

Q/M.3
B15
VI



Prof. Miguel A. Bellini 41460

PROYECTO: *Diseño e Institucionalización de la Unidad de Coordinación y Programación de Políticas Sociales.*

NIVEL DE INFORME: Informe Final.

NUMERO DE ACTIVIDAD: 4 (CUATRO)

DESIGNACIÓN DE LA ACTIVIDAD: Implementación específica de la reestructuración en las áreas de apoyo.

1. Breve comentario con relación a la necesidad e importancia de implementar en el ámbito del Sector Público Provincial – Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria comprendida - de un Sistema de Administración de Bienes:

Un elemento que comienza a tener relevancia en el marco de la contabilidad gubernamental y claramente reflejado en el proyecto de Ley Orgánica de Administración y Control, es el referido al relevamiento y mantenimiento de un inventario permanente de los bienes muebles e inmuebles de propiedad del Estado Provincial. El citado proyecto de ley establece un Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

El presente sistema tiene como objeto lograr conocer con certeza los bienes con que cuenta el Estado (disponibles o no, estado de conservación, etc.), para permitir un adecuado control y asignación, servir de soporte para implementar la contabilidad de gestión de bienes y ser un elemento capaz de delimitar las responsabilidades de los agentes en el uso, conservación y custodia de los mismos.

Por lo expuesto, y considerando que esta actividad en la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria es llevada a cabo por la Dirección General de Administración, departamento de patrimonio (unidad operativa periférica patrimonial), sería aconsejable impulsar el desarrollo de un trabajo mancomunado con la Contaduría General de la Provincia, quien a través del Departamento de Patrimonio viene realizando la tarea— a efectos de lograr y/o mantener un inventario permanente en la jurisdicción, debido que el conocimiento en forma precisa y correcta de la existencia de bienes, tanto muebles como inmuebles, permite una adecuada y correcta asignación de los mismos a los distintos programas, actividades y tareas.

2. Síntesis de las propuestas reorganizativas para las distintas áreas de apoyo:

En esta última parte realizaremos una recapitulación de las ideas formuladas en el 4to. Informe Parcial, número de actividad: cuatro (final) del Proyecto: Diseño e Institucionalización de la Unidad de Coordinación y Programación de Políticas Social,

- ❖ Reducción en las registraciones y movimientos de las actuaciones administrativas entre las distintas unidades de apoyo (Direcciones General de Administración, Asuntos Jurídicos, Despacho e Informática) y la conducción política de las mismas. (Dirección Provincial de Logística)
- ❖ Con relación a Sistema de Recursos Humanos sería prudente:
 - creación de una coordinación a efectos de integrar los departamentos de Personal e Informes y Liquidaciones de Sueldos, debido a la afinidad de las actividades realizados por ambos departamentos.
 - completar y/o confeccionar los legajos personales de los agentes (teniendo presente en el relevamiento los atributos personales y su carrera administrativa), para permitir posteriormente la re-ubicación de los agentes en función de las necesidades existente y a su vez determinar el grado de capacitación necesario brindar al personal.
 - implementar el pago de sueldos al personal a través del sistema de cajeros automáticos, con el objeto de lograr una mayor seguridad en el manejo de los fondos públicos y una disminución de las tareas administrativas.
- ❖ En lo que respecta al sistema de presupuesto y ejecución del mismo, si bien son los que mayores avances normativos y técnicos incorporaron en los últimos ejercicios, sería recomendable:
 - en términos generales con respecto al nuevo sistema de programación presupuestaria, presupuesto por programas, implementa a partir del ejercicio 1997 en el Presupuesto General de Recursos y Gastos en la Provincia de Santa Fe, y por consiguiente en la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria, si bien permitió establecer los distintos tipos de programas, actividades, tareas, etc., aún no se pudo quebrar las barreras de las estructuras orgánicas tradiciones en la formulación, asignación de recursos y ejecución del mismo.
 - como primera tarea y de fundamental importancia es lograr una definitiva integración, participación y coordinación de todas las direcciones o unidades sustantivas (encargadas de llevar adelante los distintos programas) con la

unidad de apoyo administradora de este sistema, tendiente a perfeccionar la elaboración del presupuesto por programa, para en una posterior etapa de avanzada comenzar con la búsqueda y empleo de unidades de medición presupuestaria no monetarias o no financieras de los programas, actividades, tareas, para realizar en una última etapa no solo una evaluación financiera sino también en cuanto a la calidad de los servicios y/o prestaciones ejecutadas por la Secretaría. Para establecer las distintas unidades de medida se deberá recurrir a la labor de numerosos especialistas para que brinden el asesoramiento necesario a los niveles de asignación de los recursos y a los responsables de la ejecución; así como la realización, en forma periódica, de reuniones, talleres, encuentros, etc. entre todos los sectores involucrados.

- con relación al sistema de ejecución presupuestaria (contabilidad) y considerando que el mismo es una importante fuente de información (debido que registra analítica y sintéticamente la gestión financiera y patrimonial), debería dar información rápida, confiable, comparable y oportuna a los responsables de los programas a fin que les permita y/o facilite la detección de los desvíos, en función de ello buscar la explicación de las causas que lo originaron y así trabajar en el diseño de las medidas correctoras. También y dentro de esta filosofía, sería recomendable mejorar los canales de comunicación con el “Sistema de Información Social” de la Secretaría. Este vínculo (de significativa relevancia, si consideramos las actividades desarrolladas por los Sistemas de Información – ver El caso de los Sistemas de Información Social en la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria de la Provincia de Santa Fe) se tendría que realizar con una permanente fluidez.
- Otra modificación, importante sería la creación y/o constitución de un Centro de Costos, para mejorar la gestión administrativa - presupuestaria, pero fundamentalmente tendría que estar orientado al control interno del gasto (cuantitativa como cualitativamente).
- Retomando el 3er. Informe Parcial, Actividad Nro. cuatro (parcial), y teniendo en cuenta la importancia que representa con respecto a la asignación de recursos y rendición de los gastos (de consumo, servicios no personales y transferencias corrientes) el *Sistema de Entrega de Gastos por Reposición*, consideramos como una modificación substancial a incorporar al mismo, que en la carga de las rendiciones se pueda imputar los gastos en función de las partidas antes indicadas, y a su vez dentro de cada una de ellas abiertas en las subpartidas correspondientes, según la clasificación presupuestaria establecidas por el Decreto 1302/96. Esto permitiría no solo simplificar la carga de los datos al sistema de ejecuciones presupuestarias suministrado por la Contaduría General de la Provincia, sino también como una fuente de información para los distintos entes participantes del propio sistema como al resto de los sistemas de la Secretaría.

❖ Por último mencionaremos algunas propuestas destinadas a la Sectorial de Informática:

- Como primera disposición y a efectos de lograr un fortalecimiento de la presente unidad de apoyo se hace imprescindible institucionalizarla en el ámbito de la Secretaría. Para alcanzar dicho cometido se requiere la aprobación de una orgánica-funcional por medio de un Decreto del Poder Ejecutivo Provincial.
- También y teniendo en cuenta el cúmulo de actividades desarrolladas y requerimientos a lo que se encuentran afectados, aconsejamos la incorporación de personal técnico capacitado.

PROYECTO: *Diseño e Institucionalización de la Unidad de Coordinación y Programación de Políticas Sociales.*

NIVEL DE INFORME: Informe Final

NUMERO DE ACTIVIDAD: 5 (CINCO)

DESIGNACIÓN DE LA ACTIVIDAD: Consolidación y emplazamiento de la Unidad de Coordinación de Programas Sociales (UCPS) en el ámbito jurisdiccional de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria, a través de la readecuación normativa, institucional y financiera pertinente.

1. Factibilidad institucional para el emplazamiento de la UCPS.

Tal cual lo planteado en el primer informe parcial respecto al diseño de una Unidad de Coordinación de Programas Sociales podemos decir que en este tiempo transcurrido y con el apoyo de los otros dos Proyectos concomitantes (“Capacitación Para la Gestión Integral de Programas Sociales” y “Diseño e Implementación de un sistema de automonitoreo y monitoreo estratégico de programas sociales”), se han sentado las bases y existe un terreno apropiado para efectivizar la mencionada Unidad de Coordinación.

Esto es así porque la ejecución de este proyecto ha servido para diseminar por todas las estructuras de la Secretaría y su áreas de apoyo la necesidad de un trabajo coordinado que permita una mayor racionalidad en las acciones, tendiente a mejorar la eficiencia, la eficacia y la equidad de las mismas hacia el universo de beneficiarios de las políticas.

Con respecto a la coordinación de programas sociales, que a propósito de la ejecución del presente proyecto y del proyecto Capacitación Para la Gestión Integral de Programas Sociales, la Secretaría ha llevado adelante, en la práctica, dos coordinaciones simultáneas de programas, enclavadas territorialmente en las ciudades de Santa Fe y Rosario, y con alcance limitado fundamentalmente a los territorios de estos conglomerados urbanos (Gran Santa Fe y Gran Rosario).

Las coordinaciones se hacen respecto a Programas Sociales Institucionales, es decir sin una directa dependencia de las Direcciones Provinciales de la Secretaría. En el Proyecto Diseño e Implementación de un sistema de automonitoreo y monitoreo estratégico de programas sociales se presenta una cuantificación del rendimiento de estos programas. Como Anexo del presente, se acompaña la formulación técnica de los Programas “Promoviendo el Accionar Comunitario”, “Capacitación a Gobiernos Locales” y “Recuperación Nutricional”. De los programas “Esta es mi Familia” y “Empleos Transitorios Fortalecer” ya se ha dado respectiva cuenta en otras entregas del presente.

Sería aconsejable tener en cuenta la experiencia de las coordinaciones, sobre todo el fomento, desarrollo e impulso de los programas sociales en particular, pero, debería advertir que es poca la coordinación con los programas sociales propios de

las Direcciones Provinciales, lo que en ocasiones genera lógicas superposiciones de recursos y actividades, ya sea en su planeamiento como en su ejecución.

Otro problema es la viabilidad presupuestaria de la mencionada Unidad de coordinación, esta situación no depende en exclusividad de la decisión del Secretario de Estado, sino de acuerdo al ejecutivo y sobre todo el encuadre desde el Ministerio de Hacienda.

2. El caso de los Sistemas de Información Social en la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria de la Provincia de Santa Fe

Hace más de 500 años los incas de Sudamérica desarrollaron sistemas de información bastante completos, con bases de datos y modelos de procesamiento compuestos por miles de cuerdas con nudos denominadas *quipus*. Los nudos de cuerdas colgantes representaban el número de personas en un poblado, sus deberes, la cantidad de grano en un almacén, la poesía, los registros de batallas y otros eventos históricos de su evolución.

En el siglo XX crece a ritmo acelerado la necesidad de producir más información disponible para un mayor número de usuarios. Los inversionistas de una empresa necesitan información acerca de su estado financiero y sus perspectivas futuras. Los banqueros y los proveedores necesitan información para evaluar el desempeño y la solidez de un negocio antes de proceder a un préstamo o concederle crédito.

El Estado moderno no escapa de esta necesidad, la refuerza. Las políticas sociales demandan para su planificación e implementación cada vez más datos confiables, consistentes, comparables acerca del límite, alcance y eficacia de sus cometidos, la proporcionalidad, equidad y distribución de sus esfuerzos, los recursos con que se cuentan, los tipos o modelos de gerenciamiento y de los impactos esperados o los provocados efectivamente.

El campo de las políticas públicas y sociales ofrece a su vez otro aditivo que actualiza el concepto. En las presentes perspectivas de reformulación del Estado, emerge con fuerza un nuevo pacto social entre el Estado y la Sociedad Civil, en relación a la traza de puentes solidarios y compromisos operativos para con los sectores de la sociedad que no encuentran su inclusión dentro de los estándares básicos de vida. El Estado cede la exclusividad sobre lo público, adquiriendo nuevos contornos. El protagonismo de sectores representativos de la sociedad civil, a su vez, obliga al Estado a que recorte, redefina y precise su cuota dentro de la gerencia pública. Esto resulta imposible si éste no se conoce a sí mismo. El conocimiento de la información sobre su propia gestión, o cuanto menos con algunos aspectos básicos de la misma, viene a mediar en esta consigna, proponiendo nuevas alternativas sobre estos ejes.

Hoy la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria de la Provincia de Santa Fe, erigida sobre esta necesidad y esta filosofía, ya cuenta con una herramienta perfectible, que ha recibido el nombre de "Sistemas de Información Social", que ha venido evolucionando, realineándose y conformándose sobre la base racional de tres nociones liminares que le reportan sustento y sentido: Sistema, Proceso y Estrategia. Esta herramienta se ha construido bajo el influjo del espacio de gestión colaborativa entre los equipos profesionales que han llevado adelante el presente proyecto y un grupo de personas procedentes de la planta permanente de la propia Secretaría, apareciendo como imprescindible su prolongación, profundización y sostenimiento como proceso, y siendo, según la estimación de estos equipos, uno de los réditos del proyecto.

Para un emplazamiento formal que capitalice la experiencia de la construcción de los Sistemas de Información Social, se ha recomendado su ubicación institucional en una eventual reforma de la estructura orgánica-funcional de la Secretaría, o bien vinculado a la Unidad de Coordinación de Programas Sociales o bien con una dependencia directa de la conducción política superior de la jurisdicción. No obstante este factor, su inconcurrencia no ha sido óbice para la sustentabilidad del espacio, que aunque informal, ha generando respuestas de nivel y calidad ante las exigencias de una información que oriente la gestión de los programas y políticas sociales.

Vale la pena examinar detenidamente el conjunto de ideas que fundan y hacen a la legitimidad y la necesidad de un espacio de esta naturaleza. La esencia de la información en orden a su complejidad y a la dificultad de encontrar criterios comunes y estables de preferencia y de selección entre lo neurálgico y lo periférico; la coexistencia y concurrencia de una pródiga variedad de fuentes productoras de información; la conjugación de fuentes productoras con centros de análisis; la existencia de diferentes niveles o escalas de información: provinciales, departamentales, comunales; reviste de sentido al sostenimiento de un *sistema* que asuma, oriente, cuantifique, cualifique, mensure y compare la información, de un modo integral, no rígido y dinámico.

Un dato sobre la eficacia de un programa social alimentario en una determinada localidad resulta impotente en sí mismo si no se lo interpreta a la luz de su comparabilidad con datos de idéntica prestación, pero de diferente período, por ejemplo. Este puede resultar inmodificado o variar sustancialmente. El sistema debe asumir como sustantiva, así, la idea de *proceso*, de evolución, y asimilar en el menor tiempo posible los cambios que la dinámica de lo social ofrece, regenerándose a sí mismo, refundándose tantas veces como sea necesario. El producto ofrecido, en todo momento, es el proceso.

La construcción de un sistema de información se verifica a partir de personas, de seres humanos concretos, no sólo de ordenadores o recursos informáticos, que aparecen como su instrumento. Personas con opiniones, puntos de vista, criterios, emociones, limitaciones y potencialidades. Resulta estratégico contener e incorporar el mayor número y calidad de personas en el mérito. Para las *estrategias* de involucramiento, aportan tanto, desde capitalizar a quienes comulguen con los propósitos utilitarios y teleológicos de la especialidad, a quienes obtengan diferentes grados de satisfacción al identificar lo propio o subjetivo dentro del contexto o marco objetivo que proponen los sistemas en su generalidad, hasta a quienes las nuevas técnicas reporten una abreviación en los tiempos, modos y formas. No sólo se requiere de estrategias de involucramiento o de capacitación de recursos humanos y de usuarios, sino, además, se necesita de sentido estratégico en la oportunidad de la medición de determinadas variables. Algunas veces, por ejemplo, se demandará recabar el dato del alcance territorial, otras, el dato político o el institucional.

Queda claro, a su vez, que estos sistemas de información social, suponen el concurso de múltiples factores y actores, y, en el modo y la calidad de los productos que se obtengan, tanto como el sostenimiento en el tiempo de la actividad,

dependerá de las estrategias y los niveles de compromiso por parte de los agentes involucrados, ya sea se trate de las fuentes primarias de datos, de los usuarios, de los intérpretes de la información y de los propios decisores políticos.

3. ANEXO PROGRAMAS SOCIALES.

"CENTROS DE ATENCION A LA COMUNIDAD"

JUSTIFICACION

El Programa de los Centros de Atención a la Comunidad (CAC), se propone un acompañamiento y apoyo integral a la comunidad a través de un equipo interdisciplinario que formule distintas líneas de acción de manera articulada, teniendo en cuenta las intrincadas relaciones de todos los aspectos involucrados en el desarrollo social local. Por medio de la capacitación y la orientación en temas específicos busca fortalecer el proceso y organización de grupos e instituciones para facilitar la obtención de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales y mejorar la calidad de las prestaciones.

Dicho trabajo se realizó focalizando las instituciones y grupos de acuerdo a la representatividad, responsabilidad en la tarea comunitaria, falta de recursos técnicos y económicos.

A partir del trabajo territorial desarrollado durante el año 1998 en los distintos barrios con necesidades básicas insatisfechas de la ciudad de Santa Fe se logró un reconocimiento de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria de la provincia como un actor social importante en la vida y desarrollo de las distintas comunidades donde el programa se fue implementando. A su vez el desarrollar nuestro trabajo social acompañando distintas instituciones y grupos comunitarios nos permitió un mayor conocimiento y reconocimiento de las necesidades de nuestra población lo que redundó en una mejor calidad en la prestación del servicio, en un trabajo institucional más comprometido y más abierto a las inquietudes y la participación de los vecinos, a la vez que permitió el inicio de actividades planificadas entre las distintas organizaciones sociales apuntando a la conformación de Redes Comunitarias.

OBJETIVO GENERAL

- ▣ Construir un espacio de participación territorial que fortalezca la organización comunitaria a través de acciones preventivas, promocionales y asistenciales tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▣ Atender la demanda social en forma descentralizada desde un abordaje integral utilizando recursos comunitarios y de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria.
- ▣ Potenciar y acompañar iniciativas de autogestión en la resolución de necesidades comunitarias.
- ▣ Generar espacios de coordinación y articulación de las acciones entre las Instituciones oficiales, ONG y grupos informales apuntando a la conformación de redes comunitarias.
- ▣ Acompañar e instrumentar a las Instituciones en el proceso de transformación que plantea la actual coyuntura.
- ▣ Brindar capacitación a las personas que llevan adelante tareas comunitarias, para potencializar sus conocimientos y mejorar la calidad del desempeño en la actividad y cumplir con las metas propuestas.
- ▣ Promover y Coordinar espacios de intercambio entre grupos e instituciones de distintos barrios que abordan una misma problemática.

ACTIVIDADES

Durante el año 1998 el Programa se desarrolló a través de tres Líneas de Acción o

Componentes del mismo:

Capacitación

De acuerdo a la necesidad o interés del barrio y sus instituciones, cada Asistente Social (a cargo de un Centro de Atención a la Comunidad), brinda su apoyo articulando las demandas con los distintos programas ejecutados por la Secretaría para emplear los recursos existentes de modo de facilitar la tarea y economizar esfuerzos. Éstos son: "Manos Responsables", "Talleres Recreativos para la Tercera Edad", "Organización Comunitaria de Mujeres", "Recuperación Nutricional" , "Esta es mi Familia", "Fortalecer".

El Programa de los Centros de Atención a la Comunidad contempla además capacitaciones específicas llevadas a cabo por medio de proyectos que se desprenden del mismo y acompañando las actividades en terreno de modo de involucrar la respuesta de los beneficiarios. El Equipo de Apoyo brinda distintos talleres para responder a las diferentes problemáticas que en los barrios se presentan.

□ Capacitación para el Apoyo Escolar

El mismo estuvo destinado a todas aquellas personas que se dedican a las actividades de apoyo escolar, su finalidad es brindar capacitación a los agentes comunitarios, para optimizar la actividad.

Además se realiza un seguimiento de dicha capacitación, con el fin de garantizar la continuidad, tratando de resolver las inquietudes y dificultades que se presenten con relación a los temas abordados.

Se capacitaron

Se realizaron seguimientos y acompañamientos a los grupos capacitados lo que redundó en una mayor apropiación de los conocimientos y una puesta en práctica de los contenidos. Se establecieron relaciones entre los Servicios de Apoyo escolar y las Escuelas de referencias, logrando un trabajo coordinado y en conjunto lo que redundó en un mayor rendimiento escolar de los niños y una mayor integración de los padres a la vida escolar.

□ *Taller de Comunicación Comunitaria*

Primeramente se realizó una capacitación básica en medios comunitarios de comunicación para después, de acuerdo a las necesidades y posibilidades de cada institución, realizar la elección de un medio en el cual trabajar en forma específica, respondiendo a las demandas de los participantes del taller.

El objetivo propuesto fue mejorar las formas de comunicación en los grupos y con la comunidad, para ampliar las posibilidades de participación, capacitando en técnicas de elaboración de medios comunitarios de comunicación, para viabilizar los canales de comunicación entre las instituciones y el barrio.

El mismo se desarrolló en tres CAC en cada uno de los cuales se generaron diferentes medios de comunicación para dar a conocer las actividades y proyectos comunitarios.

□ *Desarrollo y Cuidado Infantil*

El curso-taller está destinado a todos los agentes comunitarios que se dedican al cuidado y atención de niños en organismos comunitarios. Los objetivos propuestos fueron: Capacitar agentes comunitarios que se ocupan del cuidado, recuperación, bienestar y atención de niños, brindando información y técnicas útiles para promover la vitalidad del niño; y Fortalecer la integración y la participación de conocimientos y experiencias entre los agentes comunitarios que se dedican a su atención y cuidado en las comunidades marginales santafesinas. Además se efectúa un seguimiento de dicha capacitación, con el fin de garantizar la continuidad, resolver inquietudes y evaluar las actividades que se propongan.

□ *Recreación y Deportes*

Los objetivos que persiguió este proyecto fueron los siguientes: Fortalecer el desarrollo psicosocial del niño, brindándoles un espacio de contención afectiva; Fomentar la colaboración, la responsabilidad y la solidaridad; y Estimular la creatividad de los chicos por medio de juegos pasivos y motores, dramatizaciones,

cancionero y charlas sobre temas de interés general. De acuerdo a los intereses de los niños y de los recursos materiales con los que se cuente, se llevan a cabo diferentes deportes. A partir de la evaluación de las posibilidades y necesidades de algunas instituciones se comenzó a implementar talleres de construcción de juguetes con materiales descartables.

☐ *Organización Comunitaria de Mujeres*

Este programa Provincial se implementó en la ciudad de Santa Fe a través de nuestros Centros de Acción Comunitaria, para el año 1999 se piensa continuar en la profundización y acompañamiento de los grupos capacitados apuntando en primera medida a aquellos que fueron diseñando y elaborando Microemprendimientos productivos como alternativa a los programas de empleo transitorio y la problemática del desempleo.

☐ *La Adolescencia Hoy*

Estuvo destinado a agentes comunitarios, padres y demás interesados por la problemática de la adolescencia. Los objetivos fueron facilitar información sobre las características generales de la etapa adolescente (cambios corporales, conflicto con los padres, sexualidad, identidad e identificación, socialidad); brindar un espacio de reflexión sobre la problemática en nuestra comunidad y elaborar estrategias de trabajo que atiendan y contengan la realidad adolescente.

Intervención con Instituciones y Grupos Informales

Se intervino en ciento diez Instituciones y grupos comunitarios acompañando, asesorando y apoyando las iniciativas comunitarias. El mismo se realizó a partir del contacto cotidiano de los profesionales con los referentes y otros actores sociales: Canalizando demandas , realizando señalamientos, direccionando la elaboración y ejecución de proyectos, fomentando la creación de redes interinstitucionales para la coordinación de actividades, el diagnóstico y la búsqueda de alternativas a las problemáticas comunitarias.

Redes Comunitarias

Con el objetivo de generar espacios de coordinación y articulación de las acciones entre las distintas Instituciones oficiales, ONG y grupos informales apuntando a la conformación de redes comunitarias.

Durante el año 1998 se generaron en dos CAC, **Mesas de Gestión Asociada**, una correspondiente al **Barrio Centenario** en el cual se elaboró entre todas las instituciones un Relevamiento Social Familiar con el objetivo de conocer en profundidad las necesidades e inquietudes de todos los vecinos y a partir del mismo elaborar un proyecto en conjunto. Y el Foro de Instituciones del **Barrio Santa Rosa de Lima** el cual ya comenzó su acción con dos proyectos coordinados: Construcción de polideportivos y Proyecto de Saneamiento Ambiental.

Se constituyó una Comisión integrada por quince Costureros comunitarios pertenecientes a los distintos CAC. A partir de la cual se organizaron tres Ferias para la venta y exposición de trabajos y se comenzará la Capacitación en Microemprendimientos.

En esta misma línea se realizaron dos Encuentros en los que participaron Instituciones y Grupos de jóvenes. Se llevó adelante además un Encuentro Recreativo con niños en edad escolar. En los mismos se planificó y ejecutó en conjunto con las Instituciones y grupos beneficiarios.

Durante el año 1999 nos proponemos continuar con el trabajo emprendido en las tres Líneas de Acción desarrolladas:

Capacitaciones:

Profundizar los contenidos de los distintos talleres realizados.

Acompañar el proceso de los grupos e instituciones capacitadas.

Formular junto a los beneficiarios los contenidos y metodología de los distintos talleres de capacitación.

Desarrollar talleres en Microemprendimientos productivos. Acompañar el proceso de los mismos.

Intervención con Instituciones y Grupos informales:

Continuar con el acompañamiento, asesoramiento y apoyo a las iniciativas comunitarias. El mismo se realizó a partir del contacto cotidiano de los profesionales con los referentes y otros actores sociales: Canalizando demanda, realizando señalamientos, direccionando la elaboración y ejecución de proyectos, fomentando la creación de redes interinstitucionales para la coordinación de actividades, el diagnóstico y la búsqueda de alternativas a las problemáticas comunitarias.

Redes Comunitarias.

En este componente la propuesta para 1999, es la profundización y acompañamiento de los distintos espacios intersinstitucionales ya creados y la conformación de nuevos en los distintos CAC siguiendo la metodología emprendida el año anterior.

Población Beneficiaria

Población perteneciente a los diferentes barrios de la ciudad de Santa Fe, comprendidas en los CACs delimitados, con alto índice de NBI o que se encuentra por debajo de la línea de pobreza. Asimismo todas aquellas organizaciones y grupos que trabajan con esta población.

Localización

El programa se implementa en 7 zonas de la ciudad de Santa Fe, comprendiendo los siguientes barrios:

CAC nº 1:

Barrios Guadalupe (Asentamiento Playa Norte y Guadalupe Oeste), San José, Pompeya Oeste y Nueva Pompeya, Villa Elsa.

Centro Nro.1: Parroquia Ntra. Sra. de Pompeya.

CAC nº 2:

Varadero Sarsotti, Centenario, Chalet y San Lorenzo.

Centro Nro.1: Salón Movimiento Los sin techo. Varadero Sarsotti.

Centro Nro. 2: Polideportivo Asociación Civil San Lorenzo

CAC nº 3:

Santa Rosa de Lima, sector 12 de Octubre, Santa Rosa de Lima y Estrada.

Centro: Casa de Acción Social.

CAC nº 4:

Villa del Parque y Villa Oculta, Barranquitas Sur y Oeste, San Pantaleón y Villa Hipódromo.

Centro Nro. 1: Centro Comunitario Juan Diego. B. Barranquitas Sur

Centro Nro. 2: Vecinal San Pantaleón. B. San Pantaleón

CAC nº 5:

Acería, Estanislao López, Cabal, Las Lomas y Los Troncos.

Centro Nro.1: Cass de Acción Social. B. Estanislao López.

Centro Nro. 2: Asociación Mutual Unidos Cabal Las Lomas. B: Cabal.

CAC nº 6:

San Agustín I y II, El Abasto, La Tablada y Loyola Sur y Norte.

Centro Nro. 1: Asociación Vecinal Yapeyú Oeste. B. San Agustín II.

Centro Nro 2: Asociación Civil El Abasto. B. El Abasto

CAC nº 7:

Alto Verde, La Boca y La Vuelta del Paraguayo.

Centro : Capilla Nuestra Sra. de los Milagros. Alto Verde.

PROGRAMA DE RECUPERACIÓN NUTRICIONAL

ORGANIZACIONES DEL ESTADO



Elevar la calidad de vida



Asistencia
Alimentaria



Población infantil de 0 a 5
años



Educación
Alimentaria

**BIENESTAR
NUTRICIONAL**



ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD

RECUPERACIÓN NUTRICIONAL

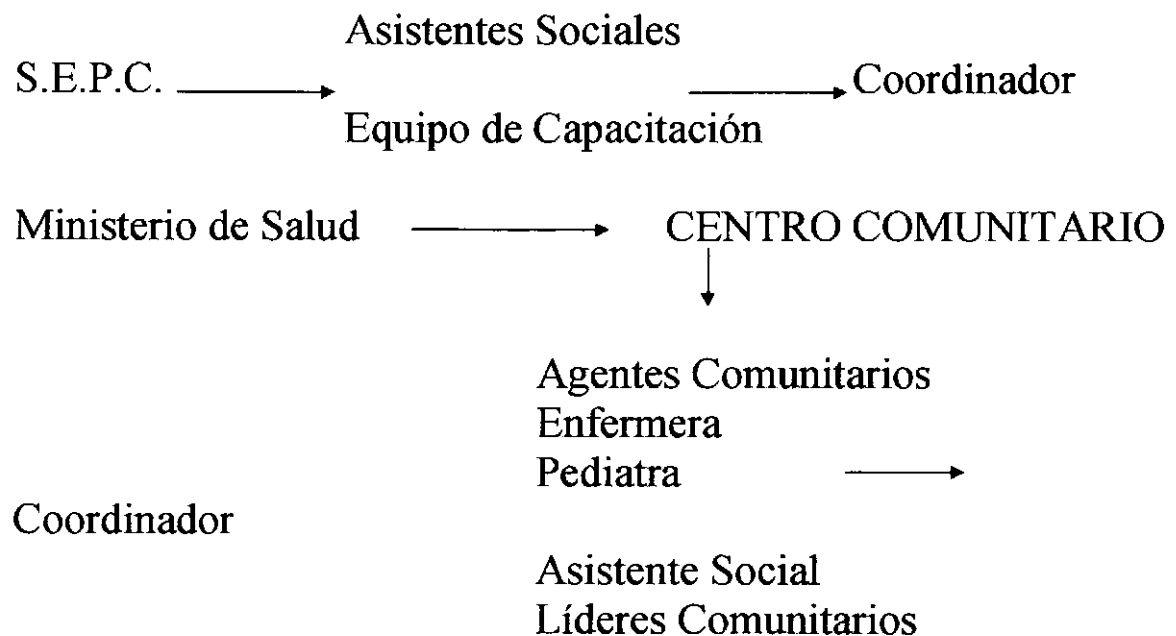
JUSTIFICACIÓN:

Salud es un logro al que se llega a través del desarrollo armónico de una comunidad y no en virtud de un sector en particular. No es con más educación, más atención médica o con más nutrición que vamos a lograr este objetivo final, sino con el avance armonizado de estos sectores.-

La situación de riesgo nutricional de los niños no se relaciona con los esfuerzos puestos de manifiesto por las instituciones comunitarias que pretenden brindar una solución a la problemática, es por eso que se plantea un Programa con diferentes acciones a implementar para modificar las variables más relevantes.-

Educación, esta es una de las tareas fundamentales. La educación tiene consecuencias tanto inmediatas como directas sobre la nutrición. En la medida en que se brinden conocimientos acerca de las variables intervinientes en la problemática, se modifican actitudes nocivas para una buena nutrición del niño. Las consecuencias inmediatas consisten en el efecto multiplicador que produce el intercambio de información en el aprendizaje mutuo familia - capacitadores. Es cierto, sus beneficios tardan cierto tiempo en comenzar a materializarse, pero son seguros, sustanciales y sostenibles.-

Dentro de este marco, se plantea la necesidad de crear un Equipo Integrado para la Recuperación Nutricional que formule los objetivos y las acciones a llevar a cabo. Este equipo está conformado por:



OBJETIVO GENERAL:

Llevar a cabo acciones programadas y coordinadas entre las organizaciones de la comunidad y los organismos del Estado de modo de establecer indicadores de salud y bienestar acordes al desarrollo actual y a las potencialidades que se posee.-

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la población de niños desnutridos de 0 a 5 años de cada área de cobertura.-
- Iniciar y completar la rehabilitación nutricional de los niños detectados para lograr su recuperación en el menor tiempo posible.-
- Fortalecer las prácticas y factores que favorecen el buen estado nutricional de los niños.-
- Lograr eficacia y eficiencia en la asistencia alimentaria en los niños a partir del diagnóstico realizado.-

- Integrar a los efectores locales para implementar mecanismos de coordinación, evaluación y seguimiento de la población objeto de este programa.-
- Brindar conocimientos y mejorar hábitos alimentarios, desarrollando una cultura alimentaria y de salud.-

ACCIONES PROPUESTAS:

- 1- Identificar a cada niño desnutrido en los centros de salud del área programática.-
- 2- Establecer las características básicas de la población de desnutridos:
 - Organización y actualización del fichero de desnutridos del centro de salud.-
 - Identificación de grado de desnutrición de cada niño.-
 - Implementación de la constancia médica (Carnet del Niño/a) que documente y asegure el estado nutricional de cada niño, como elemento identificador para los distintos organismos intervinientes en el Programa de Rehabilitación Nutricional.-
- 3- Iniciar el plan de rehabilitación nutricional para la población infantil identificada en base a:
 - a) Valoración nutricional según pautas: Personal de salud - Programa de Control de Crecimiento y Desarrollo.-
 - b) Valoración de parámetros sociales de riesgo: Personal de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria - Anexo 1.-
- 4- Establecimiento de la propuesta nutricional más adecuada para cada niño según pautas anteriores.-
- 5- Entrega de una caja de alimentos de refuerzo alimentario durante tiempo que el niño se encuentre incluido en el programa.-
- 6- Orientar a las familias acerca de los servicios de comedores existentes en el área de cobertura para ser utilizados como recurso de apoyo alimentario.-

- 7- Establecimiento de los mecanismos de seguimiento de cada niño a partir de:
- a) Visitas de seguimiento al Centro de Salud (según pautas).-
 - b) Actividades de vigilancia alimentaria: encuesta de tendencia de consumo y hábito alimentario (Anexo 2). Visita a comedores comunitarios a cargo de la Dirección Provincial de Bromatología.-
 - c) Actividades de coordinación interinstitucional para inicio de recuperación y seguimiento de desnutridos: ampliar el rol de las organizaciones intermedias (CAF, comedores, ONG) estableciendo redes solidarias sustentables para realizar la citación de las madres a participar de las reuniones programadas y de los talleres del Programa Madres y Padres Cuidadoras (Anexo 3), como así también de la distribución de cajas de alimentos.-
- 8- Conformación de mecanismos de apoyo para fortalecer el rol de la madre en el crecimiento y desarrollo del niño: Grupo de Operadores Comunitarios. Este grupo está constituido por habitantes del área de cobertura que serán capacitados para:
- ◆ Detección de niños con posibles problemas nutricionales para derivación al centro de salud.-
 - ◆ Acompañamiento a lo largo de todo el proceso de recuperación nutricional.-
 - ◆ Capacitación a madres de niños desnutridos durante la recuperación y evaluación periódica después del alta nutricional.-
 - ◆ Entrega mensual de cajas de apoyo alimentario.-

Este grupo de Operadores Comunitarios será capacitado para desarrollar sus funciones y dependerá del Equipo Integrado de Rehabilitación Nutricional.-

*EQUIPO INTEGRADO PARA LA RECUPERACIÓN
NUTRICIONAL*

Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria

ASISTENTES SOCIALES:

1. Coordinación con el Ministerio de Salud en los centros de salud.-
2. Organización de las reuniones explicativas del Programa Rehabilitación Nutricional con los beneficiarios.-
3. Distribución de caja de apoyo alimentario.-
4. Organización del Programa de Madres y Padres Cuidadoras.-
5. Coordinación con diferentes instituciones para satisfacer las demandas planteadas por los beneficiarios, exceptuando el apoyo alimentario.-
6. Conformación y capacitación de Grupos Operadores Comunitarios.-
7. Coordinación interinstitucional en el área de cobertura.-
8. Visitas domiciliarias para la realización del estudio socio - económico de cada grupo familiar.-

EQUIPO DE CAPACITACIÓN:

1. Desarrollo del Programa Madres y Padres Cuidadores.-
2. Capacitación del Grupo de Operadores Comunitarios.-

Ministerio de Salud - Centro de Salud

AGENTES COMUNITARIOS:

1. Detección de probables desnutridos del área de cobertura.-
2. Visitas domiciliarias para citar a control médico. Seguimientos de pacientes de riesgo.-
3. Acompañamiento a la familia de riesgo para evitar el abandono del programa.-
4. Realización de informes escritos sobre familias críticas en situaciones de riesgo.-

LIDERES COMUNITARIOS:

1. Organización de archivos en los centros de salud.-
2. Reordenamiento de fichas de niños desnutridos.-
3. Citaciones para la entrega de cajas de apoyo alimentario.-
4. Citaciones para control médico.-
5. Control de peso y talla en comedores, escuelas, CAF, otros.-
6. Identificación del niño posterior derivación para control en el centro comunitario.-
7. Confección de encuestas y planillas de datos sociales.-
8. Confección de material didáctico.-
9. Seguimiento y registro del cumplimiento en la consulta médica, entrega de leche y otras actividades para control.-
10. Participación en el Taller de Educación Sanitaria con las madres.-

ENFERMERÍA:

1. Valoración antropométrica del niño en la entrega de leche.-
2. Derivación para atención médica de los casos necesarios post-evaluación de enfermería del estado nutricional.-
3. Valoración antropométrico de los controles establecidos para los niños desnutridos.-
4. Control del fichero de niños desnutridos para identificación de los niños ausentes y confección del listado para citación.-
5. Educación sanitaria a las madres para concientizarlas respecto al estado nutricional durante el control.-
6. Evaluación del estado de inmunización del niño de bajo peso.-

PEDIATRA:

1. Categorización del niño desnutrido teniendo en cuenta:
 - a) Riesgo biológico.-
 - b) Riesgo ambiental.-
2. Confección del Carnet Niño/a como documento identificador para el resto del Equipo de trabajo.-
3. Derivación al comedor o institución correspondiente al área de cobertura para asistir al mismo (en caso de que el niño sea

mayor de 2 años) y/o captación por las Asistentes Sociales para la entrega del complemento alimentario.-

4. Realización de los controles en el centro de salud de acuerdo a las necesidades de cada caso en los desnutridos de 1° y 2° grado.-
5. Derivación a centros de alta complejidad a los desnutridos de 3° grado.-
6. Introducción de pautas alimentarias en cada visita al centro de salud.-
7. Colaboración en las actividades de Educación Sanitaria realizadas, como apoyo al Programa de Madres y Padres Cuidadores adaptado a la Rehabilitación Nutricional.-
8. Indicación de la cantidad de leche entera que recibirá el desnutrido de acuerdo a sus necesidades nutricionales considerando, además, sus situación familiar.-

ASISTENTE SOCIAL:

1. Trabajar con instituciones intermedias y/o grupos comunitarios para lograr la participación de los mismos en el desarrollo del programa.-
2. Detectar junto con el equipo de salud las posibles causas del bajo peso del niño, de manera de orientar las actividades a la superación de estas.-
3. Incentivar a madres involucradas directamente con el programa para que conformen el Grupo de Operadores Comunitarios.-

PROGRAMA MADRES Y PADRES CUIDADORES

Adaptación al Programa de Recuperación Nutricional

Módulo I: SALUD

a) ALIMENTACIÓN Y SALUD

OBJETIVOS:

- Conocer la relación entre la buena alimentación y la salud.-
- Valorar la importancia de una dieta variada y completa.-
- Aprender a elegir los alimentos sobre la base del precio y el rendimiento.-
- Importancia de la lactancia materna.-

CONTENIDOS:

- Definición de *SALUD*. Presentación y descripción del Carnet del Niño/a como elemento básico para el control del crecimiento de 0 a 5 años.-
- Descripción de los grupos de alimentos y su combinación para una alimentación variada y completa. Qué es la Nutrición. Relación con salud.-
- La alimentación en el primer año de vida. Lactancia natural como alimentación fundamental.-
- La alimentación del niño de 1 a 5 años.-

b) CRECIMIENTO Y CAMINO DE LA SALUD. PROMOCIÓN DE LA SALUD Y NUTRICIÓN INFANTIL

OBJETIVOS:

- Que las madres y padres se acostumbren a relacionar crecimiento con salud.-
- Que reconozcan la importancia de controlar a los niños.-

- Qué es el “mal nutrición infantil”. Conocer las características físicas más comunes del niño mal nutrido para su derivación al Centro de Salud correspondiente.-
- Reconocer la importancia de la higiene y manipulación de alimentos y su relación con enfermedades infecciosas.-

CONTENIDOS:

- Reafirmación de la importancia de los controles de peso / talla como la mejor forma de saber si el niño está creciendo bien.-
- Signos y síntomas del niño “mal nutrido”: desnutrición / sobrepeso. Tipos de desnutrición y su relación con el crecimiento y desarrollo.-
- Conceptos básicos sobre la dietoterapia en el tratamiento de la desnutrición. Reemplazo de alimentos. Preparación de multimezclas. Preparación de un biberón teniendo en cuenta la diferencias medidas comerciales e higiene.-
- Protección e higiene de los alimentos, manipulación de los mismos.-

MODULO 2: DESARROLLO INFANTIL

OBJETIVOS:

- Conocer las características evolutivas del niño de 0 a 5 años
- Aportar herramientas para contribuir al desarrollo integral infantil
- Brindar espacios de intercambio de experiencias, reflexionando acerca del rol de las madres y padres cuidadores frente a los niños.-
- Optimizar la calidad de atención y cuidado de los niños de 0 a 5 años.-

CONTENIDOS DEL TALLER:

- Etapas de desarrollo de 0 a 5 años.-
- El mundo afectivo del niño.-

- El juego como medio de exploración, aprendizaje y comunicación.-
- Capacidades y posibilidades motoras del niño.-
- Estimulación temprana.-

Modulo 3: PARÁSITOS INTESTINALES

OBJETIVOS GENERAL

- La capacitación en relación al ciclo evolutivo y cadena de transmisión de las parasitosis intestinales -
- Lograr la comprensión de la importancia del saneamiento del medio ambiente, en relación a esta problemática.-
- Motivar la participación comunitaria, para convocar a los otros grupos de madres a participar de charlas - talleres en relación al tema que nos concierne.-
- Capacitar en relación a una correcta toma de muestra, para garantizar un adecuado diagnóstico de laboratorio de las parasitosis intestinales.-
- Lograr llevar a la reflexión en relación a ciertas pautas culturales, arraigadas en la en la población en cuanto a tratamientos alternativos para las parasitosis intestinales.-

METODOLOGÍA

Se implementaron con metodología educativas de carácter participativo y permitido reflejar las experiencias de los grupos de madres.-

CONTENIDOS

- Las parasitosis intestinales como una de las causas de la desnutrición infantil.-
- Cadena de transmisión de la parasitosis de mayor incidencia en la población.-

- Medidas preventivas para la parasitosis intestinales de mayor incidencia.-
- La importancia del saneamiento del medio ambiente en relación al tema que nos concierne.-
- Importancia y ejecución de una correcta toma de muestra para garantizar un diagnóstico correcto en las parasitosis intestinales.-
- Evaluación de los riesgos que representa valerse de tratamientos alternativos en el tema que nos ocupa.-

Modulo 4: TRABAJO SOCIAL

OBJETIVO GENERAL

Promover la formación de redes comunitarias para garantizar la sustentabilidad del programa de **RECUPERACIÓN NUTRICIONAL** en las diferentes áreas geográficas de ejecución.-

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incentivar a la conformación de un grupo de madres para incorporarse al equipo ejecutor.-

METODOLOGÍA

- Talleres de capacitación.-

CONTENIDOS DEL TALLER

- Redes sociales.-
- Trabajo comunitario - participación.-
- Evaluación y reflexión del programa de **RECUPERACIÓN NUTRICIONAL**.-

INTRODUCCION A LA CAPACITACION DE OPERADORES COMUNITARIOS

Cumplimentando la última etapa, la cuál está encuadrada en la conformación de un grupo de operadores comunitarios quienes darán continuación a las actividades específicas del Programa Recuperación Nutricional. Para ello serán capacitadas por medio de un taller que se dictará en una institución barrial durante dos meses. El grupo estará conformado por las madres de los niños con bajo peso quienes ya vienen participando de los encuentros anteriores; así mismo podrán incorporarse otras interesadas en la problemática.-

El curso se concentrará en cuatro módulos los cuales serán:

- ◆ Módulo de presentación
- ◆ Módulo de salud, nutrición y parasitosis
- ◆ Módulo de Trabajo Social

Estos módulos estarán dictados por profesionales especializados en los temas a tratar quienes ya vienen trabajando en el programa, pero en esta etapa se lo hará con mayor profundización e individualización.-

PROGRAMA DE REHABILITACIÓN NUTRICIONAL

- **ENTREGA NÓMINA NIÑOS CON BAJO PESO** (Ministerio de Salud)
 - **REUNIÓN CON AUTORIDADES Y REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES BARRIALES.-**
 - **1º REUNIÓN CON MADRES DE NIÑOS CON BAJO PESO**
 - * Explicación del Programa
 - * Entrega de caja de alimentos
- ⇒ Trabajos de coordinación con Centro de Salud
- ⇒ Visitas domiciliarias para confección estudio socio-económico de cada grupo familiar
- ⇒ Actualización permanente de ALTAS y BAJAS
- **INICIO DEL PROGRAMA DE MADRES Y PADRES CUIDADORES, ADAPTADO A NIÑOS CON BAJO PESO**
 - ◇ Módulo salud, nutrición, parasitosis
 - ◇ Módulo desarrollo infantil
 - ◇ Módulo redes comunitarias
 - ◇ Evaluación
- **FORMACIÓN GRUPO OPERADORES COMUNITARIOS**
(quienes van a dar continuidad al Programa en el lugar)
 - * Capacitación acerca de la problemática
 - * Capacitación en las tareas a realizar (entrega de cajas de alimentos, citaciones para controles médicos, reuniones, organización de charlas)

CAPACITACIÓN DE OPERADORES COMUNITARIOS

1° ENCUENTRO

Presentación del Programa

¿Para qué las convocamos?

Para continuar con las actividades del Programa:

- Entrega de caja de alimentos
- Acompañamiento a los grupos familiares de los niños que se incorporan al programa
- Actualización del listado (Altas y Bajas) de los beneficiarios del programa
- Visitas domiciliarias para confeccionar fichas socio-económicas y citaciones para turnos médicos, reuniones, etc.
- Coordinación con las instituciones del barrio
- Organización de charlas destinadas a las madres de niños con bajo peso

... Y todas las propuestas que surjan de ustedes.

Técnicas de presentación de los miembros del grupo.

Elección de un nombre que los identifique.

2° ENCUENTRO

Módulo de Salud (a cargo del Pediatra y la Enfermera)

- ◇ Confección del Carnet del Niño y la Niña
- ◇ Control de peso y talla
- ◇ Contenidos médicos sobre el crecimiento del niño sano

3° ENCUENTRO

Módulo Nutrición (a cargo de la Nutricionista)

- ◇ Grupo de alimentos y su combinación para una dieta sana
- ◇ Relación entre alimentación - salud
- ◇ Uso de los alimentos incluidos en las entregas mensuales de la caja



4° ENCUENTRO

Módulo del Trabajo Social:

1) Perfil del operador comunitario

Técnica a utilizar: *lluvia de ideas*

¿como queremos ser?

Marco teórico:

Se trabajara con la noción de compromiso, participación, respeto, valores, etc.

2) Técnica: son los medios que se utilizan para conseguir un objetivo determinado. Por eso es fundamental tener en claro cual es el objetivo, es decir, ¿para que hacemos esa actividad?, que se desea lograr, ¿a que fui a esa casa?.

a) **Visita domiciliaria:**

Es concurrir a una vivienda a entrevistar a una persona en particular, (no a cualquier persona que se encuentre en ese momento en el domicilio). En este caso sería la persona responsable del niño con bajo peso.

Debemos: presentarnos, saber con quien estamos, decirles quienes somos y explicarles a que venimos de acuerdo al objetivo establecido, seleccionamos la técnica a utilizar:

b) **Entrevista:**

Es tener una conversación con una persona para obtener información sobre algún aspecto determinado con anterioridad.

Las preguntas no son escritas, son formuladas verbalmente por el entrevistador, de un modo incondicional. Si bien requiere un mayor esfuerzo es mas rico y ameno, además pueden aportar mas datos, me permite establecer un vinculo interpersonal y conocer al entrevistado en su medio.

Explicación de la ficha de estudio socio-económico.

c) **Cuestionario:**

Es un conjunto de preguntas específicas elaboradas de acuerdo a ciertos objetivos y formuladas por escritos. Permite una mayor objetividad y exactitud, y facilita una mayor obtención de datos para estadísticas.

Se expone el cuestionario de hábitos alimentarios.

Técnica de dramatización: divididos en grupo dramatizarán entrevistas con el objetivo de:

- Saber si los niños tienen necesidad de concurrir al comedor.
- Conocer las causas de no haber concurrido a retirar las cajas de alimentos.
- Invitar a participar de una reunión.

Para tener en cuenta:

⇒ La entrevista debe realizarse en un lugar que me permita mantener un diálogo tranquilo y participativo, si no se dan estas condiciones es preferible fijar un nuevo lugar y fecha para realizar la entrevista.

⇒ La entrevista no debe realizarse a un menor o a una persona ajena a la familia. En ningún caso se debe informar respecto al motivo de la visita.

⇒ El mensaje debe ser claro y breve, si el diálogo se dispersa debemos retomar el objetivo de la visita.

Proyecto de Capacitación para equipos técnicos municipales del área social en la Provincia de Santa Fe.

Finalidad

Este proyecto tiene por finalidad la capacitación del personal técnico y funcionarios del área social de municipios y comunas en la planificación e implementación de políticas sociales desde los gobiernos locales.

Esto estará centrado en la percepción, utilización y potenciación de recursos propios desde criterios de autogestión y de gestión asociada entre diversas instituciones comunitarias.

Marco Teórico

Mediante una encuesta realizada por esta Secretaría a principios de 1996, donde se les solicitaba a los municipios y comunas planteos sobre los principales problemas sociales de su zona, se percibía una falta de datos precisos sobre las mismas; como asimismo un planteo puramente clientelista para su solución o paliativo: pedidos de asistencia al gobierno provincial.

Desde esto se visualiza la poca o nula utilización de posibles recursos propios por desconocimiento o por un criterio prebendario de la política; haciendo necesario instrumentar acciones de gerenciamiento y de participación comunitaria para producir una reorientación de las políticas sociales en el nivel local.

Por otro lado, darle continuidad al Seminario de Capacitación en Gerencia Social dictado a Intendentes y Responsables del área social realizado por el Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil.

El marco teórico en sí, es lo aportado en el mencionado Seminario donde a partir de la gestión de un Estado abierto y descentralizado las políticas sociales son articuladoras de intereses sociales de la comunidad.

Metas de Capacitación

Equipos técnicos y funcionarios de los municipios y comunas de todos los Departamentos de la Provincia -365 localidades- en talleres regionales de una Jornada a realizarse en Reconquista, Santa Fe, Rosario y Venado Tuerto.

Contenidos

1. Relación Estado-Sociedad, los nuevos modelos.
 - 1.1. Los cambios de roles del Estado.
 - 1.2. Nuevas formas de participación social.
 - 1.3. El rol del gobierno local, su revalorización.
2. Los desafíos de la gestión social municipal.
 - 2.1. La planificación y la intervención de todos los actores sociales.
 - 2.2. Reconocimiento de los recursos. Su administración.
 - 2.3. Promoción social
 - 2.4. Gerenciamiento Social
 - 2.5. Políticas sociales: coyuntura y estrategia.

Modalidad de la Capacitación

Tres momentos:

1° Difusión: envío de material de capacitación como pre-taller (cartilla). Lectura y reenvío de un ejercicio de capacitación a distancia.

2° Taller: Jornada de diez horas en las localidades de Reconquista, Santa Fe, Rosario, Venado Tuerto.

3° Trabajo Práctico por localidad sobre problemáticas de la zona en torno a su resolución desde la autogestión o la gestión asociada.

Actividades

1. Conformación del equipo docente -cuatro-
 - 1.1. Elaboración de la cartilla de difusión-capacitación (10 días)
 - 1.2. Difusión -envío a todos los municipios y comunas (5 días)
 - 1.3. Recepción de respuestas -a los 10 días del envío- (5 días)
- 1.4. Preparación del taller - desde la terminación de la cartilla- (15 días)
 2. Ejecución de los talleres.
- 2.1. Taller en Reconquista - primeros días del segundo mes-(un día)
 - 2.2. Ajustes y evaluación del taller (5 días)
 - 2.3. Taller en Santa Fe (un día)
 - 2.4. Ajuste y evaluación taller (5 días)
 - 2.5. Taller en Venado Tuerto (un día)
 - 2.6. Ajuste y evaluación taller (5 días)
 - 2.7. Recepción y evaluación de los primeros trabajo prácticos del primer taller.
- 2.8. Taller en Rosario (un día)
- 2.9. Ajuste y evaluación taller (5 días)
3. Análisis de los trabajos y devolución de los mismos.
 - 3.1. Recepción y evaluación (25 días)
 - 3.2. Devolución de los trabajos con aportes y sugerencias.(finalizado el último taller 25 días)
 - 3.3. Envío de Certificaciones (tres días)

Bibliografía

- Borja, Jordi. "Estado y Ciudad". PPU Barcelona 1988
- Arocena Jose. Descentralización e Iniciativa. Una discusión necesaria .en Cuadernos CLAEH Montevideo 1989.
- Di Marco, G. "Participación y vida cotidiana" Boletín Convenio Marco N° 4, 1988.
- Di Marco, G. ,Basabe, V. "La participación social y programación local" OPS 1992.-
- Decreto 1063/95 sobre descentralización de Municipios de la Prov. De Santa Fe
- Seminario Interagencial acerca de la descentralización y desconcentración de los sectores y servicios sociales. Brasilia 1989. Varias Ponencias.
- Promoviendo el desarrollo local . FOSIS. Chile 1993.-

-Arango Aida . Descentralización y Gobiernos Locales :material de cátedra 1995 Master en Ciencias Políticas Universidad Católica de Santa Fe.

CAPACITACIÓN PARA EQUIPOS TÉCNICOS MUNICIPALES DEL ÁREA SOCIAL EN LA PROVINCIA DE SANTA FE

SECRETARÍA DE ESTADO DE PROMOCIÓN COMUNITARIA
PROVINCIA DE SANTA FE

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN
PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL



I. INTRODUCCION

“Históricamente el Municipio se ocupó de regular el uso y la producción del suelo urbano y de construir (por sí o por terceros) infraestructura y equipamientos colectivos como así también prestar un conjunto de servicios básicos, tales como alumbrado público, recolección de residuos, etc.”

“Las prácticas centralistas que caracterizaron al Estado argentino desde su formación y que fueron reforzadas durante los períodos de autoritarismo reservaron a la institución municipal funciones muy limitadas.”

“El Municipio se convirtió en receptor primario de las demandas. Entre las nuevas cuestiones que comienzan a incorporarse a la agenda de los Gobiernos Locales se encuentran las referidas al bienestar de la población (políticas sociales), la puesta en valor de sus sociedades y territorios efectos a efectos de atraer, retener y alentar la inversión y el empleo (promoción económica) y el mejoramiento de la calidad ambiental, todas estas actividades que reflejan una reorientación de la intervención municipal hacia la gestión del desarrollo local.”

“La vecindad entre Municipios implica no solamente proximidad física, sino también una interacción económica, social y política que ha favorecido la conformación de sistemas microregionales, estos sistemas se caracterizan por la existencia de un conjunto de problemas comunes en sus componentes y por la interdependencia funcional entre sus partes, expresada esta en una determinada densidad de flujos entre los asentamientos humanos e instituciones que los integran.”

“De acuerdo a los enfoques de desarrollo endógeno, es prioritaria la búsqueda de articulación entre los agentes de desarrollo de la propia localidad y/o región en torno a un proyecto estratégico para la misma.”

“A los actores sociales y políticos locales se les presentan dos grandes alternativas en materia de definición de misiones municipales: o persisten en cumplir un rol residual en la arena pública o siguiendo las tendencias contemporáneas incorporan a su agenda la promoción del crecimiento económico, el desarrollo social y la mejora de la calidad ambiental.

En caso de optar por la segunda alternativa, cumplir con estas misiones demanda diseñar e implementar Estrategias de Desarrollo Local Sustentable (...), que se basen en un concepto de desarrollo que integre las dimensiones económica, social y ambiental de la realidad.”

“En tal sentido, se interpretan como agentes de desarrollo local regional no solo a los empresarios de la zona y a sus organizaciones, sino también a las instituciones que agrupan trabajadores, intelectuales, las de carácter científico y las culturales, así como a los partidos políticos, establecimientos educativos y de investigación, Cooperativas, ONGs, Asociaciones vecinales, etc.”

“Para viabilizar la concreción de estas misiones, es recomendable que el Municipio actúe antes como facilitador de oportunidades que como mero distribuidor de recursos públicos.”

“De acuerdo a los criterios tradicionales, el buen administrador público era un sujeto con conocimientos y habilidades para administrar eficientemente los recursos de la propia organización. Si bien esas capacidades continúan siendo necesarias, no resultan suficientes en el actual momento histórico. Los nuevos conceptos de gerencia pública valorizan también las capacidades para liderar proyectos que articulen no sólo los recursos y actores de la propia administración, sino también los que se encuentren en el medio ambiente en el que opera.”

“En definitiva, entendemos que el rol del gobierno Municipal trasciende por tanto el de administrar eficientemente los propios recursos para asumir también una función de facilitador de oportunidades. Desde esta óptica, la participación social en la gestión de los Municipios, puede ser interpretada como un medio para lograr mayores niveles de eficiencia y efectividad.”

“Cuando nos referimos a la eficiencia de las políticas municipales, relacionamos los recursos organizacionales que se utilizan en su implementación con los resultados que de ello se obtiene. Una política se torna por tanto más eficiente cuando se logran los resultados previstos con una aplicación mínima y adecuada de los recursos, tanto financieros como humanos y materiales. En otros términos, hacer más eficiente una política pública es producir economías en la organización responsable de su implementación. Por tal motivo, el aprovechamiento de recursos externos a la organización del Municipio puede contribuir al logro de economías internas y por tanto al mejoramiento de la organización del Municipio.”

“En cuanto al logro de mayor efectividad, se trata de un desafío más complejo, ya que ésta refiere a la capacidad de las políticas municipales para dar respuesta a las necesidades sociales efectivas, vale decir, no las supuestas por los funcionarios gubernamentales sino las que prioriza la ciudadanía.”

“Para que las políticas se ajusten a las necesidades y demandas de la sociedad local es necesario, en primer término, tener un conocimiento lo más sistemático posible de la realidad en el Gobierno Municipal opera. Para ello, los Municipios deben contar con sistemas de información y diagnóstico que se actualicen de forma continua: para ser más efectivos hay que saber cuales son los sujetos sociales con los que es prioritario interactuar para la resolución de los problemas más críticos; quienes (dónde y cuándo) son los usuarios de los servicios públicos que se presentan, etc.”

II. ELABORACION DE PROYECTOS

DIAGNÓSTICO

Es el proceso de medición e interpretación que ayuda a identificar situaciones, problemas y sus factores causales en individuos y grupos, que tiene por objeto aportar los elementos fundamentales y suficientes, dentro del proceso de planificación, en vista a la acción transformadora.

Nos debe aportar:

- una caracterización de la unidad de trabajo (personas, grupos o grupos o instituciones)
- una identificación de los principales problemas
- una especificación de los recursos existentes.
- una jerarquización de los problemas de acuerdo a criterios determinados.
- un estudio en profundidad de los problemas que se van a abordar.
- un pronóstico del desarrollo que tendrá la situación si no se interviene en relación a estos problemas.

Cuando se define un problema, además de ponerse de manifiesto cuáles son los aspectos que se juzgan insatisfactorios, aparece prefigurada aunque más no sea embrionariamente, o apenas esbozada, cuál es la salida deseable o la perspectiva desde la cual nos interesa transformar esa realidad insatisfactoria. Por eso la definición de problemas no es poco significativa ni mucho menos neutral.

PROGRAMACIÓN

Una vez realizado el diagnóstico de una realidad, se llega a un nivel de conocimiento que permite fundamentar la acción racional. Programar significa estructurar racionalmente una acción futura, configurándola programas y proyectos específicos. El programa es un conjunto coordinado de proyectos que se orientan a realizar los objetivos de un plan. El programa supone la vinculación entre proyectos, ya que la realización de un proyecto es requisito para la viabilidad de otro. Programar es así un proceso a través del cual: se fijan objetivos, se seleccionan alternativas, se diseñan proyectos. Los OBJETIVOS pueden definirse como los límites deseables a alcanzar en un período determinado de tiempo a los que se procura llegar a través de acciones organizadas en proyectos, y por medio de la utilización de recursos determinados. Representan el futuro deseado y posible a partir de una cierta realidad. Los OBJETIVOS orientarán así las diferentes decisiones que se tomen.

PROYECTOS

Son la unidad elemental del proceso sistemático de planificación o programación. Es una ordenación de actividades y recursos que depende del medio donde surge y se desarrolla, es decir, del contexto económico, político y social que lo enmarca. Por consiguiente cualquiera alteración de las condiciones del medio afectará el desarrollo del proyecto.

EJECUCION

Es llevar a la práctica lo programado. Aquí se justifica y se da sentido a todas las acciones anteriores. La ejecución de cualquier programa, proyecto es básicamente un problema de administración. O sea un problema de cómo guiar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo humano que persigue un objetivo común. La administración es proceso, de una secuencia lógica, que tiene como fin el guiar hacia la obtención del o los objetivos fijados y el controlar hasta que punto y qué forma éstos están siendo logrados. En la realización de este proceso el o los administradores deben tener presente que el éxito o fracaso se medirá en función del grado en que tal objetivo o conjunto de objetivos haya alcanzado.

EVALUACIÓN

Una vez ejecutado el proyecto, corresponde determinar en qué medida los resultados obtenidos coinciden con los resultados esperados, es decir, medir el grado de éxito o fracaso alcanzado por la intervención del proyecto. El proceso de medición recibe el nombre de EVALUACIÓN. Aspectos a evaluar:

OBJETIVOS

Los objetivos que implican los logros materiales concretos no presentan dificultades al momento de evaluar. La situación se torna compleja cuando lo que se pretende evaluar son cambios de conducta en o grupos. No existe en tales casos ningún conjunto de principios orienten en la formulación o especificación de que se considerará éxito.

PROGRAMAS O PROYECTOS EN RELACIÓN A OBJETIVOS

Se señaló que el proyecto es la unidad elemental del proceso de programación; se dijo que incluía asimismo, objetivos, actividades, técnicas, recursos, plazos, población, y distribución de responsabilidades, estos elementos serán el segundo aspecto a evaluar. Otros aspectos útiles son algunos elementos de la administración:

- formas o mecanismos para la toma de decisiones;**
- Naturaleza y contenidos de la comunicación;**
- Sistemas de control sobre la marcha del programa;**
- Costos de funcionamiento; etc.**

RESULTADOS

Son los efectos producidos por el programa o proyecto en relación a los objetivos definidos. En este sentido interesa no sólo considerar los efectos previstos sino también aquellos no previstos o no buscados por el programa o proyecto. Si bien el proceso de evaluación cobra fundamental importancia una vez ejecutado el proyecto, se hace necesario previamente establecer la necesidad de realizar evaluaciones parciales en forma periódica, las que permitirán acumular la información que se requerirá en este proceso final.

SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

La elaboración de sistemas de seguimiento es una actividad compleja y crucial. De su calidad de cuán logrado sea su diseño – reciben el sentido y pertinencia buena parte de las tareas que se desencadenan una vez que se les instauran, a saber: el relevamiento de la información, su recepción, control de calidad y posterior clasificación. De igual modo los niveles de precisión, rigurosidad, confiabilidad y comparabilidad de los productos resultantes afectan las posibilidades de interpretación, análisis y evaluación de la información que una vez comunicada y procesada por los actores a través de los órganos pertinentes de retroalimentación y registro se constituyen en el insumo básico del diseño y ejecución de acciones correctivas. Una pluralidad de recursos técnicos está disponible a estos fines: desde la supervisión directa de la consulta a beneficiarios y afectados; desde el procesamiento de reclamaciones a la atención sistemática a lo que aparece en los medios de comunicación; desde las reuniones periódicas de trabajo, consulta y evaluación a la elaboración de informes por niveles, en especial los gerenciales(...) En el ámbito local es muy incipiente la institucionalización de esta “cultura del seguimiento” en parte por los déficits y subutilizaciones de los sistemas de información.

III. MARCO TEÓRICO

EL IMPACTO DE LA REFORMA DEL ESTADO SOBRE EL GOBIERNO LOCAL

Desde de la presente década en Argentina se han desarrollado un conjunto de políticas de reformas del Estado, que en sus principios generales han tenido a:

- I) La aplicación de programas de privatización, desregulación económica y reducción del gasto público;
- II) La reforma del aparato público administrativo;
- III) La concreción de políticas sociales focalizadas hacia los sectores de pobres estructurales; y
- IV) La modificación de la estructura institucional y de la relación Nación - Provincias - Municipios.

Este conjunto de políticas han transformado el rol del Estado produciendo una fuerte transferencia de funciones tanto hacia el mercado, hacia el nivel regional, hacia la propia sociedad como, especialmente, hacia los municipios (a través de la transferencia de hecho y de derecho de funciones y competencias que antes se encontraban en manos de los niveles nacionales y provinciales). Lo interesante y complejo de esta situación es que si bien el proceso de globalización económica y la reforma del Estado Nacional tiene varias direcciones, todas tienen efectos directos y confluyen como nuevos desafíos para la gestión de los municipios en Argentina.

Algunos ejemplos pueden ser útiles para ilustrar la nueva situación:

- las políticas de privatización y sucesión de servicios públicos han obligado a los gobiernos locales a pagar religiosamente por los servicios que usa la administración (práctica no siempre utilizada en la década del 80) y ha puesto al contribuyente frente a la tensión de pagar la luz, el teléfono y el gas (con el riesgo de que si no le corten el servicio) o el impuesto municipal (sin mucho riesgo de que el intendente expropié casa a uno de sus vecinos);
- la conformación del Mercosur aparece como un ámbito de para algunos municipios que se encuentran beneficiados por la nueva "ruta" del Mercosur o pueden insertar algunos productos en Brasil, pero también genera interrogantes para muchas Comunas Rurales que no tienen posibilidades de reconvertirse hacia las nuevas realidades competitivas de la región;
- la reforma administrativa del Estado Nacional se ha extendido progresivamente hacia los Estados Provinciales que en, varias coacciones, tratan de "zafar" de los constreñimientos del ajuste recortando la coparticipación hacia los Municipios o transfiriendo nuevas áreas a nivel local;
- la ampliación de los niveles de pobreza y desempleo y la mayor distancia entre los ciudadanos y el Gobierno Nacional también ha ampliado el nivel de demanda a los vecinos sobre el Gobierno Local con el agravante de que muchos de los reclamos chocan con las debilidades estructurales que presentan los municipios que, sin recursos y con escasa capacidad técnica, tiene que hacerse cargo del proceso de fragmentación social;
- si bien la fluida relación del Municipio con la sociedad local le permite conocer con mayor certidumbre la realidad social y política en la que tiene que actuar, esta potencialidad se ve limitada tanto por la dependencia económica del poder provincial y de los programas nacionales como por la organización administrativa burocratizada y las prácticas políticas clientelares que, en general, llevan adelante los Municipios en Argentina.

En síntesis, el impacto de la reforma del Estado sobre el nivel local ha sido múltiple y, si bien ha generado un conjunto de nuevas oportunidades, también ha enfrentado a los gobiernos municipales un conjunto de problemas para los cuales no estaban preparados. A ese proceso lo podemos denominar “municipalización” de la crisis del Estado sobre la idea de que las nuevas realidades del Estado Nacional tienen un impacto directo sobre los gobiernos que hasta hace no más de una década sólo se encargaban del mantenimiento de los servicios urbanos o de los caminos rurales.

LAS NUEVAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

De este modo, se presentaron grandes ejes de problemas a resolver: el primero se vincula con la necesidad de argumentar la capacidad técnica y de gestión de los gobiernos municipales, en especial en los aspectos referidos a la formulación e implementación de programas sociales y de desarrollo local que puedan dar respuesta a las demandas de la población más afectada por estas transformaciones y, el segundo, se vincula con la creciente “focalización” de las demandas de los ciudadanos. Para la sociedad es cada vez más complejo construir indicadores acerca de cómo evaluar la gestión pública nacional (por el conjunto de variables políticas sociales, económicas, nacionales e internacionales que interactúan), mientras que son más claros los elementos para medir la gestión del intendente.

De esta manera, el mejoramiento de la capacidad de gestión social de los gobiernos locales parece estar directamente vinculada con la capacidad de “llegada” a la población local y, más importante aún, la capacidad de corresponsabilizar a la propia sociedad tanto en el control como en la implementación de las políticas. Para ello, parece necesario establecer nexos tanto con las nuevas formas de organización social (ONGs, Entidades Intermedias, Organizaciones de Base, Iglesia, etc.) como en el sector privado. Por el lado de la gestión social, el desafío se vincula con potenciar modelos participativos que articulen la relación Estado-Sociedad en el plano local. En este aspecto, pueden establecerse algunos lineamientos generales a partir de los cuales es posible pensar la gestión social municipal.

LA TENSION ENTRE LO ESTRATEGICO Y LO COYUNTURAL



En el nivel local, las políticas sociales tienen que dar respuestas a los problemas inmediatos, en especial los referidos a la “asistencia” directa de los sectores más empobrecidos de la población y, a la vez, establecer estrategias de mediano plazo para implementar políticas de “promoción” de las capacidades de la propia sociedad para que esta pueda incorporar instrumentos para resolver parte de sus problemas. Se trata de buscar un equilibrio en la administración de los programas que contemple equipos de gestión que den respuestas a los problemas cotidianos y, paralelamente, que articulen programas de mediano plazo con la inclusión de otros actores sociales. Por supuesto que esta situación no es fácil de implementar, en especial cuando una parte importante de los programas sociales nacionales no posibilitan la inclusión de las características locales específicas. Sin embargo, el establecimiento de estrategias articuladas de “asistencia” y “promoción” parece sólo ser posible en el plano municipal y es una de las condiciones iniciales para pensar estrategias de inclusión de las organizaciones sociales.

LA PLANIFICACIÓN CONCENTRADA CON ACTORES



En la planificación de las políticas es en donde se puede establecer inicialmente una relación entre el gobierno y las organizaciones intermedias del Municipio. Se trata de incluir a estas organizaciones en la planificación estratégica sobre la idea de que son representativas de los intereses de los vecinos y, por lo tanto, las que pueden establecer criterios de solución más directos y viables. En este esquema resulta importante establecer un logrado equilibrio entre la lógica del conjunto (que puede darla el gobierno) con las lógicas particulares que devienen de las demandas de las organizaciones y de los vecinos de la localidad (que tienden a visualizar con más claridad los aspectos que más directamente los involucran). De todos modos, la planificación concentrada no pensar que “todos” los actores deben estar en la mesa; estos instrumentos son útiles en la medida en que logran agilizar las decisiones y no trabarlas y, a la vez, cuando logran ser efectivamente representativos de la sociedad local.

➤ **LOS MECANISMOS DE CONTROL SOCIAL**

El control de las políticas públicas municipales aparece como uno de los ejes centrales de interés de la ciudadanía. Este control ha tendido a desarrollarse en los últimos años a través de la creación de mecanismos institucionales internos que procuran monitorear la transparencia de la gestión, el seguimiento y la evaluación de políticas. Sin embargo, también parece necesario avanzar en los mecanismos de control social local. Un ejemplo de este modelo está dado por el desarrollo de Consejos Consultivos en algunos Municipios de nuestro país que potencian participación de las organizaciones de vecinos, con carácter consultivo, en la fiscalización de programas públicos. El reconocimiento legal y el apoyo explícito del Estado local a las organizaciones que integran estos Consejos forma parte de uno de los requisitos imprescindibles de éxito para el ejercicio de la participación y la efectividad de estos mecanismos.

➤ **LOS SISTEMAS DE CO-RESPONSABILIDAD ESTADO-**

Si bien el nivel de control y planificación son importantes, son sólo algunos de los ejes Estado-Sociedad civil local. También es necesario establecer nuevos caminos de participación en la implementación concreta de las políticas sociales. De esta forma se puede establecer un verdadero nivel de co-responsabilidad entre el Estado local y la sociedad. La implementación de programas sociales a través de organizaciones sociales potencia la vinculación público-privado en el plano local y permite una retroalimentación positiva entre el Estado (que puede interactuar directamente con la sociedad) y las Organizaciones Sociales (que pueden participar en el establecimiento de prioridades y en la ejecución de programas por parte del gobierno local).

CAPACIDAD TÉCNICA, VOLUNTAD POLÍTICA Y PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD

En los puntos anteriores se han presentado el impacto de la reforma del Estado y los desafíos de la gestión local. Si bien ambos ejes son complementarios, adolecen de un nivel de análisis clave que está relacionado con el *modelo de gestión*. En este aspecto se puede decir que la capacidad para llevar a delante los programas o políticas municipales se relaciona con el nivel de articulación que se da en tres planos: los instrumentos técnicos, los estilos políticos y los niveles de participación de las organizaciones de la sociedad civil. Es decir, la efectiva realización de políticas duraderas en el Municipio no depende solamente del grado de profesionalización del equipo que lleva adelante, tampoco se trata sólo de un problema de voluntad política del Intendente o de las características de las organizaciones sociales. Para lograr llevar adelante con "éxito" los programas sociales es necesario establecer puntos de articulación y equilibrio entre los tres niveles.

<i>Capacidad Técnica</i>	<i>Voluntad Política</i>	<i>Actores Involucrados</i>
Nivel de profesionalización de la administración	Estilo de gestión política	Grado de participación en la sociedad

En el plano de la *capacidad técnica* se presentan una serie de variables que deben contemplarse en la implementación de las políticas: a) la determinación del programa que incluye las características generales de la política a implementar, los distintos proyectos o tareas a llevar adelante, el establecimiento de las prioridades y un análisis de los resultados que pueden esperarse; b) el análisis de la relevancia de la política a llevar a cabo. Este es uno de los puntos más críticos en la relación entre los funcionarios políticos y los técnicos. No siempre inician un programa las mismas expectativas y en muchas coacciones no se presentan pautas realistas de lo que es esperable que resuelva la política; c) los mecanismos de evaluación y seguimiento del programa implementado. La evaluación se realiza generalmente al iniciarse y al finalizar el programa y se contrasta con las previsiones existentes antes del comienzo de la política. El seguimiento es una tarea de acompañamiento permanente del programa que posibilita ir viendo en qué medida se van cumpliendo las pautas o van surgiendo nuevas realidades que hacen necesario modificar las ideas originales; d) el estudio del impacto causado por la política. Este es uno de los instrumentos más dificultosos de medir porque suele suceder que las políticas municipales terminan generando beneficios imprevistos de la población que la recibe y, también, nuevos conflictos que no se habían previsto en el momento de la evaluación inicial; e) la eficacia y la eficiencia de las políticas. El concepto de eficiencia refiere exclusivamente a los resultados del programa: un programa es eficaz si logra producir los resultados esperados. La eficiencia refiere a los procedimientos: un programa es eficiente cuando produce resultados con el menor costo posible o de la mejor forma que se podría llevar adelante. La diferencia de conceptos no se basa solamente en el juego de palabras, si no hay resultados (eficacia) no hay política posible y los instrumentos técnicos carecen de importancia. Pero, a su vez, si no se lleva adelante el programa con los mejores procedimientos (eficiencia) se pueden generar nuevos problemas más complicados que los anteriores; f) el grado de sustentabilidad del programa. La sustentabilidad o continuidad tiene que ver con la posibilidad de dejar instaladas capacidades en la sociedad para poder llevar adelante el programa una vez que el Estado Municipal se retira o empiezan a recortarse los recursos. La falta de sustentabilidad es una de las razones principales del “fracaso” en la implementación de políticas y, si bien es de muy difícil resolución, la posibilidad de tomar en cuenta este criterio al comenzar el programa parece ser una práctica necesaria para lograr la continuidad de la política.

Ahora bien, la correcta aplicación de estos instrumentos técnicos no garantiza “éxito” porque nada nos dicen ni de la política ni de la sociedad. Sólo se trata de instrumentos necesarios pero no suficientes en el campo de las municipales. Se requiere incorporar también en el análisis lo vinculado a **estilos políticos** (el modo de gestión del intendente) y los **actores involucrados** (el grado de participación y los intereses de los distintos niveles del sector público, el sector privado y las organizaciones sociales). Por el lado de los **estilos políticos** se pueden establecer tres modelos diferenciados: a) el modelo de gestión centralizado, en donde el que planifica ejecuta es el mismo (generalmente el Intendente o algunos de los). Este sistema busca fundamentalmente el logro de resultados y evitar el de burocracia o internismos en la gestión. El riesgo principal aquí está en la de eficiencia (se prioriza el hacer por sobre las formas de llevarlo adelante); b) el modelo de gestión descentralizado, en donde la planificación y la ejecución de las políticas se hace a nivel barrial o en las distintas áreas territoriales del Municipio. Este modelo le otorga mayor protagonismo a las organizaciones de la sociedad civil y permite una mayor articulación entre el Estado y la sociedad. El riesgo se vincula al aumento de las desigualdades entre las diversas áreas territoriales y con el temor a que el Municipio le “tire” parte de sus problemas a la sociedad sin un acompañamiento en capacitación técnica y recursos; c) el modelo de gestión asociada combina parte de los dos anteriores. En este caso la planificación se realiza en forma conjunta con fuerte presencia del Municipio (estableciendo criterios para toda la comuna) y la ejecución es conjunta, con fuerte presencia de las organizaciones sociales y de los actores de cada barrio o área del Municipio. Este modelo pretende evitar el aumento de las desigualdades porque permite que la planificación se establezca tomando cuenta la realidad de todo el Municipio y, a la vez, aumenta el grado de compromiso de las organizaciones sociales. El problema principal aquí es dado por las dificultades de coordinación entre el gobierno local y las organizaciones sociales y por el establecimiento de pautas claras para medir la eficacia de la gestión. Por último, es necesario incorporar en este análisis el estudio de los **actores**. Al margen de los instrumentos técnicos y el estilo de gestión del Intendente, los condicionamientos para el logro del “éxito” de las políticas municipales se vinculan también con el rol que juegan el conjunto de actores: Gobierno Provincial; Consejo Deliberante; Organizaciones de Base Territorial; Organizaciones no Gubernamentales, etc.

Estos distintos actores juegan un rol relevante de acuerdo al estilo de gestión que se lleve adelante en cada Municipio. En el caso del modelo de gestión centralizado ese eje central pasa por el Ejecutivo Municipal o, en algunos casos, por el Gobierno Provincial pero no tienen demasiada los otros actores. En el caso del modelo descentralizado la prioridad pasa por la sociedad civil (Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones de Base, etc) y el “éxito” o “fracaso” de las políticas se relaciona con el nivel de recursos y las capacidades de estas organizaciones. Cuando el Estado Municipal no fortalece las capacidades de estas organizaciones para implementar las políticas sociales el resultado de las mismas no suele ser muy positivo. En el modelo de gestión asociada todos los actores tienen un rol importante, si bien el Estado conserva su función de planificador. Esa razón es la que muestra la posibilidad de articulación de esfuerzos entre Estado y Sociedad, pero también muestra las debilidades del modelo cuando no existen sistemas de coordinación adecuados o el Ejecutivo Municipal tiende a desarrollar una política basada en el “ clientelismo”.

Instrumentos Técnicos ¿qué?	Estilos de Gestión ¿cómo?	Actores Involucrados ¿quiénes?
<ul style="list-style-type: none"> • Programa • Proyecto • Relevancia • Evaluación • Seguimiento • Impacto • Eficacia • Eficiencia • Sustentabilidad 	<p><i>Centralizado</i> (planifica y ejecuta las políticas el equipo de gobierno)</p> <p><i>Descentralizado</i> (planifican y ejecutan las políticas los actores más cercanos al problema)</p> <p><i>Gestión Asociada</i> (planifican y ejecutan el Gobierno y las organizaciones sociales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno provincial • Ejecutivo Municipal • Concejo Deliberante • Organizaciones de Base • Entidades Intermedias • ONGs.

En conclusión, en este punto se ha tratado de avanzar en la idea de que las políticas municipales tienen características particulares (diferentes a las del nivel Nacional o Provincial) que obligan a articular los planos técnicos, políticos y sociales. De todas maneras, queda claro que el “estilo de gestión” no determina por sí solo el resultado de la política implementada (sobre todo cuando los Municipios tienen que enfrentar problemáticas sociales que son superiores a las herramientas con las que cuentan), pero sí determina el grado de apertura y la capacidad de integración que tiene cada sociedad local. Si bien todos los estilos de gestión tienen validez en la medida en que pueden funcionar con éxito, la tendencia hacia el fortalecimiento de la relación Estado-Sociedad local presupone una mayor articulación entre ambos a partir del efectivo fortalecimiento de las organizaciones sociales. Si por el contrario, lo que se produce es un descentendimiento del Estado Municipal que carga las responsabilidades a las organizaciones sin recursos ni capacidades o un intento de “cooptación” de las mismas, se corre el riesgo de descentralizar sólo los problemas y no aumentar la capacidad de gestión, sólo los problemas y no aumentar la capacidad de gestión. En este caso, el Municipio queda preso de la “transferencia de hecho” que le viene de arriba y no tiene posibilidades de ampliar el gobierno municipal a algo más que el simple aparato burocrático local.

MATRIZ PARA ELABORACION Y EVALUACION

Preguntas para los planificadores					
ESTILOS	ACTORES INVOLUCRADOS	ETAPAS	METAS	HERRAMIENTAS	ASUNTOS
Centralizado	Gobierno Provincial	Diagnóstico	Análisis de la Demanda/Relevancia.	Reuniones	Problemas
	Ejecutivo Municipal		Fundamentación de la elección del o los problemas a resolver.	Observaciones	Expectativas
Descentralizado	Concejo Deliberante		Delimitación y definición de los problemas.	Análisis de documentos	Protagonistas
	Organizaciones de Base		Objetivos de la intervención	Análisis de la Situación planteada	Riesgos
Gestión Asociada	Entidades intermedias		Especificación de la forma en que se recolectará la información.	Análisis de las posibles soluciones y estrategias de acción	Destinatarios Centrales
	Ongs		Especificación de los recursos	Análisis de la cultura de la población a quien irá dirigido el proyecto	Resultados esperados
			Especificación del tiempo		
			Especificación del plan de análisis		

		Programación	Elaboración Proyecto	Criterios de eficiencia coherencia criterios de elección medios cálculo plazos, criterios de elección de población a quien se dirigirá y participará	Finalidades metas y objetivos medios definición de acción población responsable
		Ejecución	Implementación proyecto Dirección (responsables) control, interinstitucional sistema seguimiento y		Organización la acción, responsabilidades, de éxito, seguimiento
		Evaluación Proyecto	Resultados Ajustes, ideas nuevos proyectos		Resultados efectos, Condiciones de éxito
		Seguimiento Proyecto	Identificar realidades resultado del impacto	Observación Reuniones Cuestionarios	Resultados esperado

REQUISITOS PARA LA SOLICITUD DE SUBSIDIOS PARA MUNICIPIOS Y COMUNAS

1. Acta de constitución de autoridades –art. 25 de la Ley de Comunas-
Fotocopias certificadas por la policía o juzgado comunal
2. Desarrollo o descripción del proyecto que motiva la solicitud
3. Nota de solicitud firmada por la autoridad respectiva

MEMORIA DESCRIPTIVA DEL DESENVOLVIMIENTO DEL PROYECTO
ABSTRACT

NIVEL DE INFORME	DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD	DESAGREGACIÓN DESCRIPTIVA
1er. Informe Parcial	Diseño Preliminar de la Unidad de Coordinación de Programas Sociales	<p>-Nociones introductorias previas relativas a una reforma de la Administración Pública en su segmento social.</p> <p>-Antecedentes de una Unidad y Coordinación y Ejecución de Programas en el ámbito de la Administración Pública de la Pcia. de Santa Fe.</p> <p>-Proyecto de norma de creación de la Unidad de Coordinación y Programación de Políticas Sociales.</p> <p>-Ambito de actuación interna, funcionamiento y metodología de trabajo de la Unidad.</p>
	Diseño de los instrumentos metodológicos para la evaluación y reprogramación de los programas sociales	<p>-Antecedentes en materia de la construcción del diagnóstico en la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria. Reenvío al anterior experiencia financiada por el C.F.I. El proceso hacia la institucionlaización de un espacio.</p> <p>-Propuesta metodológica teórica-práctica para la construcción de Sistemas de Información conforme a bases racionales. Fundamentos teóricos. Etapas sucesivas para su establecimiento. Propuesta para su implementación práctica.</p>
2do. Informe Parcial	Diseño de los instrumentos metodológicos para la evaluación y reprogramación de los programas sociales.	<p>-Lineamientos generales. Apertura de un espacio real de gestión colaborativa entre los profesionales a cargo del presente proyecto y los responsables de planta permanente de la Secretaría cuyo cometido es la implementación de un Sistema de Información Social.</p> <p>-Consultas técnicas realizadas a organismos especializados en materia de la producción de estadísticas: Instituto Provincial de Estadísticas y Censos. Observaciones y comentarios. Análisis y asimilación de las observaciones y críticas.</p> <p>-Desarrollo del soporte informático del Modelo conceptual de datos propuesto. Prefactibilidad.</p>

	<p>Evaluación y reestructuración de los programas sociales en la Dirección de Acción Social 1era. y 2da. Circunscripción</p> <p>Implementación específica de la reestructuración en las áreas de apoyo.</p>	<p>-Déficits de capacidad institucional conforme al Proyecto de Fortalecimiento Institucional previamente financiado por el C.F.I.</p> <p>-Reformulaciones político-institucionales operadas en el seno de esta Dirección, en base a entrevistas con responsables.</p> <p>-Políticas y prestaciones alimentario-nutricionales.</p> <p>-Propuesta técnica para la reestructuración de las Areas de Apoyo. Primera etapa. Enunciación de las metas o etapas. Relevamiento de las diferentes áreas de apoyo, diagnóstico por sector: Dirección Provincial de Logística, Direcciones Generales de Administración, Despacho, Asuntos Jurídicos, Sectorial de Informática.</p>
3er. Informe Parcial	<p>Evaluación y reestructuración de los programas sociales en la Dirección de Acción Social 1era. y 2da. Circunscripción.</p> <p>Evaluación y reestructuración de los programas sociales en la Dirección Provincial de la Tercera Edad.</p> <p>Implementación específica de la reestructuración en las áreas de apoyo.</p>	<p>-Informe técnico relativo a las reformulaciones operadas y propuestas.</p> <p>-La descentralización en las políticas compensatorias.</p> <p>-Las Políticas Alimentarias. Hacia un nuevo enfoque.</p> <p>-Déficits de capacidad institucional conforme al diagnóstico elaborado en el Proyecto de Fortalecimiento Institucional previamente financiado por el C.F.I.</p> <p>-Reformulaciones político-institucionales operadas en el seno de esta Dirección, en base a entrevistas con responsables institucionales. Recopilación y Sistematización de la propia información de ejecución de sus programas.</p> <p>Análisis de los procedimientos administrativos generales.</p> <p>-Sistema de provisiones.</p> <p>-Sistema de Recursos Humanos.</p> <p>-Sistema de Presupuesto y Ejecución Presupuestaria</p>

4to. Informe Parcial	<p>Evaluación y reestructuración de los programas sociales en la Dirección Provincial del Menor, Mujer y Familia.</p> <p>Evaluación y reestructuración de los programas sociales en la Dirección Emergencia Habitacional</p> <p>Implementación específica de la reestructuración en las áreas de apoyo.</p>	<p>-Déficits de capacidad institucional conforme al diagnóstico elaborado en el Proyecto de Fortalecimiento Institucional previamente financiado por el C.F.I.</p> <p>-Reformulaciones político-institucionales operadas en el seno de esta Dirección, en base a entrevistas con responsables institucionales.</p> <p>-Proyecto de Ley del Menor. Análisis crítico.</p> <p>-Cuadros Estadísticos relacionados con el rendimiento de los programas de financiamiento de soluciones habitacionales.</p> <p>-Algunas propuestas reorganizativas para las distintas Áreas de Apoyo.</p>
5to. Informe Parcial	<p>Evaluación y reestructuración de los programas sociales en la Subsecretaría de Deportes, la Dirección Pcial. de Prevención y Asistencia de las Adicciones</p> <p>Dirección Provincial de Mutualidades.</p> <p>Aspectos comunes a estas áreas</p>	<p>-Déficits de capacidad institucional conforme al diagnóstico elaborado en el Proyecto de Fortalecimiento Institucional previamente financiado por el C.F.I.</p> <p>-Reformulaciones político-institucionales operadas en el seno de esta Dirección, en base a entrevistas con responsables institucionales. Situación preexistente, diagnóstico y transformaciones operadas.</p> <p>-Juicio crítico del equipo de trabajo. Análisis de las transformaciones operadas en el seno de las áreas relevadas para el presente informe. Propuestas de reprogramación.</p>