

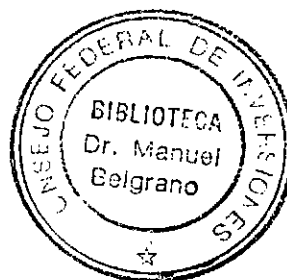
O/M.3  
VII  
VI

40837

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL  
SECRETARÍA DE ESTADO DE PROMOCIÓN COMUNITARIA  
PROVINCIA DE SANTA FE**

**3º INFORME PARCIAL**

**ABRIL 1997**



## **INDICE**

**I-Modelos conceptuales de planificación y programación en políticas sociales**

**II- Planificación social y Sistemas de información**

**III-El Proceso de Evaluación**

**IV-Una propuesta de capacitación**

**V-Síntesis**

## II-MODELOS CONCEPTUALES DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN EN POLÍTICAS SOCIALES

### a) Aspectos generales

El proceso previo recorrido por el equipo en cuanto a la discusión de los lineamientos de reformulación de la S.E.P.C. (Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria) a partir del diagnóstico realizado, así como el retorno que producen las actividades de capacitación y monitoreo sobre terreno, generan producciones complejas y de síntesis acerca de la concepción sobre gerenciamiento social del equipo.

Las líneas conceptuales que sostienen esta producción toman como base fundamental en su recorrido la planificación por objetivos de desarrollo ( S.A.D.C.I. ), el concepto de empresa social, las consideraciones sobre planificación en condiciones de turbulencia social y los aportes del marco lógico que propicien los Centros de estudio de organismos internacionales ( B.M. - B.I.D. ).

Cada una de estas referencias han sido analizadas e incorporadas por el equipo por lo que sintetizaremos, que de cada una se recupera como síntesis en el marco de la capacitación, buscando en la complejidad de la práctica articular las mismas.

### b) Sistema de análisis y desarrollo de la Capacidad Institucional - S.A.D.C.I.

En nuestros informes previos hemos sustentado este marco como fundamental en cuanto al logro del objetivo del programa : Fortalecimiento Institucional.

Con este sistema de análisis se puede relevar en forma sistemática la capacidad institucional ( C.I. ) de la S.E.P.C., identificando los déficit de la capacidad institucional ( D.C.I. ).

Este diagnóstico es lo que permite establecer las estrategias de fortalecimiento en términos de objetivos de desarrollo, cuyo modo de producción estará internamente ligado a la viabilidad en el sentido político - técnico - ( estrategias institucionales ).

A su vez las C.I. son analizadas en términos de los modos de producción de las prestaciones, ya que la dinámica de esta metodología permite tomar distancia de la rigidez estructural en sus modos burocráticos - administrativos .

En términos metodológicos el S.A.D.C.I. contempla los siguientes etapas :

#### 1. Objetivos de desarrollo.

Se define el objetivo general, se establece un código de componente, se describen los objetivos de desarrollo, se construyen indicadores cuantitativos que permitan evaluar el impacto esperado y la meta lograr.

## 2. Actividades y recursos.

### 3. Tareas.

Indica el qué hacer - para que el resultado intermedio, en qué fecha y quién debería hacerlo.

Se lo considera una etapa importante que genera instrumentos originales, especialmente al establecer el organigrama de responsabilidades inter-institucionales, fija planes periódicos de trabajo, para un determinado resultado / producto.

Esta etapa sirve de base para establecer funciones claves en el gerenciamiento de personal y se utiliza como herramienta de seguimiento.

Las tareas se ordenan en términos de su Descripción, Producto de la tarea y ejecutores.

Un instrumento por lo tanto principal es el Mapa relaciones inter-institucionales. Este mapa contempla los siguientes ejes :

a) Que es lo que quieren lograr al final de las actividades de desarrollo que han sido definidas.

b) Con qué recursos harían que y a través de qué partida de gastos.

c) Qué deberían hacer para asegurar que los bienes y servicios correspondientes a estas actividades sean adquiridos y usados eficientemente y que el beneficio resultante sea sostenido en el largo plazo, establecer las responsabilidades específicas.

Estos tres primeros pasos dirán lo que se quiere lograr a través de las actividades de desarrollo que se han definido.

- ◆ Se conoce así los recursos - actividades que se movilizará.
- ◆ La estrategia operativa que será utilizada.
- ◆ Con el mapa inter-institucional se conoce el universo institucional involucrado, es decir el grupo de entidades responsables del uso de los recursos asignados para lograr los resultados esperados.
- ◆ Sobre este universo institucional ejecutor se debe verificar si se tiene la capacidad de cumplir con la correspondiente responsabilidad de manera adecuada y eficiente.

## 4. Identificación de D.C.I. intensivos de las reglas de juego.

Dentro de esta última investigación se puede identificar los D.C.I. en términos de las reglas de juego, especialmente en relación al modelo cultural (no escritas), lo que a su vez nos delimitará la resistencia de los ejecutores de la tarea o de los beneficiarios.

## 5. Identificación de D.C.I. desde las relaciones inter-institucionales.

Se organiza la distribución de responsabilidades en base al universo institucional de ejecución . En este plano suelen pesar las consideraciones más políticas que las técnicas.

Muchas veces hay funciones que deben ser creadas, se deberá identificar la red de relaciones inter-institucionales críticas.

6. Identificación de los D.C.I. desde el punto de vista de la organización interna.

El organigrama de la organización deberá presentarse como diagrama de flujo.

En general este método se plantea identificar, qué puede perjudicar la ejecución de una tarea específica, dentro del estilo gerencial existente y no juzgarlo.

Se establece una política de personal en relación a tareas específicas y contempla la creación de la función de desarrollo institucional.

7. Identificación de los D.C.I. desde la política de personal y sistema de remuneraciones.

8. D.C.I. desde el punto de vista de las habilidades individuales.

9. Consolidación de los D.C.I. no relacionados con la falta de habilidades.

10. Consolidación de los D.C.I. relacionados con habilidades.

Los resultados del análisis de capacidad institucional será llevada a discusión con los decisores.

c) **Otros aportes en Planificación** - (marco lógico 4 monitores estratégicos )

El marco lógico es la propuesta actual de la Oficina de Evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo.

Propone el siguiente esquema básico:

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN</b></p> <p>El <u>Fin</u> es una definición de como el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores miden los resultados de mejora que el proyecto logrará luego de que haya estado en funcionamiento durante una cantidad significativa de tiempo. Los indicadores son específicas en</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que un evaluador puede utilizar para verificar que los objetivos se <u>lograron</u>. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por</p>	<p>Los supuestos indican los eventos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "<u>sostenibilidad</u>" (continuidad en el tiempo) de los objetivos del Fin.</p>

	términos de cantidad, calidad y tiempo.	muestreo, etc.	
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>El <u>propósito</u> es la definición de la contribución que el proyecto realizará para el logro del FIN. Declara lo que se logrará, al terminar la ejecución.</p>	<p>Los indicadores miden los resultados <u>que se alcanzarán al final de la ejecución del proyecto</u> si el proyecto se ejecuta en forma exitosa. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se <u>están logrando</u>. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que están fuera del control del gerente del proyecto (riesgos) que tienen que ocurrir para que el proyecto logre el Fin.</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>Los <u>Componentes</u> son las obras, servicios, asistencia técnica y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo al contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistema instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Los indicadores son descripciones breves, pero claras de <u>cada uno de los Componentes que tienen que terminarse durante la ejecución</u>. Cada uno debe especificar cantidad, calidad, y oportunidad de las obras, servicios, etc. que deberán entregarse.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que las cosas que han sido contratadas han sido entregadas. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, los informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>

<p><b>ACTIVIDADES (TAREAS)</b></p> <p>Estas <u>Actividades</u> son las tareas que el ejecutor tiene que cumplir <u>para completar cada uno de los Componentes del Proyecto</u>. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente, que realizará la unidad ejecutora.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser entregado en el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera de control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes de proyecto.</p>
--	--	---	--

Queremos resaltar lo que esta propuesta define acerca de los indicadores para la jerarquía de objetivos.

#### **Indicadores para la jerarquía de objetivos.**

##### ♦ **Indicadores de Fin y de Propósito:**

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Propósito de un proyecto podría ser hacer que las condiciones sanitarias en las aguas ribereñas cumplan con las normas sanitarias y el indicador podría ser reducir el recuento promedio de coliformes totales por debajo de 1000 por 100 ml. en una playa especificada para 1998. Tal indicador es inequívoco. Enfoca al gerente de proyecto en un objetivo cuantitativo, mensurable, de menos de 1000 coliformes por 100 ml., más bien que las alternativas posibles (coliformes fecales o enterococos). Especifica la calidad (en este caso de la playa donde tiene que lograrse el resultado); y expresa cuándo se esperan los resultados.

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, el marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el objetivo (del Propósito o Fin) se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena administración del proyecto. Son los indicadores principales de los recursos y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

En algunos proyectos, puede ser difícil encontrar indicadores mensurables. A veces pueden ser adecuados indicadores indirectos. Sin embargo, los indicadores

mensurables obviamente no deben determinar el diseño del proyecto. Tal como indicara alguna vez E.J.Mishan, “es mejor tener una medida bruta del concepto justo, que una medida perfecta del concepto erróneo”.

♦ Indicadores de los Componentes.

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar 10 escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de 1000 estudiantes por año, y con el equipamiento especificado por las normas (o consignado en el anexo al informe de proyecto).

♦ Indicadores de Actividades.

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividades en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente. Los Componentes se consignan por orden de importancia para el logro del Propósito del proyecto, de manera que el presupuesto se presenta en el mismo orden. Esta presentación hace más sencilla la realización de modificaciones. Si, en la construcción de un borrador de marco lógico, se evidencia que el costo estimado del proyecto excede los recursos disponibles, será necesario realizar modificaciones. Una modificación posible consiste en eliminar uno o más de los Componentes de prioridad más bajas. Estos son fáciles de identificar dado que se consignan los Componentes por orden de prioridad. (Si el marco lógico está bien construido, esto también significa disminuir el alcance de alguno de los indicadoresw de Propósito). En forma alternativa, la necesidad de reducir el costo del proyecto puede significar una disminución del alcance del proyecto, lo que llevará a reducciones en diversos Componentes y una disminución correspondiente en los indicadores cuantitativo del Propósito.

♦ Evaluación de la columna de los indicadores.

Al revisar la columna de los indicadores debe verificarse que :

- (1) los indicadores de Propósito no sean un resumen de Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación ;
- (2) los indicadores de Propósito midan lo que es importante ;
- (3) todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo ;
- (4) los indicadores para cada nivel de objetivos sean diferentes a los indicadores de otros niveles ;
- (5) el presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

♦ Planificación estratégica y gestión integral.

Los conceptos de planificación estratégica se han visto enriquecidos por las articulaciones que generalmente han estado en gestión de recursos debieron hacer entre



éste modelo y algunos movimientos valiosos y recuperables de la planificación normativa.

Este tipo de producción la rescatamos críticamente en tanto muchas veces el criterio de focalización en la pobreza esta obviando lo que propusimos como redefinición del concepto pobreza desde la reconceptualización de la necesidad social y la vulnerabilidad. El concepto de empresa social puede dar cuenta de esto.

#### d) La metodología de Gestión integral de los programas sociales orientados

Se pueden enmarcar de la siguiente manera :

La Gestión Integral orientada a Resultados es una metodología que propone articular los procesos de planificación, ejecución y evaluación de las actividades de los programas sociales orientados a la población en situación de pobreza, destinados a generar los resultados que transformen las condiciones de vida de la población beneficiaria.
Si el Programa Social tiene como <b>Objetivo</b> solucionar o transformar, con eficiencia y calidad, los problemas específicos de la población en situación de pobreza, entonces, la Gestión Integral debe ser el proceso operativo que permita identificar, viabilizar, concretar, y evaluar los <b>resultados</b> que superen o alivien, efectivamente, dichos problemas. <b>Es el proceso de Transformación de Objetivos en resultados.</b>
La Gestión Integral Orientada a Resultados implica que, la evaluación y el monitoreo debe ser un proceso de <b>retroalimentación permanente</b> de una planeación continua a partir de la cual se pueden reorientar las acciones del programa para aumentar las probabilidades de éxito en el cumplimiento de los objetivos.

El cuadro siguiente sintetiza las diferencias existentes entre las metodologías de gestión tradicional y la metodología que aquí presentamos:

Metodologías de Gestión Tradicional de Programas sociales	Metodologías de Gestión Integral de Programas sociales Focalizados
La Gestión se realiza por etapas diferenciadas y separadas	La Gestión se propone mediante el desarrollo de Momentos Metodológicos que articulan integralmente a la Planificación, la Ejecución y la Evaluación.
La Gestión es lineal : primero se planifica, luego se ejecuta y finalmente se evalúa.	La Gestión es integral, recurrente, la planificación, la ejecución y la evaluación se alimentan y retroalimentan

No hay alimentación entre estas fases.	constantemente.
--	-----------------

La Planificación se concibe como formulación de los elementos metodológicos del Programa Social.	La Planificación es un proceso continuo que identifica y analiza el problema social que da origen al programa, identifica aspectos centrales de la intervención, diseña acciones como medios de intervención, viabiliza el programa y formula los elementos metodológicos del mismo
La Evaluación es concebida como una etapa de análisis ex-ante y ex-post	La Evaluación es un proceso continuo que acompaña toda la vida del Programa Social
La Gestión la realiza una persona o un grupo de personas	La Gestión y fundamentalmente la ejecución del programa se realiza mediante una Gerencia del Programa Social por resultados que requiere de la coordinación de actores y organismos responsables de los Resultados del Programa como un Equipo de Trabajo

Este tipo de gestión incluye la propuesta de automonitoreo :  
 Consiste en la comprobación periódica de la ejecución de programas y busca establecer el grado en que las actividades, el cronograma de trabajo, los productos previstos y otras acciones se cumplen de acuerdo a lo planificado, de modo que al detectarse deficiencias e inconfluencias se pueden tomar oportunamente acciones correctivas ( debilidades y fortalezas)

♦ **La constitución y selección de los indicadores :**

Para llevar adelante la actividad de monitoreo, es necesario definir el conjunto de **indicadores** que serán monitoreados y a través de los cuales se obtendrá la información necesaria acerca de la “marcha” de las acciones del programa. Por tal motivo, la construcción y selección de esos indicadores es una instancia relevante dentro del proceso, en el cual se debe decidir qué es lo que se requiere evaluar y por medio de qué información.

Para la construcción de los indicadores, metodológicamente hay que recorrer tres momentos :

- 1- **Selección de la unidad de análisis.** Es la selección del elemento mínimo de estudio, observable o medible, en un contexto y en un espacio dado. Por ejemplo, si se quiere

establecer el grado de alcance de los resultados esperados, la unidad de análisis serán los objetivos específicos del programa, cuya definición ya contempla el contexto y el espacio.

- 2- **Identificación de las variables.** Las variables son las características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis. Las cuales pueden modificarse o variar en el tiempo. Siguiendo el ejemplo anterior, para identificar las variables se deben desglosar los objetivos específicos en sus componentes, elementos, atributos y /o temas relevantes ; que en su conjunto constituyen los objetivos para los cuales se quiere construir los indicadores.
- 3- **Definición de los indicadores.** A cada Variable que se considere relevante se le debe formular al menos un indicador, a través del cual se pueda valorar y evaluar la dinámica de ésta. Para ello, en el caso anterior, se debe convertir y expresar a cada variable relevante que conforman a los objetivos específicos en un padrón o categoría de valoración y evaluación (por ejemplo, si una de las variables seleccionadas es “desnutrición infantil” uno de los indicadores relacionado puede ser “talla y peso”).

La selección de indicadores está relacionada con los distintos aspectos que conforman al programa. Es decir, puede determinarse la necesidad de monitoreo de los procesos internos del programa (administrativos, contables, recursos humanos, etc.) y de los resultados que se obtienen a partir de sus acciones, la interacción con otros programas, u otras cuestiones que se consideren importantes.

Es necesario, entonces, un marco conceptual que identifique tanto los aspectos del programa como los indicadores a ser utilizados para cada caso. Para ello, se proponen cuatro categorías generales de indicadores para el monitoreo. Esta categorías, a su vez. Tienen un encadenamiento lógico que se relaciona con la secuencia de causas y efectos de las instancias de un programa. Los indicadores pueden ser :

- 1- **Indicadores de Procesos.** Son aquellos indicadores que facilitan el seguimiento de la implementación de las actividades del programa. Están estrictamente relacionados con la ejecución del mismo y dan cuenta de su desempeño.
- 2- **Indicadores de Producto.** Estos indicadores dan cuenta de la oferta de bienes y/o servicios brindados por el programa (características de las prestaciones, costo unitario, calidad, etc.).
- 3- **Indicadores de Cobertura.** Dan cuenta de la relación del programa con beneficiarios actuales y potenciales de sus prestaciones, considerando el grado de alcance de las metas de cobertura planteadas, pudiendo incluir variables que reflejen el uso y la accesibilidad a las prestaciones.
- 4- **Indicadores de Resultado.** Reflejan el grado de alcance de los objetivos específicos del programa y las contribuciones del mismo a resolver directamente problemas y/o necesidades de la población beneficiaria.

**e) Información básica requerida a los Programas para la construcción de los indicadores del Sistema de Monitoreo Estratégico**

<b>INFORMACION BASICA</b>
<p style="text-align: center;"><b>Inicial y General</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>Objetivo general</b></li><li>◆ <b>Objetivos específicos</b></li><li>◆ <b>Resultados esperados al cabo del año en relación a los objetivos específicos (meta anual de resultado) y medios de verificación de los resultados.</b></li><li>◆ <b>Tipo de prestación</b>, indicando para cada una de ellas :<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Unidad de medida de la prestación</b> (raciones, cursos, proyectos, libros, etc.)</li><li>• <b>Categoría de beneficiarios</b> (personas, familias, escuelas, comedores, etc.)</li><li>• <b>Efectores</b> (municipios, ONGs, escuelas, hospitales, etc.)</li></ul></li><li>◆ <b>Población objetivo</b> (consignando su descripción, magnitud e instrumentos utilizados para identificarla)</li><li>◆ <b>Nivel geográfico considerado para la asignación de recursos</b> (provincia, departamento, municipio, etc.)</li><li>◆ <b>Registro de información actual del programa</b> (tipo de inf., desagregación geográfica, periodicidad y quién la produce)</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Periódica, Agregada y Desagregada</b></p>
◆ <b>Presupuesto proyectado total</b> , por tipo, de prestación y por localización geográfica.
◆ <b>Presupuesto ejecutado total</b> , por tipo de prestación y por localización geográfica
◆ <b>Gastos operativos</b> (incluyendo gastos en : personal, bienes de consumo, servicios no personales y bienes de uso) total y por localización geográfica.
◆ <b>Número de beneficiarios atendidos</b> , por tipo de prestación y por localización geográfica.

♦ <b>Número Prestaciones realizadas</b> , por tipo de prestación y por localización geográfica.
♦ <b>Número Prestaciones proyectadas</b> , por tipo de prestación y por localización geográfica.
♦ <b>Costo unitario de la prestación</b> (excluyendo costos de gestión) por tipo de prestación y por localización geográfica.
♦ <b>Calidad de la prestación.</b> Descripción de las características y adecuación a las necesidades que intenta cubrir, por tipo de prestación.
♦ <b>Número de beneficiarios proyectados a atender</b> , por tipo de prestación y por localización geográfica.
♦ <b>Número de beneficiarios atendidos que cumplen con los criterios de focalización</b> , por tipo de prestación y por localización geográfica.
♦ <b>Resultados esperados obtenidos</b> de acuerdo a los objetivos específicos del programa, por localización geográfica.
♦ <b>Resultados no esperados.</b> Resultados obtenidos positivos y negativos, no planificados en los objetivos específicos, por localización geográfica.

#### **f) La Gerencia Social Eficiente**

El Instituto Interamericano para el desarrollo Social, a través de su coordinador Bernardo Kliksberg recupera el carácter estratégico de la inversión social y considera sin esa base los progresos económicos que deben procurarse imprescindiblemente carecerá de sustentabilidad.

La fluencia social eficiente tendrá que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.

En la experiencia de ejecución de programas se encuentran las siguientes características :

- a) Los objetivos generalmente están destinados a cumplirse a mediano y largo plazo, con tareas múltiples y heterogéneas que muchas veces no logran crear condiciones de autosostenimiento, o sea son de frágil sustentabilidad.
- b) Las variables contextuales que pueden incidir sobre el funcionamiento de los programas sociales son de un espectro amplio y variado (más allá de lo económico y financiero).
- c) Intervienen múltiples actores.
- d) El proceso de operación es complejo.
- e) Los gerentes sociales operan en el marco de un campo de fuerzas.
- f) Para la efectividad y metas de autosustentación es imprescindible espacios de participación activa de la comunidad asistida.
- g) El monitoreo y evaluación en la ejecución requiere abordaje técnico particular, son herramientas de la alta gerencia y no simple rendición ex-post.
- h) Deben ser transparentes y activos.
- i) La operación simultánea de estas variables da lugar a propuestas que con frecuencia presentan escenarios en medio de condiciones de “turbulencia”.

El desarrollo de los programas deben ser a partir de un estilo gerencial adaptativo en el sentido de un contacto con la realidad.

El enfoque sectorial debe marchar al abordaje integral y el desarrollo de las capacidades debe ser en términos de gerencia interorganizacional.

Para todo éste proceso se recomienda especialmente los recursos que plantea una gestión social descentralizada, con participación real de la comunidad asistida.

Esta construcción se podrá acompañar con la articulación de diferentes actores creando redes y metaredes.

El contrato social pasa así a quedar del lado de la comunidad, que es la que evalúa en forma conjunta y participativa.

### **g) Turbulencia y Planificación Social**

Autores como Mario Rabirosa - Antonio Lapalma y otros, consideran la implementación de una metodología en la planificación social aplicada en un espacio de

articulación multiactorial donde las condiciones desiguales de poder inciden en los procesos decisorios.



Esta metodología tiene pues dos aspectos inseparables :

- (a) Una estrategia operativa.
- (b) Una secuencia lógica del tratamiento del caso.

La **estrategia operativa** incluye :

- ◆ La articulación de un espacio donde interactúen los diversos actores sociales, políticos y no gubernamentales, necesarios para viabilizar y llevar a buen término el proyecto.
- ◆ Una forma grupal interactiva y coparticipativa.
- ◆ Un proceso constante de reflexión, evaluación y aprendizaje grupales.
- ◆ Un proceso compartido y crecientemente democrático de toma de decisiones relativas al procesamiento del proyecto en todos sus aspectos y etapas.

La **secuencia lógica de tratamiento** puede identificarse :

- ◆ Viabilización del proyecto y constitución del espacio de articulación para procesarlo.
- ◆ Diagnóstico de la situación e identificación de la problemática de gestión.
- ◆ Modelo integrado de los procesos e identificación de los puntos y procesos críticos a tratar.
- ◆ Análisis de actores sociales y formulación de estrategias de acción.
- ◆ Programación de actividades, recursos y presupuestos de la ejecución.
- ◆ Ejecución y monitoreo de la ejecución.
- ◆ Evaluación de resultados y proceso, balance del aprendizaje, refinanciamiento de la gestión.

Su análisis crítico se centra en considerar que todo intento de resolver carencias sociales concretas mediante un estilo de gestión que continúa excluyendo a los hipotéticos beneficiarios de las decisiones, implica por lo menos un gran equívoco.

Frente al paradigma tradicional de la planificación, se plantea la gestión social planificada como una actitud y un proceso político - técnico, involucrando un estilo de gestión del desarrollo y de las políticas sociales que son:

- ◆ Antitecnocrático.
- ◆ Democrático.
- ◆ Participativo.
- ◆ Direccionalizado hacia el cambio social.
- ◆ No ingenuo :

Ante la turbulencia irreductible de los factores externos que no pueden ser controlados.

Ante los conflictos de intereses y las dramáticas diferencias de poder.

Ante las configuraciones políticas cambiantes y la consecuente fragilidad de los consensos y compromisos.

- ◆ Y que en todo ello preocupa por :

Maximizar y compartir los aprendizajes para así lograr eficacia en el logro del cambio perseguido.

Eficiencia en el uso de los recursos y las capacidades.

Se parte de que la turbulencia de lo imprevisto, lo imprevisible y lo que no está bajo control impide que las estrategias logren los resultados esperados, y éste proceso queda oculto la mayoría de las veces en la planificación tecnocrática.

Esta metodología propuestas considera por lo menos de manera explícita y rigurosa las turbulencias de la realidad e inducen a la acumulación creciente de un aprendizaje individual y colectivo, basado en la actitud continuada de reflexión - monitoreo - evaluación, de lo que la gestión del Proyecto va produciendo a lo largo del proceso.

Este contrato de gestión colectivo debiera permitir ajustes oportunos de estrategias y modalidades de acción, impidiendo que se amplíen descontroladamente las desviaciones respecto de lo esperado.

#### **h) La Empresa Social.**

La experiencia Italiana a retomado el concepto de empresa social y la reubica especialmente en el marco de los nuevos paradigmas que, en modo fragmentado y a su vez monopolico nos plantean como desafío de los nuevos modos de reproducción social con horizonte cultural.

Retomamos aquí lo ya explicitado en nuestro informe anterior acerca del concepto de producción en lo social o, lo social como productivo .

El concepto de empresa social se toma de pensar emprendimientos que produzcan lo social que generen valor social agregado.

Surge allí la pregunta, cómo podría ser una asistencia que realiza un emprendimiento; para ello debemos plantearnos :

- Capacidades reconocidas en los sujetos (diferente al asistencialismo).
- Potencialidades en el mercado, pensar al mercado como creación de intercambios, experiencias, emociones; también crea sujetos.

Se concibe a las instituciones como constituídas por materiales sociales, por gente, por lo que hace, por lo que piensa la gente, y éste material sólo puede plasmarse, transformarse, a través de procesos sociales.

Nos interesa de éste planteo su concepción del trabajo en el espacio llamado Estado Social.

Este trabajo se concibe esencialmente a través de estrategias que convierten el mundo de la producción, y el de la reproducción social, el del trabajo, y el no trabajo, el desarrollo económico, y el bienestar social.

Se piensa en procesos de redistribución e inclusión por una parte y con procesos de aplicación de la demanda y del mercado por otro.

Lo que conocimos como Estado de bienestar creó muros entre ambos aspectos al punto tal que hoy estas consecuencias ponen en cuestión su propia razón de ser como estado.

Se trataría de desinstitucionalizar aparatos administrativos, balances, formas de trabajo, hábitos, lenguajes, espacios.

Esto debería traducirse en que la asistencia puede ser productiva a través de la reconexión de los recursos financieros y humanos en la producción de bienestar social, no selección y exclusión, sino justicia social.

La empresa social es pues una estrategia y no una empresa con algo de social.

Anteriormente la producción industrial como sede del conflicto social, era el lugar decisivo de los problemas sociales, el resto era residual.

La empresa social comienza su trabajo en los límites, crea intercambios económicos y sociales en esferas excluidas por el mercado.

Dentro de las experiencias y estrategias de inversión social, y mercado social, toman preeminencia las economías de desarrollo local.

El desarrollo económico depende también de la socialización de recursos financieros, de la valorización de las capacidades de emprendimiento, de la cooperación y del reconocimiento de la dimensión ecológica del desarrollo económico.

El punto de partida de las estrategias de empresa social no es el mundo de la producción de riquezas, sino el mundo de su distribución y redistribución.

Se plantea una idea del desarrollo del Estado social con dos vectores de fuerza :

1. La fuerza propulsora de los derechos sociales, de la redistribución de la garantía del trabajo.
2. La fuerza racionalizadora de la contención de los costos sociales del desarrollo económico, de la ampliación de la demanda, del control social.

El estado de bienestar se alimentó de la cultura de los derechos y de servicios, pero éste patrimonio cultural, moral y político no es reinvertido y de bloquea dispersándose. Allí encuentra espacio las críticas y razones que se orientan a dismantelar

el estado social. Que éstas fuerzas convengan en cierta forma de redistribución y de inversión en la reproducción social es necesaria para el crecimiento económico, para la ampliación del mercado, o la producción industrial.

El estado de bienestar dio lugar a una producción sinérgica entre economía y políticas sociales, entre mundo de la producción y de la asistencia, manteniendo a ésta última en una colocación subsidiaria con respecto al modelo de sociabilidad de matriz industrial.

Los principales aspectos de ésta condición subsidiaria es la dependencia de las políticas sociales respecto de las condiciones de afluencia económica y de las condiciones de empleo casi pleno y fundamentalmente su carácter de costo que absorbe recursos producidos en otra parte.

Así se reduplica la exclusión, se convierte la asistencia en el lugar de la ausencia de la obra, de los intercambios bloqueados y reducidos a relaciones duales en serie.

La organización de los servicios debe pensarse en razón de sus objetivos que son : producir sentido, gente, sujetos, capacidades, y posibilidades de elección ; éstas condiciones posibilitan crecimiento económico, de lo contrario el estado de bienestar puede reducirse a una articulación del consumismo.

De éste modo la consistencia moral y política del vínculo social se reduce a una cuestión de solidaridad mediada institucionalmente, recaudación fiscal por un lado, distribución de bienes y servicios por otro.

La existencia y el funcionamiento de los aspectos del Estado Social entendidos sólo como costos necesarios, con respecto a la máquina (y a la lógica) de la economía, fundan los argumentos a favor de su desmantelamiento, más aún cuando ellos han dejado de ser, de funcionar y de reconocerse como multiplicadores; también en el sentido económico.

## **II-PLANIFICACIÓN SOCIAL Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

### **a) Otros aspectos característicos vinculados a la planificación social**

¿ Por qué es importante planificar ? En general se planifica porque es una norma, una determinante legal, una exigencia de la ley, o para justificar el necesario presupuesto para el próximo año, originando el famoso “plan libro”, con escaso valor práctico, una vez que casi siempre, no es utilizado por las autoridades de la organización.

Considerando el cambio como una necesidad misma de las organizaciones modernas, la práctica ha demostrado que el cambio como fenómeno innovador, pasa a ser la esencia misma de la planificación y el motor de lo que se desea para el futuro.

Desde el inicio de la década del setenta, la planificación estratégica, es el nombre que se ha dado a un conjunto de propuestas dirigidas a la obtención de técnicas de planeación, que garanticen el desarrollo de las empresas (privadas o sociales) u organizaciones, de una manera competitiva, adecuada y productiva, en el marco de un enfoque estratégico. Estrategia es la configuración de objetivos a largo plazo, los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y el conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias.

Los principios generales que caracterizan el enfoque estratégico prospectivo, para la planificación de instituciones u organizaciones con una misión social, básicamente se resumen en lo siguiente:

1-Contesta siempre a las preguntas: “¿ Dónde estamos ?, ¿ Adónde queremos ir ?, y, fundamentalmente ¿Cómo llegar allá ?.

2-Existencia de diferentes alternativas para las soluciones de los problemas identificados.

3-Posibilidad de cambiar las propuestas alternativas, en nuevas propuestas, de acuerdo con la marcha de los acontecimientos y aparición de modificaciones de las variables involucradas.

4-Análisis constante de los elementos causales y mantenedores de los problemas y de las dificultades existentes en las soluciones de los problemas.

5-Análisis de las variables involucradas en las propuestas de solución de los problemas con una visión prospectiva.

6-Utiliza la concepción del tiempo “necesario” para el cambio y para los ajustes y no el concepto del tiempo lineal (año, mes, día).

7-Utiliza la colaboración de los diferentes actores sociales que participan del sistema y siempre con una visión de futuro más lejano, reconociendo que hay más de una manera racional en la interpretación de los problemas y de las diferentes alternativas de futuros.

## **b) Sistemas de Información.**

Toda organización que se precie de ello requiere de un adecuado sistema de relevamiento y colección de la información sustentada en los hechos que ella misma produce. Desde luego que ello, necesita de un espacio en el que todo ese cúmulo de información deba ser analizada, procesada, vinculada, comparada, provocando consecuentemente la necesidad de administrarla.

La información es un bien. Como tal, se exige un comportamiento que la erija en tal categoría. La información sustentada en los hechos y prácticas que producen organismos públicos, es un bien social, público. Por tanto, la necesidad de relevarla, analizarla y difundirla aparece como una obligación para quien conduce un órgano político, y, desde luego, le reporta sustentables beneficios en relación al conocimiento de la propia marcha de su gestión.

Los sistemas de información se vinculan con los mecanismos de colecta, análisis y comunicación de hechos. Emparentada necesariamente con ello, confundirla como un problema de programas computarizados o informáticos, significa reducir el enfoque a la remanida confusión entre medios y fines. El programa informático es una herramienta, pues su carácter instrumental es indudable. Sirve, posibilita, reduce tiempos. Pero nunca resolverá un vacío en la documentación o en la comunicación de un hecho dado, pues lo que fallará allí será seguramente un déficit en el sistema de información, que es previo y organizativo del campo de juego en donde se mueve un programa informático.

Definidas las condiciones de producción de la información, con reglas de juego para actores de diversos niveles y matices responsables, queda delimitado el campo de acción. La naturaleza propia de la información requiere que se adopten sistemas claros; pero no rígidos, que tiendan a procesar todo tipo de información, incluso la que queda atradpada por fuera de los contornos formales, propios de organizaciones altamente burocratizadas.

La difusión de la información colectada y analizada, se vincula claramente con la entidad de bien social y público a la que se alude más arriba.

La imaginación y la necesidad de entes públicos para crear o dotarse de mecanismos de colecta y herramientas de relevamiento puede ser muy variada y cambiante. Adjuntamos un modelo de instrumento, enmarcado en la filosofía de obtener la información en las instituciones que más cercanamente se relacionan con las prácticas comunitarias y en el propósito de la **autogestión** de la información. Tal herramienta se vincula con los ámbitos donde se registran prácticas alimentarias: comedores infantiles y comunitarios, pero puede servir ampliamente para escuelas, pequeñas comunidades, etc.

El Modelo de encuesta social inicial:

- a) Para el recurso humano (Formulario 1 A) y el servicio (Formulario 1 B)
- b) Para el efector (comedor .) (Formulario 2)

c) Para el beneficiario (Formulario 3)

**FORMULARIO 1.A.**

**RECURSO HUMANO**



**FORMULARIO 1.A.**  
**RECURSO HUMANO**

1) **DATOS GENÉRICOS**

Fecha...../...../.....

Lugar.....

Dependencia.....

Responsable de la Inspección.....

Fecha última Inspección...../...../.....

2) **DEPENDENCIA DEL EFECTOR**

(Marque lo que corresponda)

MEC	MSMA	SEPC	ONG

3) **SI SE TRATA DE UNA ONG, especificar:**

Institución Priv. s/fin de lucro	Entidad barrial	Entidad religiosa	Institución Mixta	Grupo Familiar	Otro

4) **NOMBRE DEL EFECTOR**

Nombre del Efector.....

Domicilio..... Telefono.....

Barrio.....

Localidad..... CP:.....

Departamento.....

Personería Jurídica.....

Otros datos de interés.....

5) RESPONSABLE DEL EFECTOR

Nombre: .....

Apellido: .....

Cargo: .....

Documento de Identidad: .....

**Domicilio:**.....

Telefono:.....

## 6) RECURSOS HUMANOS DEL EFECTOR

[illegible]

## 7) SITUACION DE REVISTA DEL RECURSO HUMANO

[illegible]

**(\*\*) Planta permanente:PP**

### Refuerzo: R

**Colaborador:Co****Contratado:C**

**Emergencia: E**

**Otro:O**

Si es otro especificar.....

## 8) CAPACITACIÓN DEL RH DEL EFECTOR

[illegible]

-¿ Considera necesaria la capacitación ?      SI.....    NO.....

-¿ Sobre que temas considera que debería capacitarse ?  
(Ordenados de mayor a menor urgencia)

**TEMAS:**

.....

.....

.....

.....

### 9) CONTROLES SANITARIOS DEL RH DEL EFECTOR

[illegible]

**Nota:**

Los responsables del efector y el/la encargado/a de la Inspección deben rubricar cada página del registro (que se realiza por triplicado), en virtud del carácter de declaración jurada del presente.

**FORMULARIO 1.B.**

**SERVICIO**

**FORMULARIO 1.B.**

**SERVICIO**

1) **HORARIO Y DÍAS DE ATENCIÓN**

(Marque en cada espacio la extensión del horario: “de.....a.....hs”)

	lunes	martes	miercoles	jueves	viernes	sabado	domingo
mañana							
tarde							
noche							

2) **MESES DEL AÑO DURANTE LOS QUE PRESTA SERVICIO**

enero	feb	marzo	abril	mayo	junio	julio	ago	set	octub	nov	dic

**Ha sufrido interrupciones el servicio**

SI..... NO.....

(Marque lo que corresponda)

**Señale los períodos de tiempo por los que estuvo interrumpido el servicio**

.....  
.....

**Indique los motivos de la interrupción**

## 2) CANTIDAD DE COMENSALES INSCRIPTOS (POR EDAD)

Edad	0 hasta 2	mas de 2 hasta 5	mas de 5 hasta 12	mas de 12 hasta 14	mas de 14 hasta 25	mas de 25 hasta 60	mas de 60
Cantidad							

### Datos de comensales

[illegible]





### 3) PRESTACIONES

Copa de leche	Desayuno	Almuerzo	Merienda	Cena	Otros

Si es otros especificar la prestación:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 4) FINANCIAMIENTO DEL SERVICIO A LOS COMENSALES

Forma gratuita	Pagando cuota mensual	Pago de cuota cooperadora	Otra

Si es otra especificar:

.....

.....

### 5) CRITERIOS DE ADMISIÓN

(numerar por orden de prioridad)

Desnutrición	Madre jefa de hogar	Padres que trabajan	Padres desocupados	Riesgo social	Embarazadas	Ancianos s/ cobertura	Estado de salud padres	Otros

6) CRITERIOS DE EGRESO

(enumerar por orden de prioridad)

Modificación de la situación que originó el ingreso	cumplimiento de la edad tope	detección de trastorno psico-físico que requiera derivación esp.	derivación a otro efector	otro

Si es otro especificar:

.....  
.....  
.....

7) CRITERIO APLICADO PARA LA DETERMINACIÓN DEL MENÚ DIARIO

(por orden de prioridad)

Fondos disponibles y precios de los alimentos	Necesidades alimenticias de los niños	Gustos y hábitos culturales de los comensales	Directivas y sugerencias de la Ente Oficial	Otros

Si es otro especificar

.....  
.....  
.....

**Responsable del menú en el efector**

Cocinera	Nutricionista	Encargado	Director	Ecónomo	Madres	Otros

8) EQUIPAMIENTO

a) Artefactos

TIPO	CANTIDAD	ESTADO DE CONSERVACION		
		BUENO	MALO	REGULAR
COCINA				
HORNALLAS				
HORNO				
HELADERA				
CALEFON				
ESTUFA				
VENTILADOR				
FREEZER				

**b) Mobiliario, utensilios, vajilla.**

Tipo	Cantidad	Estado de Conservación				
		suf	insuf	bueno	malo	regular
Pileta						
Mesada						
Alacena						
Armario						
Silla						
Mesa						
Tablones						
Caballote						
Cuchillo						
Tenedor						
Cuchara						
Fuentes						
Asadera						
Vasos						
Tazas platos						
Ollas chicas						
Ollas mediana						
Ollas grandes						

**Suf:** alcanza para el total de comensales

**Insuf:** alcanza para el 50 % de los comensales

## 9) PROVISIÓN DE ALIMENTOS

TIPO	FRECUENCIA EN LA DIETA (*)	CALIDAD		
		BUENO	REGULAR	MALO
PAN				
GALLETITAS				
MANTECA				
QUESOS				
YOGUR				
LECHE				
VERDURAS FRESCAS				
VERDURAS COCIDAS				
FRUTAS FRESCAS				
CARNE VACUNA				
HUEVO				
PESCADO				
CARNE DE AVE				
LEGUMBRES				
FIDEOS				
HIGADO				
SOJA				
ARROZ <sup>1</sup>				
LENTEJAS				
HORTALIZAS				
POSTRES				
PREELABORADOS				
POSTRES CASEROS				
OTROS				

(\*) Todos los días (1)

Una vez por semana (2)

Una vez por mes (3)

Nunca (4)

**Anexar copias de menús que manejan en el efector**

**Nota:**

Los responsables del efector y el/la encargado/a de la Inspección deben rubricar cada página del registro (que se realiza por triplicado), en virtud del carácter de declaración jurada del presente.

**FORMULARIO 2**

**EFECTOR**

## **FORMULARIO 2**

### **EFECTOR**

#### **1) DATOS GENÉRICOS**

Fecha...../...../.....

Lugar.....

Dependencia.....

Responsable de la Inspección.....

~~Fecha última Inspección...../...../.....~~

#### **2) DEPENDENCIA DEL EFECTOR**

(Marque lo que corresponda)

MEC	MSMA	SEPC	ONG

#### **3) SI SE TRATA DE UNA ONG, especificar:**

Institución Priv. s/fin de lucro	Entidad barrial	Entidad religiosa	Institución Mixta	Grupo Familiar	Otro

#### **4) NOMBRE DEL EFECTOR**

Nombre del Efector.....

Domicilio.....Telefono.....

Barrio.....

Localidad.....CP.....

Departamento.....

Personería Jurídica.....

Otros datos de interés.....



5) RESPONSABLE DEL EFECTOR

Nombre y

Apellido:.....  
.....

Cargo.....

DNI.....

Domicilio.....

Localidad:.....

Departamento:.....

Telefono:.....

6) CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR EN QUE SE ENCUENTRA EL EFECTOR

Villa	Asentamiento	Barrio precario	Barrio consolidado	Otro

Si es otro especificar:

.....  
.....

7) ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN EN EL EFECTOR:

a) Nutricionales:

.....  
.....

b) Promoción de la salud:

.....  
.....

**c) Educativas:**

.....

.....

**d) Actividades de expresión:**

.....

.....

**e) Actividades recreativas:**

.....

.....

**f) Desarrollo Psicosocial:**

.....

.....

**g) Fortalecimiento familiar:**

.....

.....

**h) Promoción comunitaria:**

.....

.....

**i) Religiosas:**

.....

.....

**j) Políticas:**

.....

.....

**k) Otras:**

.....

.....

8) RELACIÓN DEL EFECTOR CON LA FAMILIA

a) Como se establece la relación efector- familia:

entrevistas personales	
Convocatoria a trabajos específicos del efector	
Reuniones para tomar decisiones en el conjunto	
Jornadas talleres	
reuniones informativas sobre aspectos organizativos	
Fiestas juegos	
Clases expositivas	
Otros	
Grupo de discusión	

Si es otro especificar:

.....

.....

.....

.....

b) Participación de los padres:

SI/NO

CANTIDAD

En la administración y la organización del efector		
En los trabajos de refacción y mejoras del edificio		
Otros		

Si es otro especificar

.....

.....

.....

**c) Existe relación con otro grupos e instituciones del barrio que aborden temáticas similar**

SI.....

NO.....

En caso afirmativo mencionar los grupos e instituciones y que tipo de acciones realizan:

.....  
.....

9) EL INGRESO DEL NIÑO AL EFECTOR:

a) Al ingresar un niño al efector , se le realiza algún tipo de estudio para detectar desnutrición, posible retraso madurativo, discapacidad, maltrato, violencia familiar, etc.

SI..... NO.....

Si la respuesta es *si*, detallar estudio e institución que lo realiza:

b) Al encontrarse con alguna de las situaciones anteriores ¿Como se procede?

Se lo deriva al centro de salud mas cercano	Se le brinda dieta especial	Se comunica a la familia y se coordinan acciones	Se comunica a la policía	Se comunica a la escuela	Otro

Si es otro especificar:

10) RELACIONES ENTRE EL EFECTOR Y LA ESTRUCTURA DE SALUD

a) Reciben visitas de algún integrante del equipo de salud

SI..... NO.....

b) Frecuencia de estas visitas

Mensualmente	Nunca	Por emergencias	Otros

Si es otro especificar

c) ¿ Se llevan los comensales regularmente al centro de salud ?

SI..... NO.....

d) ¿Cómo es la relación del efector con el centro de salud ?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala

e) ¿ Se implementan programas en conjunto con el equipo de salud ?

SI..... NO.....

f) Detallar las acciones

#### 11) FONDOS PARA EL FUNCIONAMIENTO

Programa	Fondo	Fecha Comienzo Programa

a) Principales dificultades en la disponibilidad de los Recursos financieros:

en cuanto al monto.....  
en cuanto al tiempo.....  
en cuanto a la forma.....

b) Detalle las principales dificultades en la administración de los recursos financieros:

.....  
.....

12) RELACIONES DEL EFECTOR CON EL MEDIO

Mencione por lo menos un efector cercano:

-Nombre:.....  
-Domicilio:.....  
-Responsable:.....  
-Horarios:.....

13) ESTRUCTURA EDILICIA

tenencia	terreno		edificio	
	codigo	por quien	codigo	por quien
Propio				
Cedido				
Alquilado				
Prestado				
Otro				

a) Superficie total del terreno:                      metros cuadrados

b) Superficie cubierta:                                      metros cuadrados

c) Existen posibilidades de ampliación de la planta?

SI..... NO.....

d) Estado de conservación del edificio

- 1) BUENO: Necesita pintura y/o reparaciones menores:.....
- 2) REGULAR: Lo anterior mas el arreglo de filtraciones, muros, capas aisladoras, sanitarios, trabajos de carpintería:.....
- 3) MALO: Lo anterior mas terminar de construir instalaciones, reposición de chapas, membrana, tejas, revestimiento de baño y cocina y/o realización de cielorasos.....

**e) Distribución de los locales**

Local	No hay	Hay /Nº	Metros cuadrados
Comedor			
Cocina			
Baño			
Depósito			
Lavadero			
Sala			
Dpto Administración			
Sala para profesores			
Otras			

**f) Provisión de Agua potable**

Red	Cisterna	Aljibe	Perforación	Tanque	Camión	Otro

**g) Distancia de la fuente de provisión hasta el pozo negro: .....metros**

**h) Profundidad de la perforación:.....metros**

**i) Método de potabilización del agua de consumo humano**

Cloro	hervido	pastillas potabilizad.	ninguno	otro

**j) ¿ posee tanque de almacenamiento de agua ?**

**k) Frecuencia de limpieza**

**l) Disposición de excretas**



	SI	NO	Número
baño c/inodoro			
Baño c/inodoro y Bidet			
Letrina			
Otro			

Si es otro,  
 especificar.....  
 .....

## II) Detalle de la Infraestructura del efector:

Dibuje un croquis aproximado de la distribución de los ambientes del efector: baño, pozo negro, sitio de disposición de residuos, fuente de agua , cocina, comedor, etc.



**FORMULARIO 3**

**BENEFICIARIO**

**FORMULARIO 3**

**BENEFICIARIO**

1) **DATOS GENÉRICOS**

Fecha...../...../.....

Lugar.....

Dependencia.....

Responsable del llenado  
.....

---

Fecha Ultima Inspección...../...../.....

2) ¿ A qué efector/es concurre ?

3) ¿Qué servicio recibe ?

Comedor  
Copa de Leche  
B  
C  
Otro

4) Datos de encuestado

Beneficiario Directo..... Beneficiario Indirecto.....

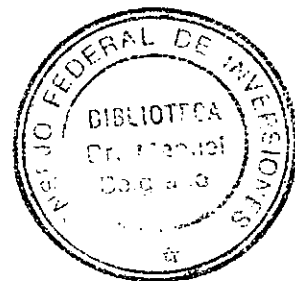
Nombre y Apellido  
Domicilio

5) Relación con el personal del Comedor

MB.....  
B.....  
M.....  
R.....  
No tiene.....

6) Calidad de los alimentos del Efector

MB.....  
B.....  
M.....  
R.....



7) Cantidad de Alimentos

Suficientes  
Insuficientes

8) ¿ Le gusta la comida ?

Si.....  
No.....

¿ Por qué ?

.....  
.....

9) Hay alimentos/comidas que no se brindan y a Ud. le gustaría comer ? Detallar:

.....  
.....

10) ¿ Participa de otras actividades en el comedor ?

.....  
.....

11) Trato que reciben los beneficiarios

MB.....  
B.....  
R.....  
M.....

12) De las actividades que se desarrollan en el Comedor:

¿ Cuáles son las que más le gustan ?

.....  
.....

13) En su grupo familiar, ¿existen otras personas que deberían recibir asistencia alimentaria?

SI.....  
NO.....

Nombre y Apellido	Edad

**Nota:**

Los responsables del efector y el/la encargado/a de la Inspección deben rubricar cada página del registro (que se realiza por triplicado), en virtud del carácter de declaración jurada del presente.

### III-EL PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación de un programa social es la indagación y valoración continua acerca de la planificación, la ejecución de los resultados del programa social, con el fin de alimentar la gestión integral de ese programa. Características de la evaluación son:

- Proceso. No es una etapa ni una fase.
- Permanente. Durante toda la vida del programa
- De indagación. Investigación evaluativa
- Valoración. Construcción de juicios de valor.
- De la gestión del programa. Planificación y ejecución del programa.
- Para el aprendizaje. No es control ni fiscalización.

El proceso de evaluación puede considerarse en tres momentos principales:

\* Durante la planificación del programa: El tipo de evaluación se llama ex-ante y sus objetivos es evaluar la viabilidad y sostenibilidad del programa en tñrminos financieros, políticos e institucionales.

\* Durante la Ejecución del programa. Incluye la instancia del monitoreo de la evaluación diagnóstica y desde la perspectiva de los beneficiarios. El monitoreo indaga y anlaiza permanentemente el grado en que las actividades realizadas y los resultados obtenidos cumplen con lo planificado.

\* Durante la finalización del programa: Donde encontramos una evaluación de resultados que considera el grado de cumplimiento de los objetivos especificos del programa y una evaluación de impacto que a partir de una línea de base identifica y explica la modificación del valor incial de los indicadores del problema.

Las preguntas principales para el diseño general de una evaluación son:

- ¿Qué se va a evaluar ?
- ¿Quien requiere la información?
- ¿Para qué se requiere?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cómo lo va a hacer y en qué tiempo?
- ¿Con qué recursos?

En el diseño metodológico, los aspectos fundamentales son:

Identificación del universo de estudio y de las unidades de análisis

Construcción de los evaluadores de la indicación

Diseñar los instrumentos de recolección de información

Diseñar el procedimiento y las técnicas de ordenamiento y procesamiento de la información

Trabajo de campo  
Análisis e interpretación de los datos  
Informe de evaluación



#### IV- UNA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

##### a) Fundamentos

Carlos Matus (1977 - "Planificación de situaciones") se propuso la tarea de contribuir a aumentar la capacidad de gobierno de los países democráticos a partir de la reformulación de una metodología de planificación que concibe como mal fundada teóricamente y presentó su propuesta de planificación situacional como una variante de la planificación estratégica.

Relación teórica - metodológica - práctica (problema), donde la teoría determina el espacio posible a la metodología. Ésta a su vez determina el espacio posible a la práctica, así como la crisis de la planificación crea las condiciones para la discusión de sus fundamentos teóricos.

Mario Rovere (Planificación estratégica de Recursos humanos en Salud - O.P.S.). Retoma la concepción de planificación estratégica como proceso de construcción colectiva que busca reducir la distancia entre la reflexión y la acción, entre la investigación, el conocimiento y la práctica, y comprender mejor los procesos de cambio, reproducción y transformación en espacios micro y macro sociales.

La planificación tradicional crea en la cultura un imaginario normativo que refuerza los límites artificiales entre lo técnico y lo político, se resuelve arriba.

Si bien se parte de un análisis integrado de una situación, se apela a un trabajo de reconstrucción intersubjetiva que pasa por articular los análisis de los diferentes actores que participan en una situación concreta, pero desde su propia perspectiva, posicionamiento, sistema de valores, experiencia e intencionalidad.

Es necesario una formulación metodológica donde el método no se aplica sino que se construye método y esto forma parte de la propia investigación.

Se consideran seis momentos - representaciones que el actor o fuerza social que planifica y construye para la comprensión y transformación de la realidad que lo problematiza.

Distancia al objeto	Ver / Ser	Deber Ser	Poder Ser
Mayor globalidad	Análisis de Situación (A S)	Identificación de la Visión (I V)	Construcción de Viabilidad (C V)
Mayor Especificidad	Investigación de Problemas (I P)	Diseño de Proyectos (D P)	Programa Operacional (P O)

El análisis de situaciones es un momento clave y complejo que debe permitirnos tener una apreciación de lo que está sucediendo en un determinado recorte de la realidad que llamamos **situación**, integrando en ese que está sucediendo a quienes están actuando y algunas hipótesis sobre como podrían actuar el análisis situacional se formula de la siguiente manera :

1.- Identificando la problemática que emerge de la realidad y que construya su objeto global de transformación.

2.- Delimitando el campo que contiene esa problemática que operará como espacio singular a punto de partida del alcance de sus decisiones o área de responsabilidad.

3.- Identificando los espacios que contienen ese campo y que puedan contenerlo y/o determinarlo.

4.- Ubicando las manifestaciones y/o características de esa problemática a punto de partida de sus rasgos o indicadores y de toda información cuali y cuantitativa que posea sobre ella (sistema de información, investigaciones, etc.).

5.- Identificando qué otros actores sociales relevantes concurren a ella (nos referimos a personas o fuerzas sociales que puedan intencionalmente permitir o impedir que alcancemos nuestros objetivos).

6.- Analizando la problemática desde el código operacional de los otros actores (posición del actor + recursos de poder que controla + sistema de valores o aparatos ideológicos + intencionalidad + experiencia).

7.- Aplicando la lógica de equilibrio de fuerzas previo una tabla que podría ser :

ACTOR	RELACION CON LA PROBLEM ÁTICA	VALORES O APARATOS IDEOLOGI COS	EXPERIEN CIA	POSICION	CORRELAC ION DE FUERZAS, TIENDE A

8.- Identificado en función de la intencionalidad (Dirección) y en función de su fuerza (recursos que controla) ; si es o puede ser un oponente, o un aliado.

9.- Analizando cómo es que la situación llegó hasta aquí y cuáles son las condiciones externas e internas que cambiaron o podrían cambiar las correlaciones de fuerzas.

10.- Integrando los análisis sincrónicos (1 - 8) y diacrónicos (9). A través de un análisis de situación podría esperarse obtener :

- Listados de problemas priorizados
- Listados de Actores y Fuerzas Sociales relevantes con su código operacional frente a determinadas propuestas.
- Listados de contingencias y condiciones a tener en cuenta.

- Documentos de análisis de situación.
- Documentos de análisis de coyuntura.
- Documentos de estimación de tendencias.

Una de ubicar los nudos explicativos de un problema se pueden analizar en tres planos:

- 1- De los flujos funcional o fenoménico - plano de los flujos.
- 2- De las acumulaciones de los actores sociales o estructural, incluye los recursos materiales o simbólicos que tienen capacidad de producir hechos sociales.
- 3- De las reglas básicas o Genoestructurales , las reglas bajo las cuales los recursos pueden producir los hechos.

La formación de los R.R.H.H tomará pues como punto de partida la investigación de problemas.

Se delimita una problemática global que no resulta operativa, pero que incluye problemas que lo son y cuyas explicaciones van a ser investigadas en éste momento.

Se parte de identificar los problemas o estructuras problemáticas que aparecen como la forma natural como la gente se enfrenta a situaciones de cambio. El problema resulta de la brecha entre una realidad o un aspecto de la realidad observado y un valor o deseo de cómo debe ser esa realidad para un determinado observador.

Se necesita una definición precisa y operativa del mismo, con referencia temporo-espacial y la precisión de para quién es un problema.

Se expresa por hechos, señales o indicadores.

La situación objetiva es aquella que básicamente se define como resultado o situación que se desea alcanzar.

## **b) El diseño de proyectos**

Es el momento en que se espera el diseño de módulos de acción (programas operaciones y proyectos) que enfrenten los problemas para alcanzar la misión.

Proyecto es un conjunto de acciones destinadas específicamente a resolver un problema que ha sido descripto y explicado en el momento de la investigación de problemas.

Muchas veces los programas son diseñados para ser aplicados a un problema sin resolverlo.

En la concepción de M.Rovere la formulación de proyecto apunta a explicaciones estructurales, que al ser removidas, deja al proyecto sin motivo para permanecer.

Cuando investiga un problema se pasa de la estructura explicativa a la estructura operacional, se seleccionan los nudos críticos explicativos para impactar sobre el problema.

Las relaciones nunca serán causales en lo social, debe pensarse en términos de determinación y condicionamiento.

En la lógica de los proyectos se privilegia la calidad y su direccionalidad. Sin embargo se propone una base de cálculo para determinar una base de factibilidad técnica.

Se propone la siguiente gráfica :

1	2	3	4	5
Productos Actividad o tareas	Universo	Cobertura	Concentración	Total de Producto Actividad Tarea $5=2 \times 3 \times 4 / 100$

6	7	8	9	10
Recursos o Instrumentos	Rendimiento	Total de Recurso o Instrumento $8=5/7$	Precio Unitario	Presupuesto

A éste gráfico se aplican las siguientes definiciones operativas:

1. El nombre de la acción actividad o tarea es un desagregado de la operación necesario para llegar al cálculo de recurso. La desagregación es función de la individualidad o comportamiento frente a las restantes columnas, siendo preferible el mayor grado de agregación posible.
2. El universo de aplicación se refiere al total de las unidades que componen la "población" susceptibles de ser afectadas por la acción, actividad o tarea. El concepto de universo no necesariamente se refiere a personas por ejemplo, en una evaluación de Escuelas de Enfermería, el universo puede ser el total de Escuelas de América Latina.
3. Cobertura se refiere a la proporción (en porcentaje) del universo sobre el que se actuará para alcanzar el resultado esperado.
4. Concentración se refiere a la cantidad de actividades o tareas que se realizarán sobre cada unidad del universo sobre la que se actuará.
5. Número de acciones, actividades o tareas : es consecuencia de multiplicar el universo por la cobertura y por la concentración.
6. Unidad de recursos o instrumento : se utiliza el cálculo de recursos cuando éstos se gastan o consumen en forma proporcional a la acción (insumos). Cuando esto no es así (equipos, planta física, personal) se dice que el recurso se instrumenta. Para ello se combina el recurso con una unidad de tiempo : hora/docente, día/cama, horas/aula, horas/consultorio, etc. Estas unidades combinadas pasan a ser instrumentos.
7. El rendimiento se refiere a la cantidad de acciones, actividades o tareas que pueden realizarse con una unidad de recurso (insumos) o instrumento.
8. La cantidad de recursos o instrumentos surge de multiplicar el número de actividades, acciones o tareas por el rendimiento de cada recurso o instrumento.
9. El precio unitario es el valor monetario que se eroga realmente por cada unidad de recurso o instrumento.

10. El presupuesto surge de multiplicar la cantidad de cada recurso o instrumento por su precio unitario, conformando la única columna susceptible de suma, siempre que se utilice una misma unidad monetaria.

A fin de desarrollar el carácter estratégico de este momento volvemos la mira al concepto de recurso que, analógicamente al concepto de “acumulaciones”, puede asociarse a recursos de poder.

Para ello se ha desarrollado el concepto de recurso crítico al que definimos como “todo recurso imprescindible para un proyecto u operación, pero que el actor que planifica no controla”. El concepto de recurso crítico nos obliga a detectar quién controla ese recurso, ya que por definición quien lo haga tiene poder sobre nosotros.

### **c) Evaluación de proyectos o programas**

En ésta propuesta de planificación existen diferentes criterios para evaluar un proyecto que se aplican antes que tal proyecto se operacionalice.

Ellos son :

1. **Potencial direccional.**

Se refiere a la contribución que el proyecto puede hacer para alcanzar la visión o las situaciones - objetivos definidas en el momento anterior.

2. **Factibilidad.**

Se refiere a la posibilidad técnica de mrealización del proyecto.

3. **Coherencia interna y externa.**

Se refiere al nivel de articulación que tienen entre sí las operaciones de un mismo proyecto (coherencia interna) y del proyecto con respecto a otros en diseño o ejecución (coherencia externa).

4. **Viabilidad.**

Se refiere a las posibilidades políticas de ejecución, básicamente en función de la existencia o no de recursos críticos.

El análisis de viabilidad cumple aquí una utilidad diferente con respecto a la planificación tradicional, ya que si el proyecto no es viable pero presenta una alta potencia direccional, una aceptable factibilidad y coherencia, se desarrollarán mecanismos para construirle viabilidad (estrategias), aspectos que veremos con detalle en el momento siguiente.

### **d) Ejes del esquema básico**

El esquema básico de proyecto que necesitamos se logra :

1. Definiendo el nombre técnico y político del proyecto.
2. Identificando el responsable general del mismo.
3. Precizando el recurso global esperado del proyecto expresado en términos de la situación esperada en los indicadores ya identificados del problema.
4. Diseñando cada operación de tal manera que podamos conocer :

- El resultado, nudo crítico vulnerado como consecuencia de la acción
- Las acciones, subacciones, actividades, tareas, procedimientos, etc. que se realizarán a fin de obtener el resultado, desagregado tanto como sea necesario para su cuantificación y para permitir el cálculo de recursos.
- Los recursos, se refiere a la totalidad de acumulaciones en términos de insumos, trabajadores, equipos, organización, conocimientos que se podrán en juego para la acción.
- Como base de cálculo para algunos recursos que no se gastan o se gastan poco durante la acción, necesitamos instrumentos, es decir, generar unidades combinadas recurso tiempo para facilitar su cálculo, por ejemplo, cuando calculamos el recurso en la que es reutilizable administramos el instrumento “hora - aula”.
- Los recursos críticos, recordando que hemos llamado así a un recurso imprescindible para la acción, pero que el actor que planifica no controla (su disponibilidad es para él una variante). La importancia del concepto es que si “otro” controla un recurso crítico, ese otro tiene poder sobre nosotros (lo mismo vale para que otro necesite un recurso crítico del que nosotros disponemos). Este análisis es en último término la base para cualquier proceso de negociación.

Podría interrogarse sobre la especificidad de la actividad de diseño de proyectos y sobre la posibilidad de utilizar la amplia bibliografía disponible al respecto, y en éste sentido, podríamos decir que la mayor especificidad se origina en el carácter modular que le otorga el diseño de operaciones, haciendo incluso que las operaciones puedan salir de un proyecto y adecuar a otro.

La segunda especificidad se refiere al uso del concepto de recurso crítico que nos permite develar la naturaleza estratégica de la categoría.

También se aplica el concepto de eficacia desde una perspectiva más técnica o económica hacia la idea de múltiples criterios de eficacia, incluyendo la eficacia política de un proyecto.

Con éstas salvedades podemos utilizar y adaptar el arsenal metodológico disponible para éste momento.

Por último señalaremos que así como éste proceso nos permitía en el momento 2 acumular un archivo dinámico de problemas descriptos y explicados, en éste momento nos permite organizar un Banco de programas, operaciones y proyectos, mucho de los cuales no tienen ejecución inmediata pero forman una “reserva” de capacidad operacional.

## **e) Metodología**

La propuesta de capacitación seguirá la siguiente cronología básica:

- \* Reuniones con los niveles directivos y responsables políticos de la conducción a fin de consolidar la capacitación ya consensuada.
- \* Seminario-taller de motivación acerca de la propuesta de capacitación que facilite la implicación de sus actores directos
- \* Reuniones de Seminario-Taller quincenales con los responsables de niveles intermedios incluyendo el equipo técnico-central y una persona por Dirección.
- \* Territorialmente, tomaremos como referencia Santa Fe, Rosario y Reconquista.

El temario general de la capacitación:

- \* Módulo 1. Análisis histórico en la construcción de las distintas propuestas programáticas en políticas sociales. Nuevos paradigmas.
- \* Módulo 2. Sistemas de información y planificación social.
- \* Módulo 3. Talleres de reprogramación de la propia planificación en base a los dos anteriores módulos.
- \* Módulo 4. Evaluación y monitoreo

*Cuestiones relativas al funcionamiento del Módulo 3. Matriz de trabajo:*

La instancia del módulo 3, adquiere para nosotros una particular relevancia en tanto es el momento de la capacitación donde con un nivel de decisores importantes se podrá poner en tensión el modelo de funcionamiento actual de la Secretaría, con las nuevas metodologías necesarias para el sostén de los objetivos de desarrollo.

-El problema. Los participantes deberán seleccionar el problema que será objeto de la intervención del programa social, a través de la priorización de varios problemas iniciales. Se parte, para ello del análisis de situación y se debe considerar, no solo su incidencia, sino su relación con el ámbito de gobernabilidad.

-Investigación del problema. Aquí se trata de saber cuales son las manifestaciones y cuál es la estructura explicativa del problema, estableciendo, la red causal explicativa especialmente para identificar los factores sobre los cuales puede intervenir directamente el equipo de gestión.

-Identificación de los componentes del programa social. Se debe partir de precisar donde hay que actuar, específicamente, para alcanzar la visión del programa que se construye teniendo en cuenta como y en qué medida cambiarán los indicadores y las explicaciones del problema social una vez que se haya ejecutado el programa. Respecto de los componentes es importante, no solo priorizar, sino tener identificado las oportunidades



con las que cuenta la institución ejecutora. Los componentes son los que permiten formular los objetivos específicos.

-Identificación de los organismos e instancias involucradas en su ejecución. Aquí se debe seleccionar las actividades y verificar que sean pertinentes y necesarias para el componente.

-Formulación de la propuesta de programa social. Este momento tiene como objetivo identificar a la población beneficiaria del programa, operativizar el programa social a través de la identificación de objetivos, metas, recursos y presupuestos. Se concluirá a partir de formalizar y sistematizar en un documento el programa social.

-Para ello, se utilizará el siguiente procedimiento:

- Identificar a la población beneficiaria del programa
- Diseñar el objetivo general del programa
- Diseñar los objetivos específicos del programa
- Desagregar las actividades del programa social en prestaciones
- Diseñar las metas del programa
- Identificar los recursos necesarios para la realización de las prestaciones y calcular los costos de los objetivos específicos
- Diseñar el presupuesto del programa social e identificar la fuente del financiamiento.

*Cuestiones relativas al funcionamiento del Módulo 4.* Diseño metodológico de la evaluación. Los aspectos fundamentales que deberán considerarse son:

- Identificación del universo de estudio y de las unidades de análisis.
- Construcción de los indicadores de la evaluación
- Diseño de los instrumentos de recolección de información
- Diseñar el procedimiento y las técnicas de ordenamiento y procesamiento de la información.
- Trabajo de campo
- Análisis e interpretación de los datos
- Informe de evaluación.

## **f) Cronograma de Actividades**

\* 3 primeras semanas de abril: preparación del material en base al diseño metodológico previo, capacitación de facilitadores, etc.

\* Última semana de abril: Seminario-Taller de motivación

\* Durante mayo y junio: desarrollo de los talleres en forma semanal para Santa Fe, Rosario y para el interior de la provincia.

## VI-SÍNTESIS

Las corrientes conceptuales que hemos recorrido como equipo a pesar de su aparente disparidad, al ser remitido a la práctica de la planificación encuentre ejes comunes.

Del SADCI se privilegia su planteo de viabilidad técnico política en términos del análisis institucional.

Esta viabilidad técnico-política puede ser pensada en términos de factibilidad o en términos de planificación estratégica , pensando desde el planteo de la turbulencia social como se generan condiciones para la misma.

El gran desafío es la constitución del espacio de articulación, la secuencia lógica del tratamiento del caso es solidaria de la metodología de la investigación estratégica para tomar los problemas desde nudos explicativos y la estrategia operativa puede incluir la viabilidad política como un ingrediente importante.

Desde allí es que pueden ser jerarquizados en orden de prioridad los objetivos de Desarrollo del SADCI.

Los programas sociales focalizados con marco estratégico , brinda elementos precisos para la construcción de los distintos tipos de indicadores y fundamentalmente plantea una evaluación continua por resultados.

El concepto de empresa social no sólo se relaciona al concepto de producción con el cual se relevan o construyen los modos las prestaciones, sino que alumbra mucho la especificidad de una concepción sobre el Estado en momentos singulares en términos históricos.