales	Escuelas	\$4.300.000,00
4	3	0	0	Maquinaria y Equipo	Escuelas	\$106.336.799,77
4	3	6	0	Equipos para Computación	Sede Regional	\$463.600,00
4	3	7	0	Equipo de Oficina y Muebles	Sede Regional	\$762.700,00
Total						\$1.406.955.557,95

Nota: El ítem Servicios Básicos contempla los gastos incurridos en concepto de Energía Eléctrica, Agua Corriente y Gas Natural. Adaptación Propia sobre información obtenida del Libro Cargos de la DRE IV al 31/10/24

Aunque el Delgado Regional tiene la función de "participar en la preparación del Presupuesto Anual y en el control de su aplicación"²⁸, como se mencionó anteriormente, es la Dirección General de Administración (DGA) del Ministerio de Educación la que tiene la competencia para programar y reprogramar la ejecución presupuestaria-financiera y física, así como para facilitar las modificaciones al presupuesto vigente²⁹. Por lo tanto, la DRE no cuenta con la capacidad para realizar una evaluación presupuestaria, es decir, para medir el grado de avance en la ejecución financiera del presupuesto jurisdiccional, ni para llevar a cabo un análisis de las discrepancias entre lo programado y lo ejecutado a nivel de programas y proyectos. La unidad ejecutora es la responsable de realizar el seguimiento del gasto y su aplicación en la producción pública a través de los programas presupuestarios, y es quien debe proporcionar los informes y explicaciones sobre las desviaciones y sus causas.

²⁸ Decreto Provincial Nro 0164/23. Aprobación de la Estructura Orgánica de las áreas de Conducción Política del Ministerio de Educación.

²⁹ Decreto Provincial Nro 3704/06. Reglamenta Parcialmente la Ley 12510 Administración, Eficiencia y Control del Estado en su Título I

B) Encuadre del Trabajo

Desde la promulgación del Decreto que instituyó las Delegaciones Regionales de Educación, y a través de las diversas modificaciones que han experimentado, siempre se ha trabajado bajo la premisa teórica de que cada escuela constituye una unidad organizacional básica del Ministerio de Educación. Esto implica que en cada propuesta formulada se ha buscado mejorar las entidades públicas, considerándolas responsables de ofrecer un servicio cuyo destinatario final resultarían ser los alumnos.

En este contexto, y teniendo en cuenta que en el ámbito regional coexisten dos sistemas paralelos, cada uno con sus normativas específicas, con sus necesidades particulares y con sus derechos y obligaciones disímiles, se torna sumamente complicado llevar adelante una gestión unificada de dirección de manera eficiente y eficaz.

Por un lado, un sistema “administrativo” (agrupamiento administrativo) cuya funcionalidad apunta a garantizar y dar respuesta efectiva y eficaz de la demanda de los destinatarios, resolviendo las inquietudes y problemáticas que se planteen y llevando a cabo procesos y procedimientos que cumplan con estos fines.

Y por otro lado, un sistema “pedagógico” (agrupamiento docente) cuyo fin apunta a promover y coordinar en la comunidad educativa, todas las acciones que contribuyan a garantizar el cumplimiento de la escolaridad, tratando de reducir los índices de deserción escolar, promoviendo la participación comunitaria en el apoyo a la gestión educativa y coordinando los esfuerzos del equipo directivo-docente en el acrecentamiento de las interrelaciones escuela-hogar, escuela-comunidad (Coordinadora Pedagógica y Supervisores de Escuelas, siendo el destinatario final de este servicio los/as alumnos/as)

Esta situación indica la necesidad de implementar un cambio organizacional, lo que implica una transformación en el diseño o funcionamiento de la organización que afecte de manera directa al grupo de agentes y, por ende, a su operatividad, estructura y misión.

Revisar las funciones y reestructurar la organización con el fin de modificar las dinámicas de poder y liderazgo ha dejado de ser una opción y se ha convertido en una necesidad imperiosa para abordar los conflictos organizacionales que requieren atención urgente y prevenir su agravamiento.

Intentar dirigir y gestionar el conjunto que forma la Delegación Regional—que incluye tanto las Secciones de Supervisión, Equipo Socioeducativo y las diversas unidades administrativas—exclusivamente a través de un funcionario político, con un mandato limitado y bien definido, puede llevar a un desenlace desfavorable en ciertas decisiones.

Esto se manifiesta, y tal como fuera descripto, en la variedad de sectores administrativos que dependen política, jerárquica y funcionalmente del Delegado Regional. Cada una de estas dependencias opera de manera particular y enfrenta necesidades y desafíos específicos. Los compromisos y responsabilidades que la autoridad regional debe cumplir en su función política, en ocasiones, interfieren con su papel como gestor, lo que provoca una falta de coordinación, ejecución y control de los procesos internos. Esto también resulta en una discontinuidad en los trámites administrativos y en una falta de determinación en las resoluciones que le corresponden según su cargo.

Adoptar un perfil que requiera estar involucrado tanto en decisiones administrativas rutinarias como en la resolución de cuestiones pedagógicas e institucionales en las escuelas puede agotar significativamente la función del Delegado Regional. Este desgaste no solo impacta a nivel personal en quien ocupa el cargo, sino que también perjudica y debilita la imagen de la máxima autoridad regional. En consecuencia, se pierde la capacidad de liderar y orientar tanto al equipo como a la organización que se dirige.

Al buscar concentrar el poder de decisión en una única unidad de mando, se complica la continuidad de las gestiones, lo que puede resultar en un malgasto de recursos y en una tendencia a enfocarse en lo "urgente". En ciertas situaciones, esto puede afectar la calidad del servicio prestado, ya que no es posible implementar una planificación, dirección y ejecución adecuadas de los planes que han sido consensuados y analizados. Además, se dificulta el control exhaustivo y metodológico de los procedimientos, lo que debería permitir identificar inconvenientes, retrasos e irregularidades antes de que las consecuencias se agraven.

Por otro lado, en la Provincia de Santa Fe, el artículo 64 de la Constitución Provincial establece que "el gobernador y vicegobernador ejercen sus funciones durante cuatro años, sin que ningún evento autorice

la prórroga de este período, y no pueden ser elegidos para el mismo cargo ni para otro sin un intervalo, al menos, de un período". Es indudable que no se puede construir una organización pública estatal sin considerar el papel de los representantes electos, quienes tienen la responsabilidad de representar un programa de gobierno. Sin embargo, sus funciones están limitadas a un tiempo determinado, lo que implica que el Delegado Regional, la máxima autoridad funcional, ocupa su cargo por el mismo período (aunque este puede ser menor si el Ministro de Educación así lo dispone).

Estos procesos de transición política y los cambios de liderazgo en la gestión de la administración tienen consecuencias sobre el desempeño organizacional, siendo frecuente que la discontinuidad afecte el desempeño institucional. Las altas tasas de rotación, tanto de funcionarios que se desempeñan en los llamados cargos políticos como en los niveles directivos de la administración, así como las inercias administrativas que acompañan cambios en la gestión, tienen un alto costo e impactan negativamente sobre los resultados de las políticas. En estos procesos de alta movilidad, además, se hace más difícil la elaboración de consensos indispensables para viabilizar políticas de Estado, que son las que aseguran la continuidad institucional de cursos de acción concertados entre fuerzas políticas, con independencia de su cambio de posición en el ejercicio de los roles de poder³⁰;

Además, otro de los efectos adversos de las transiciones es la tendencia a revisar y/o revertir las decisiones tomadas por el gobierno saliente, lo que implica que la nueva administración evalúa y ajusta los programas de gestión que ya están en marcha.

Por lo expuesto, considerar prioritaria la resolución de esta problemática se fundamenta en la necesidad de establecer una nueva estructura jerárquica dentro de la organización, que modifique las relaciones de poder actuales y promueva la planificación, organización, dirección y control de las áreas administrativas. Esto permitiría un análisis continuo y constante de los recursos, la estructura y las estrategias, así como un seguimiento efectivo de la implementación de procedimientos y mecanismos en los procesos internos.

Alcanzar un cambio estratégico que fomente el compromiso de la autoridad administrativa garantizaría la continuidad de las gestiones necesarias para el funcionamiento normal y habitual de la entidad. Esto, a su vez, contribuiría a desarrollar una sólida cultura de trabajo en equipo entre el personal, creando un ambiente saludable que potencie la gestión del rendimiento y genere mejores resultados.

En la actualidad, solo el 40% de la planta administrativa está cubierta, ya que el resto del personal ha optado por acogerse a los beneficios de la jubilación ordinaria y no se han designado nuevos agentes para los puestos vacantes. La gestión del otorgamiento de subrogancias, la continuidad en los procesos de adquisición de elementos esenciales para el trabajo diario, la falta de evaluación de desempeño del personal, y la demora en la compra de artículos de limpieza están generando descontento entre el personal debido a la falta de higiene en los espacios y la escasez de insumos necesarios (como papel higiénico, toallas de papel y jabón líquido). Además, se presentan problemas como filtraciones y daños en los baños, inconvenientes técnicos en los calventores de diversas oficinas, y equipamiento informático obsoleto. La nula vinculación y compromiso de la conducción en la planificación presupuestaria es una traba a la hora de solicitar recursos a las Autoridades Ministeriales para afrontar determinadas erogaciones. La falta de definición en la asignación de fondos para obras de infraestructura escolar y la intervención en decisiones relacionadas con la organización (como los trámites para mejorar las instalaciones y la solicitud de partidas presupuestarias) son ejemplos de situaciones que requieren una gestión que asuma un compromiso continuo, concreto y responsable.

Estas circunstancias demuestran que es extremadamente complejo para un Delegado Regional de Educación ejercer de manera óptima la dirección pedagógica de las instituciones educativas de cada nivel (a través del Cuerpo de Supervisores) y supervisar, proveer y gestionar los servicios de mantenimiento, infraestructura, mobiliario escolar, así como la gestión administrativa, presupuestaria y de recursos humanos tanto en los establecimientos educativos como en la dependencia regional.

³⁰ VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 Nov. 2001

Implementar un cambio estratégico que promueva un compromiso organizacional de la autoridad administrativa, en alineación con el funcionario político, y que asegure la continuidad en las gestiones necesarias para el funcionamiento regular de la organización, contribuiría a una mejora de eficiencia y eficacia del sistema administrativo, así como de la calidad del servicio prestado.

C) Propuesta del Cambio Organizacional

C.1. Ejes de la Propuesta de Gestión

C.1.1. Rediseño de la Estructura Orgánica-Funcional de la Delegación Regional IV de Educación

En este contexto, después de haber descrito la organización, incluyendo la configuración de unidades (organigrama), responsabilidades y delegación de competencias, así como la planta de puestos, la propuesta de reestructuración se centra en definir un nuevo cargo en el nivel de Conducción Superior Administrativo y redistribuir las responsabilidades entre la unidad superior y las unidades dependientes, asignando la autoridad correspondiente.

La función primordial, es decir, su rol, se debe corresponder con las acciones de conducción del plantel administrativo, y todo lo referente a cuestiones de índole institucional. Se pretende fortalecer el servicio público, con otorgamiento de facultades para planificar, organizar, direccionar y controlar los procesos y procedimientos, como así también gestionar los recursos humanos y recursos económicos disponibles y el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento dentro de la Sede Regional, y así tomar decisiones asertivas a largo plazo, y no solamente por el período que dure un mandato político.

De esta manera, el Delegado Regional podría enfocarse en la administración del sistema educativo y enfocarse en implementar los lineamientos fijados por el Ministerio de Educación.

Se busca una redefinición del rol de la autoridad y de sus mecanismos de acción, orientando sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de sus actividades de conducción política, a la regulación de la gestión y al control del cumplimiento de metas y resultados.

Por otro lado, este cambio tiene como objetivo reorientar los esfuerzos administrativos hacia la mejora de los procesos internos, con el fin de lograr una gestión pública más simple, transparente y eficiente. Esto incluye acelerar la resolución de trámites administrativos, adoptar tecnologías de la información y mejorar la comunicación institucional.

Se procura mejorar la calidad de las decisiones estratégicas de la Delegación y de su burocracia por medio de una mayor autonomía del personal administrativo.

El objetivo que se propone es la incorporación de un puesto de trabajo de gestión de decisión, es decir, de conducción organizacional. Con la nueva configuración orgánica las Coordinaciones Generales, Jefaturas de Departamento y Divisiones que en la actualidad responden directamente de la autoridad política de la repartición, modificarían las relaciones de dependencias (Ver Anexo II).

El eje de la transformación apunta a la creación de un cargo de categoría 8 – Agrupamiento Administrativo – Subdirector General de Técnica Administrativa y de Gestión Operativa -, que tenga bajo su mando supervisar la ejecución de las funciones básicas para cumplir con los resultados que espera la organización, conociendo las actividades y necesidades de cada uno de los niveles de la organización.

Asimismo, dentro de su responsabilidad primaria deberá asistir tanto a la Delegación Regional como a las Direcciones Generales en todo lo referente a cuestiones presupuestarias, administración de recursos humanos y financieros e infraestructura y asistencia escolar.

Deberá desempeñar un rol estratégico promoviendo la coordinación efectiva, identificando las prioridades y oportunidades clave en su unidad para desarrollar planes, programas o proyectos que definan metas concretas, actividades específicas, recursos necesarios, costos asociados, plazos establecidos, responsables asignados e indicadores de seguimiento, resultados e impacto.

Del mismo modo, en su función deberá facilitar, mantener, participar en ámbitos de intercambio con los Coordinadores y Jefes de Departamentos de la organización a fin de compartir experiencias, soluciones y propuestas, para articular estratégicamente los objetivos convergentes, todo ello en el marco de las políticas públicas que impulsa el Delegado Regional como funcionario político.

Con esto se buscaría separar las obligaciones políticas (y que éstas se concentren en la fijación de objetivos y la asignación de recursos) de las de gestión administrativa (siendo su responsabilidad llevarlas a su ejecución, con el máximo rendimiento y calidad) y diluir la acumulación de responsabilidades políticas

y ejecutivas en el vértice de la estructura organizacional, sin desconocer su interrelación y la necesidad de canales fluidos y claros de comunicación entre ella.

Para la designación del agente, resulta necesario tener en consideración tanto los requerimientos de competencias estratégicas como los de competencias específicas. Es decir, reviste vital importancia que el agente posea capacidades que aseguren su rol en materia de conducción, planificación, formulación de proyectos, organización, control, evaluación, selección, incentivación, comunicación, interacción e incidencia directa en las personas y los equipos de trabajo en orden a los objetivos y orientación a los resultados.

En este mismo sentido, la creación de un Departamento de Análisis de Procesos y Formación Laboral, enfocado únicamente en los aspectos internos de la organización, facilitaría el desarrollo y la supervisión de las condiciones necesarias para prevenir, planificar, coordinar, controlar, monitorear y evaluar los procesos y procedimientos generados durante la ejecución de tareas y acciones. Esto permitiría una optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, asegurando así el logro de los objetivos planteados y el cumplimiento de los resultados esperados (Ver Anexo II).

La misión principal del Departamento es proporcionar a los agentes que trabajan en diversas áreas de la organización información constante y actualizada sobre capacitaciones, cursos, charlas o conferencias en diferentes temas. Estas actividades pueden ser ofrecidas por el Gobierno Provincial, asociaciones sindicales, universidades u otras entidades que ofrezcan propuestas académicas. El objetivo es facilitar la formación continua de los funcionarios y agentes públicos, y así reforzar, complementar y actualizar sus conocimientos.

C.1.2 Pensando distintas Estrategias Institucionales

La necesidad de este cambio se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social y técnico. Aunque se busca perfeccionar la estructura organizacional y mejorar la implementación de los sistemas administrativos, persiste un modelo burocrático en la gestión. Esto se traduce en problemas como la lentitud en la ejecución de trámites, la rutina y la falta de planificación, así como en una escasa atención a la formación de los empleados, desajustes entre las características de los puestos y la capacitación recibida, y una notable desmotivación que afecta la satisfacción en el trabajo.

En este contexto, y dentro del proceso de rediseño de la organización, es crucial replantear el papel de quienes ocupan posiciones de liderazgo (Coordinadores y Jefes de Departamento con personal a su cargo), con conductas que busquen generar en su entorno a personas capaces innovar, y las ayuden a comprometerse consigo mismas en el logro de metas estimulantes. Es fundamental promover la experimentación y el aprendizaje, alentar la generación de proyectos, incentivar la búsqueda de colaboraciones, construir redes y superar las fronteras departamentales.

Concentrarse en este cambio adicional requeriría llevar a cabo acciones concretas relacionadas con la problemática.

Aspectos como la profesionalización de los altos cargos, la evaluación del desempeño de los empleados públicos, la formación y capacitación continua de los recursos humanos, la creación de equipos de trabajo positivos, la mejora de la calidad en el servicio público y la atención al ciudadano, la mejora constante de los procesos administrativos y el fortalecimiento de la retroalimentación y la comunicación organizacional deberían ser las principales áreas de gestión en las que el personal administrativo y profesional competente que ocupe los cargos dentro de esta nueva área de formación debería enfocarse.

Las acciones específicas que se proponen con la implementación de este plan de mejora son las siguientes:

C.1.2.1 La Profesionalización de los Altos Cargos.

En las últimas décadas, ha aumentado el interés en el liderazgo y sus diferentes estilos, reconociendo su impacto no solo en el éxito organizacional, sino también en la salud y bienestar de las organizaciones

(Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013). La posición de liderazgo es crucial, ya que quienes ocupan cargos directivos tienen un impacto significativo en el desempeño y bienestar de los miembros de su equipo, influyendo en su desarrollo, crecimiento y comportamiento.

Es fundamental que los agentes que revistan en los cargos del tramo Personal Superior (Jefes de División, Jefes de Departamentos y Coordinadores Generales) dediquen tiempo a interactuar con sus colaboradores para identificar y potenciar las fortalezas individuales de cada uno. Es necesario establecer una conexión cercana y personal que promueva relaciones interpersonales positivas y constructivas.

Los Coordinadores de cada área deben ser conscientes de que son ejemplos a seguir dentro de sus equipos de trabajo. Deben asumir con compromiso las actitudes que desean fomentar en los demás. Les corresponde transmitir constantemente confianza y el deseo de seguir avanzando, propiciar un contagio emocional positivo, brindar apoyo incondicional, motivar a los colaboradores y reconocer tanto el esfuerzo y los valores como los resultados obtenidos. Deben actuar como un puente entre la misión de la organización y el trabajo diario de sus integrantes.

La profesionalización de la función pública es un proceso orientado a que el personal al servicio del Estado, pero también la propia organización estatal, adquieran una serie de atributos, tales como idoneidad, mérito, objetividad, vocación de servicio, orientación a resultados, honestidad, responsabilidad y adhesión a valores democráticos. Algunos de ellos tienen mayor importancia que otros, dependiendo de la jerarquía y responsabilidad por resultados o recursos que detente el respectivo personal o unidad organizativa.³¹

La intencionalidad de esta propuesta es lograr que los agentes públicos con personal a cargo demuestren sus méritos, capacidades y vocación de servicio, ejerciendo con responsabilidad y honestidad sus funciones.

Esta observación resulta posible mediante una serie de acciones de aplicación periódica, efectiva y generalizada de sistemas formales de evaluación del desempeño sobre bases e instrumental técnico que deberá llevar adelante el Sudirector General con los Coordinadores y Jefes de Departamento con personal a cargo: reuniones periódicas, entrevistas personales, encuestas que permitan evaluar el grado de compromiso y motivación de los agentes, capacitaciones y charlas regulares sobre desarrollo personal y actualización de normativas y evaluaciones sobre grado de cumplimiento de los objetivos dentro de cada Coordinación.

Asimismo, se deberán implementar mecanismos que permitan un mayor control de los resultados obtenidos teniendo en cuenta el grado de cumplimiento de las metas propuestas, y en caso de resultar necesario, sea flexible la modificación y/o adecuación de los procedimientos y normas administrativas.

C.1.2.1.1. Evaluación del Desempeño de los Empleados Públicos.

Bien sabemos que una de las características de la relación del empleo público, establecido en el art. 14bis de la Constitución Nacional, es que el empleado público goza de estabilidad. Sin embargo, esto a menudo conduce a un estancamiento laboral, donde el desarrollo profesional y el interés por alcanzar los objetivos organizacionales se ven desmotivados. Según Acosta, Torrente, Llorens y Salanova (2013), ante esta situación, es necesario adoptar un enfoque que fomente prácticas organizacionales saludables, es decir, orientadas a mejorar la salud, eficiencia y efectividad tanto de los trabajadores como de la organización en su conjunto. Se trata de implementar acciones planificadas y concretas que buscan la mejora organizacional en dos aspectos fundamentales: el logro de metas y el bienestar humano y social.

Es evidente que la creación de equipos de trabajo eficientes contribuye a la planificación, resolución de problemas, toma de decisiones y evaluación del progreso, lo cual abarca mucho más que simplemente realizar reuniones periódicas para compartir información. Es fundamental evaluar la efectividad de estos equipos, examinándolos desde diversas perspectivas.

³¹ Oszlak, Oscar – Profesionalización de la Función Pública en el Marco de la Nueva Gestión Pública. Trabajo presentado en la IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Santo Domingo, República Dominicana, Junio 27-28, 2002. Publicado en Arellano, David (et. Al.) (2003): Retos de la profesionalización de la función pública, CLAD, AECI/MAP/FIIAPP, Venezuela

Si bien la potestad de la administración de los Recursos Humanos recae en poder del Gobernador, podría pensarse, en el marco de las funciones del Delegado Regional en cuanto a la organización y conducción del desempeño del personal de apoyo técnico-administrativo bajo su dependencia, disponiendo los actos de orden interno que resulten necesarios, en el dictado de una norma que permitan medir la efectividad de los equipos de trabajo dentro de cada área, y del grado de motivación del personal a través de instrumentos fiables y válidos.

La implementación de métodos de evaluación de desempeño cada cierto período de tiempo implica evaluar el desempeño laboral y la productividad de cada empleado y así poder analizar el grado de motivación y de compromiso respecto a las funciones que desarrolla, conforme el cargo que ocupa, y poder analizar el grado de cumplimiento de los resultados. De detectar resultados contrarios a los esperados, permitiría tomar decisiones de manera anticipada y reducir efectos negativos como ser, aumento del ausentismo, malestares, roces entre pares, pedidos de movilidad, etc.

En la medida de lo posible, y en forma coherente con la organización, la repartición podrá incorporar, métodos de evaluación de desempeño como ser: autoevaluación, mecanismos de evaluación de 360 grados o similares, verificación del comportamiento, escala de calificaciones, revisión entre pares y pruebas de rendimiento.

Con esto resulta posible obtener la retroalimentación necesaria para analizar el rendimiento de los agentes y conseguir resultados efectivos para mejorar los procesos de la organización.

Bajo este criterio, y en base a los resultados que se obtengan, debería resultar posible la flexibilización de la movilidad horizontal de los agentes, permitiendo, a instancia de la persona interesada, y del Jefe Inmediato Superior, el cambio intra- o inter- departamental. Permitir la rotación del personal, cuando es posible, permite producir una transformación cuantitativa y cualitativa de la dotación del personal. Estas concesiones podrían mejorar el grado de rendimiento y motivación de agentes que no se encuentren satisfechos con su situación laboral.

C.1.2.1.2. Formar y Capacitar a los Recursos Humanos y Generar Equipos de Alto Rendimiento.

El bienestar laboral está relacionado con múltiples factores. Analizar el estado psicológico positivo individual es crucial para comprender la salud de los trabajadores. Este estado se caracteriza por la autoeficiencia, optimismo, esperanza y resiliencia (Luthans, Youssef y Avolio, 2007). En esencia, se trata de un conjunto de características psicológicas que promueven una orientación positiva hacia el logro de objetivos y metas, y fomentan la perseverancia para superar obstáculos y alcanzar los objetivos.

En concordancia a la acción planteada respecto a la importancia de la profesionalización de los agentes que desempeñan cargos de conducción, en este punto se puede decir que ellos se ven en la obligación de llevar adelante medidas que generen equipos de trabajo de alto rendimiento y personal capacitado en el área de que desempeñan.

Los Coordinadores Generales tienen que tener en cuenta que los miembros de su equipo son individuos con distintas personalidades, experiencias y formaciones. Es esencial gestionar adecuadamente las diferencias individuales dentro de una organización para prevenir conflictos que puedan afectar negativamente su rendimiento. Esto implica lograr una armonía entre las diversas personalidades y aprender a manejar aspectos intangibles que no están cubiertos por procedimientos formales. Además, es crucial identificar y modelar los aspectos que funcionan bien y las situaciones que han generado resultados exitosos. Estas habilidades pueden ser desarrolladas a través de entrenamiento y capacitación adecuados.³²

Si bien, la estructura orgánica vigente establece las misiones y funciones que cada agente debe desempeñar en el cargo que ostenta, la capacitación técnica y genérica del área (considerándola como un equipo de trabajo) es fundamental. Para lograr un alto rendimiento sostenido es crucial mantenerse actualizado e informado en el campo correspondiente y además, es importante tener capacitación continua

³² Materiabiz. (2009). *Coaching de equipos, ¿qué pueden aprender las empresas de los atletas profesionales?* [entrada de blog]. Recuperado de <https://www.materiabiz.com/coaching-de-equipos-que-pueden-aprender-las-empresas-de-los-atletas-profesionales>

en tareas relacionadas, proyectos, tecnologías y herramientas para descubrir constantemente formas más eficientes de realizar las tareas y así obtener mejores resultados.

A través del Departamento de Análisis de Procesos y Formación Laboral, creado con este cambio organizacional, se deben detectar las necesidades de capacitación, formación y especialización. Es importante que cada una de las dependencias implemente mecanismos que promuevan y fomenten el desarrollo de competencias de los empleados públicos. Esto puede incluir programas de capacitación, cursos y seminarios que otorguen oportunidades de crecimiento personal y profesional y evaluaciones de desempeño. Preferentemente se deberá sectorizar las temáticas a desarrollar de acuerdo a las áreas a la que pertenezca el agente (Recursos Humanos, Administración, Infraestructura, Legales o vinculadas a la normativa del escalafón docente).

Este diseño de programas de capacitación se realizará en base a evaluaciones y necesidades relevadas tanto de los agentes administrativos, de los Coordinadores Generales, y de las que pudieran surgir a requerimiento del Personal Político de la Jurisdicción, sustentando la decisión en base a la valoración del rendimiento de los procesos y de los empleados, y apuntando al desarrollo del potencial y de las competencias de los mismos.

C.1.2.2 Evaluación de la Calidad en el Servicio Público Prestado.

En las últimas décadas, hemos sido testigos de un ritmo acelerado de transformaciones en nuestra sociedad y en todo el mundo, en gran parte impulsado por los avances tecnológicos y en las comunicaciones. Esta evolución constante ha generado una creciente incertidumbre y falta de previsibilidad en nuestras vidas. Como señala Beck (2007), la sociedad moderna se caracteriza por una producción y gestión simultánea de riesgos.

El consumo, las formas de comunicación y las políticas están en constante cambio. En este panorama, surgen múltiples oportunidades, pero también numerosos desafíos que tanto las personas como las organizaciones deben enfrentar para adaptarse y transformarse.

Ante los desafíos actuales, la organización debe ser capaz de adaptarse, superarse e incluso crecer. Es esencial enfocarse en la salud y los aspectos positivos de los trabajadores, tanto a nivel individual como colectivo, y también en su relación con otros actores sociales, como los usuarios externos.

Para analizar esto, debemos centrarnos en dos aspectos clave: por un lado, en los recursos y prácticas saludables de la organización, entendidos como los elementos que favorecen la obtención de resultados deseados, como oportunidades de crecimiento y capacitaciones que incrementan los recursos tanto de los trabajadores como de la institución en sí (Salanova et al., 2019)

Por otro lado, los empleados y equipos saludables se caracterizan por poseer recursos psicológicos positivos que se traducen en experiencias positivas y, en particular, en un bienestar laboral óptimo. Esto implica trabajar en el desarrollo de recursos psicológicos como la autoeficacia, la satisfacción, el compromiso (engagement), el optimismo, entre otros, con el objetivo de lograr resultados saludables, lo que a su vez tiene un impacto positivo en la satisfacción de los usuarios.

Los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en las organizaciones gubernamentales representan un conjunto de principios y creencias que buscan la mejora continua de los procesos organizacionales, con el fin de superar las expectativas de los usuarios de los servicios. (Koehler & Pankowski, 1996).

En el sector público, la calidad debe estar estrechamente relacionada con la obtención de resultados positivos, la transparencia en los procesos, la responsabilidad compartida, la productividad, el trabajo en equipo y la mejora continua en el desempeño y la prestación de servicios al usuario (Contreras Orozco, 2014).

El SGC comprende un conjunto de actividades, estructuras organizativas y responsabilidades definidas (representadas en un organigrama), recursos y capacidades, métodos, tecnologías (especialmente soportes de información y conocimiento), procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo. Todos estos elementos están diseñados para apoyar a la dirección en la implementación de la política y los programas de calidad de la organización, con el objetivo de alcanzar los objetivos de calidad establecidos de manera eficaz y eficiente. (Camisón, Cruz, & González, 2006, p. 418).

La implementación de un sistema de gestión de calidad ofrece beneficios potenciales significativos para una organización.

Para poder implementarlo resulta importante, en primer lugar, que exista un compromiso político, es decir que desde las Direcciones Generales y el Funcionario Político de la Delegación, se brinde el apoyo necesario. Asimismo, se debe capacitar e informar a los responsables de áreas respecto a las políticas y expectativas definidas, a fin de diseñar el sistema de gestión de calidad que aborde conceptos tales como la planificación, el control, la mejora y la medición de los resultados.

Se deberán desarrollar y documentar los manuales de procedimientos que describan como se ejecutarán las actividades y las tareas dentro de cada área, y que prevean el seguimiento, control y evaluación de las mismas.

Es importante recordar que la implementación de un sistema de gestión de calidad en un organismo público puede ser un proceso complejo que requiere tiempo, esfuerzo y coordinación. Es fundamental involucrar a todos los empleados y partes interesadas en el proceso de implementación, como así también realizar revisiones y mejoras continuas.

Por otro lado, a través de indicadores o métodos como encuestas de satisfacción, tiempo de respuestas a las consultas, medición de la accesibilidad a la información y medición de la percepción ciudadana, se podrá medir y evaluar la calidad del servicio y la atención al público brindada a los terceros, lo cual permitiría tomar acciones para mejorarlo.

C.1.2.3 Mejora Continua de los Procesos Administrativos.

Se definen a los sistemas administrativos como la integración de procedimientos que permiten desarrollar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de una organización. Estos sistemas generan información crucial que ayuda a controlar los resultados y asegurar el logro de los objetivos. Además, deben contar con una estructura que proporcione datos relevantes para la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de los objetivos mediante controles operativos que permitan identificar desviaciones y tomar acciones correctivas.

Cuando nos referimos a los procedimientos que se llevan adelante, éstos deben ser claramente definidos e identificados. Estos procesos deben evaluarse a través del tiempo, ya que al ser dinámicos los sistemas donde se llevan a cabo, pueden ir perdiendo efectividad, eficiencia y calidad. (Arostegui y Schulman – 2007)

El monitoreo y evaluación de procesos laborales conlleva un cambio de enfoque en la forma en que se abordan los controles y evaluaciones de resultados. Los procesos laborales involucran la transformación de recursos en resultados a través de actividades que utilizan tecnologías disponibles. Por lo tanto, estos procesos son sujetos de análisis concretos y tangibles, para los cuales se cuenta con información rutinaria como registros de uso de recursos, comparaciones con estándares de procesos, manuales de procedimientos y comparaciones con prácticas exitosas en otras organizaciones. Además, se comparan con la eficiencia o eficacia esperada o deseada en cuanto a la evaluación.

En este caso particular, la aplicación del Cuadro de Mando Integral o C.M.I. como herramienta capaz de comunicar la visión y las estrategias de la organización, así como relacionar objetivos e indicadores con el propósito de alcanzar la eficiencia administrativa, es oportuno. Según Kaplan y Norton (1997) el mismo, convierte la misión y estrategia de una organización en una serie de indicadores de desempeño que conforman la estructura esencial para un sistema de gestión y control contable estratégico. El sistema presenta un enfoque equilibrado que combina objetivos a corto y largo plazo, integra métricas financieras y no financieras, e incorpora indicadores proyectados y históricos. Además, considera perspectivas internas y externas, lo que lo hace ideal para abordar los desafíos de la Regional IV de manera integral y efectiva.

Según Bastidas, Eunice y Ripoll Feliu (2003), es factible trasladar los conceptos del CMI al ámbito público, aunque con las debidas adaptaciones, por tratarse de una práctica gerencial propia del sector privado y siendo el ámbito de actuación de las organizaciones públicas, totalmente diferente.

Los defensores del uso de instrumentos de control de gestión contable en el ámbito público, destacan la importancia de la adaptación y la innovación. Argumentan que una técnica proveniente del sector privado

no solo requiere ajustes para adecuarse a las características únicas de este entorno organizacional, sino que también debe contar con herramientas innovadoras propias (Da Silva Filho y González, 2004); y justamente eso es lo que se espera lograr con el presente plan. Uno de creadores del CMI, Kaplan (1999) propuso adaptaciones al modelo original para tener en cuenta estas particularidades.

Haro, Arévalo y Álvarez (2018) citan que las estrategias de actuación varían según las visiones e ideologías de los grupos políticos en el poder, transformando la misión y los objetivos del Estado en los del Gobierno. La misión de una organización es fundamental para elaborar sus planes estratégicos. Estos objetivos se despliegan a lo largo de los distintos niveles del sector público, dividiéndose en metas específicas para cada unidad organizacional. Primero, se adaptan a nivel ejecutivo, como en el Ministerio de Educación; luego, se trasladan a los niveles inferiores, como ocurre en las Delegaciones Regionales, y finalmente; a los niveles administrativos.

La implementación del Cuadro de Mando Integral permitirá obtener datos sobre las tareas realizadas dentro de cada Coordinación que conforman la Regional IV y así llevar un control y un seguimiento exhaustivo de los procesos. Asimismo, permitirá controlar y evaluar donde se producen las demoras y las irregularidades, para así lograr tomar decisiones que le permitan a la organización, tener procedimientos más eficaces, medibles y controlables.

A través de la herramienta CMI se van a establecer, las acciones estratégicas a lograr, las metas a alcanzar y los puntos de alarma; con el fin de poder mitigar las dificultades internas existentes.

C.1.2.4 Fortalecer la Retroalimentación y Mejora en la Comunicación Organizacional.

En la comunicación organizacional, hay dos aspectos importantes a considerar: la formalidad o informalidad de la comunicación y el grado de centralización de la misma. La formalidad se refleja en el uso de canales formales o informales, mientras que el grado de centralización se relaciona con la manera en que fluye la información. Es crucial fomentar una comunicación interna positiva que promueva la salud, resiliencia, vocación profesional, creatividad, innovación, liderazgo y bienestar organizacional (Muñiz-Velázquez y Alvarez-Nobell, 2013). Para lograr un ambiente laboral óptimo y una mayor armonía entre las estrategias organizacionales y las necesidades del personal, es fundamental fomentar la comunicación efectiva, participación activa, el diálogo abierto, la transparencia en la información y el consenso en la toma de decisiones. De esta manera, se puede fortalecer la relación entre los trabajadores públicos y los funcionarios políticos, generando un entorno de trabajo colaborativo y beneficiando mutuamente a todos los involucrados.

Esto se puede lograr mediante prácticas comunicacionales basadas en principios como saludar para establecer contacto, escuchar para superar diferencias, preguntar para descubrir lo desconocido, alentar para ofrecer apoyo, abrirse a los demás para profundizar en las relaciones y halagar para impactar positivamente en la autoestima de las personas. Resulta fundamental establecer un plan de comunicación interna, es decir, definir los objetivos comunicacionales, como se va a implementar, el modo en que se va a instrumentar y quienes serán los responsables de gestionar.

Para informar sobre esto, el directivo necesitará definir y comunicar metas u objetivos, esto es, pautar el rendimiento esperado de las personas durante un período determinado, y hacerlo en forma coherente, ya sea con las prioridades organizativas, estandarizando resultados, comportamientos o ambos.³³

Por otro lado, el plan de mejora comunicacional apunta al intercambio de ideas/opiniones entre todo el personal dependiente de la organización, es decir, vincular y comprometer al personal en las gestiones buscando una comunicación interna eficaz.

Es necesario pensar en generar un espacio mensual de encuentro entre todos los Coordinadores de cada área, con el objetivo de que se tenga una mirada global de la organización, para poder mejorar la atención de las demandas, como así también a los fines de evaluar el cumplimiento de los objetivos que se plantean, apuntando a la orientación por resultados.

³³ Longo, Francisco (2006) Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas

Las reuniones son una herramienta de comunicación insustituible e indispensable. No sólo sirven para brindar información sino también para generar la participación, el intercambio de opiniones y la difusión de objetivos institucionales. Su uso es particularmente efectivo para la cohesión global de la organización, ya que permiten que miembros de distintos ámbitos o áreas se interioricen sobre el trabajo de los demás, profundizando el conocimiento institucional.

Del mismo modo, generar encuentros sociales donde participen todos los agentes que forman parte de la repartición, son herramientas que, si bien requieren invertir gran cantidad de recursos: humanos, monetarios y de tiempo, ya que su organización implica múltiples variables, sirven para generar contactos, para difundir las acciones que llevan adelante, para ofrecer espacios de contacto directo y comunicación bidireccional con todo el personal. Se pueden pensar en eventos como Despedidas de Año o conmemoración de fechas festivas, como ser el Día del Maestro ó el Día del Empleado Público.

En cuanto a la comunicación institucional, es fundamental realizar un análisis exhaustivo de los canales actuales y examinar detenidamente las condiciones que han provocado la falta de comunicación efectiva, con el fin de identificar y erradicar las causas subyacentes. Es crucial determinar cuáles son los medios de comunicación internos utilizados y mejorar así como mantener actualizados los sistemas tecnológicos digitales para asegurar una comunicación institucional adecuada y fluida.

La creación de un espacio virtual de intercambio interno (Intranet) sería una herramienta altamente beneficiosa como punto de contacto y para fomentar sinergias laborales. Este espacio podría utilizarse para el intercambio de documentos entre miembros de la organización que se encuentran en distintas oficinas o provienen de diferentes áreas, así como para gestionar grandes volúmenes de información (por ejemplo, materiales de difusión digitalizados, notas de prensa, circulares y normativa general).

Además, es importante optimizar la comunicación por correo electrónico, segmentando a los destinatarios mediante listas diferenciadas (por áreas, temáticas de trabajo, o roles desempeñados), lo que facilitaría la comunicación y especialización de la información proporcionada, evitando la dispersión de información innecesaria o irrelevante para ciertos sectores.

Asimismo, se deben implementar recursos innovadores que permitan capacitar a los agentes públicos a través de plataformas digitales y facilitar la realización de reuniones virtuales.

Como se puede observar, las actividades pueden ser variadas y esto dependerá de un adecuado proceso de planificación y del equipo de trabajo. Llevar a cabo un plan de comunicación interna implica no solo su implementación, sino también su supervisión. Este control permite identificar los problemas que puedan surgir durante la ejecución del plan y prestar especial atención a los inconvenientes que vayan apareciendo. Podemos utilizar indicadores que ayuden a evaluar el plan, tales como: la asistencia de los participantes en cada reunión –la continuidad de su presencia de una reunión a otra–, así como su participación e involucramiento en cada encuentro; la cantidad de visitas a la Intranet, las secciones más consultadas, y el número de mensajes intercambiados; listas de correo bien definidas, la ausencia de solicitudes para ser removido de dichas listas, y la cantidad de respuestas positivas a los correos enviados, entre otros.

C.2. Resumen Ejecutivo

Tabla 20

Medidas Centrales Propuestas

Medidas Centrales propuestas (cinco principales)		Evaluación Político Institucional				Recursos necesarios en el marco de la evaluación político institucional de las medidas				
		Apoyos esperables		Oposiciones						
Descripción	Prioridad	Aliados	Apoyos requeridos	Adversarios	Trabas esperables	Normativos	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
<i>Rediseño de la estructura orgánica-funcional</i>	Alta	Personal Administrativo de la Repartición	Personal de Supervisión Escolar/ Delegado Regional y Coordinador Pedagógico	Direcciones Generales Ministeriales/ Otros Funcionarios Políticos (Secretarios)	Costos/ cuestionamiento sobre la continuidad del cobro de los Suplementos	Decreto de Modificación de Estructura, creación nuevos cargos y asignación hs. cátedras	Agente cargo Subdirector General; agentes Dpto. Análisis de Procesos y Formación Laboral	Insumos de librería y mobiliario para las nuevas oficinas	Equipamiento Informático para las nuevas designaciones	3 Espacios Físicos (Oficinas Subdirector/ Secretaría y Nuevo Dpto)
<i>Profesionalización de los cargos de conducción (capacitación y formación de los RRHH)</i>	Media-Alta	Personal Direcciones Generales Ministeriales – Funcionarios Públicos	Asociaciones Sindicales – Personal Supervisión Escolar	Personal de la Organización/ Asociaciones Sindicales	Bajo Incentivo, Poca Motivación, Falta de Interés del personal, resistencia a ser evaluados/ capacitados	Cronograma de Cursos de Formación/ Desarrollo de Capacitaciones/ Evaluaciones de Desempeño/ Técnicas de Liderazgo	Docentes Capacitadores/ Asistentes / Evaluadores	Cuadernillos con material didáctico y de lectura específica	Equipamiento Informático / Acceso a internet para capacitación virtual / Cañón y equipo de sonido	Espacio Físico para el dictado de las capacitaciones/ presupuesto para contratación personal.
<i>Evaluación de la calidad en el servicio público prestado</i>	Media	Personal Docente, Asistentes Escolares y Público en General	Personal Administrativo/ Asociaciones Sindicales	Personal de la Organización, Cargos Jerárquicos Intermedias	Falta de Competencia/ Falta de compromiso/ Falta de conocimiento	Manuales de Procedimiento para medir el Impacto y la Evaluación de la Efectividad	Personal que capacite en la materia a los Coordinadores de las áreas (indicadores)	Elementos de Papelería para encuestas	Acceso a internet y correos institucionales, central telefónica	

<i>Análisis y mejoramiento continuo de los procesos administrativos.</i>	Media-Alta	Personal Docente / Público en General	Personal Administrativo de Distintas áreas	Personal Administrativo de Distintas áreas	Retrasos en las tareas/ Poco Conocimiento de los procesos	Manuales de Procedimiento para la Planificación – Seguimiento – Control y Medición de Resultados	Personal experto en Cuadro de Mando Integral para capacitar al personal	Cuadernillos con indicaciones/ Manuales de Procedimientos	Equipamiento Informático	
<i>Fortalecimiento la retroalimentación y Comunicación Organizacional</i>	Baja	Personal de la Organización y Delegado Regional	Personal de Supervisión Escolar/ Coordinadora Pedagógica/	Líneas Jerárquicas Intermedias	Ausentismo/ Falta de Acceso a la Tecnología	Planificación y cronograma anual de reuniones/ Diseño Comunicación Interna		Cuadernillos con Manuales de Procedimientos.	Habilitación de Correos Electrónicos Insitucionales y Personales Oficiales/ Acceso a internet (WIFI)	Espacio para reuniones periódicas

Conclusiones y recomendaciones

Para perfeccionar el TFI, y a la vista de los resultados obtenidos, se confirma que los objetivos de la investigación, han sido cumplidos. Y al respecto, se determinó que el modelo de gestión y de control de la organización desde la puesta en vigencia del Decreto Provincial N° 5423 (2014) viene siendo deficiente, debido a las inconsistencias, falta de ordenamiento de los circuitos administrativos, y desgaste del funcionario político, que afecta de forma directa, al proceso decisional.

De ahí que, se determinó sobre la conveniencia de implementar una propuesta que mejore los déficits detectados y evite superposiciones de funciones, omisiones y atrasos innecesarios por un modelo de gestión deficiente.

En conclusión, la investigación realizada sobre la gestión procedimental de la Regional IV de Educación reveló que, existen deficiencias significativas en los circuitos administrativos y en el control de los resultados. Se identificaron demoras considerables en los procesos que involucran a los departamentos responsables, lo que ha resultado en falta de concreción de gestiones y políticas necesarias para el garantizar el normal y habitual funcionamiento de la repartición. Estas ineficiencias han afectado negativamente la valoración de la organización.

Para abordar estas deficiencias, se propuso implementar una solución multifacética que no solo mejora estos problemas específicos, sino que también estructura un tablero de comando y define manuales de procedimientos. Esto permitirá organizar, medir y controlar las actividades de manera más efectiva, asegurando que los procesos se realicen a tiempo y optimizando los procedimientos.

Con esta propuesta, se rediseñó la estructura orgánica-funcional de la repartición, se mejoraron los procesos internos de la organización y se revalorizó y profesionalizó el rol de los agentes públicos.

Por lo expuesto, es que se recomienda a las Autoridades Políticas que asuman la conducción de la Delegación Regional de Educación – Región IV, lo siguiente:

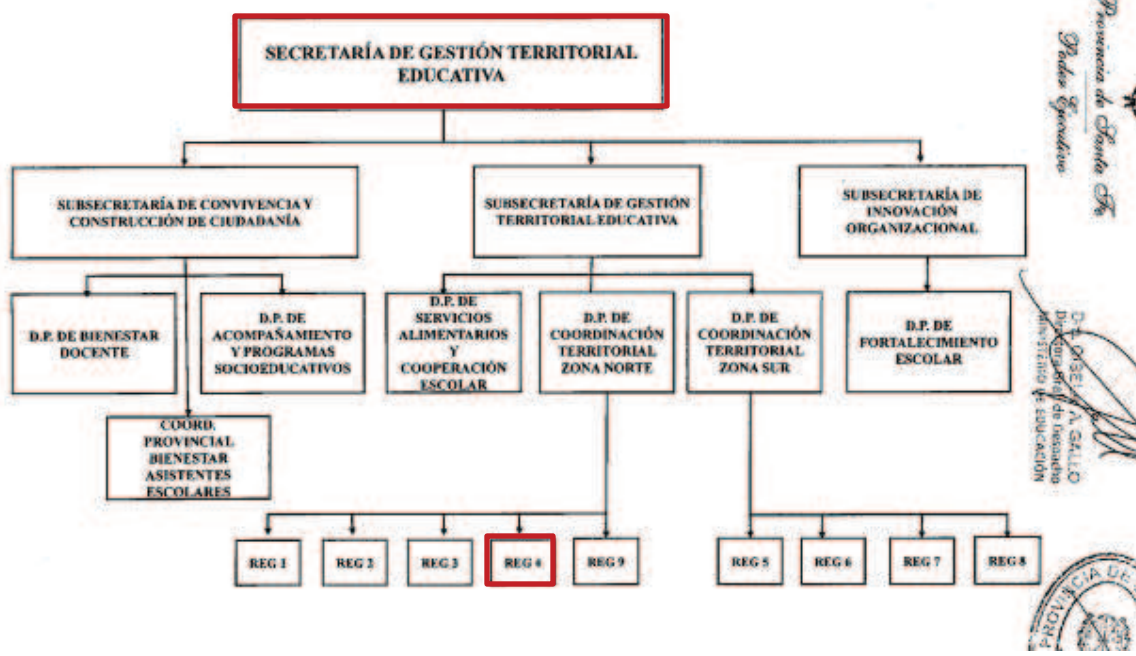
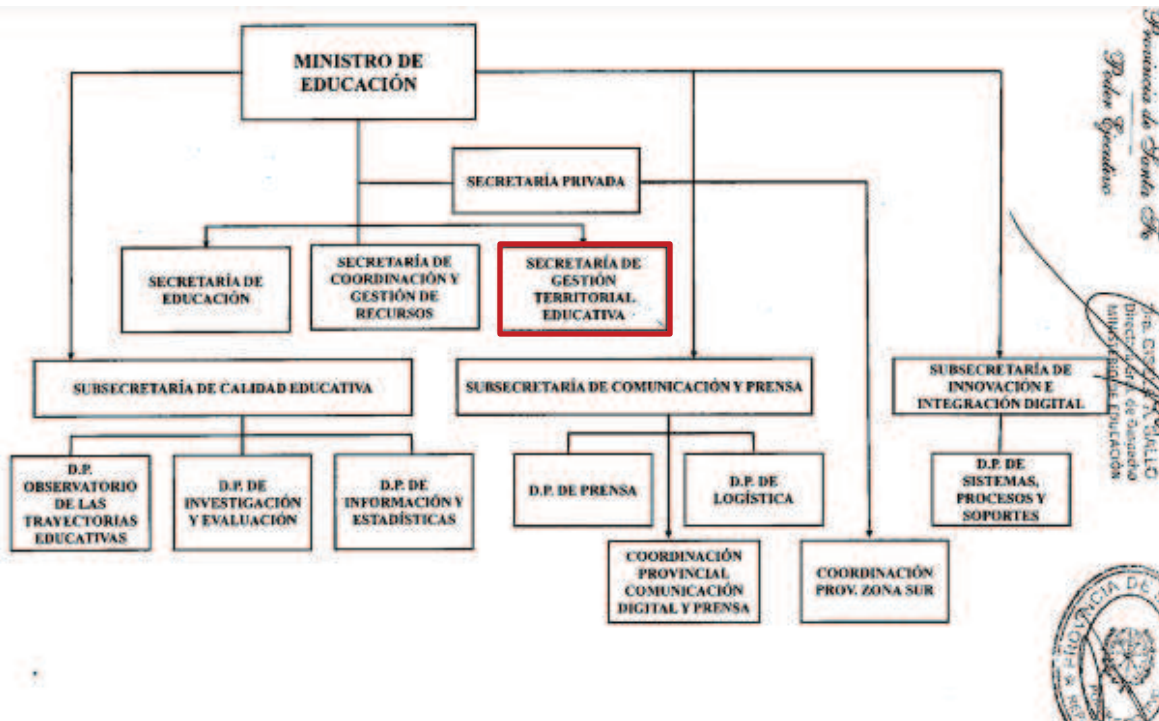
- Realizar un análisis detallado de los procesos actuales administrativos y pedagógicos para identificar los cuellos de botella y puntos críticos donde se generan las demoras y complicaciones;
- Implementar una reingeniería de los procesos de gestión que incorporen tecnologías informáticas para las tareas repetitivas y burocráticas, que facilitan su diseño, el seguimiento de los expedientes e instancias de intervención, y el control de cada proceso; que agilice y monitoree los trámites y decisiones, optimice la comunicación organizacional, genere manuales procedimentales y colabore en las evaluaciones de desempeño;
- Fomentar una comunicación efectiva y una coordinación fluida entre las Coordinaciones y Jefaturas Departamentales. Reuniones periódicas y el uso de herramientas de colaboración pueden ayudar a mantener a todos informados y alineados; y
- Realizar monitoreos y sondeos periódicos del grado de motivación y compromiso de los agentes, e implementar propuestas superadoras de vinculación entre pares y con el entorno laboral.

Referencias

- Aimar, Edgardo Luis (2013) Elementos de Administración/ Tecnicatura de Control y Auditoría Gubernamental. FCE - UNL
- Carta Iberoamericana de la Función Pública. CLAD. Santa Cruz de la Sierra. 2003.
- Costa, Oscar y Capanegra, Horacio. Gestión Pública y Administración por Programas/ Administración Financiera [Archivo PDF]. <https://unlvirtual.edu.ar>
- Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (2016). Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Bogotá, Colombia.
- Decreto Provincial N° 5423. (2014). Estructura Orgánica de la Delegación Regional de Educación - Región IV.
- Decreto Provincial Nro 0164. (2024). Estructura Orgánica del Ministerio de Educación.
- Decreto Provincial Nro 4380 (2015). Reglamentación del Equipo Socioeducativo Interdisciplinario.
- Hintze, Jorge. G1 y G2 - Guía para la elaboración de la matriz de producción externa/ TOP-Tecnología para la Organización Pública [Archivo PDF]
- Hintze, Jorge. Capacidad Institucional y Profesionalización: El Enfoque ORH (2002). Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública (Lisboa, Portugal, 7-11 octubre 2002) y publicada en la Biblioteca virtual TOP y la Revista Argentina del Régimen de la Administración Pública N° 42, La Plata.
- Hintze, Jorge (2007). Modelos Organizativos y Redes Institucionales. Ponencia presentada en el XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana
- Hintze, Jorge (2001). GESTION PRESUPUESTARIA GESTION PRESUPUESTARIA DE ESTRUCTURAS: DE ESTRUCTURAS: un instrumento para la un instrumento para la gestión por resultados. Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- Introducción a los Sistemas de Calidad en los Ámbitos Públicos. Gestión de Calidad en Ámbitos Públicos. <https://unlvirtual.edu.ar> [archivo pdf]
- Ley N° 12510. (2006). Administración, Eficiencia y Control del Estado Provincia de Santa Fe.
- Longo, Francisco (2006) Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. Presupuesto y Gasto Público 41/2005: 127-144 Secretaría General de Presupuestos y Gastos © 2005, Instituto de Estudios Fiscales
- Miranda Miranda, Juan José y Alvarez Cavia, Marcelo (2020). Gestión de proyectos en ámbitos públicos/ Introducción a la Gestión Pública en Latitoamerica. Biblioteca Virtual TOP.
- Pulido, Noemí e Iacoviello, Mercedes. El ABC dela gestión de las personas en el sector público. Artículo publicado en la Biblioteca Virtual TOP en 2020 como material didáctico en el curso “Introducción a la gestión Pública en Latinoamérica”.
- Ramió Matas, Carles. (Oct 2001). Los problemas de la implementación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21. Caracas.
- Ramió, Carles. Texto Teoría Organización/ Modelos Organizativos Públicos [Archivo pdf]. EDGOP – FCE – UNL.

Anexos

Anexo I – Estructura Orgánica de las áreas de Conducción Política del Ministerio de Educación – Decreto Provincial Nro 0164 (2023)



Anexo II – Cuantificación de la Población Objetivo

Tabla 9

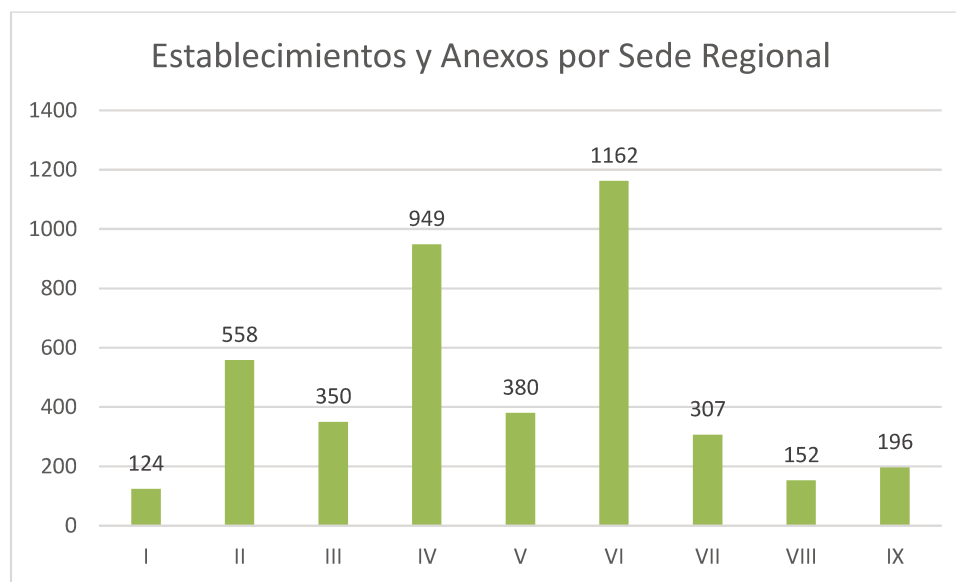
Informe de datos totales en la Provincia de Santa Fe

Gestión Oficial	Establecimientos Educativos	Sedes	2.743
		Anexos	1.435
	Planta Orgánica Funcional	Cargos	55.614
		Horas Cátedras	521.742
		Agentes (Tit. e Int.)	68.110
	Matrícula	Secciones	31.837
Alumnos		645.318	
Servicio Alimentario	Copa de leche (diario)	427.153	
	Almuerzo (diario)	174.438	
Gestión Privada	Establecimientos Educativos	Sedes	865
		Anexos	76
	Planta Orgánica Funcional	Cargos	16.458
		Horas Cátedras	204.860
		Agentes (Tit. e Int.)	27.013
	Matrícula	Secciones	10.026
Alumnos		253.069	
Servicio Alimentario	Copa de leche (diario)	50.552	
	Almuerzo (diario)	15.776	

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos en el Isieme al 24/10/2024

Figura 4

Establecimientos y Anexos de Gestión Oficial distribuidos por Sede Regional



Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos en el Isieme al 24/10/2024

Tabla 10
Planta de Cargos Total por Región/Zona y Escalafón

Gestión	Escalafón	Región Zona	Agentes	Cargos	Horas
Oficial	Asistente Escolar	I	250	254	
		II	1309	1328	
		III	649	655	
		IV	2888	2920	
		V	700	707	
		VI	3794	3820	
		VII	646	654	
		VIII	306	311	
		IX	384	390	
		Total	10926	11039	
	Docente	I	1032	780	9280
		II	5630	4258	52024
		III	4522	3238	39265
		IV	14665	11076	125612
		V	4595	3323	39536
		VI	21138	16326	191435
		VII	3639	2846	31433
		VIII	1750	1314	13053
		IX	1872	1395	16513
SC		259	19	3591	
	Total	59102	44575	521742	
Privada	Asistente Escolar	N	1188	1192	
		S	1435	1442	
		Total	2623	2634	
	Docente	N	10001	5480	82395
		S	14455	8344	122465
	Total	24456	13824	204860	

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos en el Isieme al 24/10/2024

Tabla 11
Distribución de la matrícula por Tipo y Nivel de Educación en la Provincia de Santa Fe

Tipo	Educación		Cant. escuelas	Secciones	Alumnos	Matrícula
		Nivel				
ADULTOS	PRIMARIO		439	615	1807	1807
	SECUNDARIO		301	996	16970	16970
ARTÍSTICA	SIN NIVEL		3	22	173	173
	TRAYECTOS PROFESIONALES		8	2	946	946
COMÚN	INICIAL		1091	3267	4833	17392
	PRIMARIO		1511	15361	15322	172400
	SECUNDARIO		763	3426	6714	6714
	SUPERIOR NO UNIVERSITARIO		212	0	58436	58436
	CURSOS Y/O TALLERES		39	77	0	402
ESPECIAL	INICIAL		91	393	155	564
	PRIMARIO		131	1428	193	1869

	FORMACIÓN INTEGRAL	49	91	228	237
	SECUNDARIO	107	484	0	616
	SIN NIVEL	13	31	27	46
NO FORMAL		180	948	9807	9807

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos en el Isieme al 24/10/2024

Tabla 13

Cantidad de raciones que se brindan diariamente en la Provincia de Santa Fe

Gestión	Raciones Copa de Leche	Raciones Almuerzo/Cena	Total Diario
GESTIÓN OFICIAL	427167	174174	601341
GESTIÓN PRIVADA	50538	16040	66578
Total	477705	190214	667919

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos en el Isieme al 24/10/2024

**Anexo IV – Proyecto de Presupuesto definitivo para el ejercicio 2025, de la Jurisdicción
Ministerio de Educación, aprobado en acuerdo de Ministros, y presentado ante el Poder
Legislativo, según distintas clasificaciones del Gasto**

CAPÍTULO II
Planilla Anexa 11 al artículo 16°

Administración Central

COMPOSICIÓN INSTITUCIONAL POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y OBJETO DEL GASTO

Ministerio de Educación

Fuente de financiamiento	Gastos en Personal	Bienes de consumo	Servicios no personales	Bienes de uso	Transferencias	Activos financieros	Servicio de la deuda y disminución de otros pasivos	Otros gastos	Gastos figurativos	Total
111 - Tesoro Provincial	491.904.879.000	5.874.874.000	15.443.211.000	20.000.000.000	442.843.133.000	225.000.000				976.291.097.000
301 - Instituto Becano - Ley 8007 y modificatoria 12187					4.766.591.000					4.766.591.000
413 - Art. 7° Ley Nac. 26075 Finanz. Educativa/Argentina 2° Centenario	482.858.476.000									482.858.476.000
414 - Consenso Fiscal - Ley 13748 - Apart. I (pto. c)	378.211.875.000									378.211.875.000
507 - Ley Nac. Educación No. 26.206	420.750.000	273.000.000	1.731.246.000	6.273.537.000						8.698.535.000
527 - Participación resultado de la Lotería					6.447.267.000					6.447.267.000
598 - Serv. Alimentarios Escuelas mayor vulnerab. socio-educativa					3.937.359.000					3.937.359.000
3016 - Acuerdo Ejec. de Sentencia Corte Sup. de Just. Nac. 2022				20.000.000.000						20.000.000.000
5029 - Decreto Prov. 1787/06-Adhesión a Ley Nac. 26058	450.000.000	52.126.000	383.282.000	8.185.342.000						9.070.749.000
5035 - Instituto Nacional de Formación Docente		45.166.000	235.850.000							280.816.000
5180 - Proy. Mejoramiento de la Infraest. Escolar "Vuelta al Aula"				3.162.572.000						3.162.572.000
5210 - Participación Resultados Juegos en Línea					636.309.000					636.309.000
Totales	1.351.845.980.000	6.245.165.000	17.793.391.000	57.621.451.000	458.630.659.000	225.000.000				1.892.361.646.000

CAPÍTULO II
Planilla Anexa 13 al artículo 16°

Administración Central

COMPOSICIÓN INSTITUCIONAL POR FINALIDAD Y FUNCIÓN

Ministerio de Educación

Finalidad	Función	Subfunción	Concepto	Monto
1			ADMINISTRACION GUBERNAMENTAL	3.726.972.000
	3		Dirección Superior Ejecutiva	3.726.972.000
3			SERVICIOS SOCIALES	1.888.409.674.000
	2		Promoción y asistencia social	91.113.133.000
	4		Educación y Cultura	1.797.296.541.000
		1	Educación Elemental	1.036.713.960.000
		2	Educación Media y Técnica	485.960.327.000
		3	Educación Superior y Universitaria	148.596.798.000
		6	Administración de la Educación	126.025.456.000
			NO CLASIFICABLES	225.000.000
			Total	1.892.361.646.000

Administración Central
COMPOSICIÓN DEL GASTO INSTITUCIONAL, POR DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA Y CARÁCTER
ECONÓMICO

Ministerio de Educación

Provincia - Departamentos	GASTOS CORRIENTES	GASTOS DE CAPITAL	APLICACIONES FINANCIERAS	Total
Santa Fe	1.825.450.195.000	66.686.451.000		1.892.136.646.000
Belgrano	19.343.740.000			19.343.740.000
Caseros	21.815.521.000			21.815.521.000
Castellanos	42.467.880.000			42.467.880.000
Constitución	26.256.207.000			26.256.207.000
Garay	19.525.882.000			19.525.882.000
General Lopez	56.810.581.000			56.810.581.000
General Obligado	56.482.239.000			56.482.239.000
Iriondo	26.818.464.000			26.818.464.000
La Capital	797.404.172.000	8.714.823.000		797.118.995.000
Las Colonias	40.353.328.000	2.019.872.000		42.373.200.000
9 de Julio	22.092.578.000			22.092.578.000
Rosario	406.892.415.000	3.935.723.000		410.828.138.000
San Cristobal	37.064.924.000	183.414.000		37.268.338.000
San Javier	17.297.815.000			17.297.815.000
San Jerónimo	26.301.127.000			26.301.127.000
San Justo	19.513.089.000	338.342.000		19.851.431.000
San Lorenzo	44.816.011.000	118.787.000		44.934.798.000
San Martín	22.007.161.000	1.403.490.000		23.410.651.000
Vera	25.755.689.000			25.755.689.000
Provincial	102.411.372.000	48.972.000.000		151.383.372.000
No informada			225.000.000	225.000.000
No informado			225.000.000	225.000.000
Totales	1.825.450.195.000	66.686.451.000	225.000.000	1.892.361.646.000

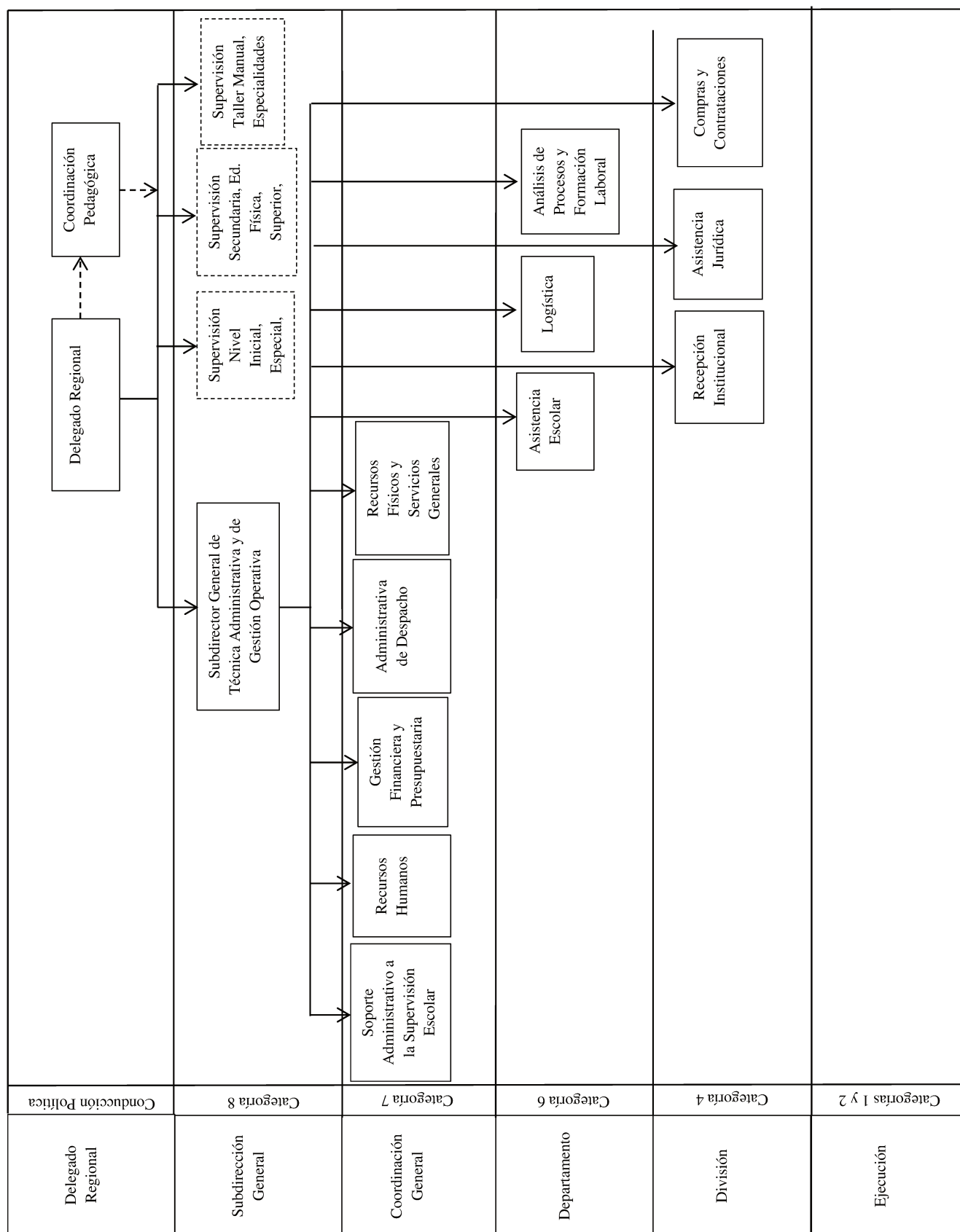
CAPÍTULO II
Planilla Anexa 12 al artículo 16°

Administración Central
COMPOSICIÓN DEL GASTO INSTITUCIONAL, POR PROGRAMA Y CARÁCTER ECONÓMICO

Ministerio de Educación

Programa o categoría equivalente	GASTOS CORRIENTES	GASTOS DE CAPITAL	APLICACIONES FINANCIERAS	Total
ACTIVIDADES CENTRALES	26.736.915.000	78.000.000		26.814.915.000
INCLUSION SOCIOEDUCATIVA	1.697.672.000			1.697.672.000
ADMINISTRACION DE COMPLEJOS EDUCATIVOS Y CULTURALES	216.381.000			216.381.000
FORMACION Y PROYECTOS EDUCATIVOS	3.676.221.000	108.854.000		3.685.075.000
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EN EL SECTOR EDUCACION	180.000.000	66.292.597.000	225.000.000	66.697.597.000
PLAN RAIZ - PROGRAMA DE ALFABETIZACION	373.200.000	157.000.000		530.200.000
PROGRAMA SANTA FE EN MOVIMIENTO	150.000.000	50.000.000		200.000.000
SERVICIO EDUCATIVO DE GESTION PRIVADA	350.599.795.000			350.599.795.000
SEGURIDAD ALIMENTARIA ESCOLAR	78.998.530.000			78.998.530.000
SERVICIO EDUCATIVO OFICIAL	1.340.566.491.000			1.340.566.491.000
BOLETO EDUCATIVO GRATUITO	22.354.990.000			22.354.990.000
Totales	1.825.450.195.000	66.686.451.000	225.000.000	1.892.361.646.000

Anexo V - Nueva Configuración Orgánica Funcional de la Delegación Regional IV de Educación



Anexo VI – Cuadro Resumen Cuantitativo – Período 2025

CUADRO RESUMEN CUANTITATIVO		
Nombre Proyecto	<i>Mantenimiento y Sostentamiento de la operatividad funcional de la Sede Regional</i>	
Objetivo del Proyecto	Garantizar la disponibilidad de materiales, insumos y mantenimiento edilicio necesarios para el normal y habitual desarrollo de las tareas administrativas/pedagógicas y de gestión en tiempo y forma	
Población Objeto	Personal Gestión Política - Personal de Supervisión Escolar - Personal Equipo Socioeducativo - Personal Administrativo de la repartición	
Meta Cuantitativa Período 2025	\$ 15.412.569,55	
Recursos	BIENES DE CONSUMO	
	Concepto	Monto Estimado
	Artículos de librería	\$ 1.748.413,00
	Artículos de papelería	\$ 3.903.682,70
	Elementos Higiene Personal	\$ 1.024.770,00
	Elementos de Limpieza	\$ 677.393,62
	Materiales Eléctricos e Iluminación	\$ 267.250,00
	Insumos mantenimiento varios	\$ 108.780,00
	SERVICIOS NO PERSONALES	
	Concepto	Monto Estimado
	Servicio Internet	\$ 807.123,24
	Alquiler Equipos Fotocopiadora	\$ 228.000,00
	Servicio Alarma	\$ 165.600,00
	Alquiler Dispenser de Agua	\$ 360.000,00
	Movilidad Agente Notificador y Personal Regional	\$ 1.123.200,00
	Servicio de Catering Eventos Institucionales	\$ 2.800.000,00
	Viáticos Personal Dpto. Asistencia Escolar	\$ 957.096,00
	Servicio Franqueo (Correo Argentino R.A. S.A.)	\$ 600.886,99
	EQUIPAMIENTO	
	Concepto	Monto Estimado
	Máquina cortadora de césped	\$ 224.000,00
	Kit Herramientas de Trabajo Mantenimiento Edilicio	\$ 195.000,00
	Taladro y Amoladora	\$ 111.374,00
Set herramientas Gasista* (juego calisares+manómetro+llave para caño)	\$ 60.000,00	
Set herramientas Electricista* (multímetro+pinza amperométrica+bucapolo inductivo)	\$ 50.000,00	