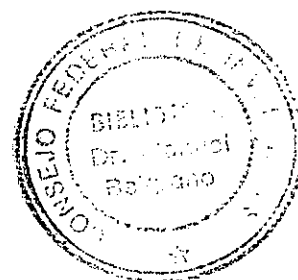


O/M.3
VIIp
I

41 461



LIC. IRIS DELIA VALLES

PROYECTO: Capacitación para la Gestión Integral de Programas Sociales.

NIVEL DE INFORME: Primer Informe Parcial.

NUMERO DE ACTIVIDAD: Uno

DESIGNACIÓN DE LA ACTIVIDAD: Preparación y realización de Jornadas sobre discusión de problemas sociales y fijación de metas intersectoriales.

1. Preparación y realización de Jornadas sobre discusión de problemas sociales y fijación de metas intersectoriales. Relatorio de las Primeras Jornadas sobre discusión de problemas sociales y fijación de metas intersectoriales.

a) Introducción

Los días 28 y 29 de mayo se realizaron las primeras jornadas sobre discusión de problemas sociales y fijación de metas intersectoriales con funcionarios políticos y responsables de programas de la SEPC.

Las mismas tuvieron lugar en la ciudad de Santa Fe, en el ámbito de la sede de la Dirección Provincial del Menor, la Mujer y la Familia.

La convocatoria incluyó a los responsables políticos (Subsecretarios y Directores) y principales responsables de Programas de la SEPC. Los responsables técnicos presentes fueron designados por los Directores o el ámbito central de la SEPC y en general continúa en base a los equipos participantes de actividades anteriores del Programa de Diagnóstico Institucional de la SEPC y de seminarios de capacitación del SIEMPRO (Secretaría de Desarrollo Social de la Nación).

b) Esquema organizativo

Día 28.05.98

9 a 11 hs.

Exposición de los Expertos.

1-Comentarios sobre la Estadística Social Básica que se produce en la Provincia. Formas de acceso y utilización del sistema del I.P.E.C. y fuentes conexas. Experto: **Lic. Miguel Bellini.**

2-Reflexiones sobre Síntesis diagnóstica en términos de objetivos institucionales presentados en el Programa de Diagnóstico Institucional de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria financiado por el C.F.I. – Años 1996/97. Experto: **Lic. Iris Valles.**

3-Informe sobre el proceso y el estado actual de la organización del sistema de información para la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria. Experto: **Sr. Adán Alejandro Costa Rotela.**

11 a 13 hs.

Organización de grupos con metodología de taller para la redefinición en base a lo anterior de las metas sectoriales e intersectoriales de las tres principales Direcciones: Dirección del Menor, la Mujer y la Familia, Dirección de Tercera Edad, y Dirección de Acción Social, y dentro de ellos, la línea nutricional como paradigma de lo intersectorial.

15 a 16 hs.

Plenario. Informe, propuestas y consideraciones de esta 1er. Etapa.

16 a 18 hs.

Retrabajo en talleres para la consideración de los diagnósticos parciales y propuestas de coordinación intersectorial especialmente al interior de la S.E.P.C.

18.30 a 19.30 hs.

Discusión Plenaria de las propuestas

Día 29.05.98

9 a 11 hs.

Exposición sobre Propuesta Metodológica para la planificación y programación en el marco de la Gestión Integral de Programas Sociales.

11 a 13 hs.

Talleres tendientes a la formulación de Definición de Problemas, construcción de Línea de Base y principales indicadores de cada Dirección y Programa de la S.E.P.C., en base a los informes ya producidos y la metodología expuesta. Análisis de las fuentes de información. Criterios de focalización.

15 a 16.30 hs.

Exposición de lo formulado en los talleres por Dirección o Área.

16.30 a 17.30 hs.

Ejercicio sobre el diagnóstico de un programa específico y un componente seleccionado (Programa de Prevención de la Dirección Provincial del Menor, la Mujer y la Familia. Componente Capacitación).

18 a 19 hs.

Conclusiones y Propuestas.

PROYECTO: Capacitación para la Gestión Integral de Programas Sociales.
NIVEL DE INFORME: Primer Informe Parcial.
NUMERO DE ACTIVIDAD: Uno
DESIGNACIÓN DE LA ACTIVIDAD: Preparación y realización de Jornadas sobre discusión de problemas sociales y fijación de metas intersectoriales.

2. Preparación y realización de Jornadas sobre discusión de problemas sociales y fijación de metas intersectoriales. Consideraciones sobre la 1er Jornada del 28-05-98.

a) Sobre la Síntesis Informe Diagnóstico elaborado por el Programa de fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria financiado por el Consejo Federal de Inversiones de Setiembre de 1996 a Julio 1997

COMPONENTES	DIRECCION O AREA			
	NUTRICION	TERCERA EDAD	ACCION SOCIAL	MENOR MUJER Y FAMILIA
POLITICO INSTITUCIONAL	Necesidad de dar mayor relevancia a la presencia de la Secretaría de Estado Necesidad de redefinir la relación con los prestadores. Importante relación con ONGs. Necesidad de perfeccionar los convenios proforma incluyendo la posibilidad de auditar la prestación. No existe relación institucional con municipios y comunas	No existe apropiada delegación de funciones. Dificultad para nombrar responsables en algunas áreas. Déficit en la coordinación con otros sectores (nutrición-turismo) Dificultad para romper estructura clientelar de Centros de Jubilados.	Se desarrolla una reestructuración de la Dirección en base a diagnósticos previos 1 y 2. Hay un incremento de la relación con municipios, comunas y ONGs. Hay un incremento de la coordinación e interacción con otros sectores (Salud)	La estructura anterior de la Dirección se superpone a las nuevas matrices de conducción. Déficit en la coordinación al interior de la Dir., y con los otros sectores. Se privilegia el sostenimiento institucional sobre los diagnósticos de la comunidad. No hay integralidad de las acciones de territorio en coordinación con Areas o Ministerios. No existe buena coordinación entre distintos programas.
ADMINISTRATIVO	Necesidad de modificación de prácticas, normas administrativas y legales hacia una descentralización.	Complicaciones por la descentralización de programas como el ASOMA especialmente en el interior.	Reducción de las instancias previstas para la resolución de los casos. Redefinición de las funciones del personal según capacidad e idoneidad. Distribución acorde a las necesidades de la Dirección.	Carencia de normativas o modos de gestión administrativa. No se incorpora lo administrativo financiero como parte de la posibilidad de mayor eficiencia y gerenciamiento. La norma administrativa debe insertarse en la prestación y no al revés. Falta una estructura

				adecuada para responder a la situación planteada por el nuevo Código Procesal de Menores. Faltan criterios para definir el perfil del Recurso Humano. Necesidad de escalafonamiento previo.
CAPACITACION		Necesidad de conformación de equipos técnicos. Fuerte componente de capacitación en voluntariado.	Se incrementó la tecnología y la informática brindando capacitación al personal con estimulación material y verbal.	Necesidad de redefinir la relación entre el perfil de las prácticas y el recurso humano necesario para sostenerlo. No hay formación sistemática de los niveles de gerenciamiento. La actividad de capacitación es dispersa.
FLUJOS DE INFORMACIÓN	No existe estrategia orgánica de medición del impacto ni de indagación del nivel de satisfacción de la demanda. Negativa a prestar determinadas informaciones e inspecciones en ONGs., municipios y comunas. No monitoreo de calidad y forma. Se propone construir un Mapa Alimentario a partir de indicadores combinados: Población de menores atendida/Población total, Población de 3ra Edad/total, Población atendida por localidad/Población local, etc.	No existen datos globales confiables. No hay periodicidad en la producción de la información. No existen indicadores cuantitativos. Imposibilidad de observar la información en un contexto integral. No se determina la naturaleza de la prestación (continua o discontinua) y por lo tanto se suman prestaciones de distinta naturaleza. No hay medición de impacto ni de satisfacción de la demanda. No hay mecanismos de evaluación y monitoreo. En Rosario se efectuó un relevamiento en los sectores empobrecidos (beneficiarios potenciales programa ASOMA).	Avances en relación al primer diagnóstico. Mensualmente se obtienen datos cuantitativos de las prestaciones efectuadas. Se implementaron diferentes mecanismos de evaluación y monitoreo en comedores, planteándose como meta la de complementar el sistema de legajos sociales.	Información bimestral, presupuestaria e informes internos con buen nivel de desagregación en Rosario y La Capital. Facilidad de acceso a la información y a las fuentes. No hay medición de impacto ni de satisfacción de la demanda. Evaluación y monitoreo en el sector nutricional y en el Programa de Menores en Conflicto con la Ley Penal. No existe registro sistemático y jerarquizado de la información. No existe información de recursos disponibles o necesarios.

ASIGNACION DE RECURSOS	Recursos destinados sin criterios de homogeneidad, sin tener en cuenta los indicadores de pobreza y vulnerabilidad que surgen de las Estadísticas Sociales Básicas (NBI). Necesidad de construcción de un Mapa Alimentario para ordenar las asignaciones.	La oferta es definida por una serie de áreas programáticas con idéntica población meta.	Se profundizó la coordinación con el sector Salud para ampliar el margen presupuestario. Se limitó el margen asignado a cada caso. Se condicionó a los Consejos de Administración de los Hospitales a absorber parte de los gastos derivados de la atención a pacientes derivados. Se condicionó a las obras sociales a cubrir o aportar parte de la cobertura necesaria para sus afiliados. Se reformularon prestaciones referidas a área Salud.	Deficit de la cobertura provincial. Concentración del gasto en las grandes urbes en detrimento de la Zona Norte de la provincia. Necesidad de adecuación del gasto social acorde a la jerarquía de las prestaciones. Las prestaciones coinciden con la presencia de los CAF en el interior de la provincia. Falta de respuesta en departamentos cercanos a Rosario.
FOCALIZACION	Niños de 2 a 5 años que asisten a comedores municipales, comunales o de ONGs de la provincia. Negativa a redefinir la población objetivo en algunas ONGs. Ante el crecimiento de la demanda un criterio de focalización puede construirse a partir del Mapa Alimentario.	Mayores de 60 años con NBI o pertenecientes a sectores empobrecidos que requieren socialización y turismo. Criterio de focalización sólo por programas, población beneficiaria (montos destinados a tales fines) y desarrollo territorial. Diferencias cualitativas entre los distintos objetivos de desarrollo . No se tiene información real con respecto a los modos de ejecución. No se especifica la cantidad de variables que existen en las distintas actividades.	Focalización en programas de asistencia alimentaria. Asistencia por caso individual, muy diversificada . Se profundizaron algunos criterios de focalización con el sector Salud.	La población objetivo es inexistente, no hay definición al respecto. En la accesibilidad predomina el grupo etéreo y casos de madres jefas de hogar. La organización de sus programas parece responder más a la necesidad coyuntural de recortar un campo de trabajo no totalmente construido. La red institucional programa los lazos familiares a partir de conceptos tradicionales sobre edad y sexo. No hay precisión en los criterios de riesgo.

b) Sobre la Estadística Social Básica y los Sistemas de Información ¹:

Listado de Estadísticas Sociales Básicas que se han tenido en cuenta para su debate en la implementación de un sistema de análisis de la información institucional y para la construcción de indicadores sociales:

1. Población total según división político administrativa 1990-2005
2. Distribución relativa de la población según grupos de edad seleccionados 1980-1991
3. Mujeres según grupos de edad seleccionados por división pol.-adm. 1980-1991.
4. Distribución relativa de la población según condición migratoria.
5. Distribución relativa de los hogares particulares con jefa mujer
6. Porcentaje de hogares con jefa mujer en cada tipo de hogar.
7. Distribución relativa de los jefes según grupos seleccionados de edad en cada tipo de hogar
8. Porcentaje de hogares nucleares completos e incompletos por sexo del jefe
9. Porcentaje de hogares y de población en hogares particulares con NBI.
10. Distribución relativa de los hogares con NBI según cantidad de indicadores de privación.
11. Porcentaje de viviendas con características deficitarias
12. Indicadores seleccionados de precariedad habitacional.
13. Hogares según régimen de tenencia de la vivienda.
14. Hogares con situaciones de precariedad habitacional.
15. Distribución de los hogares según cantidad de personas por cuarto.
16. Población en hogares particulares cubierta con servicios de saneamiento.
17. Defunciones de menores de un año registradas en la provincia: totales, neonatales y post-neonatales.
18. Tasas de mortalidad infantil, total, neonatal y post-neonatal, según residencia de la madre.
19. Distribución relativa de las defunciones infantiles según criterios de evitabilidad.
20. Casos informados de SIDA según sexo y según grupos seleccionados de edad.
21. Casos de SIDA según lugar de residencia y según factor de riesgo.
22. Cinco principales causas de muerte por sexo y grupos de edad. Porcentaje sobre el total de las defunciones.
23. Nacidos vivos según edad de la madre por departamento de residencia.
24. Nacidos vivos según nivel de instrucción de la madre por departamento de residencia.
25. Porcentaje de población sin cobertura en salud.
26. Tasa de analfabetismo por sexo según división pol.-adm.
27. Distribución porcentual de la población que ya no asiste pero asistió según nivel de educación alcanzado.
28. Porcentaje de repitentes del nivel primario común por grado.
29. Tasa de retención y desgranamiento del nivel primario común.
30. Tasa de participación en la actividad económica, tasa de empleo y tasa de desocupación por sexo y grupos de edad.
31. Tasa bruta de participación en la actividad económica y de desocupación según posición en el hogar.

¹ FUENTE: INDEC, 1997, SINTESIS NRO 1.

32. Distribución de la población desocupada según tipo y según duración de la desocupación por sexo.
33. Participación en el ingreso individual de cada uno de los estratos. Rosario 1985/1990/1995.
34. Participación en el ingreso individual de cada uno de los estratos. Santa fe 1985/1990/1995.
35. Ingresos per cápita familiar: porcentaje de personas, tamaño medio del hogar y participación en el ingreso total por estrato.
36. Población de 60 años y más: porcentaje que recibe jubilación o pensión por sexo.
37. Distribución relativa de los beneficios previsionales según tipo de beneficios.
38. Población afiliada al INSSJyP por sexo, según condición de afiliación.
39. Cantidad de menores asistidos por programas provinciales según grupos de edad y sexo.
40. Cantidad de menores internados en institutos: ingresos y egresos.
41. Tasa de delincuencia por 10.000 habitantes
42. Frecuencia diaria de los hechos delictuosos por tipo.
43. Distribución relativa de los hechos delictuosos según tipo de delito.

Respecto a la problemática de la información, la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria se encuentra en la búsqueda de instrumentos y acciones que:

- 1-Recolecten y registren los datos que se producen institucionalmente;
- 2-Sistematicen, ordenen y clasifiquen la información recopilada;
- 3-Analicen e interpreten la información clasificada conforme a criterios que permitan su cruzamiento con indicadores estadísticos y sociales, de modo tal que pueda abastecer a la evaluación de los programas sociales que se ejecutan.

En torno ha ello, la Secretaría se encuentra esclarecida en la necesidad teórica y práctica de encontrar tales instrumentos que provoquen una transformación cualitativa en el fondo de su gestión institucional, de manera tal de que se institucionalice un ámbito en estas acciones e instrumentos converjan en la creación de los sistemas de información.

De todas maneras queda reconocido el camino que en función a este objetivo se viene recorriendo en el ámbito de la Secretaría, fundamentalmente a partir de la construcción del diagnóstico institucional (1º Proyecto Fortalecimiento Institucional SEPC-CFI) y de la tarea de recopilación y producción de información ejecutada desde las Direcciones Provinciales a partir del primer semestre del año 1996.

Principales beneficios que se posibilitan con la constitución de sistemas de información conforme a bases racionales:

1. Organización de información en torno análisis porcentuales en cortes periódicos, enfatizando la relación inversión social y Población beneficiaria .
2. Posibilidades comparativas sobre una misma prestación en distintos períodos y con el agregado de su conformación y distribución territorial.
3. Cruzamiento de la información institucional con indicadores sociales por Programas y su relación con variables estadísticas y sociodemográficas.

c) Aportes diferenciados desde el nivel de decisión política

1. Dirección Provincial del Menor, la Mujer y la Familia

Visión desde la Dirección. Lineamientos Políticos. Actualización del Diagnóstico Previo.

Dirección: como organismo que paute y establezca líneas de trabajo a partir de objetivar la **verdadera dimensión** de la problemática.

La amplitud de la definición Menor, Mujer y Familia lo referenciaría para casi todas las prestaciones en ese campo, aún desde otros sectores o Ministerios.

Se concibe una práctica de atención directa de acuerdo a criterios de focalización y una función más amplia en base a considerar a la Dirección como la que define **acciones garantistas** especialmente de los **menores**, y a su vez con capacidad de contralor de acciones en otras áreas estatales o no.

Que el menor sea el objeto o beneficiario de una prestación no defina la competencia de esta Dirección, en forma directa e inmediata, por ejemplo: lo materno infantil en A.P.S., el fracaso o abandono escolar en Educación.

Se piensa en una función Educativa Intersectorial y comunitaria que tienda a definir el lugar de la niñez y la adolescencia en la cultura para desde allí establecer estos cuidados como responsabilidad de distintos sectores sociales. Esta responsabilidad no puede ser delegada por fuera de la propia comunidad que contaría con dispositivos para esta participación (apertura de los CAF – relaciones con ONGs – concertación con entidades privadas, ámbito judicial/legislativo, etc.)

El eje central de esta estrategia se traduce en la producción de una **Ley Provincial de la Infancia y Adolescencia**, como el marco regulatorio que normativiza e institucionaliza lo que operativamente se va acordando con otras instancias. Permitiría un marco legal y una adecuación administrativa a la concepción que se instala desde la Dirección.

Esta Ley promovida a instancias del Poder Ejecutivo, conducida como proceso desde la D. P.M.M.y F. , se intentaría promoverla como tal en octubre de este año.

Se completaría sí el proceso iniciado con la promoción del Nuevo Código de Procedimientos en relación a los menores, siendo el ámbito de discusión y propuesta convocado desde esta Dirección junto al Poder Legislativo, Poder Judicial, sectores de la sociedad civil ligados a esta problemática, con el asesoramiento de la Secretaría de Desarrollo de la Nación y UNICEF.

Relación Intersectorial al interior de la SEPC

Con la Subsecretaría de Deportes: Coordinación de la programación articulando acciones comunes en los grandes centros urbanos, sobre grupos vulnerables, objetos de otras acciones o programas a fin de tener continuidad y posibilidad de eficacia, así como utilizar hacia el interior de la Provincia la red Departamental de Consejos Deportivos a fin de suplir la carencia de recursos o instituciones propias en el interior de la Provincia.

Con la Dirección Provincial de Prevención de Adicciones: Articulación a partir del Area de Juventud, programas de voluntariado y Programa Provincial de Menores en Conflicto con la Ley Penal.

Con la Subsecretaría de Asistencia y Emergencia Social: Dentro de la misma se ubica a la Dirección de Acción Social como facilitador de recursos pero se plantea desligarlo de la predominancia del caso individual y derivar recursos a familias vulnerables objeto de otras prestaciones donde el recurso faltante viene a sostener otras acciones ya realizadas y generadoras de otras condiciones o posibilidades para ese grupo familiar o zona barrial.

Esta organización previa a través de programas territorializados de la DPMMyF facilitó por ejemplo la organización de los grupos de evacuados o zonas críticas de la inundación donde el recurso asistencial directo y masivo se viabilizó en formas más productivas: por ejemplo recuperación por parte de grupos de madres de costureros de la ropa recibida así como su clasificación.

Un criterio similar se utiliza **respecto a la Dirección de Emergencia Habitacional.** Respecto a **Tercera Edad** se maneja desde el criterio de unidad familiar y programas como el Abuelo y el Niño.

En el **Area de Menores en Conflicto con la Ley Penal**, se extendieron los recursos a través del sistema de becas, se está completando el sistema a partir de la institución cerrada próxima a construirse. El **área de Libertad Asistida** se extiende hacia Coronda y Capital, así como se complejiza y capacita recursos en el Departamento Villa Constitución. Estas acciones se coordinan con el Poder Judicial y el Ministerio de Justicia.

Este programa se integra a programas o fondos nacionales, a fin de sostener proyectos productivos y de rehabilitación, especialmente apuntado al menor en riesgo que aún no se encuentra judicializado.

Hacia el **interior de la Provincia** se extiende la red social a partir de la convocatoria a instituciones intermedias desde los respectivos Municipios especialmente en Reconquista, Vera, Venado Tuerto y Rafaela.

Ambito Administrativo

El peso de la maquinaria burocrática trata de ser mediatizada a partir de implicar especialmente a los habilitados de cada sector en el proyecto específico y concreto acerca del cual deberá completar la gestión administrativa. De la misma manera se debe capacitar a los directivos y técnicos acerca de las normas administrativas y procesales que no pueden ser omitidas o distorsionadas. Aún dentro del mismo modelo, se trata de gestionar mejor las prestaciones en todas sus instancias.

Se plantea como inconcluso el proceso de implicación y capacitación de los Recursos Humanos para sostener estos lineamientos aún contando con no poca adhesión a sus postulados.

2. Subsecretaría de Asistencia y Emergencia social

Esta Subsecretaría impulsó como cambios fundamentales:

1. La conformación de la Dirección de Acción Social en Rosario, con autonomía administrativa pero en procesos de auditoría centralizada hasta su reordenamiento.
2. Profundización de las auditorías farmacéuticas y médicas, en coordinación con recursos del Ministerio de Salud, con una considerable disminución de los gastos en estos rubros y mejor derivación de recursos.
3. Cambio en la forma de registro de las prestaciones, con mayor posibilidad de transparencia en el destino del recurso y de los responsables de cada prestación.
4. Mayor coordinación en el destino de los recursos en coordinación con prestaciones de otras Direcciones, especialmente la Dirección Provincial del Menor, la Mujer y la Familia, Tercera Edad y Programas Nacionales como PRANI. Se intenta de esta manera subsanar la carencia de indicadores precisos en prestaciones individuales aisladas.
5. Continúan las dificultades para auditar al reordenamiento de los comedores, si bien se mejoraron los niveles de registro y organización en la distribución a Municipios y Comunas.
6. Coordinación con PRANI para tareas de capacitación y seguimiento de los Centro Comedores Infantiles (C.C.I.), en experiencia piloto de zona Reconquista y Villa Ana.

Con respecto a la política alimentario-nutricional, desde uno de los programas –el Prani- con responsabilidad en la materia, se pudo establecer:

Dado el peso de este programa en la política nutricional, se considera importante retomar apreciaciones del ámbito de su Director y responsable de esta política.

En síntesis se plantea como principal obstáculo la inadecuación de la estructura administrativa y logística de la Provincia que reditúa en grandes atrasos para la ejecución de decisiones ya tomadas en el nivel nacional, acordados y con recursos propios.

La complementariedad de ciertas acciones (por ejemplo, traslado de personal para auditar en móviles propios pero con personal chofer de la Provincia), es difícil de resolver especialmente en el ámbito administrativo.

Esto dificulta:

- Ejecutar en tiempo y forma las construcciones y equipamientos ya resueltos.
- Realizar tareas de capacitación que sólo pudieron hacerse de modo experimental en Capital (junto a Salud y Educación) y en la zona de Reconquista (capacitación especialmente a madres).
- No hay continuidad en el trabajo de auditoría sobre los C.C.I.
- No existen registros completos de los proyectos presentados previamente. Se está construyendo nueva información sobre lo disponible en este momento y las nuevas propuestas.
- Gran movilidad de la población (etérea de residencia) en relación a la lentitud del armado del sistema de información.
- Algunas municipalidades o grupos tienen relación directa con la Secretaría de Desarrollo de la Nación (6000 cajas en Rosario).
- Rigidez en los criterios de la población beneficiaria, la etérea entra en colisión en algunas circunstancias con estrategias familiares de sobrevivencia, sin desconocer que en otros sectores excluidos su gran fragilidad se recompone primero desde el sostén de una institución comunitaria.
- El responsable adhiere al criterio de descentralización como meta, pero en base al diagnóstico actual propone mayor eficiencia desde una conducción fuertemente centralizada y nacional.
- En este momento por la emergencia social se propone desde Julio sustituir la caja PRANI y ASOMA por una caja familiar que llegaría a través de Centros de Distribución regionales. Se duda de su operatividad por el diagnóstico actual de Municipios y Comunas, y no se tiene conocimiento de si es una decisión estratégica o coyuntural.

3. Tercera Edad

En esta Dirección el cambio de responsable político evidenció un cambio que se produjo con anterioridad y que fue la consolidación de una estructura intermedia que permite funcionar con continuidad aún en los cambios políticos. Lo cual cambia el diagnóstico inicial donde no aparecían responsables claros y hoy emergen cuadros intermedios técnicos y responsables que sostienen la coherencia de lo organizado anteriormente.

PROYECTO: Capacitación para la Gestión Integral de Programas Sociales.

NIVEL DE INFORME: Primer Informe Parcial.

NUMERO DE ACTIVIDAD: Uno

DESIGNACIÓN DE LA ACTIVIDAD: Preparación y realización de Jornadas sobre discusión de problemas sociales y fijación de metas intersectoriales.

3. Preparación y realización de Jornadas sobre discusión de problemas sociales y fijación de metas intersectoriales Consideraciones del Día 29.05.98.

a) Momentos metodológicos de la planificación de programas sociales

1. Identificación y delimitación del problema que origina el Programa Social.
2. Explicación del Problema
3. Construcción de la Visión.
4. Identificación de los componentes.
5. Definición de las actividades e identificación de los organismos responsables de su ejecución.
6. Formulación del problema.

1.1. Pregunta Clave: ¿Cuáles son las manifestaciones del problema que da origen al programa social?. Procedimiento:

- 1.1.1. Identificar en fuentes de información previa qué datos del problema existen y qué permite delimitarlo.
- 1.1.2. Analizar la información recolectada para precisar qué población está afectada, dónde se encuentra esa población y qué características tiene.
- 1.1.3. Identificar criterios de selección de la población objetivo (edad, sexo, ingreso familiar, situación de pobreza o vulnerabilidad, situación laboral, institucional). Por ejemplo: que sean pobres, que tenga bajo nivel educativo, y que demanden trabajo.
- 1.1.4. Delimitar población objetivo del programa. Por ejemplo: personas en situación de pobreza que no trabajan, que buscan trabajo activamente y que tienen bajo nivel educativo.
- 1.1.5. Precisar el problema: Alto número de población pobre con bajo nivel educativo desocupada en la provincia X.
- 1.1.6. Identificar o construir los indicadores

b) Criterios de focalización

Los inicios de los criterios de focalización se dieron en una reestructuración del gasto social, priorizando niveles de atención menos complejos y considerando a hogares o individuos pobres en forma aislada.

Actualmente nos encontramos con situaciones donde se agrega una fuerte precarización del mercado de trabajo y condiciones socioeconómicas que determinan nuevas formas de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social.

Si bien se necesitan acciones compensatorias de emergencia, en este momento se considera la superación de la vulnerabilidad teniendo en cuenta la estructura de oportunidades con que las personas pueden encontrarse, se trata de crear oportunidades y alternativas no sólo de ingresos sino de formas de integración social.

Se consideran 4 mecanismos de focalización:

- Focalización de demanda
- Focalización de oferta
- Focalización geográfica o grupal.

FOCALIZACION DE DEMANDA

La selección se realiza sobre los potenciales beneficiarios directos, personas, hogares o unidades productivas. Es selección individual de la población. Generalmente se releva por cuestionarios directos y el beneficiario potencial debe acercarse. Ejemplo: Programa ASOMA.

FOCALIZACION DE OFERTA

No se realiza sobre las personas sino sobre las entidades que prestan los servicios seleccionados de acuerdo a criterios específicos. Por ejemplo: Programas alimentarios que seleccionan escuelas.

FOCALIZACION GEOGRAFICA (O GRUPAL)

Se basa en diferenciar áreas geográficas o grupos poblacionales relativamente homogéneos que presentan una alta incidencia de pobreza. Se visualizan por los Mapas de Pobreza y la eficacia depende de que no haya demasiada heterogeneidad en la región.

MECANISMOS DE AUTOFOCALIZACION

En este caso es el Programa el que por su diseño promueve que los no beneficiarios se autoexcluyan. Generalmente los factores que inciden son: tiempo, estigma, calidad del producto.

Generalmente en los Programas hay un sector importante que tiende a definirse por autofocalización, aún en presencia de otros criterios.

c) Discusión sobre indicadores sociales básicos

Pirámide Poblacional

La pirámide poblacional de la Provincia se ensancha en el sector Jóvenes. El 29,6% es de 0-14 años, el 59,9% de 15 a 64 años, y el 10,5 % de 65 años o más, tendiendo a crecer por la base (mayor infancia) y por el vértice (mayor expectativa de vida especialmente en mujeres).

En general se puede considerar como Problema de la SEPC la cantidad de hogares NBI de la Provincia de Santa Fe. Total : 108.959 hogares y el 17,6 % de la población (INDEC 1991).

La caracterización de hogares NBI contempla aquellos que tienen por lo menos uno de los siguientes indicadores de privación

1. Hogares que tienen más de 3 personas por cuarto (hacinamiento crítico). Provincia: 11,33% de la población total.
2. Hogares que habitan en una vivienda de tipo inconveniente (tipo B: pieza de inquilinato, vivienda precaria y otro tipo). En la Provincia 4,74%.
3. Hogares que no tienen retrete o retrete sin descarga de agua. Provincia: 2,65%.
4. Hogares con algún niño en edad escolar que no asista a la escuela. 1,45% de la Pcia.

Estos indicadores expresan pues: 1 hacinamiento; 2 vivienda; 3 condiciones sanitarias; 4 asistencia escolar y el 5to indica la capacidad de subsistencia (pobreza relativa).

Del total de hogares NBI de la Provincia el 82% de los mismo poseen un indicador de privación, 15,7% dos indicadores y 2% tres o más (en los aglomerados como Rosario el grupo de 2 indicadores sube al 28,3% y el de 3 al 9 %).

Esta distribución permite diferenciar como crítico al sector que consta de 2 indicadores, 3 o más hablarían de alto riesgo; si bien en el rango de indicadores bajo nivel educativo y mujer soltera jefa de hogar son jerarquizados.

Los sectores más críticos se enlazan más directamente a la asistencia y emergencia, así como el gran sector de 1 sólo indicador debe conducir a políticas con componentes promocionales y una rigurosa focalización en la prestación a otorgar. En Rosario (37,24%) y Santa Fe (16,94%) se concentran los mayores porcentajes del total de NBI de la Provincia².

Dentro de los indicadores de carencia se pueden jerarquizar prioridades acordes al número de miembros y grupos étnicos.

² Considerar que Villa Ocampo y San Javier tienen una población con algún indicador NBI superior al 35%.

La vulnerabilidad se profundiza ante la deserción escolar y hogares con mujeres jefas de hogar especialmente si hay bajo nivel educativo. Los hogares NBI en términos poblacionales tienden a concentrarse en los anillos periféricos de los grandes conglomerados urbanos (Capital- Rosario), si bien en términos de proporción sobre su propia población son relevantes los datos de Vera, 9 de Julio, General López y Constitución.

Esto es importante a la hora de definir políticas pues si bien numéricamente se concentran los NBI por migraciones en los grandes centros urbanos, allí mismo pueden generarse recursos desde otros sectores poblacionales, especialmente desde el punto de vista de la vulnerabilidad e integración social. En el interior hay estrategias de solidaridad social, pero escasa red institucional.

También respecto a la vulnerabilidad y a políticas de integración son importantes los movimientos migratorios hacia General López (20,4%), Rosario (18%). Rosario localiza el 37,24% de la población con algún tipo de NBI.

Es importante destacar en lo poblacional que el porcentaje del grupo etéreo 0-4 si bien representa el 9,8% de la población total de la Provincia, esta proporción se eleva en el caso de hogares NBI, máxime si relacionamos estos datos con la información de Salud que ubica en los primeros años el mayor índice de mortalidad infantil, y que **el 28,6% de la población no tiene cobertura en salud.**

Educación

De la población de 5 o más años que asistió y ya no asiste a establecimientos educativos, el **22,85% tiene el primario incompleto.**

Hay 121.750 habitantes que nunca tuvieron asistencia educativa y de estos el 45 % está radicado en los Departamentos La Capital (10.895) y Rosario (28.648).

En el ámbito educativo resaltamos la tasa de desgranamiento escolar (27, 2%) con un 58,6% en 9 de Julio, 38,4% en San Jerónimo y 52,7% en Vera. En términos de número de población es significativo el 24,7% de Rosario y el 20,7% del Capital (Ministerio Educación 88-94)

Actividad Económica y Empleo.

La condición de actividad económica es bastante uniforme en la provincia, si bien porcentualmente tenemos en Rosario el 53,23% y en Capital el 52,73%

La información sobre desocupación tiene como fuente más fidedigna en especial en su proyección la Encuesta Permanente de Hogares, habiendo evolucionado en Santa Fe de una tasa del 10,5% al 20,6% en 1995, de los cuales el 82,7% con cesantes y el 17,3% nuevos trabajadores, a su vez, el 51,7% de este total llevaba 3 meses de búsqueda por lo menos en el caso de Rosario (caída del cordón industrial).

Se combinan en las grandes urbes dos tipos de problemáticas diferentes respecto a lo productivo: Población que fue activa y generalmente su oficio es perdido por los cambios productivos. Son familias que demandan trabajo productivo y no subsistencia, con educación incompleto pero un nivel mínimo alcanzado (primario completo, secundario o técnico incompleta), generalmente afectados por problemáticas de violencia familiar. Otro sector generalmente migrante que se instala con población infantil numerosa, muchas mujeres jefas de hogar con baja calificación educativa lo que los hace población objetivo de empleos transitorios y parte de componentes promocionales en el campo de la nutrición y otros cuidados infantiles.

Servicios

Respecto a la provisión de agua es alta: 71,18% por red.

Desde el Sector Salud Fuente Ministerio de Salud y Medio Ambiente de Santa Fe.

La tasa de mortalidad infantil era en 1993 del 20,3% correspondiendo el 13,6% a defunciones neonatales (hasta 28 días) y post-neonatales, el 6,6% (hasta 11 meses). Del total de defunciones infantiles el 62,6% es por causas evitables, generalmente se trata de acciones de bajo costo o simplicidad, que cuestiona no sólo la calidad de atención médica, sino la cobertura social de la madre embarazada y su accesibilidad irregular o tardía al sistema sanitario (familias numerosas, madres adolescentes y madres jefas de hogar).

Es de destacar la proporción de muertes por accidentes y efectos adversos en la franja etárea de 1 a 4 años (29,2%) del total de defunciones y de 5 a 14 años (38,2%) con mayor incidencia en los varones. Esto pone el énfasis en el valor de la calidad de cuidados en el niño y sus estrategias de vida (niños solos, niños que trabajan en la calle, hacinamiento en el hogar)

En la franja de 15 a 34 años hay un índice importante (12,7%) de otras violencias y 5,6 % de homicidios, lo que permite discernir la problemática de los jóvenes en términos de su inserción social y su relación como población objetivo en los Programas del Menor en Conflicto con la Ley Penal. De los 13 a 17 años sólo la mitad concurre a un establecimiento educativo y de éstos sólo la cuarta parte trabaja. En Rosario los dos tercios.

De la misma manera puede considerarse la mayor incidencia en ese grupo de los casos de SIDA especialmente a través de los grupos adictos endovenosos. Adicciones y SIDA aparecen como un correlato a la realidad sanitaria actual de los jóvenes.

d) La focalización para definir población objetivo de los problemas que se van definiendo

Las Direcciones han utilizado en general definiciones estructurales de la Pobreza NBI, lo cual aleja totalmente la posibilidad de aproximarse al grupo acotado como beneficiario, así como la Línea de Pobreza incorpora condiciones laborales e ingreso en el caso de los subsidios directos o programas de empleo.

Al carecer de indicadores combinados específicos y análisis estadístico, gran parte de los programas se autofocalizan (por accesibilidad, por inercia, por circuitos burocráticos o judicializados, territorios políticos, etc.)

Dentro de esta misma situación se suelen definir con mayor precisión Programas Nacionales especialmente Alimentarios como ASOMA y PRANI . Este último especialmente por indicadores de edad, peso, talla. Por ejemplo:

PRANI: Niños de 2 a 5 años, nutricionalmente vulnerables, pertenecientes a hogares socioeconómicamente desfavorecidos.

Las áreas geográficas en las provincias se seleccionan con los siguientes criterios (o efectores) Incluye especialmente Asistencia, infraestructura y equipos.

1. Cantidad de niños de 2 a 5 años
2. Nivel de pobreza (30 %de la Población con NBI – 50 % área cúbica)
3. Mortalidad infantil
4. Mediciones o controles antropométricos (se realizan censos en comedores)

Sin embargo en general los comedores infantiles poseen alta autofocalización. Una dificultad en los fondos PRO.SO.NU. es la falta de consenso con las ONGs, municipios y comunas sobre la exclusión de otros grupos etáreos.

En el caso del Plan ASOMA, de Tercera Edad, se focaliza en mayores de 60 años sin cobertura previsional.

Muchas de estas dificultades de focalización podrían rediscutirse a fin de evitar mayor fragmentación desde el criterio de **focalización familiar**.

Esta perspectiva a su vez facilita la creación de indicadores de vulnerabilidad, que apuntan a trascender la asistencia para mejorar las condiciones de vida de la población sumando recursos a través de prestaciones complementarias, lo cual revierte un indicador cualitativo respecto a la integración, inserción o ciudadanía posible de sectores hoy excluidos.

Estos indicadores son propuestos como metodología especialmente para estrategias como Programa de Prevención de la Dirección del Menor, la Mujer y la Familia, políticas desde los CAF.

Allí es necesario considerar indicadores en base a:

1) Modalidad de constitución del hogar:

- a) Número de miembros. Considerar los que tienen 4 o más miembros menores de 14 años y mayores de 60 años.
- b) Edad del jefe (es crítico de 14 a 20 años y mayores de 60)
- c) Género del jefe (crítico si es mujer en hogares incompletos por las características de su ocupación).
- d) Edades de los restantes miembros (relación con edades vulnerables).
- e) Relaciones de los miembros respecto a la conformación del ingreso (se puede detectar trabajo infantil y estrategias de subsistencia)
- f) Menores de 0 a 18 años que no habitan en el mismo hogar (se detectan menores en guarda, institutos o judicializados)

Estas discusiones pueden permitir caracterizar la articulación o fragmentación de una unidad familiar y nos dirá acerca de su capacidad de cuidado. Las relaciones con el jefe de hogar indicarán en caso de ausencia de vínculo parental generalmente una mayor fragilidad.

2) Condiciones de ocupación del jefe de hogar:

Da cuenta del riesgo posible en cuanto a la inestabilidad o precariedad en la generación de ingresos aunque el marco familiar siga siendo acorde a la necesidad de cuidado de sus miembros y puede indicarnos necesidad de subsidios o refuerzos en especial si su actividad es marginal, o existe falta de cobertura de servicios sociales.

3) Condiciones de ocupación de los restantes miembros:

Aporta para valorar las estrategias de constitución del ingreso familiar. Sería importante delimitar los hogares por debajo de la Línea de Pobreza y cómo muy crítica será la situación donde no reciben prestaciones nutricionales.

4) Nivel Educativo:

Especialmente en jefes de hogar y adolescentes. Un jefe de hogar sin primario completo indica menor capacidad de subsistencia. Ver deserción escolar.

5) Salud:

Incidencia en los problemas crónicos, ambientales o de discapacidad.

6) Alimentación:

Asistencia a otras redes.

7) Movilidad horizontal:

Migraciones frecuentes, y su relación con vivienda y modalidad de la tenencia (generalmente se toman periodos de 3 años)

Para su enlace con Programa de Menores en Conflicto con la Ley Penal debería considerarse el grupo de 12 a 18 años, sin escolaridad, sin trabajo y especialmente los de 1ra causa judicial.

En el caso de la Mujeres debe considerarse prioritario y dimensionarse el problema de mujeres jóvenes embarazadas o madres, para políticas intersectoriales que también contemplan criterios de vulnerabilidad más allá de la pobreza estructural.

Como los CAF han redefinido sus objetivos se conserva la franja etárea de 0 a 13 años para asistencia nutricional y educativa, pero por sus componentes promocionales dirigidos más con el concepto de unidad hogar o grupo familiar para la producción de redes y proyectos comunitarios integrados a otros programas, determinan la necesidad, en base a relevamientos que se complementan a través de las propias referencias censales del IPEC por barrios, así como por relevamientos propios (información de Centros de Salud, Escuelas, otros comedores infantiles u ONGs) , de ir construyendo indicadores de vulnerabilidad para cada tipo de prestación que permita por lo menos evaluar la eficacia o los efectos posibles de estas prácticas.

e) Ejercicio de análisis de la consistencia del componente capacitación del personal de los CAF (Programa Prevención de la Dirección Provincial del Menor, la Mujer y la Familia)

Este programa fue seleccionado a instancias de su responsable dado el intento previo que se venía realizando de programar en base a la capacitación recibida por seminarios de SIEMPRO.

Se consideraron 3 instancias principales sobre el material aportado:

- Conclusiones generales sobre consistencia interna
- Conclusiones generales sobre viabilidad económica financiera de la actividad seleccionada
- Conclusiones generales sobre viabilidad política del componente elegido.

Recomendaciones:

Identificación del problema: A nivel del Programa en general hay dificultades por su amplitud, no focalización y superposición en el proceso histórico de objetivos no congruentes. Hegemonía periódica de aspectos asistenciales (nutricionales y educativos) por sobre los promocionales o integradores desde los CAF a las redes institucionales (equipos territoriales).

No existe manejo de información estadística aunque la misma está disponible por radio censal en por lo menos las grandes urbes (EPH y censos). En el tramo 0-5 años es importante la información PROMIN – PRANI.

En principio delimitan su objetivo en Asistencia, Prevención y Promoción del niño y su familia en condiciones de vulnerabilidad social. El tramo de menores (0-14 años) con NBI en la Provincia es de 214.857 (Siempre 1995).

En los hechos el CAF se define como un sistema de guardería en su origen (nutricional y educativo) con un paulatino corrimiento a actividades comunitarias con la incorporación de grupos de madres especialmente o actividades de promoción con adolescentes.

La población objetivo está definida por mujeres y menores de 0 – 13 años de población vulnerable atendidos en CAF. Se recomienda buscar indicadores en base a escolarización, repitencia, familia numerosa, mujer jefe de hogar, nutrición.

El cambio de perfil sobre la instancia del CAF como referente de actividades promocionales y de coordinación con otros programas (jóvenes, empleo transitorio), planteó dificultades respecto al Recurso Humano disponible, el diagnóstico de este ítem delimita un problema específico.

Problema. Capacitar a la totalidad del personal de los CAF en el nuevo modo de gestionar de estas instituciones buscando mejorar la integración grupal y disminuir la conflictividad institucional.

En la construcción de este problema no se focaliza el tipo de dificultad, no es claro la construcción histórica del ámbito. La delimitación es geográfica y parcialmente social.

Las áreas de intervención no están claramente delimitadas.

Se considera que el equipo capacitador tiene formación suficiente pero no sistematizada ni organizada. Sin esto no se puede priorizar. El problema social recortado no aparece como prioritario para la política social. Las observaciones lo muestran como relevante, hay indicadores de su importancia pero no de su prioridad.

Esto se denota en la falta de asignación presupuestaria y la falta de recursos humanos mejores y más capacitados.

El equipo consideró haber tenido en cuenta la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema. Esto aparece como limitado al no existir instrumentos más precisos como entrevistas o encuestas. Se recomienda volver sobre lo planificado y ampliar la percepción de los actores sociales a intervenir.

Respecto a la capacidad del equipo que gestiona de intervenir sobre el problema: Contestan que sí pero limitado a los recursos económicos, administrativos, y decisores políticos.

Aquí se observa que no aparece ninguna variable que indique déficits acerca del propio equipo de la gestión, las limitaciones siempre están fuera del mismo.

Costos administrativos: son deficientes y no son incorporados al presupuesto.

Costo psicosocial: la estigmatización de estas prácticas e instituciones sociales sólo se amortiguarán si se logra la apertura e intercambio institucional de la comunidad.

Costos políticos:

Se recomienda mejor distribución del Recurso Humano y especificar criterios de focalización.

El componente específico es Capacitación: y se formula como valorar la capacitación para el mejoramiento del Recurso Humano.

Aquí aparece confundido un momento de la capacitación como es la estimulación, implicación, valoración, participación, para la tarea de capacitación, con una capacitación en sí misma que no termina de definirse. Para ello se debería remitir a las apreciaciones del nivel político de la DPMMyF, acerca de funciones de los CAF.

La viabilidad económica financiera es baja o nula para los técnicos que la ejecutan.

La viabilidad política: baja o nula. Esto es discutido en su relatividad pues se considera que no estando incorporado al nivel político como prioridad presupuestaria, se ejecuta y algunos objetivos cumple, la viabilidad política entonces es alta.

Consistencia interna del programa:

En la ejecución del programa se encuentran los elementos a tener en cuenta para la planificación estratégica pero no están plasmados en la fundamentación y formulación del programa. No se considera el impacto del programa, se dificulta la focalización y el monitoreo.

Se debe retornar a los indicadores para reformular la planificación, redefinir lo disperso, en su desarrollo de actividades aparece un hilo conductor que no se plasma en fundamentación (falta precisión en indicadores).

Meta: 120 talleres de capacitación en la totalidad del personal de 10 CAF de Capital, durante 6 meses. Se cumplió el 30%.

Se recomienda precisar instrumentos de evaluación: observaciones directas del equipo técnico, encuestas semiestructuradas al personal, talleres de evaluación, informes de CAF y de beneficiarios de servicios.

f) Propuestas del Plenario

- Profundización en el área de capacitación del Nivel de Directores Políticos y responsables de Programas
- Profundizar en el marco conceptual y otorgar elementos para considerar la propuesta de una Unidad de Coordinación y Programación de Políticas Sociales del SEPC como estrategia central para superar la fragmentación y superposición de las prestaciones, así como su dispersión territorial.
- Continuar la actividad de programación a nivel de responsables de Programa y equipos técnicos para formalizar modos de programación según el marco de la gestión integral y la planificación estratégica. Construcción de indicadores específicos y comienzo de su aplicación.
- Capacitar técnicamente a personal central y de las Direcciones en el manejo de la estadística social básica de la Provincia para implicarlos más directamente en la formulación del nuevo Sistema de Información de la SEPC.
- Procesar con el nivel político de conducción y especialmente responsables técnicos de programas el reordenamiento organizacional acorde a lo producido por el 1er informe del Experto Licenciado Miguel Bellini (CFI – SEPC).
- Socializar en talleres la metodología de generación de indicadores para monitoreo.

PROYECTO: Capacitación para la Gestión Integral de Programas Sociales.

NIVEL DE INFORME: Primer Informe Parcial.

NUMERO DE ACTIVIDAD: Dos (parcial)

DESIGNACIÓN DE LA ACTIVIDAD: Análisis y selección del material teórico-práctico sobre programas sociales y gerenciamiento social (para cada área)

1. Análisis y selección del material teórico-práctico sobre programas sociales y gerenciamiento social. Material de Apoyo para la Capacitación.

a) Esquema de indicadores genéricos para el monitoreo de programas sociales.

1. Indicadores de PROCESO

1. Cumplimiento de la Programación Presupuestaria (relevamiento trimestral):
 - 1.1. Ejecutado/Proyectado. Por tipo de prestación y localización geográfica.
 - 1.2. Ejecutado acumulado en el año /Proyectado para el año.
2. Gasto (relevamiento trimestral):
 - 2.1. Gastos operativos/Gasto total. Por localización geográfica.
 - 2.2. Gasto total por beneficiario.
3. Grado de cumplimiento de la programación por actividades esenciales (relevamiento trimestral): actividades ejecutadas respecto a las actividades programadas.
4. Tiempo real (relevamiento trimestral): tiempo empleado en la realización de actividades y procesos esenciales programados respecto del tiempo previsto.
5. Cumplimiento de meta física (relevamiento trimestral): número total de prestaciones realizadas respecto a las prestaciones proyectadas, por localización geográfica (provincia y municipio).

2. Indicadores de PRODUCTO

6. Costo (relevamiento trimestral): costo unitario de la prestación (por unidad de producto excluyendo los costos de gestión del programa) /costo de mercado.
7. Cumplimiento de las prestaciones (relevamiento trimestral): actividades-proyectos iniciados/actividades – proyectos concluidos.
8. Calidad (relevamiento semestral):
 - 8.1. Tipo de producto ofrecido en relación a los requerimientos del producto definido por el programa.
 - 8.2. Tipo de producto ofrecido en relación a los requerimientos de la demanda
9. Oportunidad del producto (relevamiento trimestral): tiempo y forma de entrega del producto. ¿Se respetan las necesidades y tiempos de los beneficiarios al realizar las prestaciones?.

3. Indicadores de COBERTURA

10. Cobertura (relevamiento trimestral): número total de beneficiarios atendidos en el período considerado, por localización geográfica (provincia y municipio) para cada tipo de prestación.
11. Beneficiario Proyectados (relevamiento trimestral): beneficiarios proyectados a atender por localización geográfica (provincia y municipio) para cada tipo de prestación.
12. Población objetivo (relevamiento trimestral): demanda potencial por localización geográfica (provincia y municipio) para cada tipo de prestación.
13. Meta de cobertura (relevamiento trimestral): beneficiarios proyectados a atender población objetivo, por localización geográfica (provincia y municipio) para cada tipo de prestación.
14. Cumplimiento de la meta de cobertura (relevamiento trimestral): número total de beneficiarios atendidos/beneficiarios proyectados a atender, por localización geográfica (provincia y municipio) para cada tipo de prestación.
15. Grado de focalización (relevamiento semestral): porcentaje de los beneficiarios que cumplen con los criterios de focalización definidos por el programa en relación a todos los beneficiarios atendidos, por localización geográfica (provincia y municipio) para cada tipo de prestación. ¿A dónde y a quienes van las prestaciones?
16. Demanda (relevamiento semestral): proyectos - solicitudes presentados / proyectos - solicitudes atendidos, por localización geográfica (provincia y municipio) para cada tipo de prestación.
17. Uso (relevamiento semestral): uso efectivo de los productos del programa por sus beneficiarios.

4. Indicadores de RESULTADO

18. Alcances de los resultados (relevamiento semestral o anual): resultados obtenidos en relación a los objetivos específicos proyectados, por localización geográfica (provincia y municipio).
19. Costo por resultado (relevamiento semestral o anual): costo total del resultado (por objetivo específico).
20. Resultados no esperados (relevamiento semestral o anual): resultados obtenidos, positivos y negativos, no planificados en los objetivos específicos, por localización geográfica.

b) Esquema de indicadores Genericos para el sistema de monitoreo estrategico.

I. Indicadores de PROCESO

1. Cumplimiento de la Programación Presupuestaria (relevamiento trimestral):
 - 1.1. Ejecutado/Proyectado. Por tipo de prestación y localización geográfica.
 - 1.2. Ejecutado acumulado en el año / Proyectado para el año.
2. Gasto (relevamiento trimestral):
 - 2.1. Gastos operativos / Gasto total. Por localización geográfica.
 - 2.2. Gasto total por beneficiario.
3. Cumplimiento de la meta fisica (relevamiento trimestral): Número total de prestaciones realizadas / Número total de prestaciones proyectadas. Por tipo de prestación y localización geográfica.

II Indicadores de PRODUCTO

4. Costo (relevamiento trimestral): costo unitario de la prestación (por unidad de producto excluyendo los costos de gestión del programa).
5. Calidad (relevamiento anual): Características de la prestación realizada y adecuación a las necesidades que intenta cubrir identificadas en la población objetivo.

III. Indicadores de COBERTURA

6. Características de la población objetivo (relevamiento anual): definición de los criterios utilizados para identificarla.
7. Meta de cobertura (relevamiento trimestral): Número total de beneficiarios proyectados a atender / Población objetivo. Por tipo de prestación y localización geográfica.
8. Cumplimiento de la meta de cobertura (relevamiento trimestral): Número total de beneficiarios atendidos / Número total de beneficiarios proyectados a atender. Por tipo de prestación y localización geográfica.
9. Grado de focalización (relevamiento anual): porcentaje de los beneficiarios que cumplen con los criterios de focalización definidos por el programa en relación a todos los beneficiarios atendidos, por localización geográfica (provincia y municipio). ¿A dónde y a quiénes van las prestaciones?:

IV Indicadores de RESULTADO

10. Alcances de los resultados esperados (relevamiento anual): Resultados esperados obtenidos en relación a los objetivos específicos proyectados. Por localización geográfica.
11. Resultados no esperados (relevamiento anual): Resultados obtenidos, positivos y negativos, no planificados en los objetivos específicos. Por localización geográfica.

c) Información básica requerida a los programas para la construcción de los indicadores del sistema de monitoreo estratégico

Información Básica	Periodicidad
Inicial y General	
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo general • Objetivos específicos • Resultados esperados al cabo del año en relación a los objetivos específicos (meta anual de resultado) y medios de verificación de los resultados. • Tipo de prestación, indicando para cada una de ellas: <ul style="list-style-type: none"> - Unidad de medida de la prestación (raciones, cursos, proyectos, libros, etc.) - Categoría de beneficiarios (personas, familias, escuelas, comedores, etc.) - Efectores (municipios, ONGs, escuelas, hospitales, etc.) • Población objetivo (consignando su descripción, magnitud e instrumentos utilizados para identificarla) • Nivel geográfico considerado para la asignación de recursos (provincia, departamento, municipio, etc.) • Registro de información actual del programa (tipo de información, desagregación geográfica, periodicidad y quién la produce) 	<ul style="list-style-type: none"> - Será presentada durante la preparación de la puesta en marcha del Sistema y al inicio de cada período anual de monitoreo subsiguiente.
Periódica, Agregada y Desagregada	
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto proyectado total, por tipo de prestación y por localización geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestre 1 (consignar por única vez al inicio del período anual) • Anual (consignar por única vez al inicio del período anual) • Trimestre siguiente (consignar por período trimestral). •

<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto ejecutado total, por tipo de prestación y por localización geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestre de referencia
<ul style="list-style-type: none"> Gastos operativos (incluyendo gastos en: personal, bienes de consumo, servicios no personales y bienes de uso) total y por localización geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestre de referencia
<ul style="list-style-type: none"> Número de beneficiarios atendidos, por tipo de prestación y por localización geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestre de referencia
<ul style="list-style-type: none"> Número de Prestaciones realizadas, por tipo de prestación y por localización geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestre de referencia
<ul style="list-style-type: none"> Número de Prestaciones proyectadas, por tipo de prestación y por localización geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestre 1 (consignar por única vez al inicio del período anual) Anual (consignar por única vez al inicio del período anual) Trimestre siguiente (consignar por período trimestral)
<ul style="list-style-type: none"> Costo unitario de la prestación (excluyendo costos de gestión) por tipo de prestación y por localización geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestre de referencia.
<ul style="list-style-type: none"> Calidad de la prestación. Descripción de las características y adecuación a las necesidades que intenta cubrir, por tipo de prestación. 	<ul style="list-style-type: none"> Anual.
<ul style="list-style-type: none"> Número de beneficiarios proyectados a atender, por tipo de prestación y por localización geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestre 1 (consignar por única vez al inicio del período anual) Anual (consignar por única vez al inicio del período anual) Trimestre siguiente (consignar por período trimestral)
<ul style="list-style-type: none"> Número de beneficiarios atendidos que cumplen con los criterios de focalización, por tipo de prestación y por localización geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> Anual.
<ul style="list-style-type: none"> Resultados esperados obtenidos de acuerdo a los objetivos específicos del programa, por localización geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> Anual.
<ul style="list-style-type: none"> Resultados no esperados. Resultados obtenidos positivos y negativos, no planificados en los objetivos específicos, por localización geográfico 	<ul style="list-style-type: none"> Anual.

<p>PROYECTO: Capacitación para la Gestión Integral de Programas Sociales.</p> <p>NIVEL DE INFORME: Primer Informe Parcial.</p> <p>NUMERO DE ACTIVIDAD: Dos (parcial)</p> <p>DESIGNACIÓN DE LA ACTIVIDAD: Análisis y selección del material teórico-práctico sobre programas sociales y gerenciamiento social (para cada área)</p>

2. Análisis y selección del material teórico-práctico sobre programas sociales y gerenciamiento social. Aportes para la construcción de una Unidad de Coordinación y Programación en Políticas Sociales de la SEPC.

La construcción de una Unidad de Coordinación y Programación de Políticas Sociales en el seno de la S.E.P.C. tomará como marco el **análisis organizacional** a fin de utilizarlo como herramienta desde los cuadros políticos Directivos y técnicos con responsabilidad en la conducción de Programas .

Esta tarea toma su soporte en el material teórico que permitirá ordenar y pautar los cambios posibles.

Para ello se trabajará en exposición y se distribuirá como material las siguientes nociones básicas:

Concepto de Organización

1. ELEMENTOS PARA EL ANALISIS ORGANIZACIONAL

1.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Veamos qué se entiende por **organización**

En general se suele definir a las organizaciones a partir de los siguientes **atributos mínimos**:

- a) Las organizaciones son conjuntos de relaciones con cierto grado de estabilidad creadas deliberadamente con la intención explícita de lograr en forma continuada algunos fines o propósitos específicos.
- b) Las organizaciones cuentan con un número definido de miembros y una diferenciación interna de funciones o sistemas, que determina racionalmente alguna forma de ordenamiento de las actividades necesarias para la consecución de los fines o propósitos.
- c) Las organizaciones están estructuradas racionalmente con vista al cumplimiento de sus fines y objetivos , por medio de relaciones de coordinación , comunicación y control entre los distintos miembros, funciones y sistemas.
- d) Las organizaciones verifican la utilización de cierto tipo de tecnologías mediante las cuales desarrollan sus distintas funciones y sistemas , coordinan y controlan sus distintas partes y alcanzan sus fines o propósitos específicos.

Una **institución pública es una organización** que reúne las siguientes características:

- a) Es una estructura de carácter más o menos permanente de prestación de bienes, servicios y regulaciones públicas³.
- b) Tiene una misión y responsabilidades primarias diferenciadas que definen sus objetivos de política pública.
- c) Sus autoridades cuentan con atribuciones y facultades delegadas para articular los recursos públicos puestos a su disposición para ejecutar las acciones públicas derivadas de su misión.
- d) Está regida por normas de derecho público que expresan las características anteriores.

Así por ejemplo, un Ministerio, una Secretaría, los Institutos descentralizados son instituciones públicas.

Si bien no todas las organizaciones sociales son instituciones públicas, en el sentido recién explicado, los conceptos, metodologías e instrumentos que aquí presentamos son útiles tanto para la gestión de organizaciones como de instituciones públicas. De ahí que , a partir de ahora utilizaremos indistintamente los términos organización e institución.

1.1.2. LA PERSPECTIVA SOCIOTECNICA DE LAS ORGANIZACIONES.

Las primeras aplicaciones del enfoque organizacional a los organismos públicos enfatizaron la **dimensión normativa** característica de las burocracias públicas. Es decir, la existencia de normas y estructuras formales como reguladoras de la conducta de sus miembros identificables a partir de límites definidos y determinantes de su misión institucional, es decir, de objetivos claramente definidos. En gran medida, este *enfoque burocrático* de las organizaciones tiene importantes puntos en común con el enfoque institucional pues hace hincapié en los aspectos jurídicos y formales de las organizaciones.

Dentro de una perspectiva *sociotécnica* es posible distinguir dos dimensiones en el análisis de las organizaciones: la técnico – estructural y la relacional.

La **dimensión técnico estructural** caracteriza a toda organización en tanto sistema racionalmente estructurado con vistas a concretar ciertos objetivos específicos.

La **dimensión relacional** caracteriza a toda organización en tanto sistema social, cuyo funcionamiento está condicionado por su interacción con el ambiente y por las relaciones

³ Bienes: prestaciones de naturaleza material que permiten la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria. Por ejemplo: alimentos, medicamentos, vivienda.

Servicios: prestaciones de carácter intangible que permiten la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria. Por ejemplo: capacitación, atención médica, cuidados, etc.

Regulaciones: normas jurídicas y técnicas producidas por las instituciones públicas con la finalidad de lograr el máximo de beneficio colectivo en la generación y distribución de valores de carácter público. Por ejemplo: normas sobre medio ambiente , calidad de los alimentos, calidad de la educación universitaria, calidad de los servicios públicos de prestación privada, etc.

entre los diferentes grupos e individuos que componen la organización. En este sentido la organización es un escenario de cooperación y conflicto de valores e intereses donde más que la racionalidad técnica predomina el juego del poder y las decisiones políticamente orientadas.

Sabemos hoy claramente que las conductas y relaciones sociotécnicas de toda organización están reguladas no sólo por las normas y la estructura formal, sino fundamentalmente por las conductas que se verifican efectivamente en la organización. Son estas las que determinan en definitiva su funcionamiento, la institucionalización de las conductas, los procesos de producción y el nivel de logro de los objetivos.

La perspectiva sociotécnica resulta útil para el análisis y gestión de las organizaciones sociales pues esta supone conducir a los organismos a través de la tensión que genera la relación entre la dimensión técnico estructural y la dimensión relacional, con la finalidad de alcanzar los objetivos generales de la política social y los particulares de los Programas Sociales Focalizados.

En esta unidad, utilizaremos la perspectiva sociotécnica como base del análisis organizacional. Introduciremos progresivamente elementos conceptuales que luego retomaremos en las unidades siguientes.

1.2 EL ANALISIS ORGANIZACIONAL: UN MODELO DE ANALISIS ORGANIZACIONAL PARA LAS INSTITUCIONES DEL AREA SOCIAL.

El **análisis organizacional** puede ser definido como una metodología gerencial orientada a relevar y diagnosticar de manera sistemática las organizaciones.

Las finalidades principales del análisis organizacional son:

- a) Brindar a los gerentes una perspectiva sistémica⁴ de la organización lo que posibilita una mejor gestión.
- b) Aportar elementos para la gestión de recursos humanos y financieros.
- c) Generar diagnósticos para la reingeniería de procesos⁵, la reestructuración organizacional⁶, y el diseño organizacional.
- d) Producir información relevante para el monitoreo y la evaluación de los programas sociales en su dimensión organizacional.

El análisis organizacional tiene una dimensión conceptual que provee de categorías para el estudio de las organizaciones. Se pueden utilizar distintos modelos de análisis y cada uno de ellos privilegia el examen de un conjunto de variables o factores. No todos los modelos coinciden en la definición de cuáles son los factores más importantes a considerar. En el

⁴ Esta supone tener una perspectiva de la totalidad de la organización y de sus relaciones con el entorno.

⁵ La reingeniería de procesos es una tecnología de gestión que permite el mejoramiento profundo de la totalidad de los procesos productivos de una organización.

⁶ La reestructuración organizacional es una tecnología de gestión que permite el rediseño de la estructura organizativa de la institución.

próximo punto nos detendremos en la presentación del modelo que proponemos para el análisis de las organizaciones sociales.

El análisis organizacional tiene también una dimensión metodológica. Supone la utilización de un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos: análisis de datos secundarios, estadísticas y documentos (normas, organigramas, manuales, memorias, informes), encuestas a los miembros de la organización y sus clientes/beneficiarios y proveedores, entrevistas, observación, cuestionarios, etc.

1.2.1 SISTEMAS PRINCIPALES EN LAS ORGANIZACIONES

Los distintos procesos productivos terminales, intermedio y de abastecimiento externo de una organización constituyen en la práctica sus sistemas principales. Algunos autores⁷ plantean que las organizaciones se componen de cuatro sistemas básicos:

- 1) Sistema de Monitoreo y Evaluación.
- 2) Sistema de Producción u Operaciones.
- 3) Sistema de los Recursos Humanos.
- 4) Sistema Administrativo Financiero.

- Sistema de Monitoreo y Evaluación.

La evaluación es la indagación y valoración continua acerca de la planificación (evaluación ex ante y línea de base), la ejecución (monitoreo) y los resultados (evaluación de resultados y de impactos) de los programas sociales con el fin de mejorar su gestión.

- Sistema de Producción de Operaciones.

Abarca los procesos de producción terminal o de prestación de servicios al beneficiario (procesos productivos en sentido estricto) que proporcionan el producto, es decir, el resultado que satisface las necesidades de la población beneficiaria. Significa una secuencia de actividades que deben cumplirse en tiempo, lugar, proporción y fuerza adecuadas para producir los efectos deseados.

- Sistema de los Recursos Humanos.

Este sistema se concentra en los procesos de evaluación de las necesidades y dotación de personal, como consecuencia de las necesidades de los beneficiarios y del sistema de producción. Comprende la definición de puestos de trabajo, las proyecciones de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, las estimaciones y evaluaciones de desempeño y los sistemas de incentivos.

- Sistema Administrativo Financiero.

⁷ ADIZES Ichak, y ZUNIN Paul. "Un Enfoque Administrativo de la Planificación de la Salud en los Países en Vías de Desarrollo". En Análisis de las Organizaciones de Salud. Organización Panamericana de la Salud, Págs. 138 a 151, Washington, D.C. 1989.

Este sistema está constituido por los procesos de presupuestación de recursos, gastos y fuentes de financiamiento, así como de los procesos de autorización de gastos , contrataciones y liquidación de pagos y su registración.

Además de estos sistemas básicos, es necesario destacar los siguientes sistemas:

- Sistema de Planeamiento y Decisión

Incluye los procesos de planeamiento, establecimiento de prioridades, formulación de objetivos y metas y de toma de decisiones de políticas sociales y de formulación e implementación de programas.

- Sistema de Información.

Incluye los procesos de recolección, elaboración y análisis de datos sobre y para la gestión del resto de los sistemas. Comprende tanto la información gerencial para el sistema de planeamiento y decisión como la información operativa para el sistema de producción u operaciones.

- Sistema de Control.

Incluye los procesos de control interno y de gestión del resto de los sistemas, así como el proceso de auditoría.⁸

ESTRUCTURA FORMAL – INFORMAL

La **estructura de una organización** es el conjunto de relaciones existentes entre los distintos individuos, posiciones, áreas y agrupamientos de una organización, cada uno de los cuales cuenta con sus propios objetivos y desempeña un conjunto de actividades en función de los sistemas, procesos productivos y los objetivos de la organización.

En otras palabras, la estructura es la forma de articulación de estas relaciones en función de los objetivos que para cada coyuntura se plantean para el desarrollo de una institución . En tal sentido, ella es el resultado de la distribución de recursos y responsabilidades para alcanzar los objetivos.

La estructura es un todo donde se articulan, de manera coordinada, las distintas partes de una organización, lo que implica una determinada modalidad de división del trabajo.

⁸ La auditoría es el proceso por el cual se arriba a un juicio independiente sobre el funcionamiento de los sistemas de la organización comparándolos con estándares generalmente aceptados, tales como normas de presentación de estados financieros, estándares tecnológicos, objetivos de la organización, prácticas de correcta administración. Los resultados de auditoría retroalimentan el proceso de planeamiento y decisión.

Las instituciones del área social, al igual que el resto de las organizaciones, adoptan diversos tipos de estructura organizativa de acuerdo con los objetivos que se proponen , los bienes y servicios que producen para los beneficiarios de los programas sociales, los procesos productivos que se dan en su seno y su grado de complejidad.

A los fines del análisis es necesario introducir la distinción entre la estructura formal y la estructura informal.

La estructura formal representa el esquema de unidades organizativas , con sus respectivas autoridades y tareas, y el conjunto de normas que se espera que cumplan y rijan la conducta de los actores organizacionales en función de los objetivos que se han fijado.

Pero las organizaciones están integradas por individuos y grupos que tienden a satisfacer sus necesidades, tanto individual como colectivamente, el comportamiento habitual de individuos y grupos configura su **estructura informal**. En otras palabras, la estructura informal de las organizaciones es una respuesta a la organización formal y una expresión del comportamiento que trasciende los límites de la estructura formal.

En definitiva, las estructuras constituyen un diseño que busca coordinar los esfuerzos de individuos en puestos de trabajo especializados y de unidades organizativas diferenciadas.

La **especialización** se hace necesaria dada la complejidad de los problemas a resolver y la especificidad de las competencias y aptitudes requeridas para el cumplimiento de la tarea, lo cual implica y supone un proceso de división del trabajo.

A su vez, los distintos procesos productivos y funciones que se desenvuelven en la organización para el logro de la misión y de los objetivos, suponen un proceso de **diferenciación estructural** que da lugar a la apertura de las **unidades organizativas**.

- Las Unidades Organizativas.

Las unidades organizativas constituyen la partición lógica del conjunto que conforma la organización a través de la desagregación del proceso decisorio en actividades concurrentes al mismo. Estas responden a la necesidad de ejecutar acciones de carácter permanente, no obstante pueden ejecutar acciones con plazo delimitado.

Cada unidad organizativa tiene determinada misión y funciones o bien cuenta con responsabilidades primarias y acciones o actividades derivadas.

Desde el punto de vista de la tarea , la unidad organizativa conforma un conjunto de puestos de trabajo, encabezado por un autoridad superior y por todos los puestos de trabajo que dependan de forma directa o indirectamente del mismo. A su vez las unidades organizativas pueden tener, simultáneamente, puestos por debajo, debido a que una unidad puede poseer aperturas inferiores.

De acuerdo con el nivel de complejidad de cada unidad organizativa, se puede hablar de cierta jerarquía: Ministerios, Secretarías, Subsecretarías, Direcciones Provinciales y Generales, Gerencias, Programas, Direcciones simples, Departamentos y Divisiones.

- Puestos de Trabajo

Para cumplir los objetivos, responsabilidades primarias y acciones de una institución sus miembros deben cumplir ciertos roles o tareas y en virtud de ellos ocuparían un puesto en la organización. Los puestos de trabajo definen un conjunto de roles , tareas y actividades desempeñadas por uno o varios individuos en cada uno de los procesos productivos o funciones.

Es necesario recordar que todo puesto de trabajo en la estructura organizativa incluye una previsión presupuestaria específica (cargo) que permite su cobertura con una persona.

Los puestos de trabajo tienen, a su vez, una ubicación en algún escalafón o régimen de personal que está definido por los regímenes de cada provincia y a veces agrupados por tipo de personal. Por ejemplo: general (administrativo, profesional, servicios generales, mantenimiento y producción, sistemas de computación de datos), sanidad, vialidad provincial, personal docente, etc.

- Coordinación, Especialización y Diferenciación.

Como se ha podido observar, la estructura organizativa de una organización supone un modo de coordinación de los esfuerzos de sus integrantes para el logro de la misión. Como se dijo más arriba, las estructuras constituyen un diseño que busca coordinar los esfuerzos de individuos en **puestos de trabajo especializados y de unidades organizativas diferenciadas**.

Es necesario destacar que a mayor diferenciación y especialización existen mayores obstáculos de coordinación. Para enfrentar estas trabas se han propuesto diferentes modelos estructurales: funcional, descentralizado, matricial , que constituyen diferentes soluciones a este dilema.

Otras estrategias complementarias de coordinación son:

- El desarrollo de patrones integrados de comportamiento que sirvan de guía de acción unificada para todos los actores de la organización (capacitación, normas , manuales, estándares).
- La creación de controles inter – áreas que estimulen a las diferentes áreas a coordinarse entre sí.
- El establecimiento de pautas de jerarquías claras, permitiendo de esta manera la similitud de autoridad formal entre los responsables de áreas.
- El desarrollo e implementación de un sistema de informaciones gerenciales por medio del cual se pueda manejar a la organización sin alto número de niveles jerárquicos.

- La formación de “task – forces” o grupos de trabajos creados coyunturalmente para solucionar un problema contingente.

La especialización, la diferenciación y la coordinación están directamente relacionadas con la delegación de la autoridad y la responsabilidad en unidades organizativas y puestos de trabajo.

La delegación surge de la idea de fraccionar la autoridad sobre un mismo tema, cediéndola a las personas que se crea conveniente. Tiene implícito un principio de división del trabajo para que la tarea se cumpla.

En otras palabras, la **delegación** es un proceso mediante el cual la autoridad o directivos de una institución ceden o derivan una o más tareas en otra persona o unidad, asignándole una **responsabilidad** de eficiencia y operatividad y la **autoridad** y los medios necesarios que la función exige para cumplir con lo que se ha delegado. El que delega sigue siendo responsable ante sus superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subordinado.

Cuando se delega autoridad también se delega responsabilidad. Pero la delegación nos debe permitir conservar la responsabilidad de controlar, revisar, registrar y definir lo que se delega. En consecuencia, la delegación define al mismo tiempo un modelo de toma de decisiones y un sistema de control.

DEPARTAMENTALIZACION Y TIPOS ESTRUCTURALES

Recordemos que departamentalizar implica juntar las tareas homogéneas, o juntar las cosas que se hacen dentro de una organización con algún criterio determinado que nos permita ver cuales son parecidas o similares o que apuntan al mismo fin. Dicho de otro modo, la departamentalización es un proceso en el cual se agrupan tareas, actividades o funciones para permitir que la organización quede estructurada en unidades organizativas o subsistemas menores, con cierta especialización y sujetos a una coordinación.

Presentaremos ahora distintas modalidades de departamentalización. Esta puede efectuarse teniendo como base distintas estructuras. Ellas son:

- 1) Estructuras funcionales
- 2) Estructuras descentralizadas
- 3) Estructuras mixtas
- 4) Estructuras matriciales

1. Estructuras Funcionales

Las estructuras funcionales son aquellas configuraciones donde las aperturas de unidades organizativas se han desarrollado de acuerdo con esferas específicas de competencia y tareas especializadas (funciones) que contribuyen al objetivo de la organización. Supone el desarrollo de una pirámide jerárquica, con asignación de autoridad limitada para cada cargo, estandarización de los procedimientos y centralización en el proceso de toma de decisiones.

Este tipo de estructuras, han sido típicas de las burocracias estatales tal como se puede observar en el siguiente caso hipotético:



En este tipo estructural , la departamentalización se realiza a partir de la agrupación de actividades por una función común dentro de la organización, es decir, actividades que contribuyen a lograr una función, como puede ser administración, asistencia, prevención, personal, despacho, etc.

En general, las unidades organizativas básicas de la departamentalización funcional de toda organización giran en torno a los sistemas que definimos anteriormente.

Este tipo de departamentalización implica la sucesiva división del procedimiento en varias tareas. En la medida que estas tareas son agrupadas y tiene una identidad suficiente surge o se crea una unidad organizativa.

Uno de los inconvenientes que se le ha señalado a la departamentalización por funciones es que presenta problemas de coordinación, genera compartimentos estancos y se pierde de vista la totalidad de los procesos que se realizan en la organización.

Si consideramos que : a) el tipo de estructura influye en las características y alcance de la **autoridad** de cada uno de los responsables de las unidades organizativas, es decir, en las competencias formales de los responsables; b) toda estructura está asociada a un modelo de toma de decisiones más o menos centralizado o descentralizado, como así también a un modelo de coordinación de las actividades en función de los procesos de producción de bienes y servicios intermedios y terminales, y a un sistema de control para monitorear los proceso y evaluar los resultados; no nos resultará difícil concluir que las aperturas funcionales se caracterizan por contar con un sistema especializado y centralizado de toma de decisiones, una delegación limitada de autoridad, y sistemas de control centralizados, en las que la coordinación de actividades depende de la estandarización de los procedimientos que vinculan a cada una de las áreas funcionales.

2) Estructuras Descentralizadas

Las estructuras descentralizadas son aquellas configuraciones donde las aperturas de unidades organizativas se han desarrollado buscando brindar mayor autonomía decisoria a cada una de ellas. Si bien se mantiene la estructura piramidal jerárquica y la línea de autoridad, se descentraliza el proceso decisorio, particularmente en lo referido a la asignación de recursos, buscando mejorar la contribución de cada una de las aperturas a los objetivos de la organización.

Este tipo de departamentalización se basa en dividir a cada sector en subunidades con objetivos parecidos. Busca descentralizar la autoridad y la responsabilidad mediante la apertura de unidades organizativas en base a ciertos criterios.

Los criterios típicos son los siguientes:

- Por Productos (Bienes y Servicios): las aperturas de las unidades organizativas se desarrollan en función de los distintos bienes y servicios sociales producidos para la población beneficiaria.
- Por Clientes: las aperturas de las unidades se desarrollan en función de los distintos segmentos de la población beneficiaria.
- Por Área Geográfica: las aperturas de las unidades se desarrollan en función de las distintas áreas espaciales.

3) Departamentalización mixta

En muchas circunstancias, algunas funciones se descentralizan y en otras se conserva la apertura funcional centralizada. Por ejemplo, en algunos casos no se ha descentralizado la función técnico – administrativa, que sigue dependiendo centralizadamente del Ministerio. En consecuencia, el nivel de delegación es limitado.

5) Estructuras Matriciales

Las estructuras matriciales, a veces denominadas por proyectos, resulta de una combinatoria entre la estructura funcional (aperturas funcionales centralizadas) y la estructura por producto (aperturas descentralizadas por proyecto, donde el líder del proyecto gerencia el ciclo del producto: planeamiento, administración, control). Originadas en organizaciones científico – tecnológicas su desarrollo es actualmente típico de muchas instituciones del área social, tal como se observa en el siguiente ejemplo hipotético.



Ministerio de Desarrollo Social

Gerencia de Programas	Gerencia de Evaluación	Gerencia de Administración
Programa Materno Infantil		
Programa Microempresas		
Programa Tercera Edad		

Se trata de departamentalizar de acuerdo a los principales procesos de la organización y complementariamente se definen los productos y conforman unidades de acuerdo a estos. Las personas que están a cargo de estos productos o proyectos se denominan líderes de proyecto o producto si utilizamos un concepto más cercano a la gestión de calidad total o gerente de proyecto o de producto, en la administración tradicional.

La departamentalización matricial presupone una coordinación sistemática y jerárquica tanto a nivel vertical (a través de la propia departamentalización) como horizontal (a través del grupo humano encargado de un programa determinado).

Este tipo de departamentalización facilita el seguimiento de los programas y proyectos, permite una mayor coordinación entre tareas relativas a un mismo proceso y permite abrir el camino para nuevos productos y sus respectivos procesos.

Las estructuras matriciales garantizan la posibilidad de combinar sistemas de decisión y control a nivel centralizado y en los responsables de proyecto. Tiene dificultades para definir claramente el alcance de la autoridad (y la responsabilidad) y duplica esfuerzos en materia de control. Si bien facilita la coordinación de actividades y procesos a nivel de proyecto, ofrece ambigüedades en su relación con las funciones centrales. Ello requiere un esfuerzo de definición claro del alcance de la autoridad y de las competencias de las funciones centrales y de los líderes de proyecto en materia de decisión, coordinación y control.

En síntesis, el tipo de estructura determina las características y alcance de la autoridad de cada uno de los responsables de las unidades organizativas. Es decir, de las competencias formales de los responsables. Además, toda estructura determina una modalidad de toma de decisiones más o menos centralizado o descentralizado; un tipo de coordinación de las actividades en función de los procesos de producción de bienes y servicios intermedios y terminales; y un sistema de control para monitorear los procesos y evaluar los resultados.

Dada la necesidad de las instituciones del área social de diferenciar claramente bienes y servicios para beneficiarios focalizados social y geográficamente, las estructuras organizativas han abandonado paulatinamente las aperturas puramente funcionales. La tendencia hacia la descentralización organizacional, y particularmente hacia estructuras de tipo matricial es la pauta típica. De esta manera, se busca capacidad de toma de decisiones en tiempo real, capacidad para gerenciar integralmente los programas, acercamiento a la población objetivo, y

una coordinación y un control integrados que favorezcan la implementación eficaz y la retroalimentación a partir del seguimiento, el monitoreo y la evaluación sistemáticas.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

En base a material e información de su propia institución o área y de acuerdo a la experiencia previa identificar las características estructurales presentes en la organización y cual es la que prevalece.

PROYECTO: Capacitación para la Gestión Integral de Programas Sociales.
NIVEL DE INFORME: Primer Informe Parcial.
NUMERO DE ACTIVIDAD: Dos (parcial)
DESIGNACIÓN DE LA ACTIVIDAD: Análisis y selección del material teórico-práctico sobre programas sociales y gerenciamiento social (para cada área)

3. Análisis y selección del material teórico-práctico sobre programas sociales y gerenciamiento social. Elementos para el diseño organizacional.

El diseño organizacional es una actividad sistemática que debe estar orientada a:

- Formular y reformular la misión de las instituciones públicas del área social.
- Establecer el nivel adecuado y necesario de delegación de atribuciones y facultades en las autoridades para el cumplimiento de la misión y para garantizar la construcción de viabilidad.
- Asignar y reasignar los recursos financieros y humanos adecuados para asegurar la capacidad operativa necesaria.
- Diseñar y adecuar los sistemas y estructuras de la organización de la misión.

El diseño organizacional supone tanto la puesta en práctica de determinadas tecnologías de gestión como la adopción del diseño – decisión jurídica de adoptarlo – conforme a normas de derecho público.

En el cuadro de la página siguiente, pueden observarse las relaciones entre los distintos elementos del diseño organizacional con las tecnologías de gestión y las normas jurídicas aplicables a cada uno de los mismos.

ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	TENOLOGIAS DE GESTIÓN	NORMATIVA JURÍDICA
Misión	Formulación de la misión	Ley de ministerios Ley de creación de organismos descentralizados Estructura orgánica
Atribuciones y facultades delegadas	Formulación de atribuciones	Leyes de ministerios Ley de creación de organismos descentralizados Decretos de delegación de facultades.
Estructura organizativa	Diseño de estructuras Reestructuración	Estructuras orgánico funcionales
Sistema de planeamiento y decisión	Planeamiento estratégico	Ley de procedimientos administrativos

Sistema administrativo financiero	Diseño de procedimientos Presupuestación	Manuales de procedimientos Ley de contabilidad o de administración financiera Ley de presupuesto
Sistema de Recursos Humanos	Diseño de procedimientos Gestión de Recursos Humanos	Ley de la función pública Escalafones Normas de viáticos, licencias, contrataciones, etc.
Sistema de evaluación y monitoreo	Diseño de procedimientos	Manuales de procedimiento
Sistema de información	Diseño de procedimientos	Manuales de procedimiento
Sistema de control	Diseño de procedimientos Auditoría	Ley de contabilidad o de administración financiera

A continuación abordaremos una cuestión clave del diseño organizacional: la formulación de la misión institucional.

FORMULACION DE LA MISION INSTITUCIONAL

El diseño organizacional vincula las tecnologías de gestión de programas sociales a través de la formulación de la misión institucional.

Las organizaciones son creadas para cumplir una misión. Desde la perspectiva de las instituciones públicas, la **misión** es la contribución que brinda la institución a la sociedad en su conjunto y a la población objetivo en particular.

La institución para alcanzar su misión se organiza en **funciones**. La división en sectores y la apertura de unidades organizativas busca responder a dichas funciones a través de la realización de las **actividades** que la división racional del trabajo considera necesarias para el logro de los objetivos de la institución.

Desde el ángulo del planeamiento estratégico, la misión está constituida por el conjunto de objetivos generales que una institución se formula. Por ello, los diseños institucionales públicos actuales utilizan la expresión “objetivos” para expresar la misión. Del mismo modo, la expresión “funciones” viene siendo reemplazada por la expresión “**responsabilidad primaria**” que intenta indicar la contribución de las distintas unidades organizativas al cumplimiento de la misión u objetivos de la institución⁹.

⁹ Esta es la terminología en vigencia desde 1990 en el Estado Nacional

La misión está constituida por el conjunto de objetivos generales programables, viabilizables y operacionalizables que una institución formula para alcanzar progresivamente la **visión**¹⁰. Para las instituciones públicas del área social la misión institucional es el conjunto de objetivos de política social que constituyen la responsabilidad primaria de la institución y representan su contribución a la resolución de los problemas sociales.

Es posible observar una falta de adecuación entre la misión tal como esta se expresa en los instrumentos jurídicos que dan origen a las instituciones del área social y la visión que el planeamiento estratégico propone.

Por consiguiente, se hace necesario un ejercicio sistemático de reformulación de la misión de las instituciones del área social. Esta reformulación requiere del máximo nivel de autoridad política, sin embargo es recomendable que en los ejercicios de formulación de la misión se dé lugar a la participación de la mayor cantidad de integrantes posibles de la institución ya que esto facilita el logro de la visión y la misión compartidas.

¿Cuál es la utilidad para la gerencia social de una adecuada formulación de la misión institucional?

Su provecho radica en que permite:

- Identificar claramente los objetivos de política social de la institución.
- Facilitar el posicionamiento institucional en el marco de la institucionalidad estatal y social y frente a la opinión pública.
- Contribuir a la construcción de viabilidad en el contexto del juego de los actores
- Brindar un marco para la formulación y gestión integral de programas sociales
- Generar un instrumento para la gestión de recursos humanos que requiere lograr una visión y misión compartida por todos los integrantes de la institución
- Guiar la reingeniería de procesos y reestructuración organizacional, a partir de la relación entre misión, programas, procesos y estructuras organizacionales.

A continuación presentamos una **guía metodológica** para la formulación de la misión institucional.

Guía metodológica para la formulación de la misión.

- 1) Rever los siguientes momentos metodológicos del planeamiento estratégico: análisis de situación, investigación de problemas e identificación de la visión.
- 2) Analizar la actual formulación de programas sociales y sus objetivos y metas.
- 3) Analizar la actual formulación de la misión u objetivos de la institución tal como se expresa en la normativa de creación de la institución.
- 4) Diagnosticar la percepción de la misión que tienen actualmente los miembros de la institución.

¹⁰ Futuro deseable, realista, atractivo y comunicable en condiciones de ser compartido y de movilizar las fuerzas de los miembros de la institución y de otros actores sociales.

- 5) Identificar faltas de correspondencia entre visión, objetivos de programas, percepciones de los miembros de la institución y misión (en términos jurídicos) de la institución.
- 6) Formular la misión institucional derivándola de la visión y en correspondencia con los objetivos y metas de los programas sociales actualmente en vigencia.
- 7) Redactar la misión en término comunicables para los integrantes de la institución y para permitir un claro posicionamiento institucional de la misma.
- 8) Identificar documento públicos e instrumentos de comunicación interna y externa donde la misión institucional pueda ser comunicada y compartida.
- 9) Preparar la modificación eventualmente necesaria de la actual normativa , adecuando la misión u objetivos expresados en el actual marco jurídico por la misión institucional tal como se la ha formulado metodológicamente.

A partir de aquí podemos avanzar en el diseño y gestión de operaciones en base a un enfoque modular de los componentes.

Guía metodológica para la reestructuración organizacional.

- 1) Obtener documentación sobre la normativa que regula la existencia de la institución , sus misiones y su organigrama y las reglamentaciones referidas al diseño de estructuras organizativas.
- 2) Realizar el relevamiento de la estructura real.
- 3) Obtener la documentación sobre:
 - Planeamiento estratégico
 - Formulación de la Misión Institucional
 - Formulación de Programas
 - Reingeniería de Procesos
 - Diseño de Puestos Gerenciales
- 4) Elaborar el primer borrador de la estructura organizativa identificando los niveles responsables dentro de las siguientes categorías.
 - Nivel de Decisiones Políticas (Ministerio, Secretarías, Subsecretarías)
 - Nivel de Staff o Asesoramiento.
 - Nivel de Funciones de Apoyo Administrativo Vertical (Administración, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Control, Sistemas de Monitoreo y Evaluación).
 - Nivel Sustantivo Operativo (Unidad Central o Gerencia de Programas, Programas)
- 5) Identificando los niveles anteriores y de acuerdo a su importancia o volumen, diseñar las unidades organizativas responsables otorgándole el nivel jerárquico que corresponda. A tal efecto es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:
 - Evitar la profusión de niveles de dependencia verticales si no existe una real diferenciación cualitativa de funciones o tareas. Esto conlleva a una clara definición en la

asignación de responsabilidad. Evitar las aperturas de uno en uno. Por ejemplo, no abrir una sola Subsecretaría dependiendo de una Secretaría.

- Reagrupar temáticamente las áreas con funciones afines. Esto permite una mayor racionalidad en la utilización de los recursos. Por ejemplo, que no haya una Dirección de Recursos Humanos (capacitación, evaluación, carrera) y otra de Personal (nombramiento, liquidaciones, licencias).
 - Fusionar aquellas unidades en las cuales exista superposición de funciones. Dado el carácter de división funcional, toda superposición de funciones supone una duplicación innecesaria. Por ejemplo, dos Direcciones de Asuntos Jurídicos dentro de la institución.
 - Buscar la mínima distancia jerárquica de supervisión que, sin afectar el normal desempeño de las áreas, reduzca la existencia de controles o pasos excesivos. Por ejemplo, Jefes de Departamento y de División.
 - Diseñar la estructura matricial a partir de los programas formulados, haciéndolos depender directamente del nivel político o de una Gerencia de Programas.
- 6) Describir las funciones o responsabilidades primarias de cada unidad organizativa de acuerdo con el nuevo diseño de los procesos y el descriptivo de los puestos gerenciales. Describir las actividades principales desarrolladas en el ámbito de cada unidad organizativa, Programa o Área Funcional Vertical.
- 7) Diseñar la línea de vinculaciones entre unidades organizativas confeccionando el nuevo organigrama y asignando los cargos de personal a las respectivas unidades organizativas.

Adecuación de las capacidades institucionales a la misión institucional

Otra de las dimensiones críticas del diseño organizacional es la adecuación de las capacidades institucionales a la misión de la organización.

Las fortalezas y debilidades institucionales están ligadas, entre otros factores, al desarrollo de dos tipos de capacidades:

- Las atribuciones y facultades delegadas de carácter institucional con que las autoridades (ápice estratégico) de la institución cuentan a efectos de instrumentar la gestión integral de programas sociales y
- La cantidad y recursos puestos a su disposición y los niveles de eficacia, eficiencia y productividad alcanzados que limitan o potencian la capacidad operativa de los programas.

Aclaremos que las atribuciones son las competencias de las autoridades de la institución fijadas jurídicamente. Generalmente las atribuciones son establecidas por la Constitución o por leyes. Así por ejemplo, las atribuciones de un ministro están establecidas por la Ley de ministerios o por estructuras organizativas. Las autoridades pueden tener además facultades delegadas. Estas son capacidades de una autoridad jerárquica superior para decidir sobre determinadas materias, delegadas por ella en otra de nivel inferior. Las facultades suelen estar fijadas por decretos.

Tanto en el contexto estatal como en el espacio social existen una multiplicidad de actores involucrados en el juego de la política social. Cada una de estas instituciones ha identificado una determinada visión con respecto a los problemas sociales, formula su propia misión y cuenta con cierta dotación de recursos y niveles de capacidad operativa.

El análisis estratégico advierte a las autoridades responsables y gerentes sociales que una distribución desigual de las atribuciones, recursos y capacidad operativa determina de manera significativa las fortalezas y debilidades de cada una de las partes involucradas.

En esta unidad analizaremos principalmente la cuestión de las atribuciones y facultades delegadas en la autoridades institucionales.

¿En qué medida coinciden las atribuciones y facultades delegadas en las autoridades de la institución del área social con el nivel actual de responsabilidades en materia de política social? ¿En qué medida comparten capacidades con otras autoridades del aparato estatal en materia de política social? ¿Es adecuado este nivel de capacidad? ¿Se corresponde con la misión que se deriva de la actividad de planeamiento estratégico? ¿Es posible obtener mayores y/o más adecuados niveles de atribuciones y facultades delegadas institucionales?

A continuación, presentamos una guía metodológica para el diseño de atribuciones y facultades delegadas.

Guía Metodológica para el Diseño de Atribuciones y Facultades Delegadas.

- 1) Obtener la normativa que da origen a la institución del área social y que determina las atribuciones y facultades delegadas (Ley de Ministerios, Decretos de Delegación de Facultades, Estructuras Orgánicas).
- 2) Obtener la normativa de otras instituciones estatales del área social.
- 3) Analizar la superposición o bien las lagunas de atribuciones y facultades en función de los programas actualmente en vigencia.
- 4) Determinar la existencia de relaciones de conflicto o cooperación con las otras instituciones, en función del punto 3.
- 5) Determinar en qué medida las atribuciones y facultades de las autoridades de otras instituciones constituyen un recurso crítico para la implementación de los programas de la institución.
- 6) Evaluar en qué medida la celebración de convenios interinstitucionales mejora la posición relativa con respecto al nivel de capacidad institucional.
- 7) Elaborar proyectos de modificación de la estructura normativa para adecuar de manera realista (teniendo en cuenta el juego de los otros actores) las atribuciones y facultades delegadas de las autoridades institucionales, de modo que respondan a las actuales responsabilidades de gestión de programas sociales.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Le proponemos ensayar junto con su grupo la aplicación de las herramientas del diseño organizacional, ya sea a la institución que pertenecen o al programa u organización en la que trabajan.

- 1)
 - a) Apliquen la guía metodológica para la formulación de la misión institucional
 - b) Redacten un breve informe que describa las conclusiones a las que arribaron.
- 2) Elijan un programa u organización de los miembros del grupo para ensayar la adecuación de sus sistemas a la misión.
 - a) Seleccionen un proceso del programa y organización y definan los resultados esperados
 - b) Diseñen el sistema de operaciones desagregando subprocesos.
 - c) Elijan un subproceso y definan su secuencia de actividades y tareas correspondientes junto con las metas de cada actividad o tarea.
 - d) Identifiquen los subprocesos , actividades y tareas críticas.
 - e) Vinculen los subprocesos, las actividades y las tareas con responsables.
 - f) Determinen los recursos necesarios a ser utilizados en cada actividad y tarea (humanos, insumos, soporte físico y equipamiento).
 - g) Realicen un diagrama de Gantt del proceso y subprocesos , en base al tiempo estimado de las actividades y tareas.
 - h) Identifiquen cuáles son los procesos de los sistemas de apoyo y conducción que intervendrán para llevar adelante el servicio.
 - i) Identifiquen los procedimientos administrativos vinculados al subproceso trabajado.
 - j) Elijan un procedimiento y utilicen la guía para su descripción narrativa.

PROYECTO: Capacitación para la Gestión Integral de Programas Sociales.

NIVEL DE INFORME: Primer Informe Parcial.

NUMERO DE ACTIVIDAD: Dos (parcial)

DESIGNACIÓN DE LA ACTIVIDAD: Análisis y selección del material teórico-práctico sobre programas sociales y gerenciamiento social (para cada área)

4. Análisis y selección del material teórico-práctico sobre programas sociales y gerenciamiento social. Plan integral de capacitación para técnicos de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria.

Comprenderá las siguientes áreas de formación:

I. ESTADISTICA BASICA

- Las Estadísticas Oficiales en la Argentina. El INDEC y el SEN; IPEC y SEP
- Presentación de los productos del INDEC – IPEC.
- Las Estadísticas Internacionales.
- Conceptos Básicos de Estadística.
- Análisis y Presentación de Datos.
- Análisis de Relaciones entre Variables.
- Vinculación de la información estadística de INDEC – IPEC con la proveniente de otras fuentes.

II. METODOLOGIA DE CENSOS Y ENCUESTAS.

- Planificación y Diseño de Relevamientos Estadísticos.
- Análisis de los Objetivos.
- Métodos de Relevamiento.
- Diseño de Cuestionarios.
- Ejecución de Relevamientos Estadísticos.

III. TEORIA Y PRACTICA DE MUESTREO

- Objetivos. Razones para el Empleo de una Muestra.

IV. METODOLOGIA PARA EL DISEÑO Y ANALISIS DE ESTADISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS

- Estadísticas de Población.
- Fuentes alternativas de información
- Estructuras de Población
- Natalidad, Mortalidad
- Migración y Distribución
- Proyecciones de Población

PROYECTO: Capacitación para la Gestión Integral de Programas Sociales.
NIVEL DE INFORME: Primer Informe Parcial.
NUMERO DE ACTIVIDAD: Dos (parcial)
DESIGNACIÓN DE LA ACTIVIDAD: Análisis y selección del material teórico-práctico sobre programas sociales y gerenciamiento social (para cada área)

5. Bibliografía

- 1) Cuadernos CEPAL N° 73. El gasto social en América Latina
- 2) Planificación estratégica de Recursos Humanos. Mario Rovere. Serie de Desarrollo de Recursos Humanos n° 96. O.P.S.

PROYECTO: Capacitación para la Gestión Integral de Programas Sociales.
NIVEL DE INFORME: Primer Informe Parcial.
ANEXO DOCUMENTAL

Adoptar a plan de salud

Gobierno de Santa Fe
SECRETARIA DE ESTADO
DE PROMOCION COMUNITARIA
Dirección de Acción Social
1ra. Circunscripción

A-4 N° 000089

Legajo N°:

Fecha:

AYUDA SOCIAL DE URGENCIA

BENEFICIARIO

Apellido:	Nombres:
Tipo y N° Doc.:	
Domicilio:	
Localidad:	Departamento:

RESPONSABLE

Apellido:	Nombres:
Tipo y N° Doc.:	Vínculo:
Domicilio:	
Localidad:	Departamento:
Importe:	\$

Elévese a la Dirección de Acción Social, estimando dar curso favorable al pedido de apoyo económico, por :

ORIGINAL: para el legajo

1 - ASPECTO MEDICO

2- ASPECTO ALIMENTARIO

1-A- ESTUDIOS MEDICOS	2-A- AYUDA ALIMENTARIA
1-B- MEDICAMENTOS	2-B- OTROS
1-C- ELEM. AUX. PARA LA SALUD	
1-C-01- Alimentación especial	3- MATERIALES DE CONSTRUCCION
1-C-02- Aparatos ortopédicos	3-A- CONSTRUCCION
1-C-03- Audífonos	3-B- ESTABLE
1-C-04- Bolsa de colostomia	3-C- EQUIPAMIENTO
1-C-05- Anteojos	3-D- LIGERO
1-C-06- Lentes de contacto	3-E- REPARACION FISICA
1-C-07- Lentes intra oculares	3-F- OTROS
1-C-08- Mater. descartables de cirugía	
1-C-09- Nebulizadores	4- TRASLADO
1-C-10- Ortesis	
1-C-11- Otros	5- AYUDAS VARIAS
1-C-12- Pañales	5-A- APOYO ECONOMICO
1-C-13- Prótesis	5-B- CALZADO E INDUMENTARIA
1-C-14- Sillón de ruedas	5-C- ELEMENTOS DE TRABAJO
1-D- Tratamiento Médico	5-D- OTROS

Observaciones :

Firma del Responsable

Firma y Sello Profesional Interviniente

Supervisado por :	Fundamentación :

Firma y sello

Autorizado por :

.....
Firma y Sello

RECIBO

Recibí conforme de la Dirección de Acción Social, ayuda social,
consistente en : **EFFECTIVO - ORDEN DE COMPRA Nº.....**
CHEQUE Nº....., por la suma de \$(pesos
.....).

Santa Fe, de de

.....
Habilitador interviniente

.....
Firma del Responsable
Apellido y nombre
Documento
Domicilio

**SISTEMAS DE INFORMACIÓN SECRETARÍA DE ESTADO DE PROMOCIÓN COMUNITARIA
PLANILLA BASE DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOCIAL POR UNIDADES DE ORGANIZACIÓN O PROGRAMA**

**DIRECCIÓN DE ACCIÓN SOCIAL 2ª CIRCUNSCRIPCIÓN
PRESTACIONES EN SUBSIDIOS**

DEPARTAMENTO:
MES:

CUADRO 1 - INVERSIÓN SOCIAL

LOCALIDADES	APOYOS ECONÓMICOS A			SUBSIDIOS PROGRAMA PRANI	OTROS SUBSIDIOS	TOTAL INVERSIÓN SOCIAL
	PARTICULARES	INSTITUCIONES	MUNICIPIOS Y COMUNAS			
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
						\$0,00
TOTALES	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

CUADRO 2 - POBLACIÓN BENEFICIARIA

LOCALIDADES	APOYOS ECONÓMICOS A		MUNICIPIOS Y COMUNAS	SUBSIDIOS PROGRAMA PRANI	OTROS SUBSIDIOS	TOTAL BENEFICIARIOS
	PARTICULARES	INSTITUCIONES				
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
	0	0	0	0	0	0
TOTALES						0

SISTEMAS DE INFORMACIÓN SECRETARÍA DE ESTADO DE PROMOCIÓN COMUNITARIA
PLANILLA BASE DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOCIAL POR UNIDADES DE ORGANIZACIÓN O PROGRAMA

DIRECCIÓN DE ACCIÓN SOCIAL 2° CIRCUNSCRIPCIÓN
PRESTACIONES ALIMENTARIAS Y EN ESPECIE

DEPARTAMENTO:
MES:

PRESTACIONES EN ESPECIE EN CANTIDADES DE UNIDADES

LOCALIDADES	COLCHONES	FRAZADAS	INDUMENTARIA	CHAPAS	CORTES DE RANCHO	TOTAL DE UNIDADES
						0
						0
						0
						0
						0
						0
TOTALES	0	0	0	0	0	0

KG. DE VÍVERES NO PERECEDEROS

RACIONES ALIMENTARIAS INFANTILES						
LOCALIDADES	BOLSONES ALIMENTARIOS	CAJAS PRANI	TOTAL DE KG. VIV. NO PEREC.	RACIONES DE COPA DE LECHE	RACIONES DE COMIDA	TOTAL RAC. ALIMENTARIAS
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			0
			0			

**SISTEMAS DE INFORMACIÓN SECRETARÍA DE ESTADO DE PROMOCIÓN COMUNITARIA
PLANILLA BASE DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOCIAL POR UNIDADES DE ORGANIZACIÓN O PROGRAMA**

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MENOR, LA MUJER Y LA FAMILIA

DEPARTAMENTO:

MES:

CUADRO 1 - INVERSIÓN SOCIAL

[illegible]

CUADRO 2 - POBLACIÓN BENEFICIARIA

[illegible]

- 1) Por Expediente N° 21.032 se gestiona el pedido de los Fondos pertenecientes al Segundo Bimestre Marzo/Abril198 Convenios C/Entidades Privadas
- 2) Por Expediente N° 21.034 se gestiona el pedido de los Fondos pertenecientes al Segundo Bimestre Marzo/Abril198 Diversos Programas
- 3) Por Expediente N° 21.033 se gestiona el pedido de los Fondos pertenecientes al Segundo Bimestre Marzo/Abril198 Convenios C/ Municipios y Comunas
- 4) Por Expediente N° 21.031 se gestiona el pedido de los Fondos pertenecientes al Segundo Bimestre Marzo/Abril198 Convenios C/Entidades Intermedias

SISTEMAS DE INFORMACION SECRETARIA DE ESTADO DE PROMOCION COMUNITARIA
PLANILLA BASE DE RECOLECCION DE INFORMACION SOCIAL POR UNIDADES DE ORGANIZACION O PROGRAMA
DIRECCION PROVINCIAL DE LA TERCERA EDAD
DEPARTAMENTO:
MES:

CUADRO 1 - INVERSION

[illegible]

SISTEMAS DE INFORMACION SECRETARIA DE ESTADO DE PROMOCION COMUNITARIA
PLANILLA BASE DE RECOLECCION DE INFORMACION SOCIAL POR UNIDADES DE PROGRAMA
DIRECCION PROVINCIAL DE LA TERCERA EDAD
DEPARTAMENTO:
MES:

CUADRO 2.- POBLACION BENEFICIARIA

[illegible]