

## **Documento N° 2/2010 - Rol y Función del Secretario de Jefatura de la Secretaría de Asuntos Docentes**

La naturaleza y características de la Secretaría de Asuntos Docentes-institución reconocida por el servicio que presta con identidad propia en cada distrito-, la complejidad de la tarea que tiene encomendada y los múltiples requerimientos a los que debe dar respuesta, merecen un equipo de conducción integrado por el Secretario de Asuntos Docentes y el Secretario de Jefatura.

Integrar al quehacer cotidiano, al Secretario de Jefatura, promueve construir un nuevo modo de gestión y organización. Esta construcción invita a reflexionar acerca de las prácticas de la Secretaría de Asuntos Docentes.

La modificación total o parcial de la estructura organizacional lleva a repensar las organizaciones y conducir las a una situación de cambio.

Heráclito, Zenón, Parménides y cientos de filósofos discutieron, durante el siglo VI a.C., si la transformación de las cosas y los seres era posible. Ellos, y otros científicos que posteriormente se sumaron a esa discusión, nos permiten aseverar que el tema del cambio no es una novedad y que, en las organizaciones sociales, se refiere básicamente al ser humano.

La sociedad de hoy muestra una conflictiva relación hombre-realidad que, en su fundamento antropológico y filosófico, nutre y da sentido al trabajo del hombre, conformando la cultura, entendida ésta como la producción material y espiritual de un pueblo que se manifiesta en un modo de vida que es el resultado de su proceso creador.

En su devenir histórico, los hombres desarrollan sus potencialidades inherentes a su condición de seres únicos e irrepetibles. Pero ese desarrollo no lo realizan únicamente como individuos, sino como miembros activos de una comunidad con la que comparten un proyecto.

En este contexto ubicamos a la educación como proceso permanente a través del cual el hombre hace su aprendizaje, modifica sus conductas y se apropia de la realidad para transformarla, desde lo personal y lo social; en un proceso continuo de

búsqueda de equilibrio, donde cobra un nuevo perfil la organización educativa, a partir de la revisión de su función y de un replanteo de sus características institucionales.

Cada institución posee rasgos de identidad y señas particulares que le son propias que constituyen, y simultáneamente son aprehensibles, en lo que denominaremos "cultura institucional" (P. Mierieu – 1991).

La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella.

El campo de la organización hace referencia fundamental a los aspectos de estructuración de la forma institucional. El de la gestión es aquel que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y de resguardar su cumplimiento (Aguerrondo – 1992).

La perspectiva tradicional piensa a la gestión y la organización desde el paradigma del control. Esto implica regular, controlar, estandarizar, porque lo que se desea es prevenir el error y dirigir a la organización hacia sus objetivos.

Esta no es la única manera de definir a las organizaciones. Otra forma es pensarlas desde el paradigma del aprendizaje institucional, que significa por un lado, reconocer y corregir el error (como desvío de los objetivos) pero también flexibilizar a la institución, facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos.

Necesitamos "organizaciones inteligentes", es decir, instituciones organizadas flexiblemente, con capacidad de transformación permanente.

La gestión que nos interesa es aquella que garantiza decisiones eficaces. Es decir, un estilo de gestión que conduzca a la institución hacia los objetivos prefijados. Este modelo de gestión profesional admite que los individuos tienen intereses, propósitos y objetivos diferentes. En consecuencia, aquellos que la conduzcan tendrán que equilibrar y coordinar la diversidad de intereses a fin de que los sujetos puedan trabajar juntos en las tareas sustantivas de la institución y en cumplimiento del

contrato global que liga la escuela a la sociedad. Reconocerán el “pluralismo” institucional y desarrollarán una gestión pluralista (Morgan – 1989), en la que se buscará, a través de la gestión de los conflictos, que éstos favorezcan a la institución. Este modelo responde a una visión de la organización como un sistema en el que co – existen la colaboración, el compromiso, la competencia, las diferencias, la oposición y la concertación.

En el marco de la implementación de la Ley de Educación Provincial N° 13.688, se establece la competencia del organismo desconcentrado “Secretaría de Asuntos Docentes Distrital” y la define desde la función de Supervisión del Sistema Educativo junto con otros actores tales como los Inspectores Jefes Regionales de Gestión Estatal y de Gestión Privada, Distritales, de Infraestructura, los Presumariantes y los Inspectores de Enseñanza. Dicha función constituye un factor fundamental para asegurar el derecho a la educación.

El objetivo de la inspección consiste en garantizar las adecuadas intervenciones en el marco del planeamiento estratégico, para asegurar la educación y el mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan en los establecimientos educativos. Los principios de acción del rol de inspección se basan en la detección de logros y dificultades, resolución reflexiva de problemas y orientación hacia apoyos especializados para lograr con la concreción de las metas de la Política Educativa en todas las escuelas de la Provincia.

Puntualmente, se estableció en el Artículo 87, de la citada Ley, que la conducción técnico-administrativa de los asuntos docentes estará a cargo de las Secretarías de Asuntos Docentes distritales como órganos desconcentrados de funcionamiento en cada distrito, dependientes de la Subsecretaría de Educación. La misma estará a cargo del Secretario de Asuntos Docentes Distrital, quien será designado por el Director General de Cultura y Educación y accederá al cargo por concurso, mediante los mecanismos que a tal fin disponga la DGCyE.

El Artículo 11 de la Ley 10579 y modificatorias (Estatuto del Docente) define el Escalafón Docente General determinando los grados jerárquicos en orden decreciente. El Artículo 12 de dicha Ley adecua el escalafón general a las necesidades de cada Dirección a través de su reglamentación. En el caso de la Dirección de Gestión de Asuntos Docentes, es de aplicación el Decreto N° 256/05 y Decreto N° 1301/05, por los cuales se establece el siguiente escalafón:

- I.- Director de Gestión de Asuntos Docentes.
- II.- Sub-Director de Gestión de Asuntos Docentes.
- III.- Asesor Docente.
- IV.- Secretario de Asuntos Docentes Distrital (Resolución N° 2450/07)
- VI.- Secretario de Jefatura.

La Comunicación N° 02/2008 de la Dirección de Gestión de Asuntos Docentes exige que los Secretarios de Asuntos Docentes, además del conocimiento de las normativa, tengan un manejo flexible y amplio con capacidad de análisis de las diferentes problemáticas que emerjan, tomando decisiones que no sólo se enmarquen en la normativa vigente, sino también en los diferentes acuerdos logrados con los representantes gremiales.

Interpretar, asumir y ejecutar la política educativa del nivel central en el territorio, atendiendo a las particularidades del mismo, haciéndolo con capacidad, decisión e innovación permanente en el marco de las normativas y los acuerdos paritarios, es parte de la responsabilidad indelegable de las conducciones de los órganos desconcentrados y por ende, condiciones necesarias en quienes encarnan dichos roles, en nuestro caso los Secretarios de Asuntos Docentes Distritales junto con los Secretarios de Jefatura.

Los Secretarios de Asuntos Docentes y los Secretarios de Jefatura deben asumir que representan al Director General de Cultura y Educación, en todos los aspectos técnico – administrativos docentes, en el distrito que tienen a cargo. En consecuencia, su posición, en términos de la política administrativa docente, debe ser unívoca con la del Director General, para lo cual deberán interpretarla, asumirla, difundirla y adecuarla a la realidad distrital, sin distorsionar sus fines.

El Secretario de Jefatura de Asuntos Docentes se transforma en el docente que acompañará al Secretario de Asuntos Docentes en la conducción de la Secretaría de Asuntos Docentes distrital, dependiendo jerárquicamente de éste, constituyendo un equipo de trabajo enmarcado en la competencia prescripta por la Ley Provincial de Educación y las indicaciones que en cada caso reciba de la Dirección de Gestión de Asuntos Docentes.

**Son sus funciones específicas:**

1. Ejercer la responsabilidad del Organismo en ausencia del SAD.
2. Compartir las responsabilidades de la Gestión con el Secretario de Asuntos Docentes:
  - Participar del Proyecto Institucional de la Secretaría de Asuntos Docentes.
  - Colaborar con el Secretario de Asuntos Docentes para que se lleve a cabo el desarrollo eficiente de los aspectos técnicos – administrativos del distrito y acompañar las acciones que tiendan al cumplimiento de distintas cuestiones estatutarias.
  - Asesorar y supervisar a las distintas áreas en la tarea cotidiana.
  - Análisis, elaboración y respuesta a distintas presentaciones que se le deriven.
  - Análisis, interpretación y asesoramiento del personal docente y administrativo, según se lo requieran.
  - Participar de las reuniones de análisis de la normativa vigente, de la organización, de la planificación, etc.
  - Dar parte diario de las informaciones, hechos o acciones cotidianas.
  - Decidir sobre redistribución de personal ante situaciones de emergencia, en beneficio de la gestión institucional.
  - Organizar y mantener actualizada la información de contacto (números telefónicos y direcciones de mail) de autoridades de Servicios Educativos.
  - Organizar y mantener actualizado el Archivo de Normativa.
  - Entrevistar Directivos, Secretarios y docentes por derivación del SAD, por consecuencia de la conducción del organismo en ausencia del SAD o a pedido de los interesados, labrando acta de la entrevista.
  - Participar en los procesos de toma de decisiones.
  - Responsable junto al SAD de la coordinación de las Comisiones de Tratamiento de POF y acciones de MAD y ACRECENTAMIENTO.
  - Organizar y mantener actualizado el legajo del personal.
  - Supervisar Licencias, Contralores, Declaraciones Juradas, Asignaciones Familiares, etc. del personal de la Secretaría de Asuntos Docentes.
  - Organizar un legajo por área en el que se incorporarán los asesoramientos, actas y memos. También se debe llevar el registro, en carátulas de actas labradas, en un Libro de Actas.
  - Garantizar al interior de la Secretaría la circulación de la información a través de canales de comunicación efectivos.



- Garantizar la comunicación hacia el exterior de la Secretaría.
- Anticipar posibles dificultades que pudieran surgir en la implementación de las decisiones.
- Promover las innovaciones favoreciendo su implementación, sistematización e institucionalización.
- Operar con la normativa vigente. y la que es necesario construir, atendiendo a las particularidades de los contenidos y acuerdos gremiales.
- Organizar y mantener un archivo de actualización permanente con Normas legales, Circulares, Disposiciones, etc.
- Evaluar, junto al Secretario de Asuntos Docentes, el proyecto institucional
- Buscar modos eficientes de organización, innovación, una mejora continua, una profesionalización de las acciones, la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y sobre todo una construcción de redes inter e intra institucionales.

El Secretario de Jefatura debe, permanentemente, perseguir objetivos importantes en el desarrollo de su función como actor institucional. A continuación, se puntúan varios de ellos, lo cual no significa que no se puedan proponer nuevos en el desarrollo de la tarea diaria y ante las necesidades de la Organización, como consecuencia de la evaluación cotidiana:

- Trabajar en equipo.
- Participar del Proyecto Institucional.
- Descubrir y manifestar su potencial como factor contribuyente al hacer institucional.
- Resignificar el rol en los procesos de gestión institucional.
- Asumir su función de servicio en una organización de servicio.
- Adquirir permanentemente valores, habilidades y aptitudes que acrediten su competencia para el ejercicio de su función.
- Poseer y perfeccionar un sustento científico y técnico para su aplicación diaria.
- Alcanzar un desempeño de la tarea eficaz y eficiente.
- Evitar un accionar rutinario.
- Ser comprometido en su función, respondiendo a la demanda de protagonismo de la postmodernidad.
- Diseñar estrategias superadoras.
- Perseguir la relación dialéctica entre la historia, la problemática de la comunidad y la de la Secretaría de Asuntos Docentes.

- Construir redes comunitarias interinstitucionales e intersectoriales.
- Ser innovador y creativo.
- Productor en su relación con la información y la comunicación.
- Mediador.
- Observador.
- Previsor.
- Planificador.
- Saber exponer su visión de la realidad y discutir su visión con los demás.
- Reconocer sus propios desaciertos y ayudar al otro a visualizar los suyos.
- Reconocer capacidades ajenas.
- Alentar las iniciativas de otros.
- Tener unidad de criterios.
- Aumentar las exigencias de su trabajo en calidad y cantidad.
- Poder atreverse a modificar espacios y tiempos institucionales en función de su tarea y de la organización.
- Hacedor de la gestión técnico-administrativa en función de la gestión pedagógica, sin separar una de otra.
- Conocer la legislación vigente y su reglamentación; sus procedimientos y aplicación.
- Trabajar en función de acuerdos intersubjetivos, conflictos y consensos, alcanzados desde su propuesta.
- Ser coherente en las acciones.
- Perseguir la flexibilidad y funcionalidad en su función.
- Apropiarse de las nuevas tecnologías.
- Usar la información para la toma de decisiones institucionales y de su propia función.
- Crear redes y abrir canales de comunicación.
- Sociabilizar estratégicamente la información.
- Detectar rutinas institucionales obstaculizadoras.
- Desarrollar su función en el interjuego de roles.
- Aplicar a su servicio toda su capacidad.
- Habilidad para redactar con precisión, claridad y sobriedad.
- Jerarquizar su función a través de la tarea cotidiana.
- Mediar y resolver conflictos.
- Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los distintos actores institucionales.
- Afrontar y acompañar los cambios organizacionales.



- Crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.
- Administrar el tiempo del que dispone en la tarea cotidiana.
- Asumir desafíos y dominar nuevas tareas.
- Justificar adecuadamente sus decisiones y acciones.
- Permanecer equilibrado, positivo e imperturbable aún en los momentos más críticos.

Los valores (conjunto de creencias que nos dictan la forma de conducta más aceptada socialmente) o perfil que debe perseguir el Secretario de escuela:

- Profesionalidad.
- Responsabilidad.
- Dedicación.
- Compromiso.
- Respuesta.
- Flexibilidad.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad.
- Innovación.
- Creatividad.
- Objetividad.
- Capacidad de análisis.
- Metodología.
- Honestidad.
- Respeto.
- Conciencia emocional.
- Valoración.
- Responsabilidad.
- Tolerancia.
- Justeza.
- Justicia.
- Solidaridad.
- Coherencia.
- Crítica constructiva.
- Comunicación.
- Servicio.
- Voluntad.



- Serenidad.
- Paciencia.
- Experiencia.
- Sociabilidad.
- Prudencia.
- Liderazgo.
- Superación.
- Autoestima.
- Confianza.
- Empatía.
- Perseverancia.
- Iniciativa.
- Profesionalidad.
- Aprendizaje continuo.
- Simpleza en la interrelación y en la ejecución.
- Estratégicos en todos los abordos.
- Operativos.
- Puntualidad.

El atreverse a quebrar el paradigma que lo encerró en una actividad rutinaria, permitirá desempeño profesional y jerarquizado del rol. En este nuevo paradigma de gestión propuesto en el presente documento, el equipo de conducción integrado por el Secretario de Asuntos Docentes y el Secretario de Jefatura debe atreverse a cambiar estructuras, moldes y modelos que fueron útiles en un determinado momento, pero que hoy merecen el cambio. Lo instituido, las rutinas cotidianas incorporadas en el hacer, adquieren importancia si son beneficiosas y significativas para la institución. Pero si no es así, se tienen que producir cambios, preconcebir aspectos y circunstancias en relación con las exigencias del mundo actual, de las nuevas funciones y competencias asignadas por la Ley de Educación de la provincia de Buenos Aires y gestionar en el marco de la Política Educativa y el Plan Educativo vigente.-

*Queremos agradecer la colaboración en la elaboración del presente documento de Luis DISTÉFANO – Secretario de Asuntos Docentes del distrito de General Pueyrredón, Claudia CAPINERI – Secretaría de Jefatura del distrito de Merlo y*



*a todo el Equipo de Secretarios de Asuntos Referentes de Capacitación que en la Jornada del 11/02/10 brindaron sus aportes.*

Prof. Ana María Giordano  
Directora de Gestión de Asuntos Docentes

Prof. Omar Cecchini  
Subdirector de Gestión de Asuntos Docentes

Prof. Carolina Bauer  
Asesora del Área de Capacitación de la DGAD

**Dirección de Gestión de Asuntos Docentes**  
**Área de Capacitación**

La Plata, 19 de marzo de 2010.