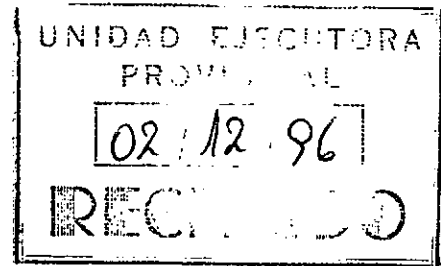


O/N. 311.1
G19

40549

**CONSULTORIA PARA LA FORMULACION DEL PROYECTO
MODERNIZACION Y REFORMA ADMINISTRATIVA DE LA
SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL
DE LA PROVINCIA DE MENDOZA.**



CONTENIDO:

- A. Modelo de nueva estructura orgánico-funcional de la Subsecretaría de Desarrollo Social (Art. 32, Decreto 889/96).**
- B. Proyecto de Modernización y Reforma Administrativa de la Subsecretaría de Desarrollo Social con financiamiento externo (BID).**

Programa de Modernización Integral del Estado Provincial

**Lic. RAUL OMAR GIMENEZ
INFORME FINAL
2 de diciembre de 1996**

**COMPONENTE 1 : DESARROLLO DEL PROGRAMA DE REFORMA DEL ESTADO.
DESARROLLO SOCIAL**

**TITULO: MODERNIZACION Y REFORMA ADMINISTRATIVA DE LA SUBSECRETARIA DE
DESARROLLO SOCIAL**

AUTOR: Lic. Raúl Omar Giménez

Contenidos:

Proyecto de Modernización y Reforma Administrativa de la Subsecretaría de Desarrollo Social a ser presentado a los efectos de su financiamiento ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el marco de la Reforma del Estado de la Pcia. de Mendoza .

Proponer un esquema para la reorganización y reestructuración de la Subsecretaría y un modelo de descentralización de los servicios sociales. Al respecto, contempla dos objetivos. Por una parte la propuesta de un nuevo modelo de estructura orgánico-funcional de la Subsecretaría de Desarrollo Social y por otro el Proyecto de Modernización y Reforma Administrativa de la Subsecretaría para ser presentado ante el BID.

La primer parte incluye la identificación de programas provinciales en ejecución por organismos de dicha Subsecretaría y alternativas para una nueva estructura de la misma partiendo de la base prevista en el Decreto 889/96 Art.32.

El Proyecto desarrolla cinco estrategias posibles y detalla el costo de cada una .

El trabajo presenta el desarrollo completo del proyecto de descentralización y fortalecimiento institucional del área social y un capítulo especial referido a los riesgos posibles al ser ejecutado y las previsiones para superarlos.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.

A. MODELO DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL DE LA SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL.

1. Actividad realizada.
2. Anexos:
 - A.1. Identificación de programas provinciales en ejecución.
 - A.2. Programas provinciales en ejecución por organismos responsables.
 - A.3. Apuntes para la reformulación de la nueva estructura.
 - A.4. Organigramas preliminares.
 - A.5. Modelo de nueva estructura. Cumplimiento Art. 32 del decreto provincial n° 889/96.

B. PROYECTO DE MODERNIZACION Y REFORMA DEL AREA PROVINCIAL DE DESARROLLO SOCIAL CON FINANCIAMIENTO EXTERNO (BID).

1. Actividad realizada.
2. Anexos:
 - B.1. Fundamentos del Proyecto. Objetivos. Estrategias. Necesidades de financiamiento.
 - B.2. Desarrollo de las Estrategias del Proyecto por Actividades, Tareas y Necesidades de financiamiento.

**CONSULTORIA PARA LA FORMULACION DEL PROYECTO
MODERNIZACION Y REFORMA ADMINISTRATIVA DE LA
SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL
DE LA PROVINCIA DE MENDOZA.**

**Lic. RAUL OMAR GIMENEZ
INFORME FINAL**

PRESENTACION:

1. El presente Informe Final está referido a la tarea de consultoría realizada durante los sesenta (60) días del período de contratación, con un total de veinte (20) días efectivos de trabajo de campo, en la sede de la Subsecretaría de Desarrollo Social de la Provincia de Mendoza,
2. Su Contenido guarda relación con los **dos "Resultados esperados"** de los Términos de Referencia de la contratación: **primero**, *un nuevo modelo de estructura orgánico-funcional de la Subsecretaría* y, **segundo**, *el Proyecto de Modernización y Reforma Administrativa de la Subsecretaría para ser presentado al BID.*
3. Observaciones.

Los Objetivos de la Consultoría planteados inicialmente debieron ampliarse dada la visión global y de conjunto necesaria para cumplir tanto el proceso de reformulación administrativa de la Subsecretaría como la formulación del Proyecto para la solicitud de financiamiento externo. Es así que:

- 3.1. **En la primera Actividad**, se consideró al "Area provincial de Desarrollo Social" como la "unidad bajo análisis", incluyendo en el concepto de Area no sólo las dependencias directas de la Subsecretaría sino también las dependencias funcionales descentralizadas o con estructura legal definida y vigente (Direcciones Provinciales de Niñez y Adolescencia, Ancianidad e Invalidez y Atención a la Discapacidad, Consejos provinciales de la Mujer, de la Juventud y de Niñez y Adolescencia, Instituto de Cooperación y Economía Solidaria y los Consejos provinciales de la Mujer y de la Juventud). Esta consideración no implicó el análisis de las estructuras internas de las dependencias mencionadas,

La tarea realizada y los resultados alcanzados se detallan e incorporan en el **Apartado A** del presente Informe.

- 3.2. **En la segunda Actividad**, la primera constituye parte integrante de la misma pero no se agota en ella.

La política de descentralización definida por el Gobierno Provincial para el Area de Desarrollo Social (Dec. 889/96) exige la consideración no sólo de la reorganización de la Subsecretaría y sus dependencias sino también la definición e implementación de una "estrategia de descentralización" , el diseño de los "instrumentos necesarios" para el cumplimiento de esa política y la identificación de la tareas a realizar para su ejecución.

Por ello, en la formulación del proyecto a ser presentado al BID esta Consultoría trabajó en la inclusión de esas consideraciones e instrumentos (programa de capacitación y sistema de información, especialmente) para la totalidad del Area de Desarrollo Social. Además, se completó el capítulo de identificación de los "Riesgos" en la ejecución del proyecto y las previsiones adoptadas en la formulación para su disminución.

La tarea realizada y los resultados alcanzados se detallan e incorporan en el **Apartado B** del presente Informe.

A. MODELO DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL DE LA SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL.

1. Actividad realizada:

1.1. *Relevamiento de la organización para definir la "situación actual" de la estructura vigente.*

Se realizan las tareas de análisis de documentos elaborados por la Subsecretaría y de la normativa (leyes y decretos) vigente.

1.2. *Análisis del Decreto provincial N° 889/96.*

Este Decreto define una serie de actos en el marco del Programa de "Modernización y Reforma del Estado" que ejecuta el Gobierno Provincial.

Contiene referencias y acciones concretas para el Area provincial de Desarrollo Social (programa de capacitación de agentes sociales, sistema de información, monitoreo y evaluación, fusiones, Fondo de inversión y desarrollo) y define como política para el Area la descentralización de la prestación de servicios sociales a municipios y organizaciones de la comunidad.

Respecto a la reestructuración de las dependencias del Estado (centralizados y descentralizados) el artículo 32 del Decreto establece un plazo único (120 días) para la presentación de una propuesta de nuevo ordenamiento organizacional. Para la realización de esta tarea el "Comité de la Reforma" confecciona un "Instructivo" al efecto.

1.3. *Relevamiento de "Programas y proyectos".*

Se relevan los "Programas y proyectos" definidos como Actividades de las distintas Direcciones del Area, incluidas las autárquicas (Niñez y Adolescencia) y aquellas con estructura

jerárquica definida por ley (Niñez y Adolescencia, Ancianidad e Invalidez y Discapacidad), además de los Consejos Provinciales (de la Mujer y de la Juventud) órganos colegiados y participativos que funcionan en el ámbito de la Subsecretaría.

El primer relevamiento realizado fue sistematizado cruzando "Programas" con "Organismos" a cargo de los mismos . En un total de 9 "programas" y 14 "organismos" se identifican 132 "actividades" (ver **Anexo A.1.**).

Realizado un primer análisis de coherencia, buscando la eliminación de superposiciones y duplicaciones de actividades en distintos organismos y la identificación (en lo posible) de un único responsable por actividad, se reduce a 103 el número de actividades y se ordenan las actividades/proyecto por organismo responsable (ver **Anexo A.2.**). Esta actividad es ajustada y definida nuevamente al momento del diseño preliminar del modelo de organización (ver 1.6.).

1.4. *Pautas preliminares para la reestructuración.*

Como consecuencia de este análisis de la norma, y a fin de ordenar las tareas necesarias para el cumplimiento del artículo 32 mencionado, se confecciona el documento de trabajo interno "Apuntes para el proceso de formulación de la nueva estructura" (ver **Anexo A.3.**) en el cual:

- * se identifican elementos referenciales de orden interno y externo al proceso de definición de la nueva estructura.
- * se individualizan dos primeras Alternativas de nueva estructura.
- * se definen los lineamientos preliminares de una tercera Alternativa que conjugue los beneficios y restricciones de las dos anteriores.
- * se definen órganos de apoyo técnico a la gestión de la Subsecretaría.

- * se sugieren "Actividades a realizar" de orden interno a la Subsecretaría para completar las exigencias del mencionado Art. 32 del Decreto 889/96.

1.5. *Organigramas.*

Para completar la primera etapa de trabajo se confeccionaron tres Organigramas (ver **Anexo A.4.**) que representan:

- a) la situación actual de la organización.
- b) la reestructuración del Area respetando las normativas legales vigentes en cuanto a dependencias de la Subsecretaría.
- c) una primera propuesta de reorganización con nuevos criterios de ordenamiento estructural y cumpliendo las pautas del Instructivo anexo al Decreto 889/96.

1.6. **La definición del modelo preliminar.**

La actividad de "Relevamiento de Programas y proyectos" mencionada en 1.3. fue ajustada en la segunda etapa de la Consultoría, ya que el "modelo" que se diseña como propuesta considera a "programas" y "unidades de coordinación de programas" como base para la constitución de las nuevas unidades de organización.

La Subsecretaría, con la participación de esta Consultoría, organizó jornadas de trabajo con todos sus organismos dependientes, para ordenar la tarea de compatibilización, coherencia, concentración y definición de responsabilidades primarias de ejecución, en un marco de planeamiento estratégico para el Area. Estas reuniones otorgaron coherencia interna a la propuesta resultante y alto compromiso con la estructura definida.

Resultado final de estas tareas es el Documento "**Modelo de nueva estructura organico-funcional de la Subsecretaría de Desarrollo Social. Organigramas. Objetivos, misiones y funciones de la Subsecretaría y de las Direcciones dependientes**" (ver **Anexo A.5.**).

ANEXO A.1.

PROGRAMAS PROVINCIALES EN EJECUCION, POR ORGANISMOS DE LA SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

ORGANISMO/ PROGRAMA	TOTAL	PROM COM.	PROM FAMIL.	NINO/ JOVEN	DSCA PACIT	ANCIA NIDAD	PROM MUJ.	REC. Y DEP.	EMPL E INGR	NUTR Y ALIM
Direc.Prov. de Niñez y Adolescencia	24	-	1	19	-	2	1	-	1	-
Direc.Prov. Asist.Integr. Discapacit	20	-	-	1	15	1	-	1	1	1
Direc.Prov. Asist. Anclan e Invalidez	20	-	-	-	-	17	-	-	2	1
Direc.Prov. Emergen. social	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Direc.Prov. de Cooperat.	5	-	-	-	-	-	-	-	5	-
Dirección de Deportes	23	-	-	3	-	1	-	19	-	-
Consejo Prov. Mujer	12	-	1	1	-	-	9	-	1	-
Consejo Prov. Juvenil	10	-	-	9	-	-	-	-	1	-
Plan Prov. de Nutrición	6	-	-	3	-	-	-	-	-	3
ICES, Direc. Prom.Socio- económica	5	3	-	-	-	-	-	-	2	-
ICES	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Subsecret. de Trabajo	3	-	-	-	-	-	-	-	3	-
Ministerio M. Ambiente	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Poliña provincial	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-
TOTAL	132	3	2	36	16	21	10	21	19	5

PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL **132**
Ejecución a través de la Subsecretaría de Desarrollo Social

1. PROMOCION DE LA COMUN. Y FORTAL. SOC. CIVIL	3
ICES:Dirac. Promoc. Socioeconómica	3
2. PROMOCION Y PROTECCION DE LA FAMILIA	2
Dirac. Prov. Niñez y Adolescencia	1
Consejo Prov. de la mujer	1
3. DESARROLLO INTEGRAL DEL NIÑO Y EL JOVEN	36
Dirac.Prov. Niñez y Adolescencia	19
Dirac.Prov. Asistenc. Discapacitado	1
Consejo Prov. de la Mujer	1
Consejo Prov. de la Juventud	9
Plan Prov. de Nutrición	3
Dirac. de Deportes	3
4. PROMOCION Y PROTECCION DISCAPACITADO	15
Dirac.Prov.Asist.Integr.Discapacitado	15
5. PROMOCION Y PROTECCION DEL ANCIANO	21
Dirac.Prov.Asist.Ancianid.e invalidez	17
Dirac.Prov.Asist.Integr.Discapacitado	1
Dirac.Prov.Niñez y Adolescencia	2
Dirac. de Deportes	1
6. PROMOCION DE LA MUJER	10
Consejo Prov. de la Mujer	9
Dirac.Prov.Niñez y Adolescencia	1

7. PROMOCION RECREACION Y DEPORTE		21
Direc. de Deportes	19	
Direc.Prov.Asist.Integr.Discapitado	1	
Policía Provincial	1	
8. GENERACION DE EMPLEO E INGRESO FAMILIAR		19
Ministerio M.Ambiente	1	
Subsecretaría de Trabajo	3	
ICES.Direc.Prom.Socioeconómica	2	
ICES	1	
Consejo Prov. de la Mujer	1	
Consejo Prov. de la Juventud	1	
Direc.Prov. Cooperativas	5	
Direc.Prov.Asist.Ancianid.e Invalidez	2	
Direc.Prov. Emergencia social	1	
Direc.Prov.Niñez y Adolescencia	1	
Direc.Prov.Asist.Integr.Discapitado	1	
10. NUTRICION Y SEGURIDAD ALIMENTARIA		5
Plan Prov. de Nutricion	3	
Direc.Prov.Asist.Integr.Discapitado	1	
Direc.Prov.Asist.Ancianid.e Invalidez	1	

ANEXO A.2.

PROGRAMAS PROVINCIALES EN EJECUCION, POR ORGANISMOS DE LA SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL.

ORGANISMO/ PROGRAMA	TOTAL	PROM. COM. 1	PROM. FAMIL. 2	NIÑO/ JOVEN 3	DISCA PACIT 4	ANCIA NIDAD 5	PROM. MUJ. 6	REC. Y DEP. 7	EMPL E INGR 8	NUTR. Y ALIM 10
Direc. Prov. de Niñez y Adolescencia	21	-	1	14	4	-	-	-	1	1
Direc. Prov. Asist. Integr. Discapacit.	10	-	-	1	6	-	-	1	1	1
Direc. Prov. Asist. Ancian. e Invalidez	17	-	-	-	-	16	-	-	1	-
Direc. Prov. Emergenc. social	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Direc. Prov. de Cooperat.	5	-	-	-	-	-	-	-	5	-
Dirección de Deportes	18	-	-	-	-	-	-	18	-	-
Consejo Prov. Mujer	8	-	-	-	-	-	7	-	1	-
Consejo Prov. Juvent.	9	-	-	8	-	-	-	-	1	-
Plan Prov. de Nutrición	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3
ICES. Direc. Prom. Socio- económica	5	3	-	-	-	-	-	-	2	-
ICES	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Subsecret. de Trabajo	3	-	-	-	-	-	-	-	3	-
Ministerio M. Ambiente	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Policía provincial	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-
TOTAL	103	3	1	22	10	16	7	20	18	5

PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL. ORDENAMIENTO DE PROYECTOS POR ORGANISMOS RESPONSABLES DE EJECUCION.

PROGRAMAS	PROYECTOS/ ACTIVIDADES	ORGANISMO RESPONSABLE
1. PROMOCION DE LA COMUNIDAD Y FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL	1.1. Desarrollo urbano	ICES.Dir.Prom.Socioecon
	1.2. Desarrollo rural	ICES.Dir.Prom.Socioecon
	1.3. Infraest. y vivienda social	ICES.Dir.Prom.Socioecon
2. PROMOCION Y PROTECCION DE LA FAMILIA	2.1. Prevención y asistencia violencia familiar	Dir.Prov.Niñez y Adolec.
3. DESARROLLO INTEGRAL DEL NIÑO Y DEL JOVEN.	3.1 Tenencia y adopcion	Dir.Prov.Niñez y Adolec.
	3.2. Equipo atención al adolescente	Dir.Prov.Niñez y Adolec.
	3.3. Atención a hogares de admisión	Dir.Prov.Niñez y Adolec.
	3.4. Amas externas	Dir.Prov.Niñez y Adolec.
	3.5. Familia cuidadora (común)	Dir.Prov.Niñez y Adolec.
	3.6. Hogares extemos	Dir.Prov.Niñez y Adolec.
	3.7. Correccional de varones	Dir.Prov.Niñez y Adolec.
	3.8 Chicos de y en la calle	Dir.prov.Niñez y Adolec.
	3.9 Promoción y orientaclón familiar para contención niño y adolescente	Dir.prov.Niñez y Adolec.
	3.10. Sistema de egreso protegido	Dir.Prov.Niñez y Adolec.
	3.11. Programa federal militancia social	Cons.Prov. de Juventud
	3.12. Fortalecimiento desarrollo juvenil	Cons.Prov. de Juventud

	3.13. Guarderías	Dir.Prov.Niñez y Adolesc.
	3.14. Programa de la salud	Dir.Prov.Niñez y Adolesc.
	3.15. Pequeños hogares	Dir.Prov.Niñez y Adolesc.
	3.16. Recreación y deporte	Dir.Prov.Niñez y Adolesc.
	3.17. Apoyo escolar	Cons.Prov. de Juventud
	3.18. Teatro de jóvenes para jóvenes.	Cons.Prov. de Juventud
	3.19. Atención psicosoc. al adolesc. madre/embarazada	Cons.Prov. de Juventud
	3.20. Actividades para fin de semana	Cons.Prov. de Juventud
	3.21. Proyecto joven	Cons.Prov. de Juventud
	3.22. Orientación vocacional de jóvenes a jóvenes	Cons.Prov. de Juventud
4. PROMOCION Y PROTECCION DEL DISCAPACITADO	4.1. Detección precoz de lactantes en situación de riesgo.(0-24 m).	Dir.Prov.Asist.Discapac.
	4.2. Idem anterior (0-5 a)	Dir.Prov.Niñez y Adolesc.
	4.3. Albergue personas con oligofrenia profunda	Dir.Instituto Jorba
	4.4. Convenios de contraprestación instit.sin fines de lucro.	Dir.Prov.Asist.Discapac.
	4.5. Idem anterior	Dir.Prov.Niñez y Adolesc.
	4.6. Incentivar participación comunit.en áreas discapacid. en municipios.	Dir.Prov.Asist.Discapac.
	4.7. Apoyo económico para adquisición ortopedias.	Dir.Prov.Asist.Discapac.
	4.8. Atención discapacitados albergados.	Dir.Prov.Niñez y Adolesc.
	4.9. Familia cuidadora preferencial (más 5 años).	Dir. Prov.Niñez y Adolesc.
	4.10. Apoyo económico para rehabilitación, albergue y transporte.	Dir.Prov.Asist.Discapac.

5. PROMOCION Y PROTECCION DEL ANCIANO	5.1. Pensiones	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.2. Vivienda: hogar de día y tránsito.	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.3. Auxiliar gerontológico	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.4. ASOMA: apoyo solidario para mayores.	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.5. Vivienda:mini-hogares	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.6. Vivienda: albergue por locación	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.7. Voluntariado con estímulo.	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.8. Vivienda:macro hogares	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.9. Viviendas: residencias	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.10. Viviendas; compartidas	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.11. Viviendas: comodatos	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.12. Rehabilitación oral	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.13. Subsidios para familias de apoyo.	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.14. Salud ancianos institucional. en hogares	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.15. Créditos sociales	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
	5.16. Centro cultural.	Dir.Prov.Ancian e Invalid.
6. PROMOCION DE LA MUJER.	6.1. Investigación en la temática de la mujer	Cons.Prov. de la Mujer
	6.2. Prevención violencia contra la mujer	Cons.Prov. de la Mujer
	6.3. Promoción y prevenc. salud de la mujer.	Cons.Prov. de la Mujer
	6.4. De igual a igual	Cons.Prov. de la Mujer
	6.5. Comunicación integral para la mujer.	Cons.Prov. de la Mujer
	6.6. Promoción de áreas locales-municipios.	Cons.Prov. de la Mujer
	6.7. Area de diseño	Cons.Prov. de la Mujer
7. PROMOCION DE LA RECREACION Y EL DEPORTE	7.1. Escuelas de guias de alta montaña	Dir. de Deportes
	7.2. Deporte especial	Dir. de Deportes

	7.3. Deporte en la escuela	Dir. de Deportes
	7.4. Promoción deporte, recreación y turismo.	Dir.Prov.Asist.Discapac.
	7.5. Plan escuelas de verano	Dir. de Deportes
	7.6. Recreación para la tercera edad.	Dir. de Deportes
	7.7. Club dela aventura	Dir. de Deportes
	7.8. Perilago	Dir. de Deportes
	7.9 Centros recreativos comunitarios	Dir. de Deportes
	7.10. Competencias: juegos intercolegiales	Dir. de Deportes
	7.11. Competencias: juegos interescolares	Dir. de Deportes
	7.12. Escuela modelo provincial de futbol	Dir. de Deportes
	7.13. Alto rendimiento	Dir. de Deportes
	7.14. Plan educación física para la salud y eficiencia	Policia de Mendoza
	7.15. Recreación social	Dir. de Deportes
	7.16. Registro y control de gimnasios.	Dir. de Deportes
	7.17. Promoción dela salud.	Dir. de Deportes
	7.18. Eventos especiales	Dir. de Deportes
	7.19.Escuelas deportivas	Dir. de Deportes
	7.20. Capacitación de recursos humanos.	Dir. de Deportes
8. GENERACION DE EMPLEO E INGRESO FAMILIAR.	8.1. Capacitación ocupacional	Subsec. de Trabajo
	8.2. Programa "Trabajar".	Subsec. de Trabajo
	8.3. Programa de empleo privado (PEP).	Subsec. de Trabajo
	8.4. Microemprendimientos productivos: micro y pequeñas empresas.	ICES: Dir.Prom.Socioec.
	8.5. Mujer y trabajo	Cons. Prov. de la Mujer
	8.6. Orientación en capacitación artesanal	Dir.Prov. Ancian. e Inval.

	8.7. Juventud solidaria	Cons. prov. Juventud
	8.8. Capacitación, formación e inserción laboral	Dir.Prov.Niñez y Adolesc.
	8.9. Inserción laboral de personas con discapacidad	Dir.Prov.Asist.Discapac.
	8.10. Desarrollo apícola	Dir.Prov.Cooperativas
	8.11. Programa vitivinícola provincial	Dir. Prov. Cooperativas
	8.12.Integración cooperativas frutihortícolas	Dir. Prov. Cooperativas
	8.13. Integración crianceros caprinos Malargue	Dir. Prov. Cooperativas
	8.14. Crianceros del NO (chivos)	Dir. Prov. Cooperativas
	8.15. Créditos promocionales	ICES
	8.16. Artesanía folklórica	ICES:Dir.prom.Socioec.
	8.17. Emergencia individual	Dir.Prov.Emergenc.Soc.
	8.18. Infraestructura social básica	MinistMedio Ambiente
10. NUTRICION Y SEGURIDAD ALIMENTARIA	10.1. Ayuda alimentaria personas con discapacidad	Dir.Prov.Asist.Discapac.
	10.2. Ayuda alimentaria personas con discapacidad	Dir.Prov.Niñez y Adolesc.
	10.3. Asistencia nutricional al preescolar	Plan Prov. Nutrición
	10.4. Asistencia nutricional al escolar	Plan Prov. Nutrición
	10.5. Asistencia alimentaria materno-infantil	Plan Prov. Nutrición

ANEXO A.3.

APUNTES PARA EL PROCESO DE FORMULACION DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE LA SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL.

1. El Decreto 889/96 establece un plazo de 120 días para la presentación de la propuesta de nueva organización para el Ministerio de Desarrollo Social y Salud. El plazo vence el 9/11/96.
2. Esa fecha debe ser cumplida con el mayor grado de precisión posible en cuanto al contenido de la información que debe acompañar la propuesta de nueva estructura. Este cumplimiento tendrá como consecuencia un doble beneficio para la Subsecretaría : a) una clara contribución al proceso de Reforma del Estado que impulsa el Gobierno Provincial., y b) un claro mensaje hacia la estructura interna de la Subsecretaría indicando que el proceso de Reforma se ha iniciado y dejó de ser una mera enunciación o una simple intención.
3. La propuesta que se formule será -además- un insumo necesario para la formulación final del Proyecto de Modernización a financiar con recursos BID.
4. Lo anterior aparece como fuerte argumentación para avanzar en el proceso de reformulación de la estructura orgánico-funcional de la Subsecretaría..
5. En la ejecución de ese proceso aparecen elementos referenciales a tener en cuenta :

5.1. De orden interno :

- a) **la existencia de un instructivo** para su presentación que fija requisitos mínimos para el diseño de las nuevas organizaciones. Para el caso de la Subsecretaría estos elementos serían :

* la existencia de sólo tres niveles de conducción incluida la Subsecretaría.

* la existencia de sólo tres Direcciones como primer nivel operativo por debajo de la Subsecretaría.

* la apertura de sólo tres niveles operativos (Departamentos) por debajo de cada Dirección.

* la constitución de una única "Dirección de Administración de recursos" (humanos, financieros, materiales, etc.).

* la formalización de una "Unidad Subsecretaría" para agrupar las funciones de apoyo (asistencia, prensa, mesa de entradas, etc.).

- b) **la existencia de una normativa** del máximo nivel jerárquico (ley provincial) que establece no sólo la existencia de Direcciones Provinciales sino también sus objetivos, funciones, constitución y normas de funcionamiento.

5.2. De orden externo :

La reformulación y nuevo agrupamiento de los "Programas sociales nacionales" en sólo siete unidades : Plan Social Educativo, Empleo, Tercera Edad, Discapacidad, Alimentos, Infraestructura social y vivienda, Promoción productiva. Este nuevo agrupamiento puede resultar un elemento positivo a la hora de no sólo reordenar los programas provinciales sino también de definir la futura organización de la Subsecretaría.

6. Este cuadro de situación plantea, al menos inicialmente, dos alternativas :

Alternativa 1 : Realizar el proceso de reformulación de la estructura en el marco de las restricciones legales identificadas. Esto implica mantener las actuales Direcciones Provinciales tal cual están organizadas y, en consecuencia, no respetar los criterios de racionalidad definidos por el Instructivo para formulación de las nuevas estructuras (5.1.a).

Esta alternativa significa -además- limitar la posibilidad de cambio estructural ya que quedarían -si se deben respetar mínimamente los criterios de racionalidad mencionados- fuera del esquema de cambio el resto de los organismos dependientes de la Subsecretaría.

Este esquema sólo permitiría trabajar a niveles de "Programas-actividades" reordenando su formulación y ejecución. Aún así, las atribuciones, funciones, jerarquía y autarquía que establece la ley 6354 de Niñez y Adolescencia, por ejemplo, ponen en duda tal posibilidad ya que, incluso, tales atributos otorgados por ley significan una limitación cierta a las facultades de la propia Subsecretaría.

Alternativa 2; Pensar y diseñar la nueva organización, independientemente de las restricciones legales mencionadas, encuadrar la propuesta en los criterios de racionalidad sugeridos por el Instructivo, reordenar y formalizar las actividades de los Consejos Asesores constituidos (Mujer y Juventud) y definir nuevos Programas y actividades con identificación de responsables primarios de ejecución.

Esta alternativa tiene la ventaja de "pensar desde cero", con la libertad de la falta de restricciones. Pero tiene el riesgo de concluir con un diseño con poco sustento en la realidad actual, resultando un "trabajo para cumplir" con plazos y condiciones.

7. Un principio de solución a las disyuntivas presentadas resulta de **visualizar la transformación a operar como proceso gradual de cambio**, que parte de una "situación actual" a modificar y concluye en la "situación ideal" del modelo que se diseñe.
8. El camino ideal de cambio sería aquel que logre transformar en ventajas las limitaciones de la Alternativa 1 y que, al mismo tiempo, potencie las ventajas de la Alternativa 2. Esta **Alternativa 3** podría estructurarse a partir de los siguientes elementos de ordenamiento organizacional :
 - 8.1. **Definir nuevos "criterios de ordeamiento estructural"** de las actividades que se desarrollan en el ámbito de la Subsecretaría, que den como resultado una nueva organización a partir del reagrupamiento de los actuales organismos, consejos, planes y organismos descentralizados.
 - 8.2. Tales "criterios ordenadores" se convierten así en ejes estructuradores de la política y estrategia del Ministerio de Desarrollo Social y Salud para la subsecretaría. Tentativamente, se pueden definir como tales las Areas de "Desarrollo humano", "Promoción y desarrollo comunitario" y "Promoción socioeconómica "

8.3. Estas Areas concretarían sus objetivos :

* la de **“Desarrollo Humano”**, con la ejecución de actividades con destinatarios individualizados, que reciben la asistencia y promoción de la acción del Estado para su realización como personas en su desarrollo biológico y en el marco de su condiciones y circunstancias de vida. En consecuencia agruparía las actividades que ejecutan las actuales Direcciones de : Niñez y Adolescencia, Ancianidad e Invalidez, Asistencia del Discapacitado

* la de **“Promoción y desarrollo comunitario”**, con la ejecución de actividades que consoliden el fortalecimiento de la sociedad civil y promueva la conducta solidaria y comunitaria de sus destinatarios. Tentativamente agruparía las actividades que ejecutan las actuales Direcciones de Deporte y Emergencia social, el Plan de Nutrición y de los Consejos de la Mujer y de la Juventud.

* la de **“Promoción socioeconómica”** , con la ejecución de actividades promotoras, especialmente, del empleo y el ingreso familiar en un marco de desarrollo productivo de bienes y servicios y generador de ingresos genuinos para sus destinatarios. Agruparía a las actividades que ejecutan las Direcciones de Cooperativas y de Promoción socioeconómica del ICES, y las que deriven de la intervención de la Subsecretaría en la ejecución de las políticas y programas de empleo.

8.4. Esta definición de Areas, que deberían considerarse como futuras Direcciones de la Subsecretaría pero que requieren del proceso de cambio gradual hacia la "situación ideal" aludida, implicaría iniciar el proceso de estructuración de algunas actividades que hoy no tienen representación formal en la organización administrativa. Tal es el caso de las actividades de los Consejos de la Mujer y de la Juventud .

8.5. Asimismo, implicaría **iniciar el proceso de definición del reordenamiento de los actuales Programas/actividades**, reagrupando, suprimiendo o definiendo nuevos, que han diseñado los distintos organismos de la Subsecretaría. En esa redefinición debería tenerse en cuenta la nueva estructura de los "Programas sociales nacionales" comentada en 5.2.

8.6. Estos Programas no deben ser vistos como "unidades de organización" de la estructura sino como instrumentos de gestión administrativa para ,

por un lado, ordenar acciones de los organismos responsables primarios que se deben identificar para cada actividad y, por el otro, facilitar el seguimiento, control y evaluación de resultados que realizará la "Unidad de gestión de políticas y programas" a constituir, a través del SIME.

- 8.7. Este esquema tentativo inicial se completa con la constitución de la **"Unidad de gestión de políticas y programas"** que, a modo de "oficina técnica de la Subsecretaría" diseña y ejecuta las políticas y estrategias para el sector, establece prioridades de Programas/actividades, realiza el monitoreo, control y evaluación de resultados de los mismos, evalúa y priorita el acceso de proyectos al futuro Fondo de Inversión y Desarrollo social, y organiza y ejecuta las acciones que respondan a la política general de descentralización marcada como prioritaria por el Gobierno provincial.
- 8.8. En principio, integrarían esta "Unidad de Gestión": el "Programa de Capacitación para los agentes sociales", el Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación (SIME), el Programa de Modernización y reforma administrativa con financiamiento BID. Un Departamento de "Asistencia Técnica", integrado con profesionales y técnicos especialmente seleccionados para esta tarea, constituirá el necesario soporte de gestión de las políticas de la Subsecretaría.

ACTIVIDADES A REALIZAR:

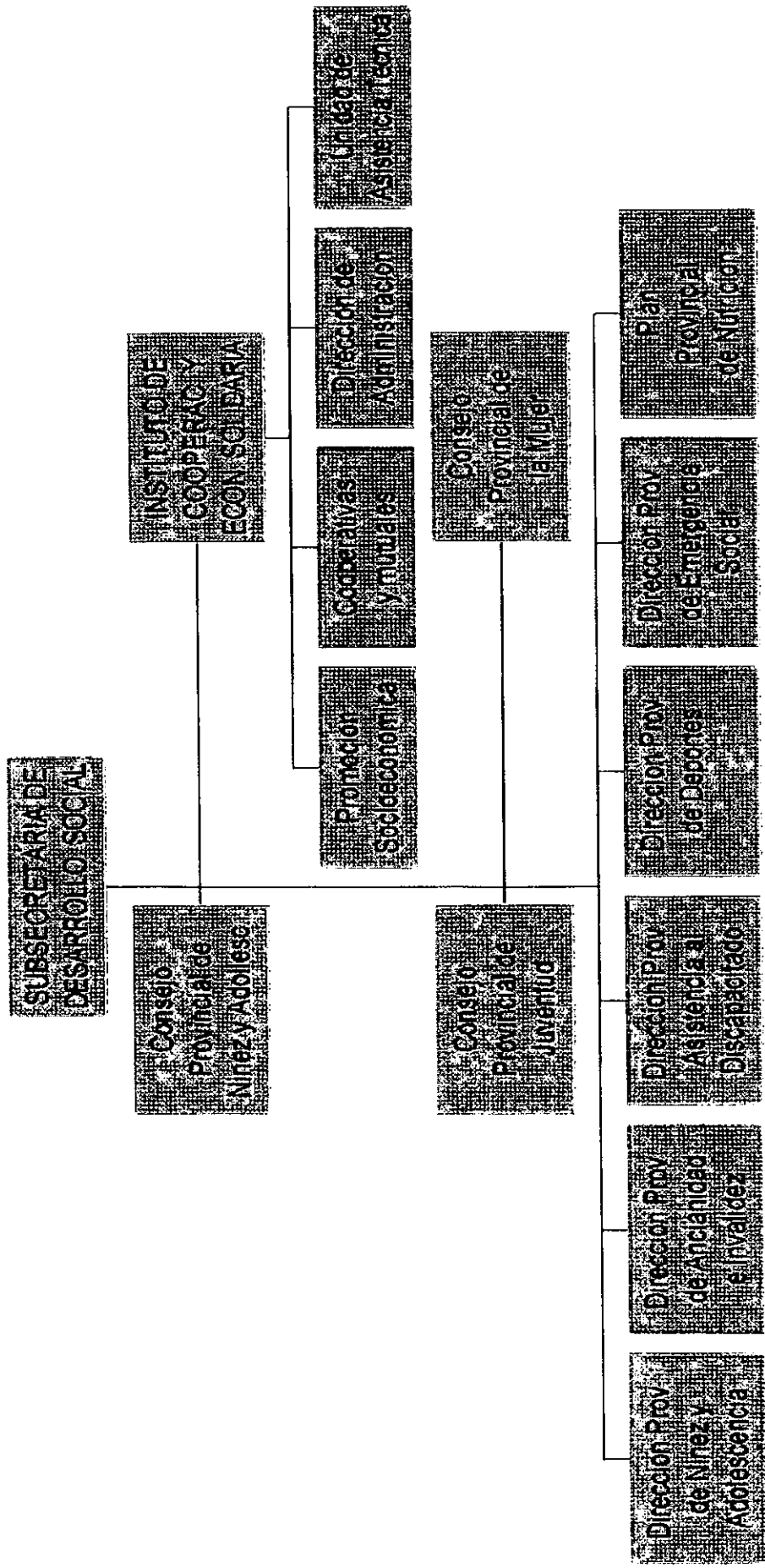
1. Revisar Programas y Actividades, a partir del relevamiento realizado a partir del listado elaborado en el Documento del SIME.
2. Definir un nuevo conjunto de Programas. No más de 6/7 de Programas, incluyendo los nacionales.
3. Identificar, seleccionar y prioritar las Actividades de cada Programa.
4. Identificar en lo posible un único organismo (Dirección/Departamento) "responsable primario" de la ejecución de cada Actividad. El responsable primario, los productos y los destinatarios es lo que solamente pide el Instructivo (Anexo III). Si se puede anexar información cuantitativa de resultados (aunque esté sin evaluar y sin saber la eficacia de la acción: número de copas de leche, ancianos albergados, etc.) se agrega.
5. "Trabajar como" si se pudieran constituir y organizar las tres "grandes Areas" identificadas ya que si el Poder ejecutivo decide formalizar a través de una Ley las propuestas de "Nueva organización del Estado" se podría, con la modificación de sólo algunos artículos de las leyes que crearon Direcciones Provinciales, salvar las limitaciones legales hoy existentes.
6. En consonancia con lo anterior, definir qué actuales organismos, planes y consejos integrarían cada "Gran Area".
7. La información de "Personal" debería desagregarse por lo menos según los formularios del Instructivo (Anexo IV a, b y c).

ANEXO A.4.
ORGANIGRAMAS.

SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

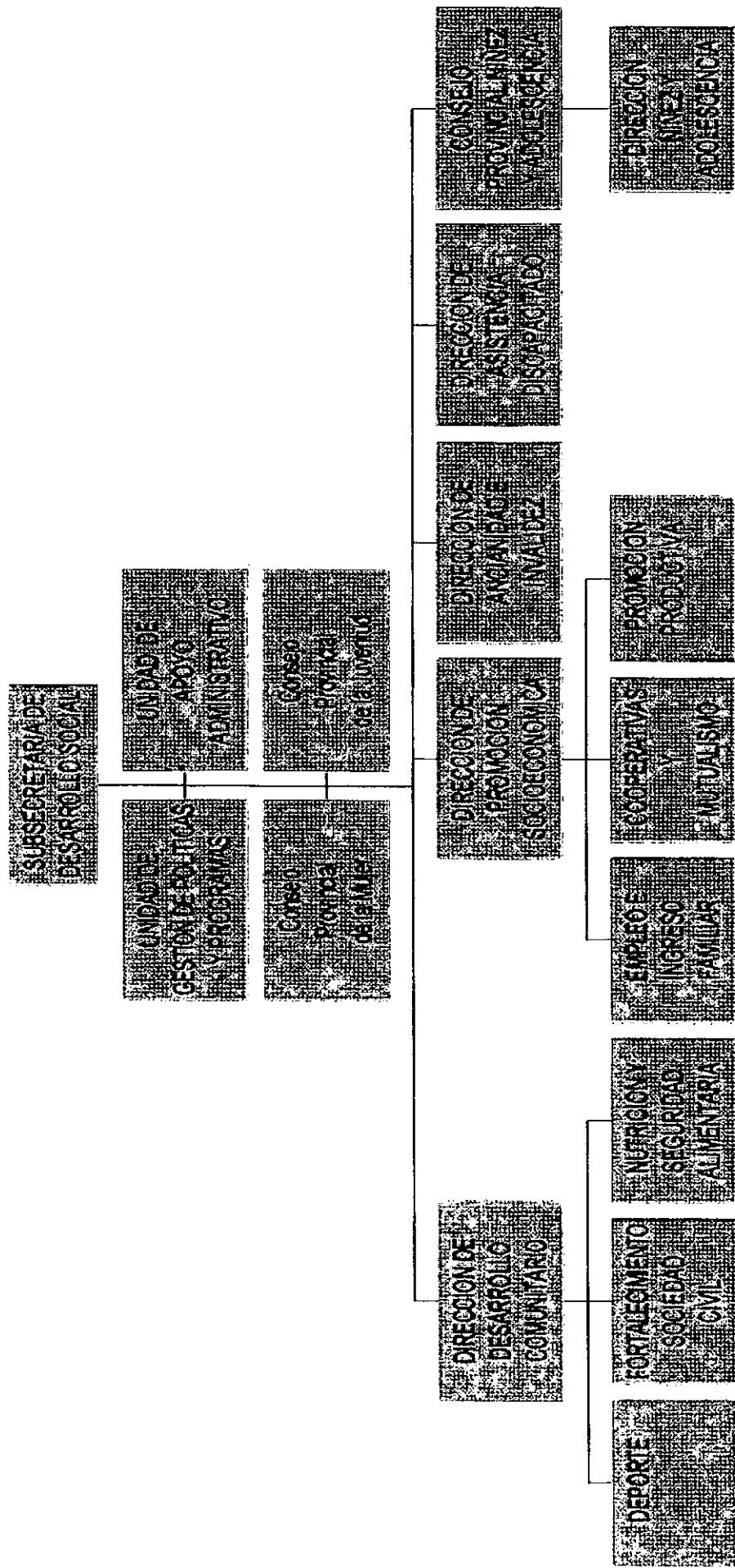
ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL

Situación actual: Subsecretaría y Organismo descentralizado (ICES)



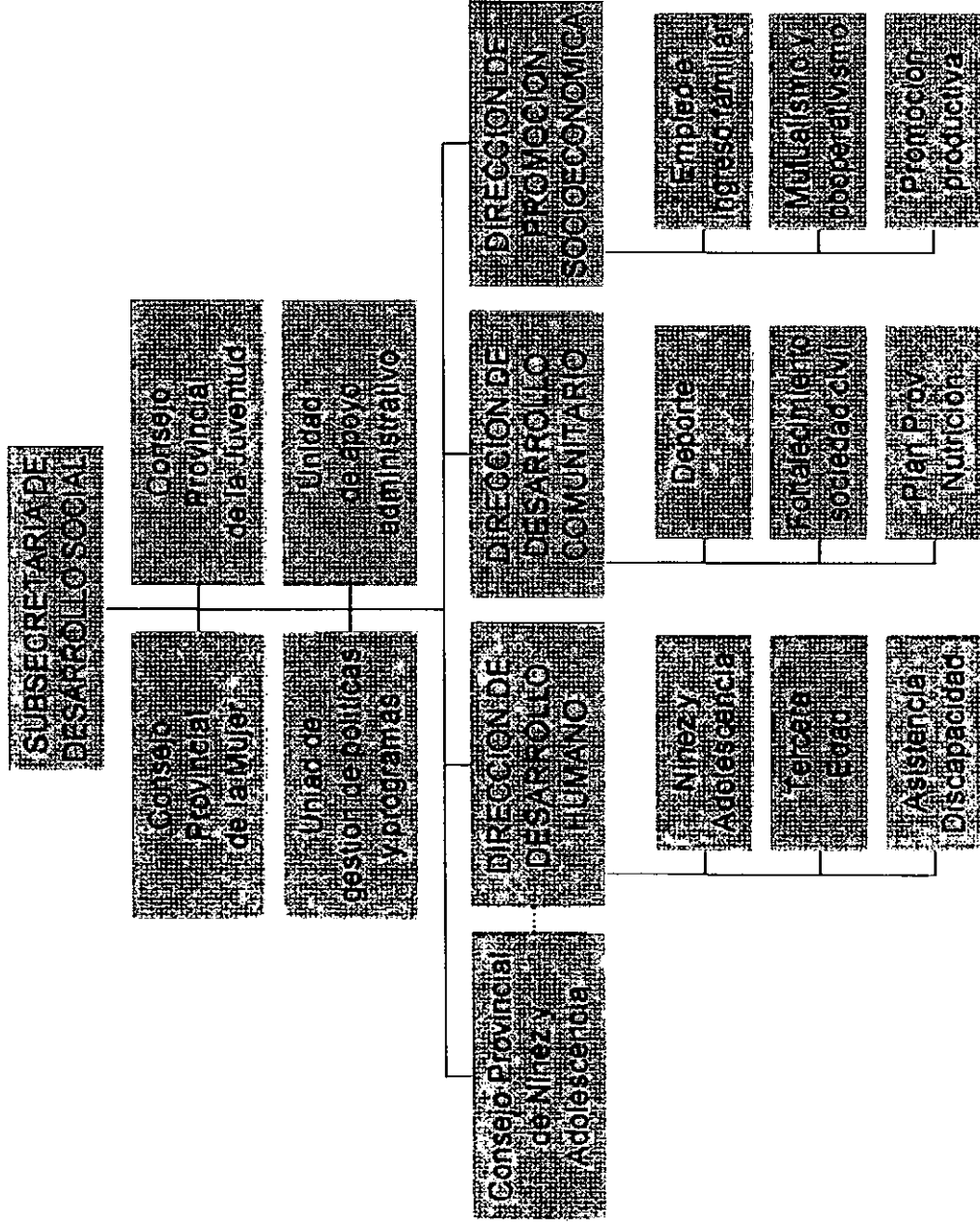
SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL
ALTERNATIVA I: Respetando "status quo" legal y modificaciones.



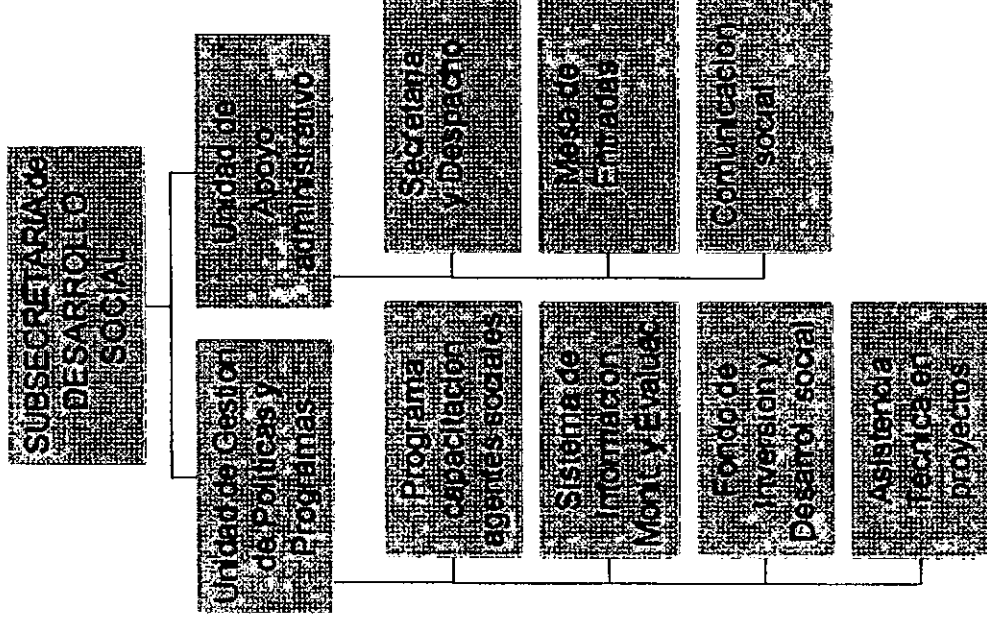
SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL
Alternativa II: Cumplimiento Instructivo Dec. 889/96



SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

UNIDADES DE ASISTENCIA Y APOYO A LA SUBSECRET



ANEXO A.5.

MODELO DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL DE LA SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL.

Cumplimiento Art. 32, decreto 889/96.

1. La tarea realizada por la Subsecretaría para la definición de su nueva estructura orgánico-funcional se encuadró y tuvo en cuenta parámetros normativos hoy vigentes y criterios de reingeniería administrativa que obligan a pensar a la organización en términos de procesos y productos. Entre otros:

1.1. **Parámetros normativos:**

- (a) lo establecido por el *Decreto 889/96*.
- (b) la Decisión del Comité de la Reforma que define el *Instructivo para la formulación de la nueva estructura*.
- (c) la *existencia de leyes provinciales vigentes* que definen estructuras de algunas áreas dependientes de la Subsecretaría y que, incluso, determinan su nivel jerárquico.
- (d) la *existencia de decretos vigentes* del Poder Ejecutivo que, al igual que en caso anterior, crean organismos y determinan jerarquías.

1.2. **Criterios.**

- (a) la *descentralización de las prestaciones sociales* realizadas hoy como actividades institucionales y que en la Subsecretaría representan la mayor afectación de recursos (humanos y financieros).

(b) la búsqueda de *eficacia, eficiencia, equidad y transparencia* a través de una organización que facilite el logro de tales objetivos.

© una *clara separación entre actividades de "Asistencia" y de "Promoción"* para facilitar la ejecución de la estrategia de descentralización, llegando con tal definición incluso dentro mismo de cada uno de los organismos que tradicionalmente realizan ambas acciones en forma conjunta y contemporánea.

(d) la definición de "*Programas*" -en unos casos- y de "*Unidades de Coordinación de Programas (UCP)*" -en otros- como alternativa administrativa y de gestión que permita y facilite la aplicación de técnicas de monitoreo y evaluación a través de "la administración por proyectos" y "programación y evaluación por resultados".

(e) la posibilidad de *acceder a fuentes de financiamiento* externo (BID), en el marco de la Reforma y Modernización del Estado Provincial, para ejecutar la estrategia de descentralización y el fortalecimiento institucional de la nueva estructura del Area de Desarrollo Social

2. Con tales condiciones iniciales y a partir de la organización actual (ver diagrama "**Situación actual**") **se diseñan dos prototipos como propuestas de nueva estructura:**

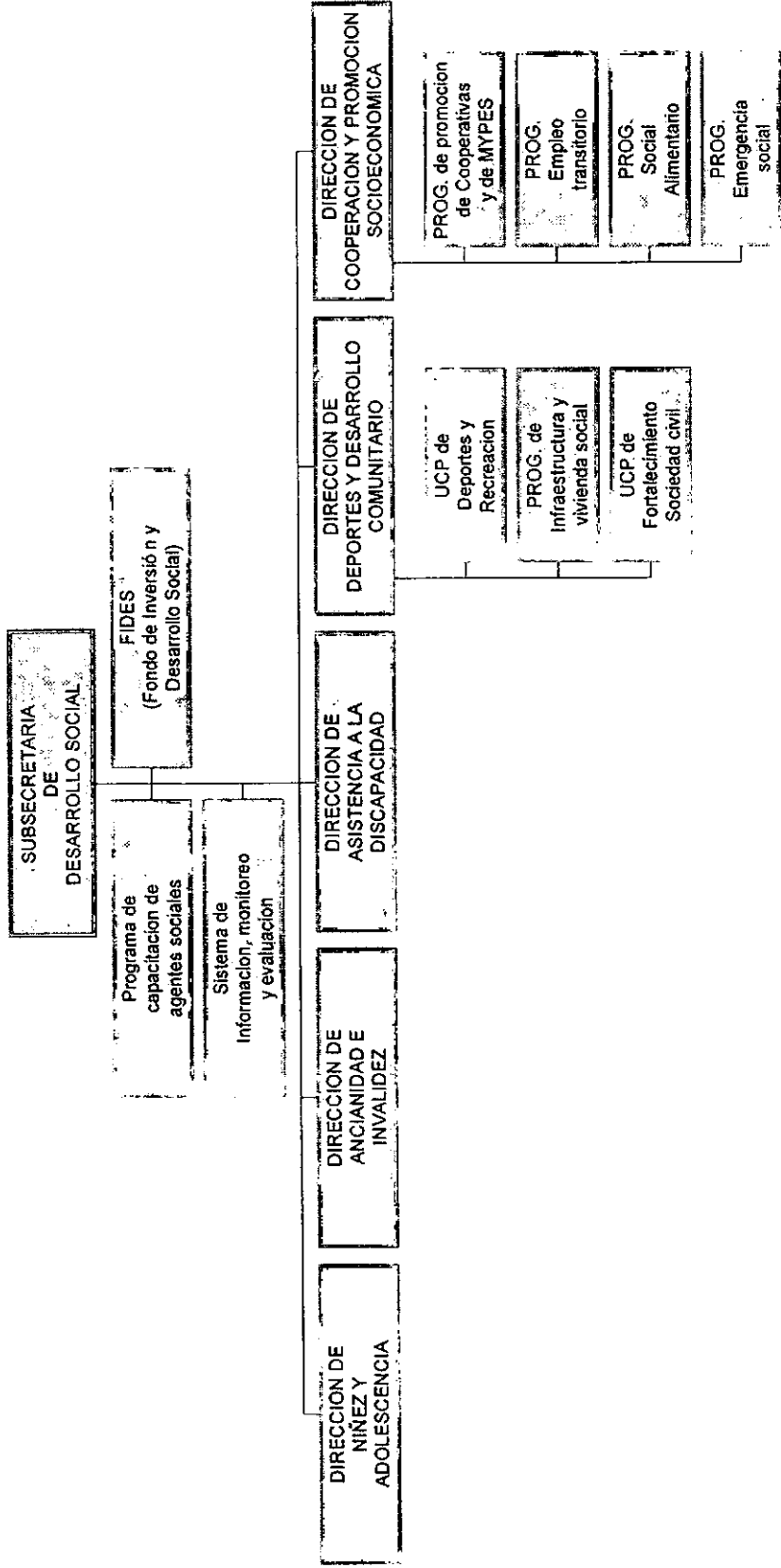
2.1. **En el marco normativo vigente:** respetando la vigencia de instrumentos legales (Leyes Provinciales) de creación y jerarquización de organismos dependientes de Desarrollo Social y, al mismo tiempo, redefiniendo el resto de las funciones del Area.

Resultado de esta tarea es la "**Alternativa 1**" que se adjunta: mantiene la jerarquía y separación de las Direcciones Provinciales de "Niñez y adolescencia", Asistencia a la Ancianidad e Invalidez" y "Asistencia a la Discapacidad", y reagrupa funciones en las nuevas Direcciones de "Deportes y Desarrollo Comunitario" y "Cooperación y Promoción

SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

Estructura orgánico-funcional

Alternativa 1: Art. 32, Dec. 889/96 y el marco legal vigente.



socioeconómica”, estructuradas según los criterios mencionados en 1.2.

Observación: Esta alternativa, obviamente, no permite la aplicación “in extenso” ni en profundidad de los criterios definidos ya que las mencionadas Direcciones -como se decía- concentran la mayor parte de las actividades del Area e insumen los mayores recursos humanos y financieros.

Se adjunta como parte de esta presentación para señalar la dificultad a superar que representan normas legales con categoría de ley que han alcanzado hasta la fijación de niveles administrativos jerárquicos para dependencias del Poder Ejecutivo.

2.2. **Sobre “base cero”:** haciendo abstracción de las normativas legales vigentes y aplicando en su totalidad los criterios de reingeniería señalados. Resultado de esta tarea es la definición de la “**Alternativa 2**” que:

a) **define tres Direcciones dependientes de la Subsecretaría:**

- * “Desarrollo Humano y familia”,
- * “Deportes y desarrollo comunitario”
- * “Cooperación y promoción socioeconómica”.

b) Con dependencia de esas Direcciones, **a nivel de “Departamentos”** se establecen, con el criterio definido en 1.2.d), **once “Unidades de Coordinación de Programas (UCP)” o “Programas”**, según los casos, con la siguiente organización por Dirección:

* **Dirección de desarrollo humano y familia:**

- UCP de Asistencia a la Niñez y adolescencia.
- UCP de Asistencia a la ancianidad e invalidez
- UCP de Asistencia a la Discapacidad.
- UCP de promoción y protección familiar.

*** Dirección de deporte y desarrollo comunitario**

- UCP de deporte y recreación.
- UCP de fortalecimiento de la sociedad civil.
- Programa de infraestructura y vivienda social.

*** Dirección de cooperación y promoción socioeconómica.**

- Programa de promoción de cooperativas y MYPES.
- Programa de empleo transitorio.
- Programa social alimentario.
- Programa de emergencia social.

c) Estos once Departamentos, con la denominación indicada, administrarán y gestionarán **28 “programas”**. Se identifican a continuación estos Programas por Departamento:

*** UCP de asistencia a la niñez y adolescencia:**

- Programa de admisión
- Programa de Albergues
- Programa familia cuidadora.
- Programa de chico de la calle.
- Programa correccional.

*** UCP de asistencia a la ancianidad:**

- Programa de Albergues
- Programa de ayuda económica.
- Programa de cuidadores domiciliarios.

*** UCP asistencia a la discapacidad:**

- Programa de Albergues.
- Programa de ayuda económica.
- Programa de detección precoz.
- Programa de inserción laboral.

*** UCP de promoción y protección de la familia.**

- Programa de fortalecimiento del vínculo familiar.
- Programa de apoyo comunitario a la familia
- Protección a la familia en situaciones de riesgo.

*** UCP de fortalecimiento de la sociedad civil:**

- Programa de promoción y articulación de organizaciones sociales de base territorial.
- Programa de promoción y articulación de organizaciones sociales de base sectorial.

- Programa de promoción y articulación de organizaciones de voluntariado.

*** UCP de Deportes y Recreación:**

- Programa de deporte escolar comunitario.
- Programa de deporte federado.
- Programa de tiempo libre y recreación.
- Programa deporte, salud y especial.
- Programa de deporte de alto rendimiento.

*** Programa de infraestructura y vivienda social.**

*** Programa de promoción de cooperativas y MYPES.**

*** Programa de empleo transitorio.**

*** Programa social alimentario.**

*** Programa de emergencia social.**

d) dentro de la Dirección de "Desarrollo Humano y familia", separa con nitidez las funciones de "Asistencia" de las de "Promoción".

e) abandona el criterio tradicional del tratamiento "etario" (según edad de los beneficiarios), al incorporar el concepto de "Familia" en las acciones de Promoción.

f) sin descuidar el "tratamiento de la pobreza" (criterio NBI) introduce una ampliación conceptual a la tradicional función del Area al fortalecer las actividades de "desarrollo comunitario" y "promoción socioeconómica".

g) define "Unidades de Coordinación de Programas" para aquellos Departamentos con más de un programa en sus funciones y "Programas" para aquellos Departamentos con actividades que pueden ser resumidas en un único Programa.

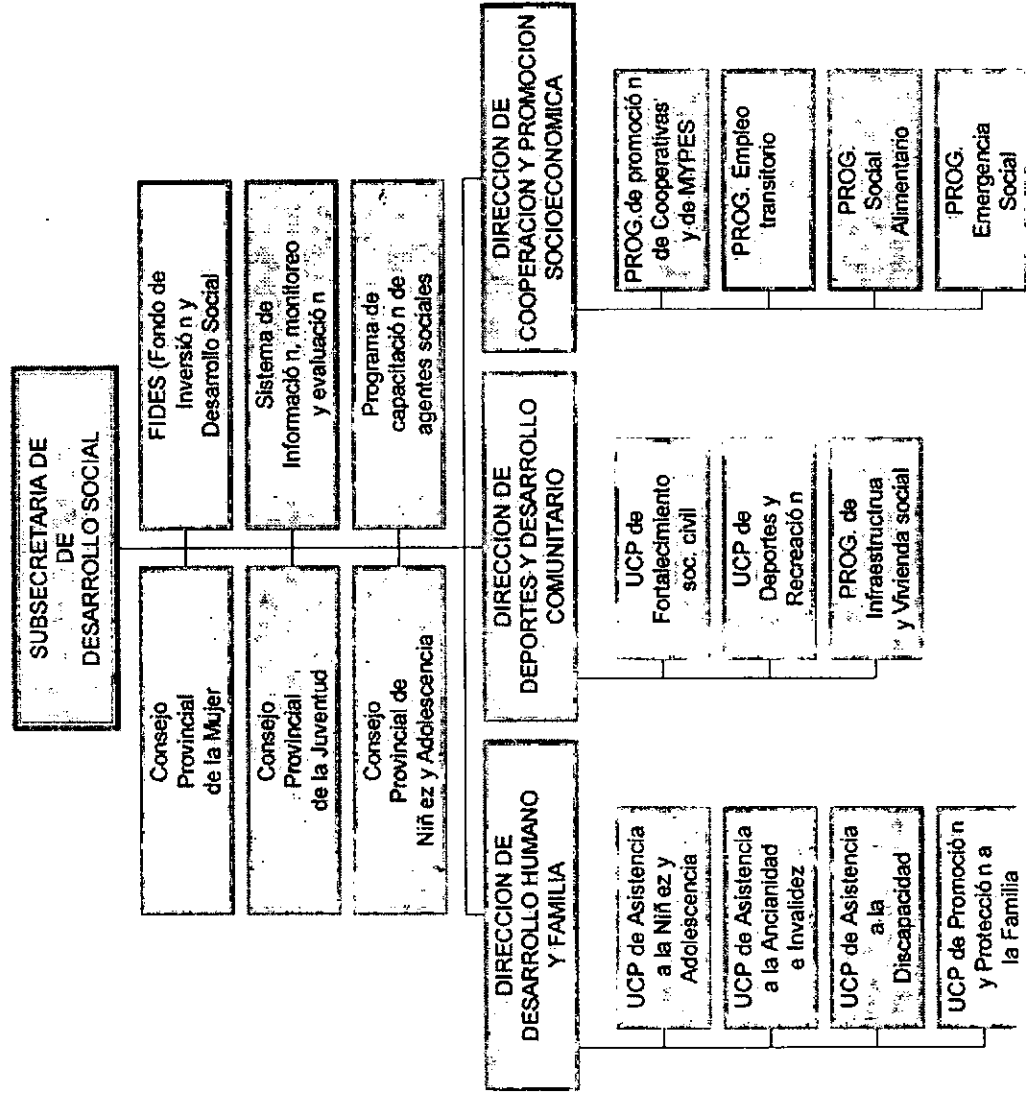
h) ubica a nivel de "Staff" los vigentes Consejos Provinciales de: "Niñez y Adolescencia", "la Mujer" y "la Juventud".

i) ubica a nivel de asistencia a la Subsecretaría las recientes creaciones, dispuestas por el Decreto 889/96, del "Programa de capacitación para agentes sociales" (art. 4º), del "Sistema de Información, monitoreo y evaluación" (art. 5º) y del "Fondo de Inversión y desarrollo social (FIDES)", actualmente en tratamiento legislativo a propuesta del Poder Ejecutivo.

SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

Estructura orgánico-funcional

Alternativa 2: Art. 32, Dec. 889/96 (“base cero”).



OBJETIVOS. MISIONES y FUNCIONES.



A. DE LA SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL.

1. **FINALIDADES.** La identificación de Objetivos implica necesariamente definir en forma previa las Finalidades del Area Provincial de Desarrollo Social.

El Desarrollo Social, como parte del desarrollo humano integral, y en el marco de las condiciones de vulnerabilidad de tiempo y lugar en que se cumple la acción del Gobierno Provincial, reconoce tres grandes finalidades:

- 1.1. **Lograr la integración social**, promoviendo la solidaridad entre las personas, el protagonismo social y la circulación del afecto en la familia.
- 1.2. **Reducir la pobreza**, mejorando las condiciones de vida de la gente, quebrando la reproducción generacional de la marginación y brindando cobertura para las carencias críticas de los pobres estructurales y de los nuevos pobres.
- 1.3. **Apoyar la generación de empleos productivos**, que permitan crear las condiciones para sostener las dos finalidades anterior.

2. OBJETIVOS.

Definidas las finalidades del Desarrollo Social se identifican los siguientes Objetivos que, como coherentemente debe ocurrir, presentan una altísima correlación con las misiones de cada uno de los niveles Departamentales definidos en la adjunta propuesta de Estructura orgánico-funcional de la Subsecretaría:

- 2.1. Promover y proteger el lazo familiar.
- 2.2. Promover el desarrollo integral de las capacidades y potencialidades de los niños y jóvenes, asegurando la protección de aquellos en riesgo social.
- 2.3. Revalorizar al anciano y al discapacitado, promoviendo su integración creativa, protegiendo y asistiendo a aquellos en situación de riesgo.
- 2.4. Promover la igualdad de oportunidades de la mujer en todos los ámbitos.
- 2.5. Promover la actividad deportiva y recreativa como insumo para la integración familiar, la promoción comunitaria y el desarrollo psicofísico de las personas.
- 2.6. Fortalecer la sociedad civil y promover la participación comunitaria en sus distintas formas asociativas.
- 2.7. Promover el ingreso familiar mediante la creación de empleos, la capacitación laboral y la constitución de asociaciones productivas.
- 2.8. Disminuir la desnutrición y la inseguridad alimentaria de las familias.
- 2.9. Contribuir al desarrollo de un hábitat digno mediante proyectos sociales de infraestructura, saneamiento y viviendas .

2.10. Asegurar la asistencia y recuperación de personas y familias en situaciones críticas y agudas de emergencia social.

3. **MISION DE LA SUBSECRETARIA.**

Con las definiciones anteriores -y ya en términos estrictamente administrativos- se enuncia la Misión de la Subsecretaría de Desarrollo Social:

“Diseñar las políticas y ejecutar las acciones que posibiliten a todos los mendocinos alcanzar su realización personal y una correcta integración familiar y comunitaria a través del esfuerzo propio y la acción solidaria”.

4. **FUNCIONES DE LA SUBSECRETARIA.**

Con tales Objetivos y Misión se definen las Funciones de la Subsecretaría:

- 4.1. Entender en el diseño de políticas y ejecución de acciones que aseguren asistencia integral a niños, adolescentes, ancianos y discapacitados y protección y promoción de la familia.
- 4.2. Entender en el diseño de políticas y ejecución de acciones para la promoción del deporte, el fortalecimiento de la sociedad civil y la infraestructura social como vehículos de desarrollo comunitario.
- 4.3. Entender en el diseño de políticas y ejecución de acciones que promuevan el cooperativismo, el empleo, el ingreso familiar y la seguridad alimentaria en un marco de desarrollo socioeconómico solidario.

- 4.4. Participar en la definición de políticas provinciales de impacto social en los ámbitos de consulta intersectorial que el Poder Ejecutivo defina para la mejor integralidad de sus acciones.
- 4.5. Intervenir en la definición de relaciones institucionales con organismos de cooperación técnica, económica o financiera, locales, nacionales o internacionales, públicos o privados que contribuyan al mejor cumplimiento de su Misión.
- 4.6. Entender, con carácter de Administrador, en la gestión, ejecución y control de las actividades del Fondo de Inversión y Desarrollo Social (FIDES).
- 4.7. Entender en el diseño y actividades de la estrategia de descentralización de las prestaciones sociales a municipios y organizaciones comunitarias y, en especial, en los instrumentos creados a tal fin: el "Programa de capacitación de agentes sociales" y el "Sistema de información, monitoreo y evaluación".

B. DE LAS DIRECCIONES DE LA SUBSECRETARIA .

5. MISIONES:

5.1. Dirección de desarrollo humano y familia.

Intervenir en el diseño de políticas y entender en la ejecución de acciones que aseguren asistencia integral a niños, adolescentes, ancianos y discapacitados, y protección y promoción de la familia.

5.2. Dirección de deportes y desarrollo comunitario.

Intervenir en el diseño de políticas y entender en la ejecución de acciones para la promoción del deporte, el fortalecimiento de la sociedad civil y la infraestructura social como vehículos de desarrollo comunitario.

5.3. Dirección de cooperación y promoción socioeconómica.

Intervenir en el diseño de políticas y entender en la ejecución de acciones que promuevan el cooperativismo, el empleo, el ingreso familiar y la seguridad alimentaria en un marco de desarrollo socioeconómico solidario.

6. FUNCIONES.

Las funciones de las Direcciones se consignan en las planillas sugeridas por el Instructivo anexo al Decreto 889/96 que identifica para cada función "productos y destinatarios" y acompañan esta presentación.

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y SALUD

SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

DIRECCION: DESARROLLO HUMANO Y FAMILIA

FUNCION	PRODUCTO	DESTINATARIO
1. UCP de Asistencia a la Niñez y Adolescencia		
1.1. Recepción de niños y adolescentes por mandato legal o demanda espontánea	Asistencia en hogares de admisión	340 asistencias/mes.
1.2. Albergar en hogares propios o por convenio	Asistencia integral a niños y adolescentes	530 pers./mes asistidos
1.3. Brindar albergues en familias cuidadoras.	Asistencia a niños y adolescentes en comunidad	600 asistidos mensuales promedio
1.4. Brindar asistencia integral para la reinserción	Programas de reeducación	85 asistidos mensuales promedio
1.5. Atender la problemática de los chicos de y en la calle.	Niños incorporados a la comunidad.	43 asistidos mensuales promedio
2. UCP de Asistencia a la Ancianidad e Invalidez:		
2.1 Albergar ancianos en estado de desamparo en hogares y/o viviendas	Asistencia Integral de Ancianos: - Macro Hogares. Lugar de día y tránsito. Minihogares. Albergue por locación. Residencias. - Hogares privados. Viviendas en comodato	985 personas/año
2.2 Asistir económicamente ancianos con NBI y sin cobertura social.	- Pensiones. Prestaciones de salud. Subsidios por familia de apoyo. Subsidios económicos	9049 personas/año
2.3 Cuidar ancianos en su domicilio o del Estado para evitar internación.	- Cuidados domiciliarios	320 personas/año
3. UCP de Asistencia a la Discapacidad		
3.1 Albergar personas con discapacidad	- Albergue. Convenios. Subsidios	184 personas
3.2 Brindar rehabilitación y servicios al discapacitado	- Subsidios. Convenios. Elementos ortopédicos	421 personas/año
3.3 Realizar detección precóz y tratamiento de lactantes en riesgo	- Evaluación y control realizados a lactantes	1593 controles y evaluaciones/año
3.4 Procurar la integración laboral de personas discapacitadas	- Subsidios, convenios y capacitación.	181 personas/año
3.5 Certificar la discapacidad	- Certificados de discapacidad	8068 prsonas/año
4. UCP de Promoción y protección de la Familia		
4.1 Fortalecer el núcleo familiar con el objeto de asegurar el desarrollo psicosocial de sus miembros	Cursos de Capacitación Campañas de información y educación Asistencia preventiva a familias en riesgo	Familias en general Familias en riesgo
4.2 Promover el apoyo y la intervención comunitaria en el fortalecimiento de la familia y el desarrollo psicosocial de sus miembros	Asistencia de niños en guarderías Asistencia de niños en hogares de día Actividades culturales y de recreación para los sectores de niñez, ancianidad y discapacidad	2600 niños atendidos Niños, ancianos y discapacitados pertenecientes a asociaciones comunitarios
4.3 Proteger a la familia y a sus miembros frente a situaciones de riesgo (violencia familiar, embarazo adolescente, abuso sexual, adicciones, etc.)	Asistencia a familias y sus miembros Cursos de capacitación Campañas de información y capacitación	Familias en riesgo Familias en general

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y SALUD

SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

DIRECCION: DEPORTE Y DESARROLLO COMUNITARIO

FUNCION	PRODUCTO	DESTINATARIO
1. UCP de Fortalecimiento de la Sociedad Civil.		
1.1 Fomentar y consolidar mecanismos de participación.	- Desarrollo y fortalecimiento.	Organizaciones sociales territoriales, sectoriales y de voluntariado
1.2 Promover el desarrollo organizativo	- Organizaciones consolidadas y democráticas	Sectores vulnerables
1.3 Articular las capacidades colectivas	- Priorización y resolución de conflictos	Organizaciones sociales
1.4. Promover la ejecución de proyectos de desarrollo social.	-Proyectos en ejecución	Organizaciones sociales.
1.5. Relevar organizaciones sociales.	- información actualizada	Comunidad y Estado
1.6 Articular organizaciones sociales.	- Red de organizaciones fortalecida	Organizaciones de la comunidad
2 UPC de Deportes y Recreación		
2.1 Desarrollar el deporte comunitario en instalaciones escolares	- Torneos y encuentros. Aprendizaje y práctica.	150000 niños y jóvenes
2.2 Promover el deporte federado	- Escuelas deportivas. capacitación. Subsidio	9.000 personas. 54 Instituciones
2.3 Fomentar el uso adecuado del tiempo libre y la recreación.	- Escuelas guías. Excursiones y campamentos. Juegos populares barriales. capacitación.	17.000 personas de sectores vulnerables
2.4 Promover y controlar la actividad deportiva como calidad de vida.	-Control antidoping. Registro de gimnacios. Deportes para discapacitados y tercera edad	250 gimnacios. 20.000 personas
2.5 Desarrollar el Centro Cuyano de alto rendimiento	- Centro Cuyano instalado. Servicios especializados en marcha. Entrenadores y médicos capacitados	Deportistas talentosos. Clubes y federaciones de Cuyo.
3. Programa de Infraestructura y Vivienda Social.		
3.1 Contribuir al fomento y mejoramiento social del hábitat	- Viviendas e infraestructuras mejoradas	1963 grupos familiares con NBI
3.2 Asistir a poblaciones en situación de riesgo sanitario	- Construcción de núcleos húmedos	120 grupos familiares vulnerables

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y SALUD

SUBSECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

DIRECCION: COOPERACION Y PROMOCION SOCIOECONOMICA

FUNCION	PRODUCTO	DESTINATARIO
<p>1. Programa de Promoción de Cooperativas y MYPES:</p> <p>1.1 Promover Empresas Cooperativas y de Pequeña Escala</p> <p>1.2 Promover el financiamiento de empresas del sector</p>	<p>- Cursos de Capacitación</p> <p>- Asistencia Técnica en proyectos y comercialización</p> <p>- Subsidios y créditos con fondos nacionales</p>	<p>2000 microempresarios y cooperativistas</p> <p>870 microempresarios y cooperativistas</p> <p>750 microempresarios y productores cooperativos</p>
<p>2. Programa de Empleo Transitorio</p> <p>2.1 Generar ocupación transitoria a jefes/as de hogar con carga de familia desocupados</p>	<p>Ayuda económica mensual no remunerativa de \$100 a \$200</p>	<p>1082 jefes de hogar (Zonas Críticas)</p> <p>1330 jefes/as de hogar (Servicios Comunitarios)</p> <p>* Está pendiente de aprobación la solicitud de transferencia de fondos nacionales para la atención de 6000 jefes/as de hogar desocupados (promedio mensual)</p>
<p>3. Programa Social Alimentario</p> <p>3.1 Brindar asistencia alimentaria a sectores con carencias críticas</p> <p>3.2 Educar en alimentación y nutrición y capacitar en gestión operativa</p> <p>3.3 Monitorear y evaluar nutricionalmente a la población infantil.</p>	<p>Prestaciones alimentarias: Leche en polvo en Centro de Salud. Copa de leche en Escuelas. Refrigerio en Jardines Maternales. Comedor tradicional en Escuelas y Jardines Maternales. Módulos alimentarios para familias con niños ancianos y discapacitados.</p> <p>Cursos y talleres de capacitación a efectores. Cursos de Educación Alimentario-Nutricional</p> <p>Censo de Talla Trienal</p> <p>Centros de Vigilancia Nutricional.</p>	<p>30.000 Niños de 0-2 años, embarazadas y puérperas. 105.000 Niños de 5-13 años. 4.500 Niños 2-5 años.</p> <p>23.500 Niños 5-13 años. 14.600 Niños 2-5 años.</p> <p>40.000 Beneficiarios.</p> <p>Responsables de la implementación de los programas: 1000 Efectores. Familia y comunidad beneficiaria.</p> <p>Población infantil que concurre a 1º Grado en todos los Establecimientos Educativos de la Prov. Población 0-2 años en sitios centinela.</p>

4. Programa de Emergencia Social		
4.1 Asistir a familias y grupos en riesgo temporal y colectivo	Subsidio financiero. Materiales de construcción. Medicamentos. Pasajes. Modulos sanitarios Vestimenta Colchones Frazadas Alimentos. especiales	Población urbana y rural en general con NBI 600 pasajes 3.000 500 pantalones, 500 zapatillas 350 5.000 300 personas
4.2 Supervisar el Proceso de Descentralización en los Municipios	Evaluación de la asistencia	18 Municipios

B. PROYECTO DE MODERNIZACION Y REFORMA DEL AREA DE DESARROLLO SOCIAL CON FINANCIAMIENTO EXTERNO (BID).

1. Actividad realizada.

1.1. *Análisis de la documentación preliminar preparada por personal técnico de la Subsecretaría.*

Los documentos de trabajo elaborados por la Subsecretaría constituían aproximaciones sucesivas al proyecto, preparados en el marco de la información disponible sobre el estado de la gestión que, paralelamente, desarrolla la Provincia frente a la institución financiera internacional.

La "Misión de Orientación" del BID (7 al 12 de octubre de 1996) dejó establecidas mayores precisiones acerca de : * la ubicación del Proyecto del "Area de Desarrollo Social" en el marco del Componente Provincial, * el nivel de desagregación en la presentación de las Actividades del Proyecto, * programación de actividades, * cronogramas, * costos, * análisis preliminar de marco lógico para cada Actividad, * riesgos del proyecto y * beneficios económicos esperados del proyecto.

1.2. *Formulación del Proyecto.*

Con tales precisiones se procede a reordenar las primeras presentaciones, procurando la formulación de un Proyecto centrado en el eje político de la "descentralización de las prestaciones sociales" definido por el Poder Ejecutivo Provincial para el Area de Desarrollo Social.

Esta tarea se realizó con la participación directa de los organismos y/o dependencias involucradas en el Proyecto, en especial las Direcciones de Niñez y Adolescencia, Ancianidad e Invalidez y Asistencia a la Discapacidad, y los responsables del "Programa de Capacitación de agentes sociales" y del "Sistema de Información, monitoreo y evaluación".

Resultado de esta tarea es un Proyecto focalizado en la **descentralización y en el consecuente fortalecimiento institucional** para la implementación de la política. Define -asimismo- en cinco "Estrategias" las Actividades programáticas a ejecutar para el cumplimiento de los Objetivos del Proyecto.

En el **Anexo B.1.** se acompaña el Documento del Proyecto "DESCENTRALIZACION Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL AREA PROVINCIAL DE DESARROLLO SOCIAL", preparado por esta Consultoría, con el desarrollo de: Fundamentos, Objetivos (generales y específicos), Estrategias y Necesidades de financiamiento.

- 1.3. En forma particular, y por su estrecha relación con el primer "Resultado esperado" de esta consultoría, se desarrollaron las Estrategias 1 y 2 referidas, respectivamente, a la "Reestructuración orgánico-funcional y diseño de la estrategia de descentralización de servicios del area de Desarrollo Social" e "Implementación, seguimiento y control del modelo de descentralización".

Por razones de unificación de criterios de presentación y coherencia interna ya mencionadas, la tarea de la Consultoría se extendió al resto de las Estrategias y subestrategias del Proyecto. Por ello, para cada Estrategia se definen: Actividades, Tareas y Necesidades de financiamiento (insumos, costos y categoría del gasto). El resultado final de esta tarea es el desarrollo de las Estrategias por Actividades que se formulan en el **Anexo B.2.**

- 1.4. La tarea de la Consultoría se completó, en cuanto a la formulación del Proyecto, con la redacción del capítulo de "RIESGOS EN LA EJECUCION DEL PROYECTO Y LAS PREVISIONES PARA SUPERARLOS" (ver **Anexo B.3.**).
- 1.5. Ante la inminencia de la visita a la Provincia de la "misión de análisis" del BID, la Consultoría incluyó la tarea de asistencia técnica en la incorporación de nuevos criterios sugeridos por el Banco en cuanto a categoría de gastos elegibles, costos de las actividades y cronogramas de ejecución

ANEXO B.1.

PROYECTO: DESCENTRALIZACION Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL AREA PROVINCIAL DE DESARROLLO SOCIAL.

1. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO:

- 1.1. El Gobierno de Mendoza ha retomado un fuerte proceso de Reforma del Estado tendiente a dotar de racionalidad administrativa, eficacia, eficiencia y transparencia a la actividad del sector público y, en consecuencia, mejorar la posición fiscal y el equilibrio financiero presupuestario.
- 1.2. Tal voluntad política abarca a todos los sectores de la Administración Pública.. El Area de Desarrollo Social provincial forma parte principal de este proceso de reforma. Una muestra fehaciente de ello es el dictado del Decreto N° 889/96 del mes de julio pasado que establece los lineamientos centrales de ese proceso:
 - a) descentralización de la prestación de servicios sociales (art. 3);
 - b) diseño de una nueva estructura orgánica para el Area (art. 32);
 - c) implementación del Programa de capacitación para agentes sociales (art. 4);
 - d) organización de un sistema de información y monitoreo (art. 5);
 - e) creación de un fondo provincial de inversión y desarrollo social (art.1).
- 1.3. Históricamente, los sectores de prestación social - denominados globalmente "Area de Desarrollo Social" - han recibido escaso o casi nulo apoyo para racionalizar sus acciones y hacer más eficaz, eficiente y equitativa su tarea. Más aún, las presiones de orden político han encontrado excesiva permeabilidad en las estructuras prestadoras de esos servicios, con las consiguientes consecuencias de irracionalidad en los resultados.

Estas son algunas de las razones por las cuales no han existido iniciativas válidas dirigidas a la modernización funcional del area, el desarrollo tecnológico en el diseño, seguimiento y control de programas sociales, la capacitación de los agentes, o el diseño y aplicación de tecnologías administrativas de gestión gerencial del sector.

- 1.4. La expresada voluntad política del Gobierno Provincial y la oportunidad del acceso a nuevas fuentes de crédito para satisfacer la necesidad de financiamiento que demanda la ejecución de un programa de reforma de tal extensión y profundidad, constituyen acciones coincidentes que avalan el diseño de esta Actividad.
- 1.5. En tal sentido, el diseño de la Actividad tiene como finalidad la búsqueda de creciente niveles de eficacia , eficiencia, equidad y transparencia en la prestación de servicios sociales y, para ello, se reconoce como válida la política de ejecución descentralizada de las acciones del Area.

En otros términos: la descentralización hacia nuevos agentes (municipios, ONG, organizaciones comunitarias, etc.) prestadores de servicios sociales constituye el núcleo y eje central de la Actividad propuesta. Con tal punto de partida se identifican las Estrategias para la ejecución del Proyecto.

- 1.6. La descentralización, en las condiciones ambientales de la administración pública que se describía en 1.3., resultará de un muy fuerte impacto tanto en el nivel central provincial como sobre los nuevos agentes ejecutores de la política.

Por ello, **la primera estrategia** de acción diseñada involucra la redefinición de la estructura orgánico-funcional del Area de Desarrollo Social (la hoy Subsecretaría de Desarrollo Social y sus organismos dependiente, centralizados y descentralizados), en forma paralela y contemporánea con el diseño del modelo de descentralización.

El cumplimiento de la misma implica la realización de una serie de tareas que tiendan, en primer lugar, a asegurar la calidad técnica de los diseños de los modelos de descentralización y de organización estructural y funcional del nivel central y, en segundo lugar, a prever y remover las dificultades que dicho proceso puede generar. Para el primer aspecto se diseñan las asistencias técnicas mínimas a tal fin y, en el segundo, se identifican asistencias técnicas sobre aspectos puntuales del proceso (análisis de recursos humanos, revisión de la normativa institucional y administrativa) que se identifican como problemas a superar.

- 1.7. **La segunda estrategia** de intervención hace a la implementación del modelo de descentralización y al diseño de los mecanismos de seguimiento y control necesarios para asegurar calidad en la prestación de los servicios.

Esta segunda estrategia reconoce su fundamento en:

- a) una inadecuada valorización del papel de los Municipios y organizaciones de la sociedad civil en tanto articuladores de recursos a nivel local;
- b) la escasa preparación técnica de las áreas sociales municipales y comunitarias en la gestión de proyectos sociales;
- c) la escasa institucionalización de la participación comunitaria en la ejecución de políticas sociales.

En este proceso de implementación se reconoce como insuficiente el hecho de contar con el "mejor diseño del modelo de descentralización". Las razones apuntadas en el párrafo anterior obligan a contemplar la ejecución de tareas tendientes a disminuir los riesgos de la implementación (definición de normas, circuitos y procedimientos administrativos, instrumentos de seguimiento y control).

- 1.8. La **tercera y cuarta** estrategia de intervención reconocen el carácter de instrumentos válidos e imprescindibles del nuevo modelo de ejecución centralizada: la información y la calidad del recurso humano interviniente.

La información aparece como un insumo necesario de la descentralización para focalizar adecuadamente las acciones, monitorear y evaluar resultados, brindar información gerencial a los niveles superiores de la organización y , a modo de retroalimentación, diseñar la proxima programación de acciones y de recursos afectados. Estos aspectos, y los que hacen a la dotación de personal capacitado en la tarea y de equipamiento informático necesario, la transferencia de metodologías a los nuevos agentes y la comunicación y transferencia de resultados, están incluidos en el denominado "Sistema de información, monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales" que incluye la Estrategia 3.

La capacitación de los agentes sociales intervinientes se programa para facilitar el proceso de descentralización y organizar la demanda social. Por lo general, el agente social está preparado, y se mueve en una organización, que prioriza la oferta social sobre la demanda social, el asistencialismo sobre la promoción, el análisis de la demanda social desde los programas y no desde los problemas, la lógica burocrática de resolución sobre la lógica de los proyectos. A esto debe agregarse la ausencia de capacidad en gerencia social y una insuficiente tecnología social para la formulación y evaluación de proyectos.

La estrategia pretende disminuir esta brecha, con capacitación a nivel central y de los nuevos agentes de la descentralización, y las tareas incluidas en la Estrategia 4 (Capacitación de los agentes sociales provinciales, municipales y comunitarios) obedecena ese objetivo.

- 1.9. La **quinta estrategia** obedece a la necesidad de fortalecimiento institucional para la descentralización que presentan sectores del Area de Desarrollo Social que, por razones históricas e institucionales y en cumplimiento de paradigmas ya abandonados, se caracterizan aún hoy por el fuerte desarrollo centralizado de sus acciones. Es el caso concreto de los sectores de atención a la niñez, adolescencia y ancianidad.

Su tratamiento particularizado se justifica por el peso relativo (en términos presupuestarios, de recursos humanos afectados, de consolidación institucional) de los sectores afectados que en la actual estructura del Area de Desarrollo Social constituyen las Direcciones Provinciales de Niñez y Adolescencia y de Ancianidad e Invalidez.

Por ello, la ejecución de la Estrategia prevé para el sector de niñez y adolescencia el cumplimiento de tareas de descentralización de actividades preventivas, promocionales y asistenciales, la transformación del sistema de admisión de niños y adolescentes, la revisión de la actual atención y rehabilitación de adolescentes en conflicto con la ley, y la acciones propias del sector en materia de capacitación, equipamiento y obras de infraestructura. Similares tareas se prevén para el sector de atención a la ancianidad e invalidez.

- 1.10. **En conclusión, el Proyecto tiene su fundamento en las siguientes condiciones objetivas y verificables:**

- 1.10.1. El Proyecto está inserto en el Programa Provincial de Modernización y Reforma del Estado.
- 1.10.2. Reconoce la política de descentralización y fortalecimiento de los agentes sociales como instrumento válido de eficiencia, equidad y transparencia en la aplicación del gasto social y, por lo tanto, el Proyecto aparece como contribuyente de la política fiscal provincial.
- 1.10.3. No registra superposiciones con actividades de otros programas financiados por el BID en la Argentina ni de otros organismos nacionales e internacionales.

2. OBJETIVOS.

2.1. Generales.

Descentralizar el diseño y ejecución de los servicios sociales que se prestan a través del Area de Desarrollo Social con la finalidad de asegurar eficacia, eficiencia y equidad a las políticas provinciales, en el marco del proceso de Modernización y Reforma del Estado que ejecuta el Gobierno de Mendoza.

2.2. Específicos.

2.2.1. Reestructurar orgánica y funcionalmente el Area Provincial de Desarrollo Social para adecuarla al nuevo modelo de prestación descentralizada de los servicios sociales.

2.2.2. Asegurar la implementación del objetivo de descentralización diseñando mecanismos institucionales y administrativos eficaces de información, seguimiento y control de los programas y de capacitación de los agentes sociales intervinientes.

2.2.3. Fortalecer institucionalmente los sectores de mayor peso relativo del Area de Desarrollo Social (Niñez y Adolescencia y Ancianidad e invalidez) que tradicionalmente han cumplido su acción con criterios asistenciales y centralizados.

3. ESTRATEGIAS.

3.1. Reestructuración orgánico-funcional y diseño de la estrategia de descentralización de servicios del Area Provincial de Desarrollo Social.

3.2. Implementación, seguimiento y control de la descentralización diseñada.

3.3. Sistema de información, monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales provinciales, municipales y comunitarios.

3.4. Capacitación de los agentes sociales provinciales, municipales y comunitarios.

3.5. Fortalecimiento de la ejecución descentralizada de programas institucionales de niñez, adolescencia y ancianidad.

4. NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.

4.1. Resumen de la necesidad de financiamiento por Estrategia:

ESTRATEGIA 1.	4.262.500
ESTRATEGIA 2.	120.000
ESTRATEGIA 3.	688.200
ESTRATEGIA 4.	853.300
ESTRATEGIA 5.	
SUBESTRATEGIA 5.1.	3.351.200
SUBESTRATEGIA 5.2.	832.400
TOTAL.	10.107.100

4.2. Resumen de la necesidad de financiamiento por categoría del gasto.

ASISTENCIA TECNICA	941.900
CAPACITACION	912.200
MATERIAL DIDACTICO	59.000
ORGANIZ. y COMUNICACION	657.000
EQUIPAMIENTO	1.078.000
INFRAESTRUCTURA	2.459.000
OTROS INSUMOS	4.000.000
TOTAL.	10.107.100

ANEXO B.2.

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS POR ACTIVIDADES Y TAREAS.

ESTRATEGIA 1. REESTRUCTURACION ORGANICO-FUNCIONAL Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESCENTRALIZACION DE SERVICIOS DEL AREA PROVINCIAL DE DESARROLLO SOCIAL.

ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA.

1. Diseños del modelo de organización del Area provincial de Desarrollo Social y de la estrategia de descentralización de servicios del Area.
2. Análisis de los recursos humanos (plantas de personal) del Area en el marco de los modelos diseñados en 1. Selección de alternativas de reasignación. Ejecución de la alternativa de reasignación diseñada.
3. Ejecución de las acciones de capacitación para el nivel central del Area. Compatibilización con el Programa de Capacitación a Agentes Sociales (Estrategia 4).
4. Definición y Adquisición del equipamiento del nivel central. Compatibilización con los requerimientos elaborados como resultado de la Estrategia 3: "Sistema de información, monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales"

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.

Actividad 1.

Tarea 1.1. Estudio para los diseños de la nueva estructura orgánico-funcional y de la estrategia de descentralización de servicios del Area de Desarrollo social. Análisis por servicios, definición de roles de los agentes (provincia, municipios, ONG) e identificación de los riesgos/beneficios por servicio y por agente. Identificación, a nivel central, de las necesidades y selección de acciones de Capacitación y equipamiento informático para la nueva estructura descentralizada.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 24 meses/homb.x 3000 \$/m/h. Total: 72.000.-

Tarea 1.2. Estudio de la normativa legal vigente (institucional y administrativa) en materia de recursos (humanos, financieros y económicos) en el Area de Desarrollo Social. Identificación de problemas y diseño de las alternativas de cambio para la implementación de los modelos diseñados en 1.1.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 4 mes/homb. x 2500\$/m/h.. Total: 10.000.-

Actividad 2.

Tarea 2.1. Estudio para la reasignación funcional, regimenes de retiro voluntario, jubilaciones anticipadas u otras alternativas de las plantas de personal actualmente asignadas al Area de Desarrollo social. Determinación final de costos de la alternativa seleccionada.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 4 mes/homb. x 2500 \$/m/h. Total: 10.000.-

Tarea 2.2. Ejecución, seguimiento y control de la alternativa de reasignación de plantas de personal según resultados de la tarea 2.1.

Categoría del gasto:

* Asistencia técnica: Costo: 4 mes/homb x 2500 \$/m/h, Total: 10.000.-

* Otros insumos: Costo laboral: se incluye en esta categoría de gasto la necesidad de financiamiento para el cumplimiento de la alternativa de reasignación de plantas de personal. Total: 4.000.000.-

Actividad 3.

Tarea 3.1. Acciones de capacitación. Los insumos de capacitación se identifican y costean en la Estrategia 4: "Capacitación para agentes sociales provinciales, municipales y comunitarios", y se refieren a las necesidades y definiciones planteadas para el nivel central del Area según resultados de la Actividad 1.

Actividad 4. resultado de los diseños definidos en la Actividad 1.

Tarea 4.1. Adquisición e instalación de Equipamiento. Se refiere unicamente al nivel central del Area y como resultado de los diseños definidos en la Actividad 1.

Categoría del gasto: Equipamiento.

Costo: Se estima incorporar en red a 40 puestos de trabajo con equipamiento informático (hard) y soft de aplicación, según requerimientos del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación. y sistema de información gerencial para los niveles de mayor responsabilidad. Total: 40 puestos x 4.000 \$/puesto: 160.000.-

RESUMEN NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO ESTRATEGIA 1.

ASISTENCIA TECNICA	102.000
EQUIPAMIENTO	160.000
OTROS INSUMOS	4.000.000
TOTAL	4.262.000

**PROGRAMA DE REFORMA DEL ESTADO
GOBIERNO DE MENDOZA - BID**

**ACTIVIDAD - DESCENTRALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ÁREA PROVINCIAL DE DESARROLLO SOCIAL.
ESTRATEGIA 1 -**

MARCO LÓGICO

SITUACIÓN ACTUAL	PROBLEMA PRIORIZADO	EFEECTO NO DESEADO	ACTIVIDAD PROPUESTA	META ESPERADA	ACCIONES INICIADAS	FINANCIAMIENTO
Superposición de actividades y funciones en el Área de Dilo Social sin definición orgánico-funcional. Apilamiento de problemáticas. Distintas jerarquías legales de organismos.	Indefinición a estructura orgánico-funcional	Ineficiente aplicación del gasto social.		Nueva estructura del área de Dilo Social con definición de misiones y funciones para sus organismos	Fijación de nuevas dependencias y supresión a otras. (decreto 889/96).	Asistencia Técnica \$ 82.000.-
Excesiva concentración y centralización de funciones en la prestación de servicios sociales. Escasa participación a municipios y organizaciones de la comunidad. Ausencia de definición de roles entre provincia -municipios y DAG	Excesiva centralización de decisiones, funciones y actividades en la prestación de servicios.	Ineficacias y altos riesgos de irregularidad en la aplicación del gasto.	Diseño de la estructura orgánica del área Dilo Social y diseño de una estrategia de descentralización de servicios sociales	Estrategia de descentralización diseñada con definición de roles y marcos de entendimiento entre agentes	Relevamientos de programas en ejecución en el área	
Inorgánica asignación de personal.	Sobredimensionamiento de plantas de personal.	Ineficiencia en las funciones	Análisis de recursos humanos y estudios de reasignación. Apoyo al retiro de agentes.	Personal reasignado y apoyo financiero disponible		Asistencia Técnica \$ 20.000 otros insumos \$ 4.000.000
Escasa capacitación técnico-administrativa y casi nulo equipamiento informático para la gestión	Ausencia de administración gerencial y por proyectos	Ineficacias y ausencia de control de gestión	Capacitación, recursos humanos y definición Equipamiento para el nivel central.	Personal capacitado. Nivel central equipado	Primer curso de gerencia social	Ver estrategia 4 Equipamiento 160.000

**PROGRAMA DE REFORMA DEL ESTADO
GOBIERNO DE MENDOZA - BID**

**ACTIVIDAD - DESCENTRALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ÁREA PROVINCIAL DE DESARROLLO SOCIAL.
ESTRATEGIA 1 -**

PLAN PLURIANUAL - MATRIZ DE ACTIVIDADES

PROBLEMA PRIORIZADO	ACTIVIDADES	METAS PROPUESTAS
<p>1.1 Indefinición de estructura organica-funcional del Area de Desarrollo Social y Excesiva centralización de decisiones, funciones y actividades en la prestación de servicios.</p>	<p>1.1.1 Diseñar una nueva estructura organizacional para el Area provincial de Desarrollo Social y de una estrategia de descentralización en la prestación de los servicios sociales.</p>	<p>1.1.1. Estructura orgánica que responda a estrategia de descentralización y definición de marcos, procedimientos y ejecuciones de la descentralización.</p>
<p>1.2 Sobredimensionamiento de las plantas de personal del Area de Dilo Social.</p>	<p>1.2.1 Análisis de recursos humanos disponibles y estudios de reasignación y apoyo financiero para el retiro de agentes.</p>	<p>1.2.1 Personal reasignado y apoyo financiero disponible.</p>
<p>1.3 Ausencia de administración gerencial y por proyecto en la prestación de servicios sociales.</p>	<p>1.3.1 Acciones de capacitación de recursos humanos en el marco de la estrategia 4. Definición. 1.3.2 Equipamiento Informático a nivel central en el marco de la estrategia 3.</p>	<p>1.3.1 Personal del nivel central capacitado. 1.3.2 Equipamiento instalado y utilizado por el nivel central.</p>

**PROGRAMA DE REFORMA DEL ESTADO
GOBIERNO DE MENDOZA - BID**

**ACTIVIDAD - DESCENTRALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ÁREA PROVINCIAL DE DESARROLLO SOCIAL
ESTRATEGIA 1.**

PLAN ANUAL - AÑO 1 - MATRIZ DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	TAREAS	RESULTADOS
1.1.1 Diseños	1.1.1.1 Estudio para los diseños de estructura y descentralización 1.1.1.2 Estudio sobre normativas.	Nueva estructura y diseño de la estrategia de descentralización.
1.2.1 Análisis recursos humanos, reasignación y apoyo retiro.	1.2.1.1 Estudio y definición, alternativas de reasignación personal. 1.2.1.2 Seguimiento y control de la reasignación	Personal reasignado.
1.3.1. Acciones capacitación.	1.3.1.1 Compatibilizar con estrategia 4.	Personal capacitado.
1.3.2. Definición equipamiento.	1.3.2.1 Adquisición e instalación equipo informático.	Equipamiento instalado.

ESTRATEGIA 2: IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL MODELO DE DESCENTRALIZACION DISEÑADO.

ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA.

1. Análisis institucional y evaluación de los agentes (municipios, ONG, organizaciones comunitarias) de la descentralización. Definición del plan de acción de la implementación del modelo de descentralización.
2. Definición y diseño de los marcos institucionales, legales y administrativos que regulen las relaciones entre los agentes de la descentralización. Diseño de procedimientos y circuitos administrativos e instrumentos de seguimiento y control de la prestación descentralizada de servicios.
3. Ejecución de las acciones de capacitación en las respectivas areas sociales de los agentes de la descentralización , según resultados de la Tarea 1.1. Compatibilización con el Programa de capacitación de agentes sociales (Estrategia 4).
4. Definición yAdquisición del equipamiento requerido por la prestación descentralizada de servicios, según resultados de la Tarea 1.1. Compatibilización con los requerimientos del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación (Estrategia 3).

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.

Actividad 1.

Tarea 1.1. Análisis y evaluación institucional de los agentes de la descentralización (Municipios, ONG, organizaciones comunitarias). Identificación de fortalezas/debilidades y oportunidades/riesgos para la ejecución descentralizada. Análisis por servicios y tipo de agente. identificación de las necesidades de capacitación y equipamiento. Definición del plan de acción para la implementación de la estrategia de descentralización: por servicios, agentes y cobertura institucional y territorial.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 30 meses/hombre x 3.000 \$/mes/hombre: Total: 90.000.-

Actividad 2.

Tareas 2.1. Estudio para el diseño de los marcos institucionales, legales y administrativos que regulen las relaciones entre el nivel central provincial y los agentes de la descentralización. Definición de circuitos y procedimientos administrativos y de instrumentos de seguimiento y control de la eficacia, eficiencia y equidad de la prestación descentralizada de los servicios.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 10 meses/hombre x 3.000 \$/mes/hombre: Total: 30.000.-

Actividad 3.

Tarea 3.1. Acciones de Capacitación. Se identifican y costean las necesidades en la Estrategia 4: Capacitación de agentes sociales.

Actividad 4.

Tarea 4.1. Adquisición de Equipamiento. Se identifican y costean necesidades en la Estrategia 3: Información, Monitoreo y Evaluación de Políticas y Programas Sociales.

RESUMEN NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO ESTRATEGIA 2.

ASISTENCIA TECNICA	120.000.-
TOTAL	120.000.-

**PROGRAMA DE REFORMA DEL ESTADO
GOBIERNO DE MENDOZA - BID**

**ACTIVIDAD - DESCENTRALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ÁREA PROVINCIAL DE DESARROLLO SOCIAL
ESTRATEGIA 2 -**

MARCO LÓGICO

SITUACION ACTUAL	PROBLEMA PRIORIZADO	EFEECTO NO DESEADO	ACTIVIDAD PROPUESTA	META ESPERADA	ACCIONES INICIADAS	FINANCIAMIENTO
Superposición de actividades de organismos provinciales, municipales y O.N.G. en la prestación de servicios	Disminuir riesgo en la aplicación de la política de descentralización y el funcionamiento de la nueva organización del Arpa de Dillo Social (estrategia 1)	Ineficiencia e inequidad en la prestación de servicios sociales. Ineficiencia en gasto social	Análisis y evaluación institucional de agentes y definición del Plan de implementación de la descentralización	Identificación, capacidad de agentes y definición plan de acción		Asistencia Técnica \$ 90.000
	Ausencia de marcos institucionales y administrativos para la descentralización.	Falta de identificación de responsables y diseños en la aplicación del gasto social	Diseño de marcos legales institucionales y administrativos de definición instrumentos de seguimiento y control	Marcos legales y administrativos definidos y manuales de procedimiento		Asistencia Técnica \$ 30.000
Escasa capacitación técnico-administrativa y casi nulo equipamiento informática para la gestión	Ausencia de administración gerencial y por proyectos en el marco de los diseños de la Estrategia 1	Alto riesgo en la aplicación de la descentralización	* Acciones de capacitación en los agentes de la descentralización. (estrategia 4) * Definición de equipamientos para los agentes (estrategia 3)	Personal capacitado y equipamiento instalado en los agentes		Ver estrategia 3 y 4

**PROGRAMA DE REFORMA DEL ESTADO
GOBIERNO DE MENDOZA - BID**

**ACTIVIDAD - DESCENTRALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ÁREA PROFINCIAL DE DESARROLLO SOCIAL,
ESTRATEGIA 2 -**

PLAN PLURIANUAL - MATRIZ DE ACTIVIDADES

PROBLEMA PRIORIZADO	ACTIVIDADES	METAS PROPUESTAS
<p>1.1. Disminuir riesgos en la aplicación de la política de descentralización.</p>	<p>1.1.1 Análisis y evaluación institucional de agentes y definición del plan de implementación de la descentralización.</p>	<p>1.1.1. Identificación , capacidad de agentes de la descentralización y definición Plan de acción.</p>
<p>1.2 Ausencia de marcos institucionales y administrativos para la descentralización.</p>	<p>1.2.1 Diseño de marcos legales institucionales y administrativos de definición de instrumentos de seguimiento y control.</p>	<p>1.2.1. Marcos legales y administrativos definidos y manuales de procedimiento.</p>
<p>1.3 Ausencia de administración gerencial y por proyectos en el marco de los diseños de la estrategia 1.</p>	<p>1.3.1 Acciones de capacitación del personal de los agentes (estrategia 4).</p>	<p>Personal capacitado.</p>
	<p>1.3.2 Definición de equipamiento para los agentes (estrategia 3).</p>	<p>Equipamiento instado en los agentes de la descentralización</p>

**PROGRAMA DE REFORMA DEL ESTADO
GOBIERNO DE MENDOZA - BID**

**ACTIVIDAD - DESCENTRALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ÁREA PROVINCIAL DE DESARROLLO SOCIAL
ESTRATEGIA 2 -**

PLAN ANUAL - AÑO 1 - MATRIZ DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	TAREAS	RESULTADOS
<p>1.1 Análisis y evaluación Institucional. Definición Plan de implementación.</p>	<p>1.1.1.1 Estudio del análisis institucional de agentes de la descentralización y definición del Plan de acción para la implementación.</p>	<p>Definiciones sobre capacidad de los agentes de la descentralización y sobre el plan de implementación de la política.</p>
<p>1.2 Diseño de marcos legales y administrativos y definición de instrumentos de seguimiento y control</p>	<p>1.2.1.1 Estudio para el diseño de marcos legales y administrativos que regulen la relación entre el nivel central y los agentes. y definición instrumentos de seguimiento y control de la descentralización.</p>	<p> Marcos legales definidos. Manuales de procedimiento. Instrumentos de control</p>
<p>1.3.1 Acciones de capacitación al personal de los agentes.</p>	<p>1.3.1.1 Compatibilización con estrategia 4.</p>	<p>Personal capacitado.</p>
<p>1.3.2 Definición de equipamiento.</p>	<p>1.3.1.2 Adquisición de equipamiento. Compatibilización con estrategia 3.</p>	<p>Equipamiento instalado.</p>

ESTRATEGIA 3: SISTEMA DE INFORMACION, MONITOREO Y EVALUACION DE PROGRAMAS SOCIALES.

ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA.

1. Diseño conceptual, metodológico y de las técnicas y herramientas del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas sociales.
2. Transferencia metodológica y capacitación de los agentes sociales en el uso de la información y en el diseño y evaluación de los programas sociales.
3. Adquisición e instalación de equipos y redes de información.

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.

Actividad 1.

Tarea 1.1. Diseño conceptual y metodológico del Sistema.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 15 mes/homb. x 3000 \$/m/h. Total: 45.000.-

Tarea 1.2. Diseño de técnicas y herramientas metodológicas del Sistema.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 10 mes/homb. x 3000 \$7h/m. Total: 30.000.-

Actividad 2.

Tarea 2.1. Diseño de manuales operativos para el desarrollo e implementación del Sistema.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 2 m/homb. x 3000 \$/m/h. Total: 6.000.-

Tarea 2.2. Elaboración de los manuales operativos.

Categoría del gasto: Material didáctico.
Costo: 200 manuales x 50 \$/man. Total: 10.000.-

Tarea 2.3. Capacitación en la elaboración de diagnósticos participativos.

Categoría del gasto: Capacitación.
Costo: Un curso x 30 hs/curso x 30 \$/hora x 18 Deptos. Total:
13.500.-

Tarea 2.4. Capacitación en manejo de bases de datos.

Categoría de gasto: Capacitación.
Costo: Un curso x 30 Hs/curso x 30 \$/h x 18 Deptos. Total: 16.200.-

Tarea 2.5. Capacitación en interpretación de información.

Categoría del gasto: Capacitación.
Costo: 2 curs. x 25 h/c x 30 \$/h x 18 Deptos. Total: 36.000.-

Tarea 2.6. Capacitación dominio de soft especiales.

Categoría del gasto: Capacitación.
Costo: 150 hs x 30\$/h. Total: 4.500.-

Actividad 3.

Tarea 3.1. Diagnóstico y georeferenciamiento de equipamiento existente.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.
Costo: 2 ms/homb. x 2500 \$/m/h. Total: 5.000.-

Tarea 3.2. Adquisición equipos Tipo 1.

Categoría del gasto: Equipamiento.
Costo: 89 equipos x 2000 \$/eq. Total: 178.000.-

Tarea 3.3. Adquisición equipos Tipo 2.

Categoría del gasto: Equipamiento.
Costo: 135 equipos x 2500 \$/eq. Total: 324.000.-

RESUMEN NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO ESTRATEGIA 3.

ASISTENCIA TECNICA	96.000
CAPACITACION	80.200
EQUIPAMIENTO	502.000
MATERIAL DIDACTICO	10.000
TOTAL	688.200

ESTRATEGIA 4: CAPACITACION DE AGENTES SOCIALES PROVINCIALES , MUNICIPALES Y COMUNITARIOS.

ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA.

1. Capacitación de funcionarios, jefes de programa y técnicos especializados en gerencia social del nivel central, con énfasis en gerenciamiento, implementación y seguimiento de procesos de descentralización y desestatización de programas a Municipios y ONG's. Población a capacitar: 100 funcionarios, jefes de programa y técnicos..
2. Capacitación de funcionarios, jefes de programas y técnicos especilizados de los Municipios y de las ONG's, en gerencia social local, fortalecimiento de los procsos de descentralización de programas sociales. Población a capacitar: 800 funcionarios, jefes de programa y técnicos.
3. Capacitación de agentes locales municipales, de ONG's y comunitarios en metodologías de formulación, evaluación y gestión de proyectos sociales. Población a capacitar: 1000 agentes locales municipales y comunitarios.
4. Desarrollo de una base de datos actualizable y operable en red, y diseño de una estrategide comunicación e información a los agentes capacitados.

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.

Actividad 1.

Tarea 1.1. Diseño de los modelos de capacitación en las dimensiones curriculares y técnico-pedagógicas.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.
Costo: 2 mes/hom x 2500 \$/m. Total: 5.000.-

Tarea 1.2. Desarrollo de material didáctico y de estudio.

Categoría del gasto: Material didáctico.
Costo: 50.-\$/ 100 cursantes. Total: 5.000.-

Tarea 1.3. Desarrollo de las acciones de capacitación.

Categoría del gasto: Capacitación.

Costo: 100 hs/año x 3 años x 150 \$/hora (equipo de 3 docentes, incluyendo viaticos y movilidad). Total: 45.000.-

Categoría del gasto: Organización y comunicación.

Costo: Estimado para 9 encuentros en 3 años. Total: 15.000.-

Tarea 1.4. Evaluación de la capacitación.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 3 mes/hom (un mes por año) x 2500 \$/mes. Total: 7.500.-

Actividad 2.

Tarea 2.1. Diseño de los modelos de capacitación, en sus dimensiones curriculares y técnico-pedagógicas.

Categoría del gasto: Asistencia técnica

Costo: 2 mes/hom x 2500 \$/mes. Total: 5.000.-

Tarea 2.2. Desarrollo de material didáctico y de estudio.

Categoría del gasto: Material didáctico.

Costo: 30\$/ 800 cursantes. Total: 24.000.-

Tarea 2.3. Desarrollo de las acciones de capacitación.

Categoría del gasto: Capacitación.

Costo: 12 hs/año x 2 encuent/año x 3 años x 18 Deptos. x 210 \$/hora (equipo de 3 docentes, incluyendo movilidad y viáticos). Total: 273.000.-

Categoría del gasto: Organización y comunicación.

Costo: Estimado en 1.000 \$/encuentro x 108 encuentros. Total: 108.000.-

Tarea 2.4. Evaluación de la capacitación.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 3 mes/homb (un mes por año) x 2.500 \$/mes. Total: 7.500.-

Actividad 3.

Tarea 3.1. Diseño de los modelos de capacitación en las dimensiones curriculares y técnico-pedagógicos.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.
Costo: 2 mes/homb x 2.500 \$/mes. Total: 5.000.-

Tarea 3.2. Desarrollo de material didáctico y de estudio.

Categoría del gasto: Material didáctico.
Costo: 20 \$/1000 cursantes. total: 20.000.-

Tarea 3.3. Desarrollo de las acciones de capacitación.

Categoría del gasto: Capacitación.
Costo: 15 hs/encuentro x 2 enc/año x 3 años x 18 Deptos. x 140 \$/hora (equipo de 2 docentes, incluyendo movilidad y viáticos).
Total: 226.800.-
Categoría del gasto: Organización y comunicación.
Costo: Estimado en 500 \$/encuentro x 108 encuentros. Total: 54.000.-

Tarea 3.4. Evaluación de la capacitación.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.
Costo: 3 mes/homb (un mes por año) x 2500 \$/mes. Total: 7.500.-

Actividad 4.

Tarea 4.1. Desarrollo del modelo y de la estrategia de comunicación.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.
Costo: 2 mes/homb. x 2500 \$/mes. Total: 5.000.-

Tarea 4.2. Adquisición equipamiento informático.

Categoría del gasto: Equipamiento.
Costo: \$ 10.000.- En compatibilidad con la red del Sistema de información, monitoreo y evaluación (Estrategia 3).

Tarea 4.3. Implementación de la estrategia de comunicación/difusión.

Categoría del gasto: Organización y comunicación.

Costo: Estimado en 10.000.- \$/año x 3 años. total: 30.000.-

RESUMEN NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO ESTRATEGIA 4.

ASISTENCIA TECNICA	42.500
CAPACITACION	544.800
MATERIAL DIDACTICO	49.000
EQUIPAMIENTO	10.000
ORGANIZACION Y COMUNICACION	207.000
TOTAL	853.300

ESTRATEGIA 5. FORTALECIMIENTO DE LA EJECUCION DESCENTRALIZADA DE PROGRAMAS INSTITUCIONALES DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y ANCIANIDAD.

SUBESTRATEGIA 5.1. NIÑEZ Y ADOLESCENCIA.

ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA SUBESTRATEGIA.

1. Diseño organizacional zonal y definición de instrumentos de gestión y de seguimiento.
2. Análisis de los recursos humanos disponibles, definición de perfiles necesarios y alternativas de reasignación funcional.
3. Desarrollo del sistema de información necesario para la gestión descentralizada, compatibilizando objetivos y medios con los diseños de la Estrategia 3.
4. Capacitación de los recursos reasignados y según resultados de la Actividad 2 y en compatibilidad con Estrategia 4.
5. Análisis de los recursos de infraestructura disponibles, definición y ejecución de proyectos de relocalización, refuncionalización y adecuación.
6. Diseño y ejecución de una estrategia de transición hacia la desinstitucionalización de niños actualmente asistidos.
7. Diseño de instrumentos legales, administrativos y contables para asegurar la asignación de recursos a la demanda.
8. Diseño y ejecución de una estrategia de sensibilización, comunicación y penetración social para la nueva modalidad descentralizada.

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.

Actividad 1.

- Tarea 1.1. Estudio del diseño organizacional de la descentralización. Análisis de alternativas y definición del diseño a nivel zonal y local.

Categoría del gasto. Asistencia técnica.

Costo: 15 mes/homb. x 3000 \$/mes (incluyendo gastos de movilidad y viáticos para cobertura zonal del trabajo). Total: 45.000.-

Tarea 1.2. Análisis y definición de los parámetros técnicos de gestión y de indicadores de seguimiento de la ejecución descentralizada.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 6 mes/homb. x 3000 \$/mes. Total: 18.000.-

Actividad 2.

Tarea 2.1. Estudio del perfil de la planta de personal que requiere la descentralización, análisis de la situación actual y selección del personal necesario.

Categoría del gasto. Asistencia técnica.

Costo: 30 mes/homb. x 2500 \$/mes (promedio de personal técnico de distintas calificación). Total: 75.000.-

Tarea 2.2. Implementación de la reasignación funcional de las plantas de personal.

La ejecución de esta Tarea se incluye en la Tarea 2.2., Actividad 2. Estrategia 1.

Actividad 3.

Tarea 3.1. Análisis y definición de la necesidad de sistemas informáticos para la gestión descentralizada. Compatibilización de sistemas y requerimientos para el cumplimiento de la Estrategia 3 (Sistema de información, monitoreo y evaluación de programas sociales). Elaboración de pliegos de bases y condiciones técnicas para adquisición

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 6 mes/homb. x 3000 \$/mes. Total: 18.000.-

Tarea 3.2. Adquisición e instalación de equipamiento (hard y soft) y sistemas informáticos y de comunicación y puesta en marcha de los sistemas.

Categoría del gasto: Equipamiento.

Costo: Hard: 50 puestos de trabajo x 2500 \$/puesto. \$ 125.000.-

Soft.: \$ 120.000.- Comunicaciones: seguimiento de la población atendida en el territorio provincial y vinculación con organismos relacionados (registro civil, policía): 90.000.-. Total: 335.000.-

Actividad 4.

Tarea 4.1. Ejecución de las acciones de capacitación para los nuevos perfiles y las reasignaciones funcionales realizadas.

Categoría del gasto: Capacitación.

Costo: 24 cursos de 200 hs/curso x 40\$/hora. Total: 190.000.-

Actividad 5.

Tarea 5.1. Estudio urbano respecto al destino óptimo de los actuales predios centralizados de la Dirección de Niñez y Adolescencia. y la obtención de nuevas localizaciones.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 3 mes/homb. x 3000 \$/mes (incluyendo movilidad yviáticos).

Total: 9.000.-

Tarea 5.2. Programación de ejecución de obras, elaboración de proyectos definitivos y seguimiento de las obras que se identifican en las siguientes Tareas.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: Estimado como porcentaje (4%) del monto estimado de obras (\$ 2.155.000.-). Total: 86.200.-

Tarea 5.3. Refuncionalización de 7 edificios para el programa de reeducación de adolescentes.

Categoría del gasto: Infraestructura.

Costo: 7 edificios x 460 m2/edif. x 300 \$/m2. Total: 959.000.-

Tarea 5.4. Refuncionalización de la casa E. Civit pra funcionamiento del Directorio y Consejo Provincial.

Categoría del gasto: Infraestructura.

Costo: 400 m2 x 350 \$/m2. Total: 140.000.-

Categoría del gasto: Equipamiento.

Costo: Equipamiento y mobiliario estimado a 15 \$/m2. Total: 6.000.-

Tarea 5.5. Refuncionalización de correccionales de San Rafael.

Categoría del gasto: Infraestructura.

Costo: Aproximadamente 900 m2. x 300\$/m2. Total: 270.000.-

Tarea 5.6. Acondicionamiento de guarderías para su descentralización.

Categoría del gasto: Infraestructura.

Costo: 40 guarderías x 5.000 \$/guard. Total: 200.000.-

Tarea 5.7. Acondicionamiento de hogares externos para su descentralización.

Categoría del gasto: Infraestructura.

Costo: 40 hogares x 7000 \$/hog. Total: 280.000.-

Tarea 5.8. Acondicionamiento de infraestructura de delegaciones zonales.

Categoría del gasto: Infraestructura.

Costo: 35 locales x 8000 \$/loc. Total: 280.000.-

Actividad 6.

Tarea 6.1. Estudio y definición de una estrategia de transición desde la situación actual de niños institucionalizados hacia el funcionamiento descentralizado. Ejecución y seguimiento de la estrategia.

Categoría del gasto. Asistencia técnica.

Costo: 20 meses/homb x 2500 \$/mes. Total. 50.000.-

Actividad 7.

Tarea 7.1. Análisis y definición de instrumentos legales, administrativos y contables en la gestión y seguimientos de los servicios descentralizados. Análisis legal de normas y reglamentaciones, provinciales y municipales, compatibilidades y jerarquías

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 30 mes/homb. x 3000 \$/mes (incluye gastos de movilidad y estadía y honorarios promedio para personal de distintas calificaciones del equipo de trabajo). Total: 90.000.-

Actividad 8.

Tarea 8.1. Diseño de una estrategia de sensibilización y comunicación social para generar cambios de actitud y conducta en la descentralización. Definición de acciones de comunicación, selección de medios e instrumentos y programa de acción. Ejecución de la estrategia seleccionada durante 30 meses.

Categoría del gasto: Comunicación.
Costo: Estimado global: 300.000.-

**RESUMEN NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DE LA
SUBESTRATEGIA 5.1.**

ASISTENCIA TECNICA	391.200
CAPACITACION	190.000
EQUIPAMIENTO	341.000
INFRAESTRUCTURA	2.129.000
COMUNICACION.	300.000
TOTAL	3.351.200

SUBESTRATEGIA 5.2. ANCIANIDAD.

ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA SUBESTRATEGIA.

1. Diseño de la estrategia de descentralización de las actuales actividades institucionales del sector de atención a la ancianidad e invalidez. Definición de una nueva estructura orgánico-funcional y de instrumentos de seguimiento y control por resultados.
2. Diseño e implementación de un sistema de información para la gestión descentralizada en compatibilidad con Estrategia 3.
3. Diseño e implementación de acciones de capacitación para agentes del nivel central, municipales y comunitarios, en compatibilidad con Estrategia 4.
4. Adecuación de la infraestructura edilicia a las necesidades de la gestión descentralizada.
5. Diseño y ejecución de una estrategia de sensibilización y comunicación social para la nueva modalidad descentralizada.

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.

Actividad 1.

- Tarea 1.1. Estudio y definición de la estrategia de descentralización de actividades institucionalizadas del sector, selección de mecanismos de participación, definición de roles y responsabilidades y diseño de instrumentos de seguimiento y control por resultados.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 15 mes/homb. x 3000 \$/mes (promedio de remuneraciones del equipo de trabajo, incluyendo viáticos y movilidad). Total: 45.000.-

- Tarea 1.2. Estudio y definición de la estructura organizacional para el cumplimiento de la estrategia de descentralización. Análisis de la planta de personal requerida por la nueva organización, definición de perfiles y plan de reasignación funcional del recurso.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.
Costo: 18 mes/homb. x 3000 \$/mes (incluyendo movilidad y viáticos).
Total: 54.000.-

Tarea 1.3. Análisis y definición del marco legal, reglamentario, administrativo y contable de la implementación de la descentralización y de la gestión resultados.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.
Costo: 10 mes/homb. x 3000 \$/mes (promedio de honorarios de personal de distinta calificación). Total: 30.000.-

Actividad 2.

Tarea 2.1. Estudio para la definición del equipamiento informático (hard y soft) necesario para la gestión por resultados en la modalidad descentralizada. Compatibilización con los objetivos y resultados de la Estrategia 3. Confeción de pliego de bases y condiciones técnicas para la adquisición.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.
Costo: 10 mes/homb. x 3000 \$/mes. Total: 30.000.-

Tarea 2.2. Adquisición, instalación y puesta en marcha del equipamiento seleccionado.

Categoría del gasto: Equipamiento.
Costo: Soft de aplicación: Estimado \$ 25.000. Hard, para 20 puestos de trabajo x 2000\$/puesto: 40.000.- Total: 65.000.-

Actividad 3.

Tarea 3.1. Acciones de capacitación para la reasignación funcional definida y en la modalidad descentralizada de los servicios, destinada a agentes del nivel central y municipal.

Categoría del gasto: Capacitación.
Costo: 60 hs/año x 3 años x 18 deptos x 30 \$/hora (incluye viáticos y movilidad). Total: 97.200.-

Actividad 4.

Tarea 4.1. Estudio urbano de alternativas de localización en los Departamentos provinciales de infraestructura física para efectivizar acciones descentralizadas , confección de proyectos definitivos y seguimiento.

Categoría del gasto: Asistencia técnica.

Costo: 6 mes/homb. x 3000\$/mes (incluyendo viáticos y movilidad).

Confección de proyecto y seguimiento técnico: 4% del total estimado de obras (\$ 330.000.-). Total: 31.200.-

Tarea 4.2. Ejecución de la refuncionalización y adecuación de infraestructura física.

Categoría del gasto: Infraestructura.

Costo: Aproximadamente 1100 m2. x 300 \$/m2. Total: 330.000.-

Actividad 5.

Tarea 5.1. Diseño de una estrategia de sensibilización, comunicación y penetración social sobre la nueva modalidad descentralizada de servicios. Selección de medios e instrumentos. Ejecución de la estrategia durante 30 meses.

Categoría del gasto: Comunicación.

Costo: Estimado global: 150.000.-

RESUMEN DE LA NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO DE LA SUBESTRATEGIA 5.2.

ASISTENCIA TECNICA	190.200
CAPACITACION	97.200
EQUIPAMIENTO	65.000
INFRAESTRUCTURA	330.000
COMUNICACION	150.000
TOTAL	832.400

ANEXO B.3.

RIESGOS DEL PROYECTO Y FORMAS DE SUPERARLOS.

La ejecución del proyecto tiene los riesgos propios de toda propuesta de reformulación organizacional en el sector público, donde los factores estructurales, históricos e, incluso, culturales, adquieren relevancia condicionante.

En las áreas sociales del sector público tales elementos se ven potenciados por la existencia de una "cultura asistencialista, burocrático-rutinaria" que es, precisamente, la que intenta cambiar la Actividad que se diseña.

El conocimiento anticipado de tales condiciones ambientales del proyecto permite identificar las previsiones necesarias para, por lo menos, asegurar la disminución de los riesgos en la ejecución cuando no superarlos totalmente.

En términos globales, la cobertura de posibles riesgos del proyecto es de tipo político e institucional. El Gobierno de la Provincia de Mendoza ha explicitado, y trabaja en tal sentido, un profundo programa de modernización y reforma del Estado al que no escapa el Área de Desarrollo Social Provincial. Esta decisión política, y la ejecución de acciones parciales durante 1996, obran como garantías de continuidad institucional (la actual gestión cumple recién el primer año de gobierno de un período institucional de cuatro) de esas acciones.

En términos particulares, se identifican a continuación los riesgos (en negrita) que la ejecución del proyecto puede afrontar y las acciones y circunstancias correctoras o atenuantes previstas por el propio proyecto a tal fin:

1. **En la reformulación estructural del área de Desarrollo Social y diseño de la estrategia de descentalización:**
 - 1.1. **Dificultades en el reordenamiento de sectores del Área estructurados con jerarquía legal.**
 - 1.1.1. Ejecución de una asistencia técnica de orden legal y administrativo para el análisis y diseño de instrumentos normativos para cumplir con el objetivo.

1.2. Remover, en el nivel central, una cultura asistencialista y centralizada en la prestación de servicios frente a la adoptada estrategia de descentralización.

1.2.1. Diseño de una nueva estructura orgánico-funcional del Area provincial de Desarrollo Social, definición de nuevas misiones y funciones para los organismos dependientes del Area, y diseño de nuevos circuitos administrativos y manuales de procedimiento.

1.2.2. Diseño y ejecución de acciones de capacitación de los recursos humanos asignados según el nuevo ordenamiento organizacional.

1.2.3. Dotación al nivel central de equipamiento informático (hard y soft) suficiente para posibilitar y facilitar una administración gerencial y acciones de seguimiento y control.

1.3. Limitaciones y restricciones en la ejecución de la alternativa seleccionada para la reasignación de las plantas de personal.

1.3.1. Asistencia técnica para el estudio de alternativas de reasignación de personal, costo de las alternativas, identificación de ventajas/desventajas y riesgos/oportunidades de cada una.

1.3.2. Asistencia técnica para el seguimiento de la ejecución de la alternativa seleccionada y definición de instrumentos de control durante el proceso

1.3.3. Disponibilidad de financiamiento suficiente y oportuno para la ejecución de la reasignación.

2. En la implementación de la estrategia de descentralización.

2.1. Remover, en las areas sociales de los agentes de la descentralización, la similar cultura asistencialista y burocrática que se identifica para el nivel central.

2.1.1. Asistencia técnica para la realización de análisis institucional de los agentes de la descentralización, identificación de debilidades/fortalezas, riesgo/oportunidad, definición de roles, identificación de alternativas de descentralización gradual por servicios, definición del plan de implementación de la estrategia.

- 2.1.2. **Diseño y ejecución de acciones de capacitación de los recursos humanos asignados por los agentes para el cumplimiento de nuevos roles, circuitos y procedimientos administrativos.**
- 2.1.3. **Dotación de equipamiento informático (hard y soft) para facilitar accionar de los agentes y responder al sistema de información, monitoreo y evaluación de programas.**
- 2.2. **Los “desvios y filtraciones” en que los agentes pueden incurrir durante la prestación descentralizada de los servicios.**
 - 2.2.1. **Asistencia técnica para el diseño de marcos legales y administrativos que definan las relaciones entre el nivel central y los agentes, en el marco de los nuevos roles y responsabilidades que se identifiquen.**
 - 2.2.2. **Asistencia técnica para el diseño de circuitos y procedimientos administrativos en el marco de la nueva estructura organizacional para la descentralización.**
 - 2.2.3. **Definición de instrumentos e indicadores de seguimiento y control integrados al sistema de información sobre políticas y programas del Area.**
- 3. **En la ejecución de la capacitación de los agentes sociales.**
 - 3.1. **La superposición o duplicación de acciones, la cobertura temática, institucional y geográfica.**
 - 3.1.1. **La Estrategia 4 define un conjunto coherente y sistematizado de acciones de capacitación. El resto de las Estrategias, salvo acciones puntuales que por su especificidad se mantienen dentro de cada una de ellas, están referenciadas y deben ser compatibilizadas con el conjunto de la Estrategia 4 que, de esta manera, adquiere características de “programa provincial de capacitación para el Area de Desarrollo Social”.**
- 4. **En la ejecución de las acciones de información y seguimiento.**
 - 4.1. **Incompatibilidades y disfuncionalidades de redes, centrales, equipos y programas del equipamiento informático en los distintos niveles de la descentralización.**

- 4.1.1. Asistencias técnicas para los diseños ambiental, de ejecución y puesta en marcha del sistema de información, la definición del equipamiento y el programa de instalación a incorporación gradual hasta lograr la cobertura institucional y geográfica provincial.
- 4.1.2. El diseño de la Estrategia 3 tiene por objetivo referenciar la coherencia del sistema de información y las restantes Estrategias deben, necesariamente, compatibilizar las tareas previstas en esta materia.