

**PROYECTO DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE
INDICADORES DE GESTIÓN Y PROCESAMIENTO
DE INFORMACIÓN SOCIAL A DESTINATARIOS DE
PROGRAMAS SOCIALES DE TIERRA DEL FUEGO,
ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR
CONTRATO DE OBRA EX2025-00039350CFI-
GES#DC**

INFORME Final

Marzo 2026



Índice de contenidos

1	Resumen ejecutivo	5
2	Introducción.....	10
2.1	Contexto del estudio.....	10
2.2	Problema de información y relevancia para la política pública	11
2.3	Objetivos del estudio.....	12
3	Marco conceptual y enfoque del estudio	15
3.1	Enfoques de vulnerabilidad y protección social	15
3.2	Programas sociales y gestión de la información: monitoreo, evaluación y sistema de indicadores en políticas públicas	16
4	Diseño del estudio y estrategia metodológica.....	19
4.1	Estrategia general del proyecto.....	19
4.2	Componente cuantitativo.....	20
4.3	Componente cualitativo	23
4.4	Estrategia de integración y triangulación.....	25
5	Línea de base: Identificación y clasificación de los hogares vulnerables	27
5.1	Enfoque y criterios de clasificación de la población vulnerable.....	27
5.1.1	Identificación de la población vulnerable	29
5.1.2	Caracterización sociodemográfica y económica de los hogares vulnerables.....	31
5.1.3	Salud.....	35
5.1.4	Estructura económica de los hogares	46
5.1.5	Condiciones materiales de vida y déficits acumulados.....	51
5.2	Programas sociales y brecha de cobertura	65
5.2.1	Cobertura de programas sociales	65
5.2.2	Brechas de acceso.....	69
5.3	Estrategias de los hogares frente a la vulnerabilidad	74
5.3.1	Estrategias alimentarias	74
5.3.2	Organización del Cuidado.....	77
5.3.3	Redes, Aprovechamiento y Afrontamiento	79
5.3.4	Relación con el Estado y acceso servicios	83
6	Diagnóstico institucional y de gestión de programas	86
6.1	Diagnóstico de gestión de los programas	86
6.2	Análisis institucional y contextual.....	88

6.2.1	Caracterización de los programas sociales.....	88
6.2.2	Conclusiones sobre el análisis de los programas.....	130
7	Sistema de monitoreo e indicadores para la gestión.....	132
7.1	Sistema de indicadores, su marco conceptual.....	132
7.1.1	El ciclo de los programas y el sistema de monitoreo.....	134
7.1.2	Criterios para la construcción de indicadores.....	136
7.1.3	Selección de indicadores estratégicos y operativos.....	138
7.2	Tablero de indicadores y sistema de seguimiento.....	201
7.2.1	Desarrollo del tablero de control.....	207
8	Guía metodológica para la mejora de programas sociales, procesos de trabajo y gestión de procesos.....	217
8.1	Propuesta de Plan de Tareas iniciales para el desarrollo de los aspectos organizacionales	222
8.1.1	Equipo de mejora.....	224
8.1.2	Revisión y mejora de los procesos y redacción de los documentos de cada programa....	225
8.1.3	Identificación de necesidades de actualización o modificaciones de normas o procedimientos.....	226
8.2	Detección de requerimientos de mecanismos e instancias comunicación y de capacitación del personal de los programas.....	226
8.3	Algunas consideraciones sobre los aspectos organizacionales.....	227
9	Conclusiones.....	231
9.1	Conclusiones generales.....	231
9.2	Recomendaciones para el fortalecimiento del sistema.....	237
9.2.1	Corto plazo (primeros seis meses).....	237
9.2.2	Mediano plazo (seis a dieciocho meses).....	238
9.2.3	Largo plazo (más de dieciocho meses).....	239
10	Bibliografía.....	241

Conformación del equipo y función	
Responsable general del proyecto	M. Leonor Pérez Bruno
Co-responsable del proyecto	Cintia Noelia Díaz
Coordinador de Campo central	Matías Luque
Analista experto	Osvaldo Elissetche
Analista experta	Liliana Seiras
Analista experta	Juliana Ortiz
Analista experta	Yamila Giselle Rodríguez Alagastino
Analista experto	Albano Blas Vergara Parra
Asistente de campo	Nerina Frediani
Supervisora	Jazmín Rise
Responsable programación y procesamiento	Lic. Nicolás Chá
Asistente programación y procesamiento	Damián Roch
Coordinador de campo local	Lic. Bruno Colombari
Supervisor	Santiago Venturini
Asistencia para Informe Final	Biasotti María Paula
Asistencia para Informe Final	Sáenz Valenzuela María Macarena
Asistencia para Informe Final	Marcos Perearnau
Asistencia para Informe Final	Rodríguez Justo Ma. Emilia
Experto SIG para geolocalización de resultados	Adrián Carlos Iulita
Responsable presentación de resultados/comunicación	Luz María Brandan
Responsable presentación de resultados/comunicación	Andrea Suris

Nota sobre el uso del lenguaje

En el presente informe se utiliza el género gramatical masculino como forma genérica, de acuerdo con las convenciones del idioma español, con el propósito de facilitar la lectura y la claridad expositiva.

Este uso no implica exclusión ni invisibilización de las mujeres ni de otras identidades de género. Por el contrario, el estudio incorpora de manera transversal la perspectiva de género en el análisis y reconoce la desigualdad de género como una dimensión relevante del análisis de las condiciones de vida y del acceso a las políticas públicas.

Agradecimientos

El desarrollo del presente estudio fue posible gracias a la colaboración y el compromiso de diversos actores que, desde distintos ámbitos, contribuyeron a su realización.

En primer lugar, se agradece al Ministerio de Bienestar Ciudadano y Justicia de la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur por la confianza depositada en este proyecto y por el acompañamiento institucional brindado a lo largo de todo el proceso.

Se agradece especialmente a las autoridades del Ministerio, así como a Octavio Correa y Daniela Ruiz, cuya labor como contraparte institucional resultó clave para la articulación del trabajo, facilitando el acceso a información, actores y espacios necesarios para el desarrollo del estudio.

Se reconoce asimismo el apoyo del **Consejo Federal de Inversiones (CFI)**, cuya contribución resultó fundamental para la realización del estudio

Se destaca también la disposición y el compromiso de los equipos técnicos y operativos del Ministerio, quienes participaron activamente en las instancias de entrevistas, provisión de información y validación de resultados. Su conocimiento del territorio y de la gestión cotidiana de los programas sociales resultó fundamental para la comprensión integral del sistema analizado.

Asimismo, se agradece a los y las encuestadoras, supervisores y coordinadores del operativo de campo, cuyo trabajo permitió relevar información de alta calidad en condiciones operativas complejas, garantizando la solidez de la línea de base construida.

Finalmente, la población de Ushuaia, Río Grande y Tolhuin merece un reconocimiento especial por su participación en el relevamiento, al haber brindado su tiempo y compartido información sobre sus condiciones de vida. Su aporte constituye el fundamento empírico de este estudio.

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe desarrolla una línea de base de las condiciones de vida de la población en situación de vulnerabilidad en la provincia de Tierra del Fuego y analiza la gestión de los programas sociales del Bienestar Ciudadano y Justicia, con el objetivo de fortalecer sus capacidades de planificación, monitoreo y evaluación.

El estudio parte de una constatación central: el principal problema del sistema no es la falta de programas ni la ausencia de información, sino la incapacidad de integrar y utilizar esa información para orientar la intervención estatal.

En este marco, el informe aborda simultáneamente dos dimensiones:

- por un lado, la configuración y magnitud de la vulnerabilidad social en el territorio;
- por otro, las capacidades institucionales del Ministerio para responder a esa demanda.

La evidencia producida permite sostener que existe un desacople entre las necesidades sociales, el acceso a las políticas y las capacidades de gestión, que limita la efectividad del sistema de protección social provincial.

Principales hallazgos

La vulnerabilidad no es un fenómeno marginal: afecta al 57% de los hogares en los barrios y sectores relevados. Medida en personas, la proporción asciende al 62%. En Tolhuin alcanza al 63,4% de los hogares; en Río Grande al 58,8%; en Ushuaia al 55,1%. Estos datos desmienten la imagen de Tierra del Fuego como provincia sin pobreza: en los territorios donde el Ministerio interviene, la vulnerabilidad es la condición predominante, no la excepción.

Dentro de ese universo, el grupo que demanda mayor atención es el de **vulnerabilidad crítica**: hogares que combinan simultáneamente NBI, pobreza por ingresos e inseguridad alimentaria. Representan el 7,4% del total de hogares y el 13,6% en Tolhuin, no responden a prestaciones acotadas y concentran las peores condiciones en todas las dimensiones: el 59% tiene jefatura femenina monoparental, el 79% tiene inserción laboral informal o precaria, y presentan las tasas más altas de dificultad de acceso al Estado.

La inseguridad alimentaria es la dimensión más extendida y la más homogénea territorialmente: afecta al 21,9% de los hogares de manera relativamente uniforme en las tres localidades (21,2% en Río Grande, 22,9% en Ushuaia, 19% en Tolhuin). Este dato tiene una consecuencia directa para la asignación de recursos: los módulos alimentarios no deberían distribuirse en proporción a la población urbana de cada ciudad, sino en función de la necesidad real. Sin embargo, actualmente la mayor proporción de los módulos del Programa Acompañamiento Alimentario se concentra en Río Grande, mientras que Tolhuin, la localidad con mayor vulnerabilidad crítica, recibe una proporción inferior.

El empleo no protege. El 60,3% de los miembros adultos de hogares vulnerables está ocupado, pero casi dos tercios de esos ocupados trabajan en condiciones informales, precarias o inestables. En comparación con los datos de la EPH para el mismo período, donde 2 de cada 10 asalariados tienen empleo informal-precario, entre los asalariados vulnerables esa proporción alcanza a casi la mitad. La segmentación del mercado laboral fueguino, con un polo formal concentrado en la industria y el Estado, y un segmento informal que opera en los mismos territorios, reproduce la vulnerabilidad con independencia del acceso al empleo.

El sistema de protección no llega a todos los hogares que lo necesitan. Solo el 20,2% de los hogares vulnerables tuvo contacto reciente con oficinas del Estado. El contacto es selectivo: lo protagonizan mayoritariamente los hogares con inseguridad alimentaria (26,7%), cuya necesidad es inmediata y visible. Los hogares con privaciones más difusas ya sea por NBI o pobreza por ingresos, tienen tasas de contacto menores (15,5% y 14,6% respectivamente). Cuando el contacto ocurre, la mitad de los hogares lo califica como insatisfactorio. La barrera principal no es el desconocimiento de los programas, que es conocido por casi la totalidad de los referentes entrevistados, sino el desconocimiento de los requisitos y mecanismos de acceso: el 65,7% de los no destinatarios no sabe cómo acceder a los programas que conoce.

Existe una brecha persistente entre necesidades y cobertura: El análisis integrado de la línea de base y de los programas evidencia que, si bien el sistema alcanza a un número significativo de hogares, no logra cubrir de manera consistente a la población con mayores niveles de vulnerabilidad.

Esta brecha no es homogénea y presenta diferencias según territorio y tipo de problemática, lo que indica que los criterios actuales de asignación no reflejan plenamente la distribución de las necesidades.

El sistema opera con capacidades de ejecución, pero con debilidades en planificación y evaluación: El diagnóstico institucional muestra que los programas cuentan con capacidades operativas consolidadas, pero presentan debilidades en:

- la definición de objetivos,
- la formalización de procesos,
- y la incorporación sistemática de monitoreo y evaluación.

Esto configura un modelo de gestión orientado a la administración de prestaciones, con menor desarrollo de capacidades para la conducción estratégica.

Predomina un sistema de información fragmentado: se identifican múltiples registros no articulados, con diferencias en criterios de carga, actualización y uso. Esta fragmentación impide construir una visión integrada de la población atendida, dificulta la trazabilidad de las intervenciones y limita la capacidad del Ministerio para responder preguntas básicas de gestión: a quién llega el sistema, con qué intensidad y con qué resultados.

La información disponible se utiliza de manera limitada: A pesar de la existencia de datos relevantes, no se observan rutinas institucionalizadas de análisis ni instancias sistemáticas de uso de la información en la toma de decisiones.

En consecuencia, el problema central no es la disponibilidad de información, sino su integración efectiva en los procesos de planificación, gestión y evaluación.

El estudio propone avanzar hacia un modelo de gestión basado en información, estructurado en tres componentes interdependientes:

- una línea de base, que permite identificar y monitorear brechas sociales;
- un sistema de indicadores, que organiza la información para el seguimiento de la gestión;
- y un conjunto de transformaciones organizacionales, orientadas a institucionalizar su uso.

El sistema de indicadores se organiza en cinco niveles (contexto, insumos, procesos, productos y resultados) y se operacionaliza a través de un esquema de tableros de control que permiten:

- el seguimiento estratégico del sistema,
- el monitoreo operativo por programa,
- la identificación de brechas entre necesidades y cobertura,
- y el análisis de trayectorias de los hogares.

Este diseño permite avanzar desde un monitoreo centrado en la ejecución hacia un enfoque progresivamente orientado a resultados.

Condición metodológica clave: No todas las intervenciones del Ministerio pueden ni deben evaluarse bajo una lógica de impacto.

El sistema propuesto distingue tres niveles analíticos que deben desarrollarse de manera progresiva:

- monitoreo de procesos (qué se hace),
- evaluación de desempeño (cómo se hace),
- evaluación de resultados (qué efectos produce).

Esta diferenciación es central para evitar sobrecargas analíticas, ordenar expectativas y garantizar la sostenibilidad del sistema.

Recomendaciones prioritarias: El estudio identifica un conjunto amplio de recomendaciones. Sin embargo, tres decisiones concentran el mayor impacto en el corto plazo:

1. Activar la función de planificación, monitoreo y evaluación
Consolidar una instancia institucional con mandato para coordinar la producción y uso de la información.
2. Implementar el sistema de indicadores en forma progresiva
Priorizar un conjunto acotado de indicadores y asegurar su uso en instancias regulares de gestión.

3. Identificar brechas y superposiciones en la cobertura
Integrar y cruzar registros para detectar población no atendida y mejorar la
asignación de recursos.

Estas acciones no requieren transformaciones estructurales inmediatas, pero permiten mejorar significativamente la efectividad del sistema con los recursos existentes.

La mejora de la política social en la provincia no depende de ampliar la oferta de programas, sino de transformar las condiciones en las que esos programas operan. En este sentido, el desafío central del Ministerio no es incrementar su capacidad de intervención, sino fortalecer su capacidad de orientar, integrar y evaluar esa intervención en función de evidencia. La construcción de un sistema de gestión basado en información constituye, en este marco, una condición necesaria para avanzar hacia políticas más eficaces, equitativas y territorialmente pertinentes.

2 INTRODUCCIÓN

El Centro de Investigaciones en Estadística Aplicada (CINEA), dependiente de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), ha sido convocado para diseñar un sistema de indicadores de gestión y procesamiento de información social para el Bienestar Ciudadano y Justicia de la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Esta iniciativa se enmarca en un contexto de creciente necesidad de modernización de las capacidades estatales para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas sociales.

El estudio se orientó así a generar un modelo técnico, escalable y sostenible que permita al Ministerio no sólo producir y analizar información con valor operativo, sino también institucionalizar un modelo de gobernanza de datos sociales que habilite una administración integrada de los datos, compatible con los estándares nacionales y adaptado a la singularidad territorial y poblacional de la provincia.

El presente informe representa el cuarto entregable asociado a dicha iniciativa. Engloba el Informe final de resultados y el diseño del sistema de indicadores de gestión.

2.1 Contexto del estudio

La provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur enfrenta desafíos estructurales significativos en materia de equidad territorial, planificación social y eficiencia en la gestión de políticas públicas. La persistencia de sectores sociales en situación de vulnerabilidad, sumada a una distribución geográfica dispersa y un acceso desigual a los servicios sociales, demanda una modernización sustantiva de los sistemas de información disponibles. Actualmente, la ausencia de un sistema articulado de indicadores sociales limita las posibilidades del Estado provincial de evaluar de manera integral las condiciones de vida de la población, diseñar políticas con base empírica, y monitorear el impacto real de sus intervenciones.

En este contexto, resulta prioritario el desarrollo de una infraestructura de información social interoperable y basada en estándares técnicos que permita conocer, de forma actualizada y desagregada, las características socioeconómicas de los hogares, sus niveles de acceso a derechos, la cobertura de las prestaciones y los vacíos existentes en las políticas públicas. La información proveniente de registros administrativos, encuestas

a hogares y entrevistas a actores clave constituye un insumo estratégico para detectar desigualdades, evitar superposiciones, y direccionar los recursos públicos hacia las zonas y poblaciones que más lo necesitan.

La generación de un sistema de indicadores que integra y sistematiza datos primarios y secundarios permite avanzar hacia una lógica de gestión basada en evidencia, en la que las decisiones políticas estén orientadas por información confiable y contextualizada. Este instrumento también contribuye a mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la asignación de recursos, fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional frente a escenarios de crisis y transformaciones sociales. Así, el estudio busca dar respuesta a una carencia crítica en la arquitectura de gestión pública provincial, con una herramienta técnica que permita institucionalizar una nueva cultura del dato al servicio del bienestar colectivo.

2.2 Problema de información y relevancia para la política pública

Los sistemas de protección social buscan garantizar el acceso a servicios sociales (salud, justicia), prestaciones de la seguridad social, agua y saneamiento, vivienda, políticas de inclusión laboral y trabajo decente a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad social. Para ello, es de suma importancia contar con sistemas que aseguren la disponibilidad de información y que permitan articular al conjunto de actores y prestaciones para identificar y brindar la protección social adecuada.

Para ello, los sistemas de información social constituyen herramientas estratégicas de la gestión pública, que permiten llevar a cabo el seguimiento, monitoreo y evaluación de las políticas y programas de protección social.

Estos sistemas permiten integrar datos provenientes de registros administrativos, datos primarios recolectados ad-hoc y otras fuentes de información, como datos secundarios elaborados por otros organismos, facilitando de este modo el seguimiento, el monitoreo y la evaluación de programas y prestaciones sociales. La calidad de la toma de decisiones depende, en gran medida, de la disponibilidad de información válida, oportuna y accesible para orientar la asignación de recursos, ajustar intervenciones y garantizar la transparencia y eficiencia de las acciones emprendidas por el Estado.

En la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas Malvinas, las transformaciones socioeconómicas de la última década, junto con la persistencia de población en

condiciones de vulnerabilidad social, requieren de una actualización de los instrumentos de planificación y evaluación. El Ministerio de Bienestar Ciudadano y Justicia, como órgano rector de las políticas sociales en la provincia, enfrenta el desafío de consolidar una infraestructura de información integral basada en criterios de evidencia empírica.

En este sentido, la información proveniente de encuestas a población vulnerable cumple una función central: permite construir una caracterización detallada de los hogares y personas en situación de vulnerabilidad, identificar sus condiciones de vida, y estimar su elegibilidad para acceder a diferentes prestaciones. Al sistematizar variables clave — condiciones de vida, acceso a servicios, composición familiar, situación laboral, discapacidad, entre otras—, estos registros habilitan la construcción de indicadores que permiten conocer no sólo en qué proporción se distribuyen, sino una caracterización más detallada sobre en qué condiciones viven.

La implementación de un sistema de indicadores integrado, y en condiciones de ser actualizado periódicamente fortalece las capacidades del Ministerio para:

- **Detectar desigualdades sociales y/o territoriales** y ajustar criterios de focalización.
- **Diseñar intervenciones personalizadas o por segmento poblacional.**
- **Mejorar la eficiencia del gasto social** y evitar superposiciones o vacíos de cobertura.

Asimismo, en contextos de alta incertidumbre social y restricciones presupuestarias, contar con datos confiables sobre población vulnerable permite una mejor programación de escenarios, definición de prioridades y gestión de crisis sociales.

2.3 Objetivos del estudio

Este estudio tiene como finalidad fortalecer las capacidades institucionales del Ministerio de Bienestar Ciudadano y Justicia de la provincia de Tierra del Fuego para la gestión, el monitoreo y la evaluación de sus intervenciones en materia de política social, mediante el diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión y procesamiento de información social.

El sistema propuesto permite estructurar, sistematizar y procesar datos provenientes de registros administrativos, de censos, o de registros nominales de beneficiarios de programa o de toda otra fuente de información, con el fin de consolidar una base de información social confiable y con capacidad de ser actualizada, destinada a mejorar la planificación, monitoreo y evaluación de las políticas de protección social que lleva adelante el Ministerio. Asimismo, el estudio contempla el desarrollo de una línea de base, generada a través de una encuesta que buscó aportar evidencia para dimensionar el alcance, focalización y desempeño de las intervenciones sociales, y que posibilite el diseño de estrategias de mejora continua, con foco en la equidad territorial, la eficiencia de gestión y la rendición de cuentas.

a) Diagnóstico institucional y gestión de la información

Objetivos vinculados:

- Identificación problemas en los procesos de trabajo que dificultan la recolección y el análisis de la información.
- Diseño un modelo de gestión de procesamiento de la información.

b) Elaboración de una línea de base, mediante el relevamiento cuantitativo a hogares vulnerables

Objetivos vinculados:

- Realización de una encuesta para caracterizar hogares vulnerables y sus condiciones de vida.
- Se estimaron las condiciones de vida, brechas de desigualdad en prestaciones y déficit

c) Diseño del sistema de monitoreo y modelo de indicadores integrado en un informe final

Objetivos vinculados:

- Se evaluaron niveles de cobertura de la población, condiciones de vida y vulnerabilidad.

- Se indagó en las condiciones de acceso, percepción y funcionamiento interno de los programas a través de entrevistas a actores y análisis documental sobre los programas.
- Toda la información relevada y elaborada se integra en un sistema de indicadores sociales.

Los componentes desarrollados en este estudio se integran en una propuesta de sistema de gestión basado en información, cuyo enfoque y estructura se presentan a continuación.

3 MARCO CONCEPTUAL Y ENFOQUE DEL ESTUDIO

3.1 Enfoques de vulnerabilidad y protección social

La perspectiva de la vulnerabilidad en teoría social surge como una forma de superar enfoques más estáticos (como pobreza o marginalidad) para analizar los procesos dinámicos que producen exposición al riesgo, fragilidad y desigualdad. En palabras de Katzman (2000) se configura como una forma más rica para mirar la problemática de la generación y reproducción de la pobreza y de la exclusión, puesto que permite explicar las desventajas sociales estableciendo una relación entre dos niveles de análisis: el nivel micro social con análisis sobre los comportamientos en individuos y hogares; y el nivel macro relativo a organizaciones e instituciones (Katzman, 2018).

A diferencia de la noción de pobreza como estado, la vulnerabilidad analiza procesos: cómo individuos y grupos entran, permanecen o salen de situaciones de riesgo. Desde este enfoque se considera que una serie de factores, además de los monetarios, interactúan para generar desigualdades complejas.

En este sentido, no basta con medir la pobreza únicamente por ingresos, ya que incluso los hogares que están por encima de la línea de pobreza pueden ser altamente susceptibles a eventos económicos y sociales, es decir, que aun teniendo ingresos pueden “encontrarse en un proceso de deterioro que las lleve a situaciones de alta vulnerabilidad” (Bustelo y Minujin, 1997:31).

Desde esta perspectiva, la vulnerabilidad multidimensional se entiende como la exposición simultánea a múltiples riesgos y la limitada capacidad para enfrentarlos en áreas esenciales como el trabajo, el acceso a los servicios de salud y educación, el acceso a servicios básicos y la seguridad alimentaria.

Como enfoque analítico, permite dar cuenta de los constantes cambios en el entorno visualizando a las desventajas sociales de los individuos, hogares y/o comunidades como factores dinámicos y altamente dependientes a shocks externos; vincular el proceso de desarrollo con el enfoque de vulnerabilidad social implica poner en relación las capacidades de respuesta con los riesgos a los que están expuestos diferentes comunidades y territorios (Cedillo Salazar et al. 2025:157).

Así, la adopción de un enfoque multidimensional de la vulnerabilidad representa un cambio de paradigma necesario para la formulación de políticas públicas inclusivas y sostenibles. Al centrar el foco en los riesgos y estrategias (capacidades y recursos para superar o evitar los riesgos) supone el diseño de políticas públicas complejas, en tanto no son intervenciones de asistencia, sino en acciones de prevención, protección social integral y reducción de riesgos estructurales.

En otras palabras, supone una batería de políticas públicas que se orientan a garantizar el acceso a servicios sociales de salud, educación, agua y saneamiento, vivienda, políticas de inclusión laboral y trabajo a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad social. Para ello, es de suma importancia contar con información disponible que permita articular al conjunto de actores y prestaciones para identificar y brindar la protección social adecuada. Este enfoque implica que la política social no puede organizarse por programas aislados, sino por trayectorias de vulnerabilidad

3.2 Programas sociales y gestión de la información: monitoreo, evaluación y sistema de indicadores en políticas públicas

La construcción de una línea de base constituye un insumo central para el diseño de sistemas de indicadores sociales e institucionales, en tanto cumple una triple función: diagnóstica, al caracterizar los problemas y necesidades de la población objetivo; estratégica, al orientar el diseño y la implementación de las políticas; y evaluativa, al establecer un punto de referencia para medir resultados y desempeño a lo largo del tiempo.

En este marco, la disponibilidad de información actualizada, comparable y representativa resulta condición necesaria para el desarrollo de sistemas de monitoreo robustos. Esta información permite no solo caracterizar a los hogares en situación de vulnerabilidad, sino también identificar brechas en el acceso a bienes, servicios y programas sociales, aportando evidencia clave para analizar la cobertura, la focalización y la pertinencia de las intervenciones públicas.

En términos operativos, la línea de base define el valor inicial de los indicadores a partir del cual se establecen metas y se miden avances (CONEVAL, 2019; CEPAL, 2021). Sin embargo, su relevancia excede la función descriptiva: constituye un dispositivo analítico que permite evaluar el desempeño de los programas sociales en relación con los problemas que buscan atender. En particular, posibilita analizar la correspondencia entre

la magnitud y distribución de las necesidades sociales y la configuración de la oferta programática, así como identificar desajustes en términos de cobertura, superposición o vacíos de intervención.

En el caso de la provincia de Tierra del Fuego, la construcción de la línea de base se apoya en la encuesta de hogares relevada en las ciudades de Ushuaia, Tolhuin y Río Grande, la cual permite caracterizar de manera integral a la población en situación de vulnerabilidad desde una perspectiva multidimensional. Esta evidencia constituye el punto de partida para analizar la adecuación de los programas implementados por el Ministerio de Bienestar Ciudadano y Justicia en relación con las problemáticas efectivamente observadas en el territorio.

A partir de esta articulación, resulta posible avanzar en un análisis integrado de la gestión de programas sociales, que contemple no solo su alcance, sino también su correspondencia con las necesidades detectadas. En particular, la línea de base permite:

- (i) evaluar la cobertura efectiva de los programas en los distintos territorios;
- (ii) identificar desajustes entre la población objetivo -definida normativamente- y la población efectivamente atendida;
- (iii) detectar superposiciones o vacíos en la oferta de políticas;
- y
- (iv) analizar la adecuación de las intervenciones en función de la intensidad y multidimensionalidad de las situaciones de vulnerabilidad.

Desde esta perspectiva, el desarrollo -concebido como un proceso orientado a la reducción de brechas estructurales (PNUD, 2002)- se vincula directamente con la capacidad de los programas para incidir sobre dichas brechas. En línea con las recomendaciones de la CEPAL (2021), el presente estudio adopta un enfoque que prioriza la medición de desigualdades multidimensionales, superando la lógica de promedios y permitiendo evaluar en qué medida las políticas públicas logran modificar condiciones estructurales de vulnerabilidad en los distintos contextos territoriales de la provincia.

En este sentido, el sistema de indicadores se configura como una herramienta para el seguimiento y la evaluación continua de la gestión, basada en la integración de tres fuentes principales de información: la línea de base, los registros administrativos de los programas y la estructura programática del Ministerio. Esta articulación permite construir una lectura dinámica de la política pública, orientada no solo al monitoreo de resultados, sino también a la identificación de oportunidades de mejora en el diseño y la implementación de las intervenciones.

De este modo, la articulación entre línea de base, sistema de indicadores y análisis de programas permite vincular el diagnóstico inicial con la planificación estratégica y la evaluación de resultados, fortaleciendo la capacidad del Estado provincial para producir evidencia sistemática y orientar la toma de decisiones hacia políticas públicas más equitativas, eficientes y territorialmente pertinentes.

En los próximos capítulos se desarrolla la propuesta metodológica del sistema de monitoreo e indicadores, especificando sus componentes, dimensiones y criterios de construcción, así como su vinculación con el ciclo de gestión de los programas sociales.

4 DISEÑO DEL ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1 Estrategia general del proyecto

El diseño del estudio se basó en una estrategia metodológica de enfoque mixto que integró técnicas de recolección de información y de análisis de datos provenientes de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Esta articulación permitió construir una visión integral sobre el funcionamiento institucional del Ministerio, las características de la población destinataria y la eficacia de las prestaciones sociales ejecutadas bajo su órbita.

Este diseño metodológico se enmarcó en la “triangulación o convergencia de métodos” (Vasilachis de Gialdino, 1993: 65-70). En dicho marco, los instrumentos propuestos brindaron un aporte significativo respecto del estado de situación sobre las prestaciones del Ministerio y una profundización en el análisis sobre la perspectiva de los usuarios. Asimismo, se identificaron limitaciones u obstáculos en el proceso de acceso, gestión y uso de las prestaciones.

Esta estrategia implicó un abordaje que contempló el análisis documental de los procesos de gestión del Ministerio, la realización y análisis de entrevistas semiestructuradas a funcionarios y empleados públicos con perfiles de gestión y operativos que desempeñaban sus tareas en el Ministerio y encuestas a población vulnerable, alcanzada o no por programas sociales, residente en Ushuaia, Río Grande y Tolhuin y encuesta a población identificada como residente en áreas vulnerables, potencialmente destinataria de programa.

El estudio se propuso un alcance integral en tres dimensiones:

- **Temporal:** con análisis documental de período extendido (desde 2023) y hasta 2025, incluyendo tanto procesos de gestión en curso como proyecciones de uso de los resultados en políticas futuras.
- **Geográfico:** se contempló la totalidad del territorio provincial, con actividades de relevamiento de información en las localidades de Ushuaia, Río Grande y Tolhuin.
- **Operativo:** abarcó el diseño e implementación de herramientas de diagnóstico institucional, entrevistas en profundidad a funcionarios clave, y un relevamiento muestral probabilístico en hogares.

4.2 Componente cuantitativo

El componente cuantitativo implicó un aporte a la elaboración y el relevamiento de la línea de base, así como para la propuesta de indicadores de monitoreo y seguimiento. Para la consecución del componente cuantitativo se propuso la realización de una encuesta a hogares de condición vulnerable. La información proveniente de la encuesta cumplió una función central: permitió construir una caracterización detallada de los hogares y personas en situación de vulnerabilidad, identificar sus condiciones de vida, y estimar su elegibilidad para acceder a diferentes prestaciones.

La encuesta se aplicó a hogares (identificados por las áreas de residencia) en las localidades de Ushuaia, Río Grande y Tolhuin alcanzando 1750 hogares encuestados y 928 hogares finales, considerando la no respuesta, rechazo y criterios de elegibilidad de los hogares.

El cuestionario estuvo programado en la plataforma *Survey Solution*, aplicado a través de dispositivos suministrados a los encuestadores para cumplir con este objetivo. La encuesta se realizó mediante entrevistas de tipo presencial, de aplicación en los hogares seleccionados a través de estrategias probabilísticas de selección de los radios geográficos y de los hogares.

En cada punto muestra se definió un punto de arranque seleccionado aleatoriamente, a partir del cual se estableció un recorrido predefinido que garantizó la equi-probabilidad de selección de las viviendas incluidas en el operativo. Previo al inicio del trabajo de campo, los equipos realizaron un conteo actualizado de viviendas en cada punto muestra, con el objetivo de ajustar los intervalos de selección considerando el total de viviendas efectivamente existentes al año 2025.

El recorrido se efectuó siguiendo el sentido de las agujas del reloj, iniciando el contacto en la vivienda correspondiente al punto de arranque y aplicando el intervalo definido hasta completar el total de viviendas a seleccionar. En cada vivienda seleccionada se realizaron hasta tres visitas en distintos momentos del día, incluyendo al menos una visita en fin de semana, con el fin de maximizar las probabilidades de contacto efectivo.

El diseño muestral del estudio se estructuró a partir de un esquema probabilístico de selección estratificada por conglomerados, utilizando como unidad primaria de muestreo

los puntos muestra (PM) sobre la selección de radios identificados como de hogares y población con mayor proporción de condiciones de vida deficitarias.

Esta estrategia requirió un enfoque multidimensional, que permitiera captar no sólo déficits materiales directos, sino también condiciones estructurales o de potencial riesgo de vulnerabilidad, tales como la inserción laboral, el capital educativo del hogar, las desigualdades de género y otras condiciones estructurales de fragilidad como la calidad del hábitat y condiciones de acceso a servicios básicos de la vivienda, condiciones materiales de la vivienda y el terreno y acceso a servicios de salud y de educación.

Previo a la salida a campo, el equipo técnico llevó a cabo la georreferenciación de la totalidad de los puntos muestra que conformaron la muestra. Este proceso se realizó mediante el uso de software especializado (ArcGIS y QGIS), complementado con herramientas de visualización territorial como Google Maps.

La georreferenciación permitió disponer de información espacial precisa sobre la cobertura territorial del operativo, facilitando la zonificación de los equipos, la planificación de recorridos y la evaluación de condiciones de accesibilidad y seguridad. En los casos en que se identificaron dificultades operativas, se procedió al reemplazo de puntos muestra por otros equivalentes, en función del conocimiento territorial de los equipos locales. Luego se trabajó sobre esa base de localización para realizar la supervisión expost de la realización de recorridos y selección y visitas a los hogares.

El operativo de campo contó con un equipo integrado por encuestadores/as, supervisores/as locales, un coordinador provincial, asistentes de campo y supervisores externos. La capacitación se desarrolló en tres instancias complementarias durante los días 14, 17 y 18 de noviembre de 2025. Incluyó una jornada asincrónica conceptual a través del aula virtual de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, y dos jornadas sincrónicas destinadas a abordar los procedimientos de selección, la estructura del cuestionario y el uso del aplicativo de carga Survey Solutions.

El trabajo de campo se inició el 19 de noviembre de 2025 y se extendió hasta el 26 de diciembre de 2025. Las tareas de supervisión complementaria, recuperación de casos y consistencia de la información continuaron hasta el 7 de enero de 2026, conformando una etapa posterior orientada a la validación final de la base de datos.

El operativo se organizó de modo tal que los encuestadores trabajaran simultáneamente en dos puntos muestra por día.

Con el fin de asegurar la calidad, validez y consistencia de la información relevada, se implementó un sistema integral de supervisión que combinó instancias presenciales en terreno, controles ex post y verificaciones a través de la plataforma digital de carga.

La supervisión in situ estuvo a cargo de supervisores locales, quienes acompañaron a los encuestadores durante la aplicación del cuestionario. Esta instancia permitió fortalecer las capacidades operativas de los equipos y reducir la probabilidad de errores sistemáticos.

La supervisión ex post fue realizada por un equipo de supervisores externos para corroborar, por un lado, la realización efectiva de la entrevista y, por el otro, la coherencia de las respuestas registradas.

En paralelo, el equipo central de CINEA aplicó rutinas de control de consistencia sobre la base de datos, identificando valores atípicos, patrones de respuesta inusuales y datos faltantes. Este análisis permitió implementar estrategias de recuperación de información, contribuyendo a la consolidación de una base de datos robusta y confiable.

En términos de resultados operativos, se seleccionaron un total de 1750 hogares, se obtuvieron 928 encuestas efectivas completas y se relevó información correspondiente a 2677 individuos miembros de los hogares. Estos resultados reflejan el esfuerzo sostenido de los equipos de campo y la implementación de estrategias de refuerzo y adecuación metodológica orientadas al cumplimiento de los objetivos del estudio.

El diseño metodológico y los procedimientos implementados durante el operativo de campo permitieron relevar información confiable y pertinente para el estudio de las condiciones de vida y el acceso a prestaciones sociales de los hogares vulnerables de la provincia de Tierra del Fuego.

Entre los principales alcances metodológicos se destaca la cobertura territorial, así como la implementación de criterios estandarizados de selección de viviendas y respondentes, lo que contribuye a la comparabilidad interna de la información. Asimismo, el uso de dispositivos electrónicos para la carga de datos y la aplicación de rutinas de consistencia permitió reducir errores de registro y fortalecer la calidad de la base de datos final.

No obstante, es importante señalar algunas limitaciones del contexto y a las condiciones en que se desarrolló el operativo. Las inclemencias climáticas registradas durante gran parte del período de campo, así como la baja productividad inicial en determinados puntos muestra, implicaron la necesidad de realizar adecuaciones metodológicas orientadas a asegurar el cumplimiento de los tamaños muestrales. Si bien dichas adecuaciones fueron consensuadas y no afectaron los objetivos sustantivos del estudio, deben ser consideradas al momento de interpretar los resultados.

Asimismo, la aplicación de encuestas en puntos de entrega de módulos alimentarios, si bien permitió completar la muestra prevista, introduce un sesgo potencial asociado a la mayor presencia de hogares beneficiarios de programas sociales en dichos espacios. Este aspecto ha sido tenido en cuenta en los análisis posteriores, mediante la incorporación de controles y calibración que permiten contextualizar adecuadamente los hallazgos.

Finalmente, como en todo relevamiento a hogares, existen limitaciones asociadas a la no respuesta, rechazos y encuestas incompletas. Estas situaciones fueron abordadas mediante estrategias de revisita, recuperación de casos y supervisión ex post, lo que permitió mitigar su impacto sobre la calidad de la información.

En conjunto, los alcances y limitaciones aquí señalados constituyen elementos necesarios para una lectura analítica rigurosa y contextualizada de los datos producidos.

4.3 Componente cualitativo

El relevamiento de los programas sociales, seleccionados por el Ministerio, se planificó procurando seguir la organización de los procesos en la respectiva cadena de valor, e identificar los puntos críticos y aspectos de mejora en cada una de las tres fases de desarrollo que idealmente tiene un programa como herramienta de intervención, a saber:

- Diseño y producción: origen y objetivos, demandas que atiende, beneficiarios previstos, Indicadores de desempeño y estándares o metas de calidad a alcanzar, previsiones, etc.
- Prestación del servicio: desempeño, funciones, operadores, organización administrativa, etc.
- Evaluación de resultados y retroalimentación: satisfacción de beneficiarios, utilidad de los indicadores, cumplimiento de estándares, efectividad y alcance de los mecanismos de retroalimentación.

Complementariamente se buscó indagar sobre la producción, gestión y actualización de información asociada al desarrollo de los programas.

A partir de esta orientación general, se organizaron las tareas propias de cada técnica de relevamiento de la información cualitativa; análisis documental y entrevistas semi-estructuradas a informantes clave del Ministerio.

El soporte del análisis documental consistió en la consulta de materiales con el propósito de analizar su contenido basado fundamentalmente en una clara definición de objetivos que orientaron la elaboración de una matriz que permitió sistematizar los documentos, para luego realizar un análisis crítico, reflexivo e interpretativo de la información.

El proceso de análisis documental tuvo dos fases: la primera, asociada con la selección de documentos y la comprensión del contexto; la segunda, relacionada con el contenido, las reflexiones y las conclusiones sobre el tema analizado. Para llevar adelante un adecuado análisis documental fue un requerimiento la comprensión del contexto de producción de los documentos, y una selección adecuada de los mismos, de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Primero, se clasificaron los contenidos, en tanto aportaban valor en el marco de la investigación, a partir de la identificación jerárquica o categorial y en tanto contribuyeran a orientar el análisis. Luego, se continuó con el procesamiento de la información, que incluyó una revisión de la categorización, la elaboración de categorías núcleo y la identificación de descriptores.

Cada una de estas actividades contribuyó a la elaboración de un análisis reflexivo, y una interpretación comparativa y crítica de los contenidos, a la identificación de un mapa de conexiones entre contenido y contexto que contribuyeron a un refinamiento del análisis.

Se analizaron 82 documentos¹, de los cuales el 51% se clasifican como normativos, el 45% están vinculados a la gestión y administración (sobre todo, listados de personal y cargos), dos documentos financieros sobre ejecución presupuestaria y uno vinculado a formación y sistemas de información.

En cuanto a las entrevistas, su utilización se fundamenta en que dicha técnica permite acceder al universo de pensamiento del sujeto y al contenido de la representación social

¹ Estos datos difieren levemente de los presentados en la reunión con las autoridades del Ministerio realizada el 21/01/2026 en Ushuaia, dado que -como producto de la visita- se agregaron nuevos documentos. También se agregó una resolución ministerial de 2026.

(Jodelet, 2003). En otras palabras, es una técnica que resulta valiosa para obtener un rango amplio de información y profundizar, confirmar o interpretar la información que se ha obtenido por otros medios o técnicas (Taylor, Bogdan 1987). En este caso, mediante las entrevistas se pudieron identificar actitudes, percepciones, expectativas de los actores en relación con la implementación de los programas y sus resultados

Las entrevistas se realizaron a funcionarios del gobierno provincial y otros actores de la gestión que -por sus responsabilidades o las tareas que desempeñaban- podían disponer de información relevante para los objetivos del estudio. Se procuró conocer -a través de sus opiniones- la percepción del desempeño y las fortalezas de las acciones del Ministerio, así como detectar los principales obstáculos y dificultades asociadas a la implementación y las oportunidades de mejora existentes.

Algunas tuvieron lugar de manera presencial-- cara a cara—y otras mediante soporte virtual, a través de las plataformas *Meet*, *Zoom* o *Microsoft Teams*.

Cada entrevista fue transcrita y la información sistematizada en una matriz general de análisis, con verbatims. Para luego realizar el análisis global por eje temático (gestión y desempeño; expectativas sobre sistema de indicadores) que fue complementado con la utilización de un esquema tipo FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esto permitió sintetizar los núcleos temáticos más recurrentes y realizar un listado exhaustivo de menciones asociadas a ellos.

A partir del procesamiento y análisis de la primera fase de entrevistas y del material emergente del análisis documental, se elaboraron los formatos provisorios de programa (ver Apartados 9 y 11) y se ajustaron los elementos de apoyo la segunda fase de entrevistas. La cantidad de entrevistas realizadas, 29 entrevistas a informantes clave, resultó suficiente para los objetivos de indagación, dado que pudo verificarse un proceso de saturación teórica, esto es, un punto en que las nuevas entrevistas dejaron de aportar datos significativos.

4.4 Estrategia de integración y triangulación

El diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión y la caracterización de información social destinada a fundamentar el diagnóstico y la prospectiva de intervención implicó la sistematización y análisis de información provenientes de las diversas fuentes de información abordadas. Para ello, se aplicó una estrategia de triangulación metodológica, entendida como la integración sistemática de diferentes

fuentes y técnicas de recolección de datos para ampliar la comprensión de los fenómenos observados. En este sentido, en el presente estudio la triangulación operó en tres niveles:

1. Triangulación de fuentes: se integró la información proveniente de documentos administrativos, entrevistas a actores institucionales y encuestas a hogares vulnerables, con la intención de profundizar en la comprensión del fenómeno a partir del conocimiento, opiniones y percepciones tanto de los equipos técnicos, como de los destinatarios reales o potenciales de los programas sociales.
2. Triangulación metodológica: Se combinaron técnicas cualitativas (análisis documental, entrevistas semiestructuradas) y cuantitativas (encuesta estructurada, análisis de bases administrativas) bajo un diseño convergente, en el que ambas aproximaciones se abordaron con igual jerarquía analítica.
3. Triangulación analítica: La integración se llevó a cabo en una matriz de análisis que permitió cruzar dimensiones clave —tales como cobertura, accesibilidad, percepción institucional, condiciones de vida, territorialidad y perfil de los destinatarios generando insumos para la elaboración del sistema de indicadores y el informe final.

Esta metodología buscó enriquecer el análisis no solo mediante la validación cruzada de datos, sino también a través de la identificación de divergencias y tensiones entre la dimensión normativa, lo percibido por los actores institucionales y lo experimentado por la población destinataria de políticas sociales.

PARTE I

5 LÍNEA DE BASE: IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS HOGARES VULNERABLES

La línea de base permite medir la situación inicial de los hogares en términos de condiciones de vida, acceso a la vivienda, condiciones del entorno, ingresos, empleo, servicios y acceso a prestaciones sociales, entre otras dimensiones, sirviendo, tanto como diagnóstico de la situación actual, como punto de referencia para posteriores evaluaciones de las políticas sociales como del desempeño institucional en el tiempo.

5.1 Enfoque y criterios de clasificación de la población vulnerable

La identificación y clasificación de los hogares y la población en condición de vulnerabilidad se centra en un enfoque multidimensional en el que se integran tres dimensiones de privación: **1) pobreza estructural a través el enfoque de necesidades básicas insatisfechas (NBI); 2) pobreza por ingresos, Línea de pobreza, y 3) privación alimentaria o inseguridad alimentaria.** Mediante este abordaje se busca captar las formas estructurales como coyunturales de vulnerabilidad social, evitando reducir el fenómeno exclusivamente a la insuficiencia de ingresos corrientes.

En este marco, en una primera aproximación se definirá como hogar vulnerable a todo aquel que presente al menos una condición de privación en alguno de estos tres indicadores.

Gráfico.1 Identificación de población vulnerable



En lo respectivo a la **dimensión de pobreza estructural** cabe precisar que la misma fue construida y operacionalizada mediante el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) que identifica privaciones asociadas a condiciones materiales estructurales del hogar. Este primer indicador se elaboró a partir de la observación directa

de variables vinculadas a las características de la vivienda, el acceso a servicios básicos, el nivel de hacinamiento y la capacidad económica del hogar utilizando las definiciones operativas de INDEC.

Para ello se tomaron los siguientes indicadores: 1) *hacinamiento crítico*; 2) *vivienda inadecuada*; 3) *condiciones sanitarias deficitarias*; 4) *asistencia escolar de menores* y 5) *capacidad económica insuficiente del hogar*. Por consiguiente, aquellos hogares que presentasen al menos un indicador se identificaron como hogares con NBI.

En relación con la **dimensión de pobreza por ingresos** esta fue estimada mediante la comparación de los ingresos totales del hogar y el valor de una canasta básica total (CBT) equivalente a la composición demográfica del hogar, permitiendo de este modo determinar la capacidad del hogar para cubrir sus necesidades esenciales mediante recursos monetarios². Este indicador capta entonces la dimensión coyuntural de la vulnerabilidad, al reflejar la posición actual del hogar en la estructura distributiva y su exposición a fluctuaciones económicas, precariedad laboral o insuficiencia de ingresos. De este modo, se pueden identificar hogares que enfrentan restricciones económicas en lo relativo a sus ingresos corrientes.

Por último, la **dimensión privación alimentaria coyuntural** se construyó a partir de los indicadores que predicen sobre la inseguridad alimentaria³ los cuales evalúan durante un período de referencia (último año) el acceso efectivo de los hogares a una alimentación suficiente y adecuada. Este indicador permite identificar situaciones de restricción en el consumo de alimentos, constituyendo una expresión directa de vulnerabilidad material de los hogares.

En síntesis, a partir de la identificación y/o presencia de estas tres dimensiones, los hogares se clasificaron según la cantidad de privaciones presentes. De este modo, se distinguieron dos situaciones: por un lado, hogares que presentan una única dimensión de privación —ya sea inseguridad alimentaria (IA), pobreza por ingresos (LP) o pobreza estructural (NBI)—, lo que configura situaciones de vulnerabilidad específica; y, por otro lado, hogares que presentan más de una dimensión en simultáneo lo que da lugar a situaciones de vulnerabilidad crítica, caracterizadas por la acumulación de déficits, en algunos casos intensificada por la inseguridad alimentaria. En consecuencia, esta estrategia metodológica permite no sólo identificar la incidencia sino también capturar la

² Se utilizó la valorización de las canastas publicadas por INDEC para el segundo semestre de 2025 para Región Patagonia.

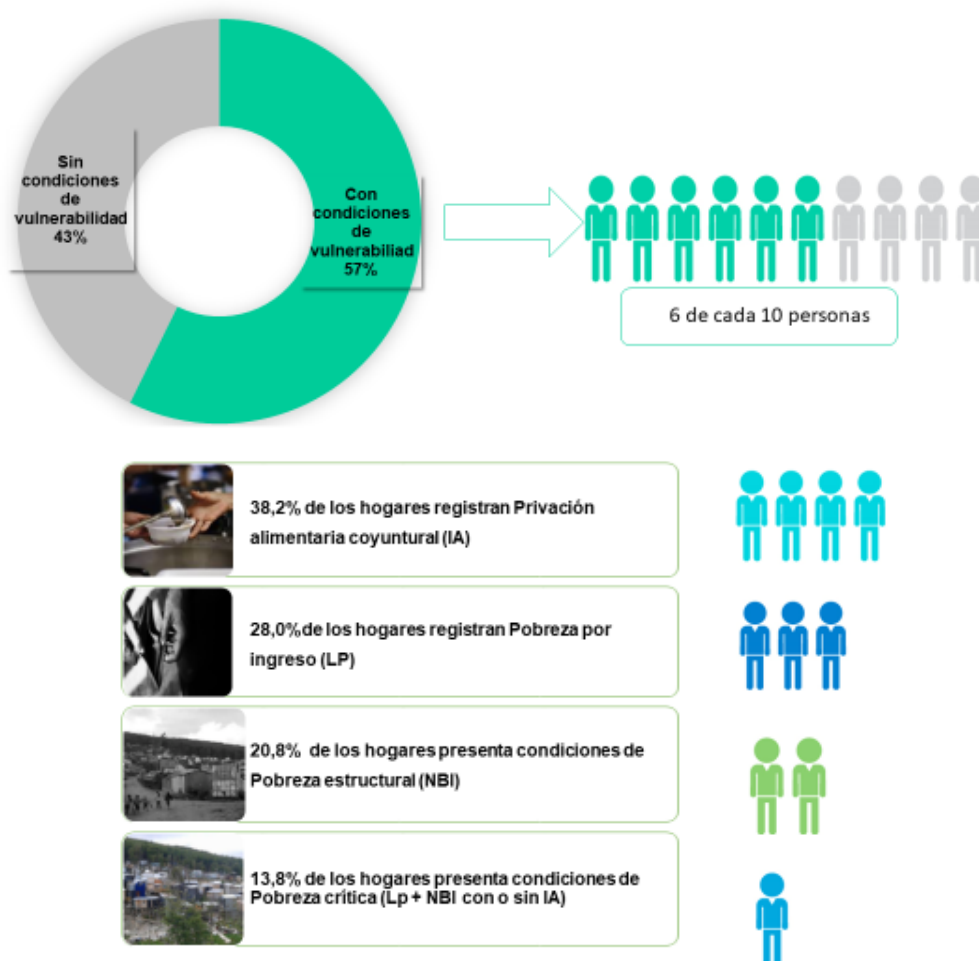
³ Estos indicadores son: 1) dificultad para conseguir alimentos; 2) reducción de comidas y 3) hambre por falta de dinero.

composición, reconociendo que la superposición de privaciones incrementa la exposición al riesgo social y reduce las capacidades de los hogares para revertir estas situaciones.

5.1.1 Identificación de la población vulnerable

La identificación de la población de interés a partir del indicador de condiciones vulnerables arroja que el 57% de los hogares son vulnerables, lo que alcanza al 62% de las personas.

Gráfico.2 Identificación de la población vulnerable, tipo de condiciones en hogares y personas



Base: total de hogares y personas.

En algunos casos las condiciones expresan formas de vulnerabilidad más acotadas, en mayor medida, en condiciones o privaciones de tipo coyunturales, tales como la inseguridad alimentaria y la pobreza por ingresos. En otros casos, las condiciones de

vulnerabilidad expresan situaciones críticas caracterizadas por la superposición de déficits y/o privaciones, cerca del 14% de los hogares se encuentran en dicha condición.

La distinción entre condiciones de vulnerabilidad simple (Lp o IA o NBI) y condiciones críticas (Lp+NBI con o sin IA) resulta relevante puesto que permite suponer que entre los hogares con una única dimensión de privación se presentar mayores posibilidades de reversibilidad y demandarían intervenciones más específicas que aquellos que acumulan déficits y enfrentan restricciones más profundas.

Por su parte, la desagregación territorial permite examinar cómo se distribuye espacialmente la vulnerabilidad. De ello resulta que en la localidad de Ushuaia 4 de cada 10 hogares no presentan condiciones de vulnerabilidad y pobreza, entre los que sí, la privación alimentaria coyuntural o inseguridad alimentaria es la que tiene mayor presencia. En Río Grande y, en mayor medida, en Tolhuin, la mayoría de los hogares son pobres, 6 cada 10. En Tolhuin la inseguridad alimentaria y la pobreza por ingresos se presentan en las mismas proporciones y la pobreza crítica alcanza los dos puntos y duplica los valores de las otras localidades. En efecto, en el 14% de los hogares de Tolhuin, los déficits no se manifiestan de forma aislada, sino que se superponen y refuerzan mutuamente, dando lugar a condiciones de mayor intensidad y persistencia.

Tabla 1 Condiciones de vulnerabilidad según Localidad

		LOCALIDAD			Total
		Río grande	Ushuaia	Tolhuin	
Condiciones de vulnerabilidad- indicadores de pobreza	Sin condiciones de vulnerabilidad ni pobreza	41,2%	44,9%	36,6%	42,7%
	Pobreza estructural (NBI)	13,7%	10,2%	11,8%	11,9%
	Pobreza por ingreso (Línea de pobreza)	17,0%	14,8%	19,0%	16,0%
	Privación alimentaria coyuntural (Inseg.alimentaria)	21,2%	22,9%	19,0%	21,9%
	Pobreza crítica (con o sin privación alimentaria)	6,8%	7,2%	13,6%	7,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

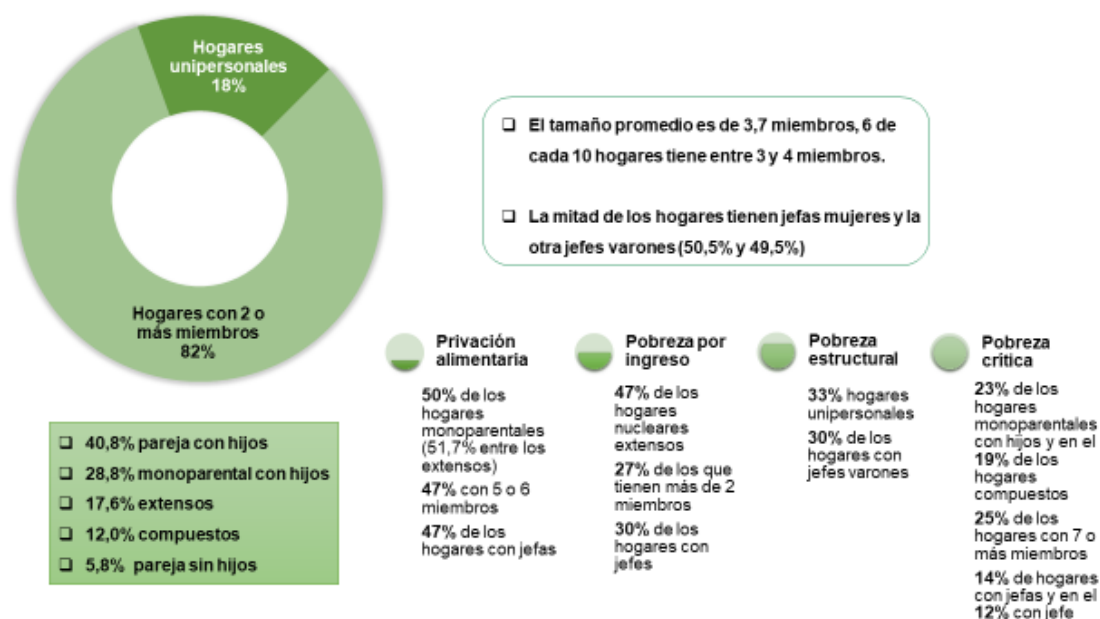
Base: total hogares

En conjunto, estos resultados evidencian que la vulnerabilidad social presenta una estructura diferenciada, en la que conviven situaciones de privación acotada con otras de carácter más complejo y persistente. La identificación de esta heterogeneidad permite avanzar hacia una comprensión más precisa del fenómeno y constituye un insumo para el diseño de políticas e intervenciones dirigida a los hogares en situación de vulnerabilidad crítica, donde la acumulación de privaciones demanda políticas integrales y sostenidas en el tiempo.

5.1.2 Caracterización sociodemográfica y económica de los hogares vulnerables

A continuación, se presenta los resultados que permiten vincular las condiciones de vulnerabilidad con las características del hogar, su tipo y conformación, y de sus miembros.

Gráfico.3 Composición de los hogares vulnerables



Base: total hogares vulnerables

El indicador **Tipo de Hogar**, que establece una brinda tipología específica de las unidades domésticas, posibilita analizar la estructura familiar y los perfiles relacionales predominantes de los hogares. Se destaca que la mayoría de los hogares vulnerables se constituyen por más de una persona, en promedio se constituyen por 4 miembros y en mayor medida son del tipo nuclear—pareja con hijos—o monoparentales con hijos.

Respecto a la jefatura se da una distribución equilibrada entre jefas mujeres y jefes varones, aunque leve una pequeña diferencia a favor de las primeras.

Las diferencias según tipo de vulnerabilidad arrojan resultados interesantes. Entre los hogares que experimentan condiciones de tipo coyunturales se observan diferencias según el tipo de privación, así entre los que registran privación alimentaria la mayor presencia se observa en hogares con estructuras monoparentales (23% monoparentales con hijos y 51.7% monoparentales extensos), con tamaños que superan el promedio (47% con 4 -5 miembros) y en casi la mitad de los hogares con jefas mujeres. La pobreza por ingresos se registra en mayor medida en hogares nucleares, de hasta dos miembros y con jefes varones.

En cuanto a las condiciones de vulnerabilidad estructural, afectan en mayor proporción a hogares unipersonales y principalmente de jefes de varones.

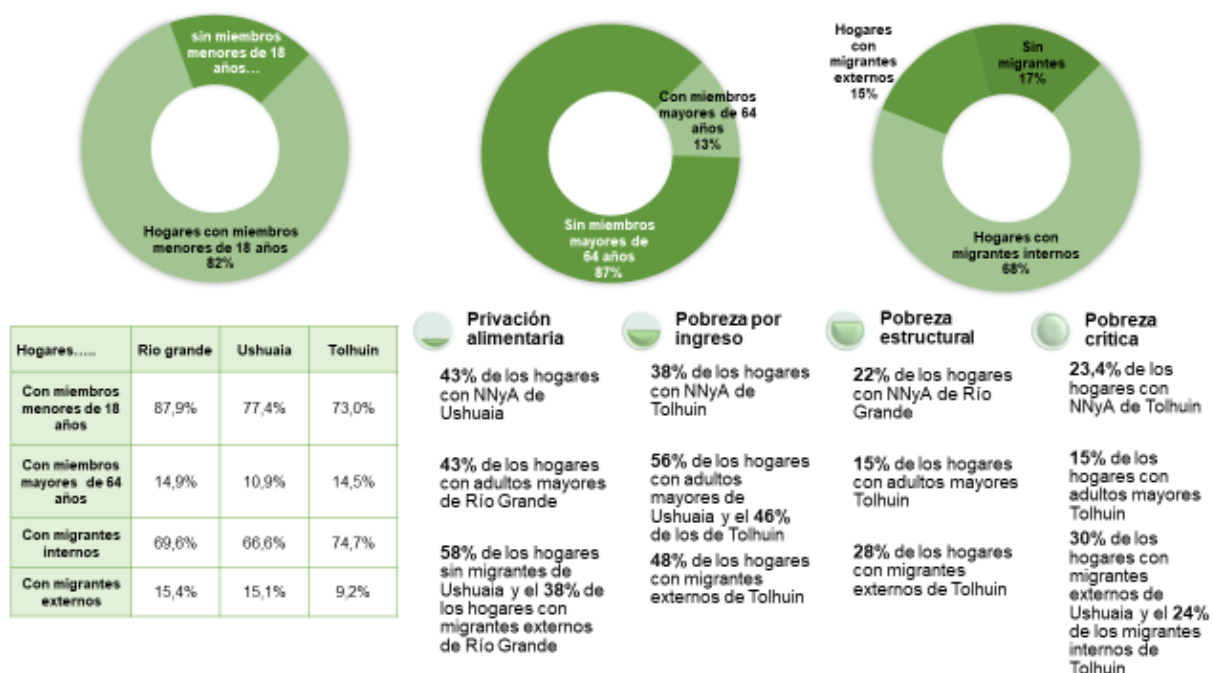
La acumulación de déficits y privaciones que expresa la pobreza crítica se registra en 2 de cada 10 hogares monoparentales con hijos y el 19% de los compuestos, es mayor su impacto entre los hogares más amplios, 25% 7 o más miembros, y aunque es leve la diferencia, en mayor proporción entre los hogares con jefas mujeres (14%).

Desde el punto de vista territorial, se observan diferencias entre la estructura y composición de los hogares y las condiciones de vulnerabilidad:

- Las condiciones de **privación alimentaria** se dan en mayor proporción entre los hogares monoparentales con hijos de Ushuaia (51.6% vs 45.6% Tolhuin y 44.7% de Río Grande). En el 58% de los hogares con 5 o 6 miembros de Ushuaia y en 45% de los de mismo tamaño de Río Grande. En la mitad de los hogares con jefas mujeres de Tolhuin y Ushuaia y en menor en Río Grande (48.5%, 47.5% y 45% respectivamente).
- La **pobreza por ingresos** registra mayor peso relativo entre los hogares nucleares con o sin hijos. Tolhuin, 6 de cada 10 hogares presentan esta condición, en el caso de los de sin hijos la pobreza por ingresos trepa al 66%. En Ushuaia la pobreza por ingresos afecta a un poco más de la mitad de los hogares de “familias tipo” (54%) y en Río Grande alcanza al 42% de éstos hogares. Cerca de un tercio de los hogares pobres por ingresos son de jefatura masculina, el porcentaje es levemente superior entre los hogares de Tolhuin, 35%.

- La condición de **pobreza estructural** alcanza a la totalidad de los hogares monoparentales extensos de Tolhuin. En Ushuaia afecta a un tercio de hogares unipersonales y en Río Grande, casi en la misma proporción también a los nucleares con o sin hijos. Los hogares que presentan condiciones de NBI son en mayor medida hogares con jefes varones.
- La **pobreza crítica** se registra en hogares monoparentales con hijos, en Tolhuin 3 de cada 10 hogares monoparentales son pobres críticos. En Ushuaia y Río Grande el porcentaje desciende a 23%. En Tolhuin los hogares más amplios, los que tienen más de 7 miembros, son pobres críticos, porcentaje que desciende significativamente entre los hogares de mismo tamaño de Río Grande y Ushuaia (23% y 12% respectivamente). Esta condición se registra en mayor medida en hogares con jefatura femenina y principalmente entre los hogares de Tolhuin (27% contra 13.8% Ushuaia y 12.2% Río Grande).

Gráfico.4 Composición y perfil sociodemográfico de los hogares vulnerables



Base: total hogares vulnerables

Respecto a la composición y perfil sociodemográfico de los hogares vulnerables y los miembros, son principalmente hogares jóvenes y de origen migrante, 8 de cada 10 cuentan entre sus miembros a NNYA. Un 14% de los hogares son compuestos exclusivamente por adultos de 18 a 64 años. Por su parte, las estructuras intergeneracionales representan

menos del 10% del total y menor es la proporción de los hogares de adultos mayores plenos.

Tabla 2 Presencia de miembros adultos mayores según presencia de NNyA

		Presencia de NNyA		Total
		Sin miembros menores de 18 años	Con miembros menores de 18 años	
Presencia de Mayores de 64 años en el hogar	Sin Mayores de 64 años	13,8%	73,1%	87,0%
	Con Mayores de 64 años	4,2%	8,8%	13,0%
Total		18,0%	82,0%	100,0%

Base: total hogares vulnerables

En lo que respecta a la condición de migrante, resulta que en 8 de 10 hogares se compone de miembros provenientes de otra provincia u otro país. Este patrón refleja la histórica dinámica migratoria de la provincia, caracterizada por la atracción de población desde distintas regiones del país en busca de oportunidades laborales. Sin embargo, en contextos de precarización laboral o crisis económicas, estas trayectorias migratorias pueden derivar en situaciones de vulnerabilidad social, particularmente cuando los hogares presentan redes de apoyo escasas y/o limitadas.

Al comparar estas características y su relación con las condiciones de vulnerabilidad por localidad resulta que, a excepción de la pobreza estructural, el resto de las condiciones se presentan, en mayor medida entre los hogares en cuya composición hay menores de 18 años.

- la **privación alimentaria** coyuntural se da en mayor proporción entre los hogares con NNyA y sin miembros migrantes de Ushuaia y en los que tienen adultos mayores y con migrantes externos de Rio Grande.
- La **pobreza por ingreso** afecta en mayor medida a los hogares con población mayor de Ushuaia y Tolhuin, a los con migrantes externos y NNyA de Tolhuin.
- La **pobreza estructural** adquiere relevancia entre los hogares con migrantes externos de Tolhuin.

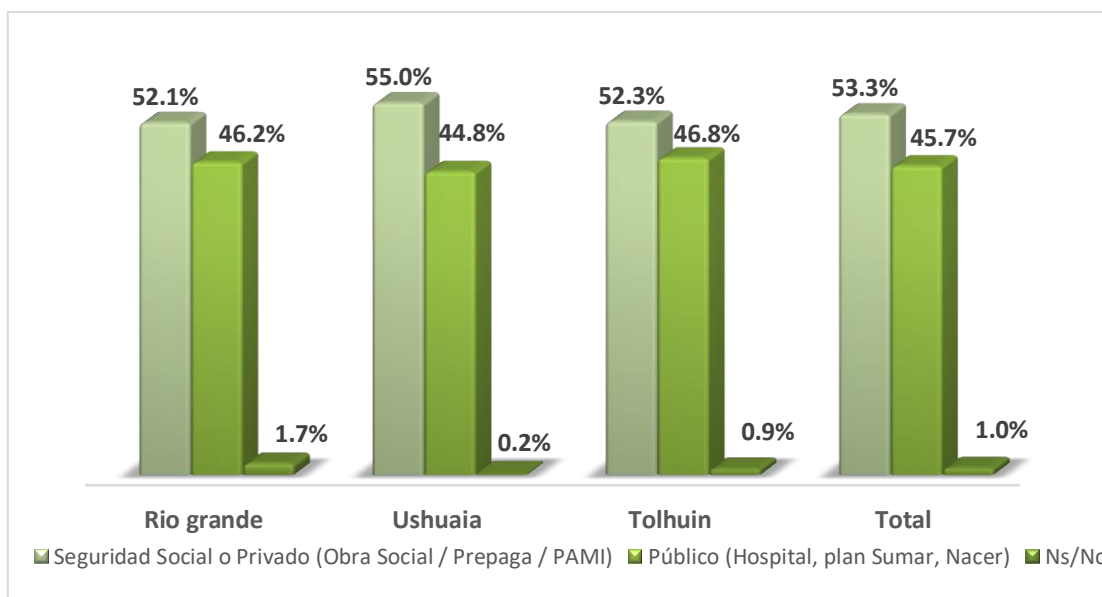
- La **pobreza crítica** presenta sus mayores porcentajes entre los migrantes externos de Ushuaia, en Tolhuin donde asume casi la misma proporción entre hogares con migrantes internos y hogares con NNyA.

5.1.3 Salud

5.1.3.1 Tipo de cobertura y atención de la salud

Los resultados que se presentan a continuación permiten conocer los servicios de salud de los cuales disponen los hogares y el uso que hacen de ellos. La indagación gira en torno a dos ejes, el acceso a los servicios, mediante el tipo de cobertura y la atención médica, con la intención de conocer los hábitos y prácticas cuidado, así como las condiciones, servicios y dispositivos, en las cuales esas prácticas son llevadas a cabo.

Gráfico.5 Tipo de acceso a los servicios de atención de la salud según localidad (personas)



Base: Total personas

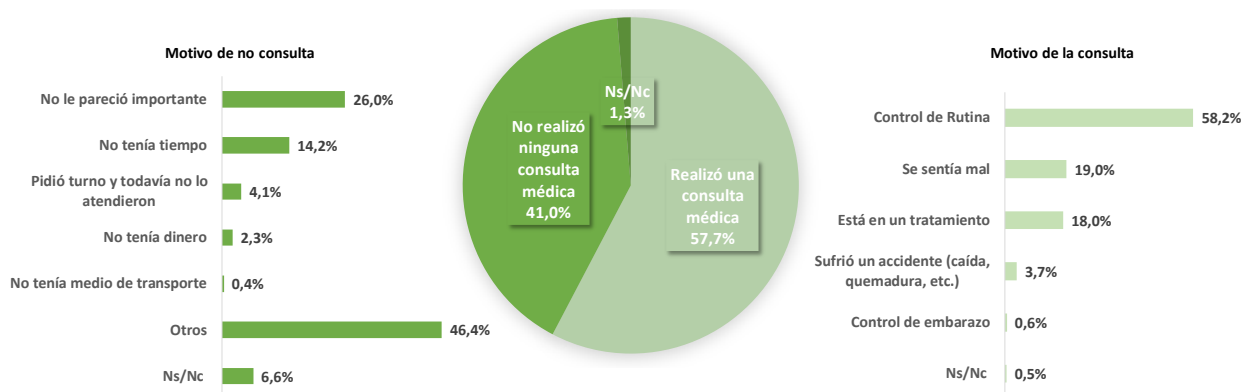
Un poco más de la mitad de la población vulnerable accede a los servicios de atención de la salud por medio de dispositivos que gestionan las obras sociales, PAMI o empresas de medicina privada, el resto lo hace por medio de los dispositivos públicos.

Tabla 3 Tipo de cobertura de salud según localidad

		LOCALIDAD			
		Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Total
Tipo de cobertura	Obra Social (excluye PAMI)	40,8%	46,0%	46,5%	43,4%
	Mutual o Prepaga	5,1%	5,3%	0,8%	4,9%
	Hospital Público (Plan Sumar / Plan Nacer)	46,2%	44,8%	46,8%	45,7%
	PAMI	6,2%	3,6%	5,0%	5,0%
	Ns/Nc	1,7%	0,2%	0,9%	1,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total personas

Gráfico.6 Consulta médica y motivo

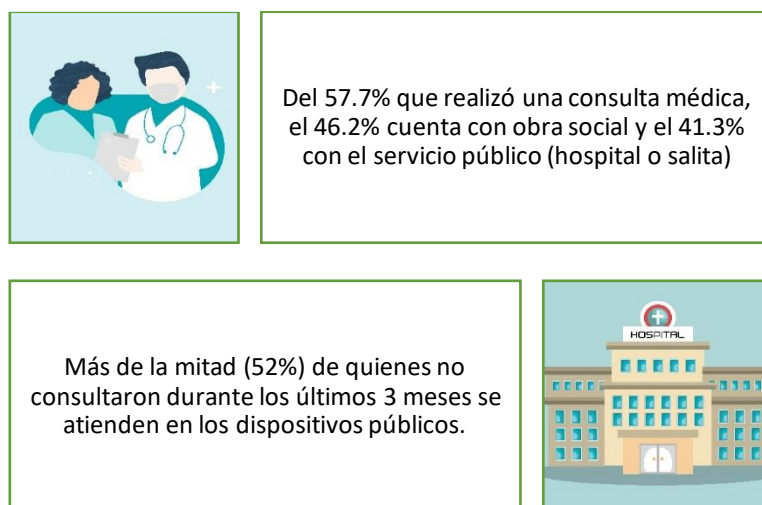


Base: Total personas

Durante los últimos tres meses del año 2025, 6 de cada 10 personas habían realizado una consulta médica, el 58.2% de esto por control de rutina, lo que da cuenta de un conjunto que lleva a cabo una práctica de cuidado de salud preventiva. De los 4 restantes que no consultaron, 2 no especificaron los motivos y quienes si especificaron indicaron que no lo hicieron porque no les pareció importante o porque no tenían tiempo, dando cuenta que las prácticas de cuidado de tipo preventivas no son consideradas ni como importantes ni prioritarias.

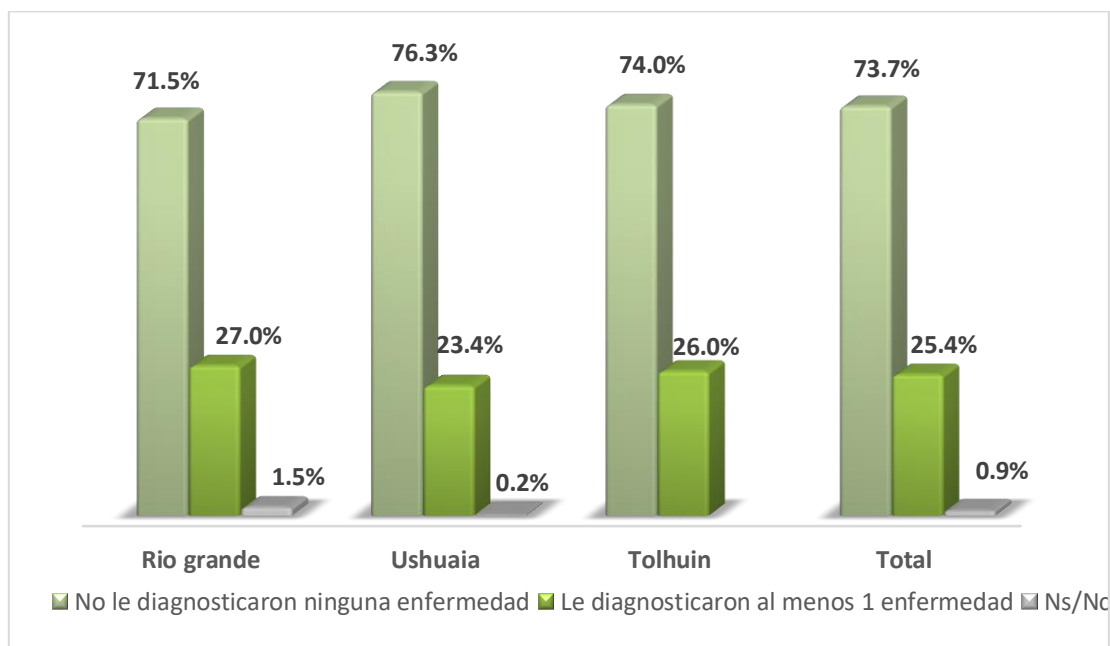
Adicionalmente, pareciera ser que la ejecución o la internalización de las prácticas estuvieran en parte condicionadas por los servicios con los que se cuenta, es decir, se atienden menos los que solo tienen acceso al servicio público y se atienden un poco más quienes cuentan con obra social.

Gráfico.7 Consulta médica y tipo de cobertura



Base: Total personas

Gráfico.8 Enfermedades crónicas



Base: Total personas

El diagnóstico de enfermedades crónicas alcanza a un cuarto de la población vulnerable. Al comparar por localidad no se observan diferencias significativas. Situación que se mantiene al introducir el sexo de las personas.

Por su parte al considerar la edad, tal como es de esperar, la proporción que padece alguna enfermedad aumenta a medida que aumenta la edad: 7 de cada 10 adultos de más de 65 años está diagnosticado, contra 1 de menos de 20 años.

Al vincular la consulta médica reciente con el diagnóstico de enfermedades crónicas, pareciera que ser que las visitas o consultas médicas frecuentes se ejecutan más como parte de un tratamiento o seguimiento de la evolución de la enfermedad o trastorno (77.5% de los que tienen diagnósticos se atendieron en los últimos meses) que una práctica preventiva o de control de rutina extensiva, entre los que no tienen diagnosticada ninguna enfermedad la mitad realizó una consulta médica y la otra mitad no.

Tabla 4 Consulta médica reciente según diagnóstico de enfermedades crónicas

	En los últimos 3 meses ¿ha realizado una visita/consulta al médico/a?			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
No le diagnosticaron ninguna enfermedad	51,1%	47,6%	1,3%	100,0%
Le diagnosticaron al menos 1 enfermedad	77,4%	22,4%	0,1%	100,0%
Ns/Nc	46,9%	26,4%	26,7%	100,0%
Total	57,7%	41,0%	1,3%	100,0%

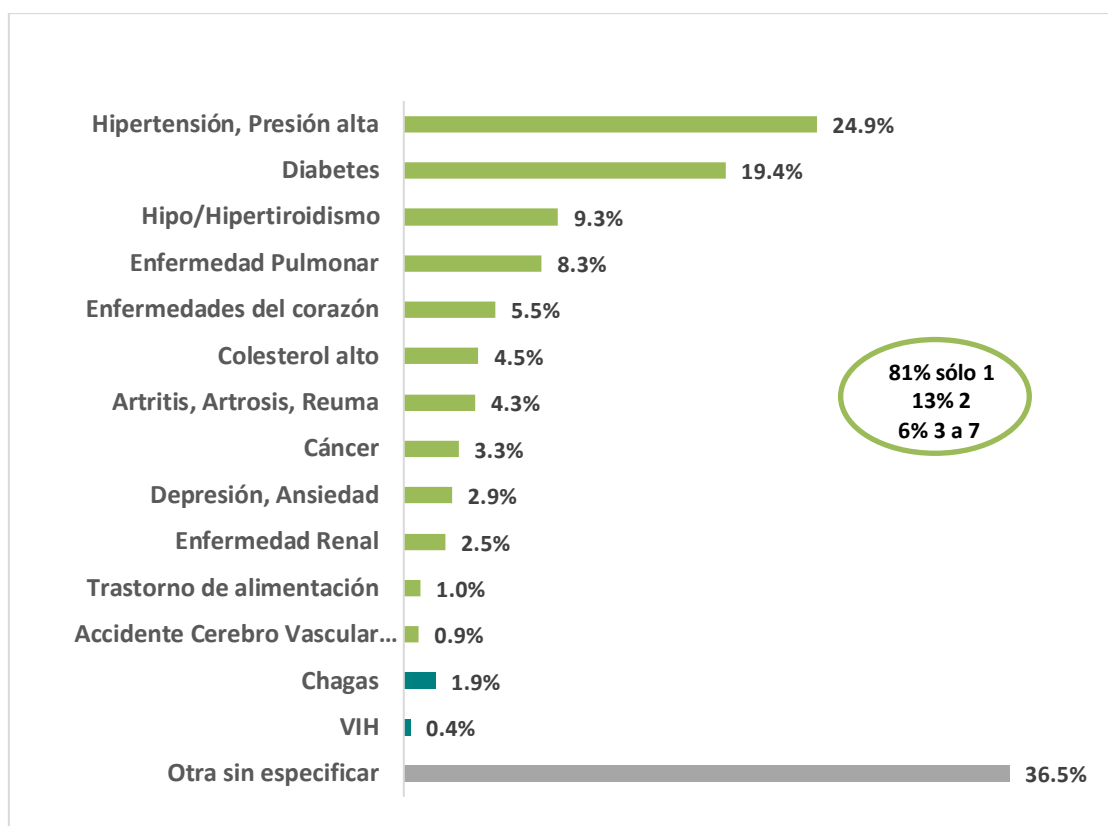
Base: Total personas

Entre quienes recibieron diagnóstico el 19% lo obtuvo de más de una enfermedad.

Los diagnósticos se centran en las enfermedades no transmisibles (ENT), que generalmente se asocian con hábitos y costumbres relacionadas con el tipo de alimentación, la actividad física y el consumo de sustancias como el tabaco y el alcohol. Si bien los trastornos de salud mental, como la ansiedad, la depresión y los trastornos de la alimentación, presentan porcentajes relativamente bajos, su análisis es significativo. Esto se debe a que al preguntar por el diagnóstico se destaca una actitud proactiva hacia el cuidado de la salud mental y la intervención por parte de profesionales para su tratamiento.

Por su parte, las enfermedades transmisibles como el chagas o VIH presentan bajo nivel de diagnóstico.

Gráfico.9 Enfermedad diagnosticada – Respuesta múltiple



Base: total de respuestas de las personas con diagnostico

Entre quienes consumen medicamentos el 18% los obtiene de manera gratuita, principalmente en Tolhuin. La mayoría los compra con descuentos, el 71% de quienes residen en Ushuaia.

Casi en la misma proporción quienes se atienden en los dispositivos de salud públicos acceden a los medicamentos de forma gratuita o comprándolos sin descuento. El descuento se aplica principalmente entre quienes tienen obra social, PAMI o prepaga, ajustándose a los términos del PMO y en menor medida a los que se atienden en dispositivos públicos.

Tabla 5 Acceso a medicamentos según localidad

		LOCALIDAD			
		Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Total
Acceso a medicamentos	Gratuito	18,8%	13,3%	39,1%	18,0%
	Con Descuento	64,3%	71,0%	43,1%	65,5%
	Sin Descuento	16,9%	15,7%	17,8%	16,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total personas que toman medicación

Tabla 6 Acceso a medicamentos según cobertura de salud

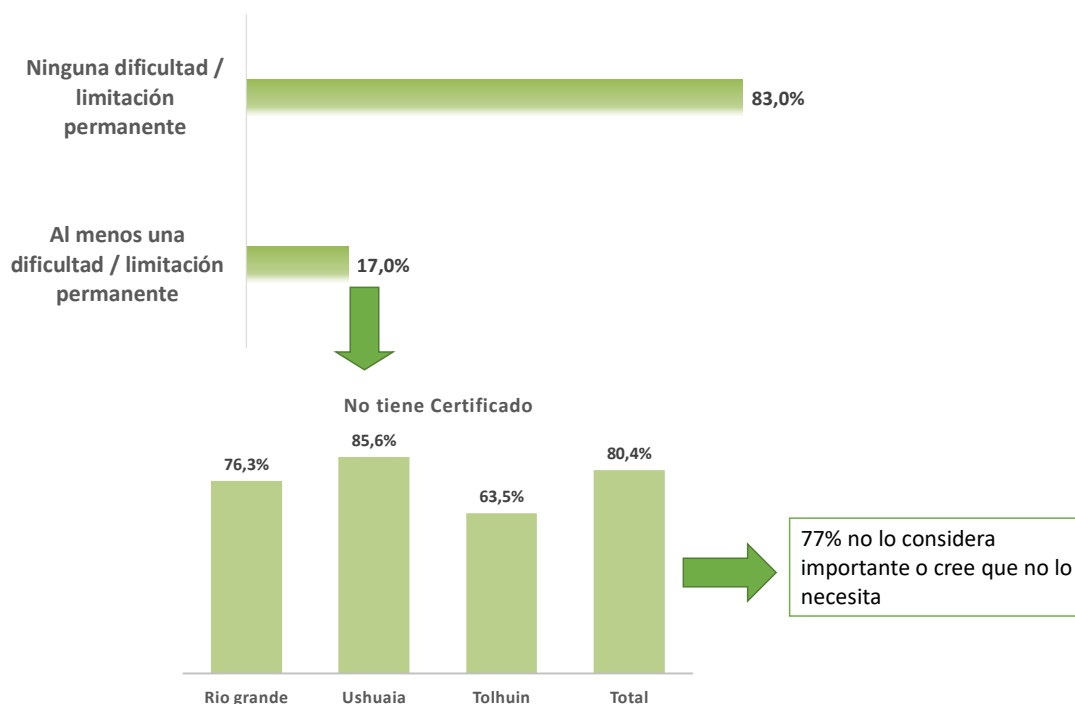
		Cobertura Salud		
		Seguridad Social o Privado (Obra Social / Prepaga / PAMI)	Público (Hospital, plan Sumar, Nacer)	Total
Acceso a medicamentos	Gratuito	11,0%	30,2%	18,0%
	Con Descuento	79,9%	40,3%	65,5%
	Sin Descuento	9,0%	29,4%	16,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total personas que toman medicación

5.1.3.2 Discapacidad y cuidados dentro de salud

Según un estudio del INDEC (2018)⁴ 1 de cada 10 personas de la Argentina tienen alguna dificultad o limitación permanente. En la Región Patagónica la prevalencia de la discapacidad en personas a partir de los 6 años es del 9%, donde cerca del 36% de quienes presentan dicha condición cuentan con el certificado CUD.

Gráfico.10 Dificultad o limitación permanente y CUD



Base: Total personas

En lo que hace a la población vulnerable, el 17% de las personas manifestó al menos 1 dificultad o limitación. De éstos, sólo el 20% cuenta con el certificado (CUD), es decir, que 8 de cada 10 al no disponer del certificado no acceden a derechos y beneficios tales como: 100% de cobertura en salud (prestaciones, medicación, prótesis), transporte público gratuito, asignaciones familiares, símbolos de libre tránsito/estacionamiento y exenciones impositivas.

Esta condición de desprotección se profundiza al relacionar la tenencia del CUD con la cobertura de salud, donde el 86% de los que no tienen cobertura de salud⁵, tampoco tiene CUD.

⁴ Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf

⁵ Si bien son alcanzados por el servicio público manifiestan no tener ninguna.

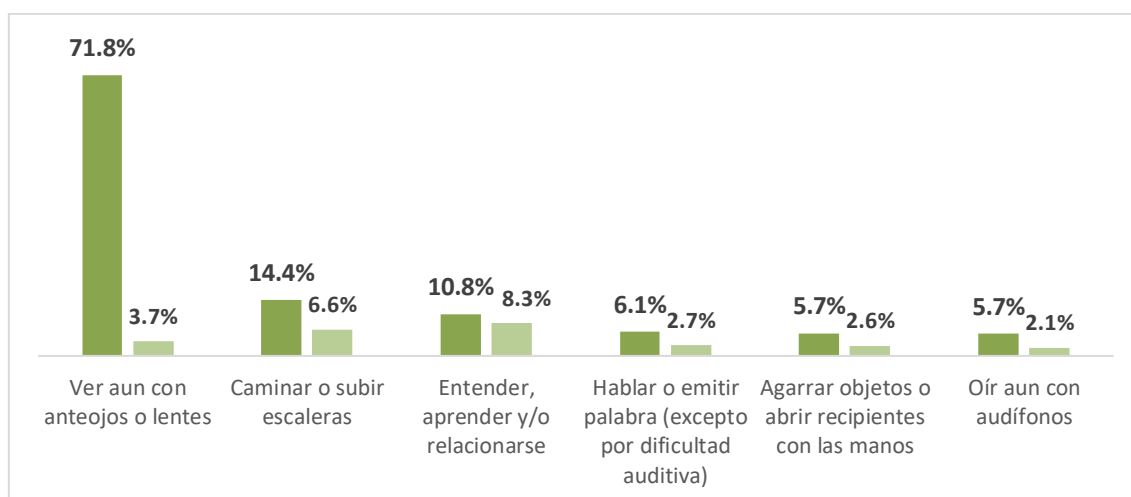
Dentro del 80% que no cuentan con el CUD, la mayoría considera que no lo tiene porque no lo necesita.

Tabla 7 CUD según cobertura de salud

		Cobertura Salud			
		Obra Social /	Hospital		
		Prepaga / PAMI	Público	Sin Cobertura	Total
		(sumar-nacer)			
Población con	Tiene Certificado	20,9%	18,7%	14,0%	19,6%
discapacidad (certificado	No tiene Certificado	79,1%	81,3%	86,0%	80,4%
CUD)					
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: Total personas con discapacidad

Gráfico.11 Tipo de dificultad o limitación permanente y CUD



Base: Total personas con discapacidad

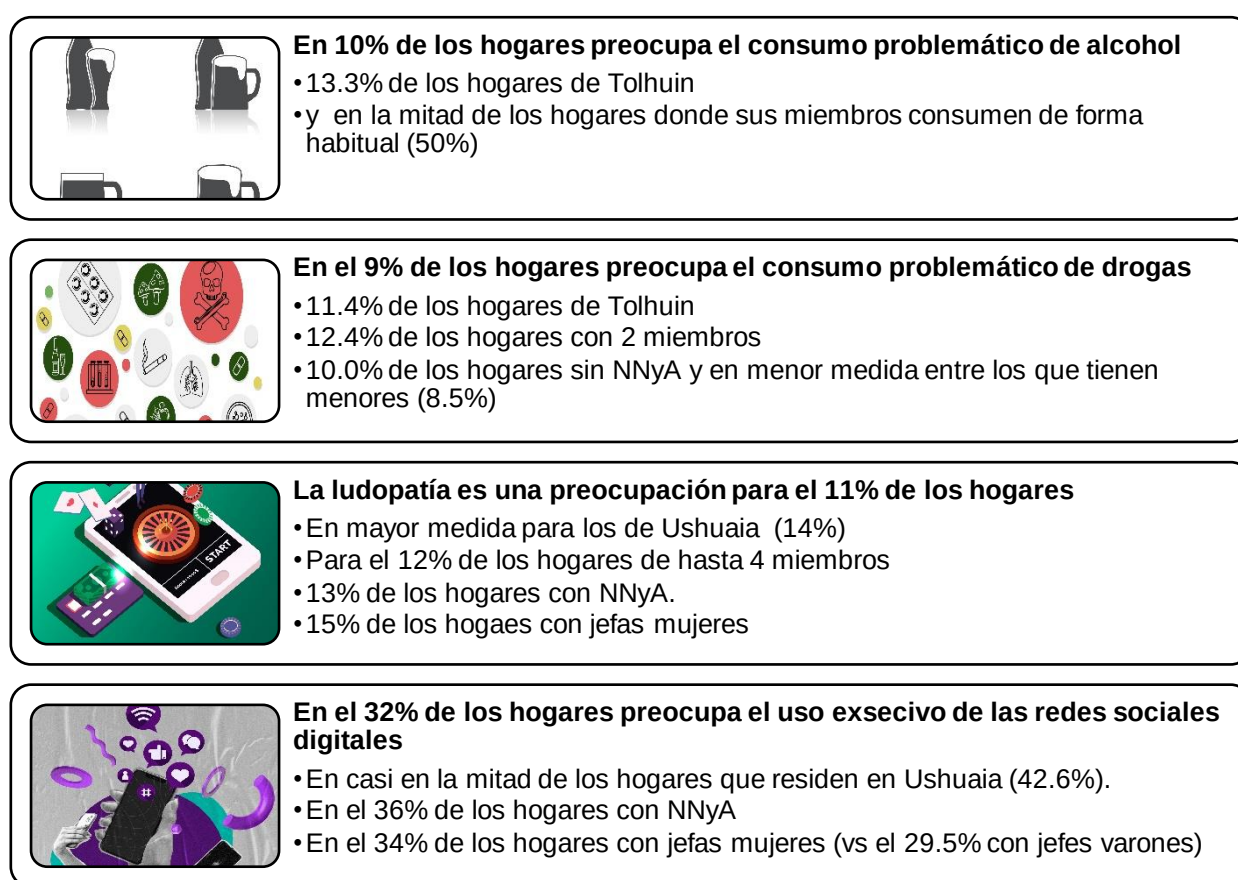
Si se relaciona el tipo de limitación o dificultad y la tenencia de CUD se puede pensar que el no considerarlo importante o creer que no es necesario gestionarlo se vincula directamente con el tipo de limitación que presentan. Así, la dificultad que presenta la mayor prevalencia, ver aun con anteojos, registra un porcentaje bajo de CUD. Mientras que casi la totalidad de quienes tienen limitaciones vinculadas con el aprendizaje y la socialización cuentan con el CUD.

5.1.3.3 Factores que intensifican la vulnerabilidad social

Situaciones como el consumo de sustancias psicoactivas, el tiempo dedicado a las pantallas, principalmente al uso de redes sociales digitales, las apuestas en juegos de azar, son situaciones que ponen en riesgo y atentan contra el bienestar, la salud física y mental, intensificando las condiciones de vulnerabilidad.

Dadas las características del estudio, las situaciones vinculadas al consumo problemático se abordaron desde la preocupación que manifiestan las personas referentes respecto a la posibilidad ocurrencia de dichas situaciones.

Gráfico.12 Preocupación sobre los factores que intensifican las condiciones de vulnerabilidad



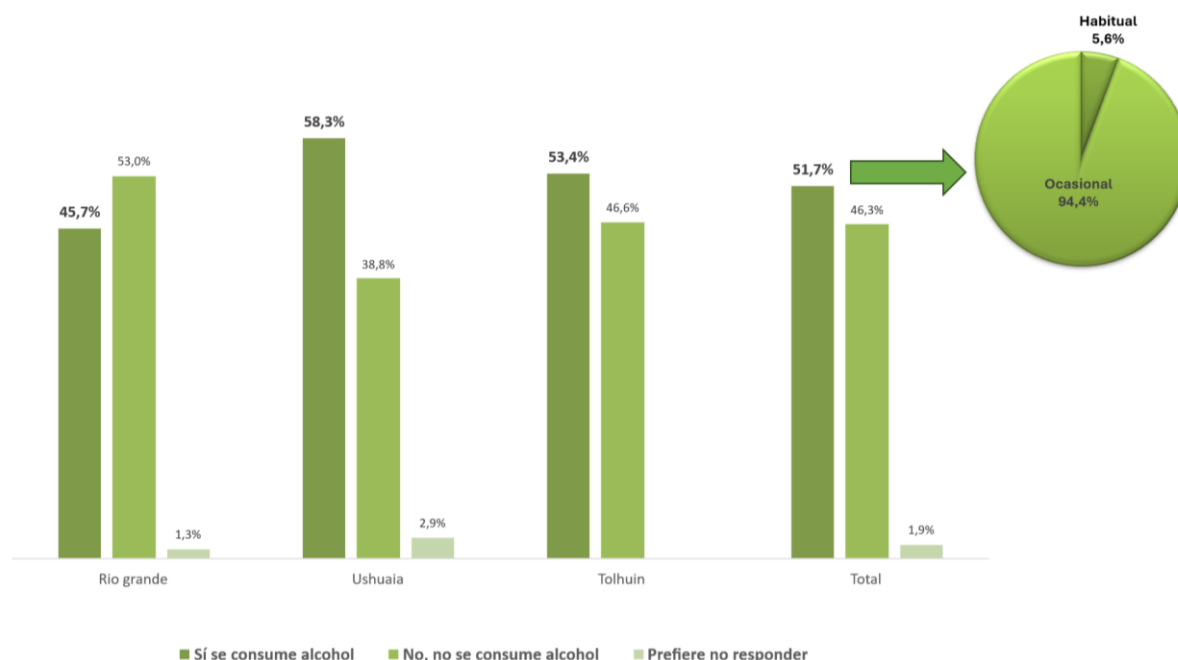
Base: total de hogares con 2 o más miembros

Tal como se observa, entre los hogares consultados resulta relativamente baja la proporción que manifiesta preocupación sobre los consumos problemáticos, ya sean estos de sustancias, como las drogas o el alcohol, o de exposición, a las redes y los juegos de azar. Más aún, los mayores niveles de preocupación se manifestaron sobre los consumos problemáticos remiten a situaciones relativamente novedosas, que tiene lugar en el entorno digital: el tiempo dedicado a las redes sociales digitales y las apuestas en los

juegos de azar. Estas dos problemáticas ponen en alerta en mayor medida a los hogares con niños, niñas y adolescentes (NNyA) y con jefas mujeres.

Respecto al consumo de sustancias psicoactivas, consumo de drogas, resulta interesante que sea una preocupación, en mayor proporción, entre los hogares más pequeños y compuestos por adultos. Por su parte, el consumo problemático de alcohol es una preocupación para la mitad de los hogares donde alguno de sus integrantes consume de forma habitual. La no preocupación expresada por el 90% de los referentes de los hogares, podría estar mediada por el hecho de que es un consumo socialmente aceptado, es decir, que al ser más conocido y habitual pierde o se le resta importancia.

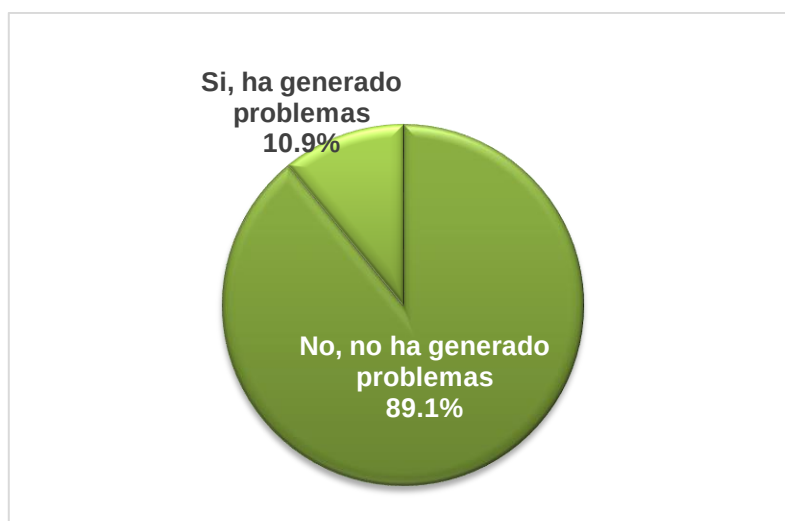
Gráfico.13 Consumo de bebidas alcohólicas en el hogar y frecuencia de consumo según localidad



Base: total de hogares vulnerables con más de un integrante

En lo que respecta a la frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas cerca de la mitad (46,3%) declaró que en el hogar **ningún integrante consume alcohol**, mientras que entre los que indicaron que sí lo hicieron en diferentes niveles o frecuencias, donde el consumo habitual aparece en niveles relativamente bajos (5,6%).

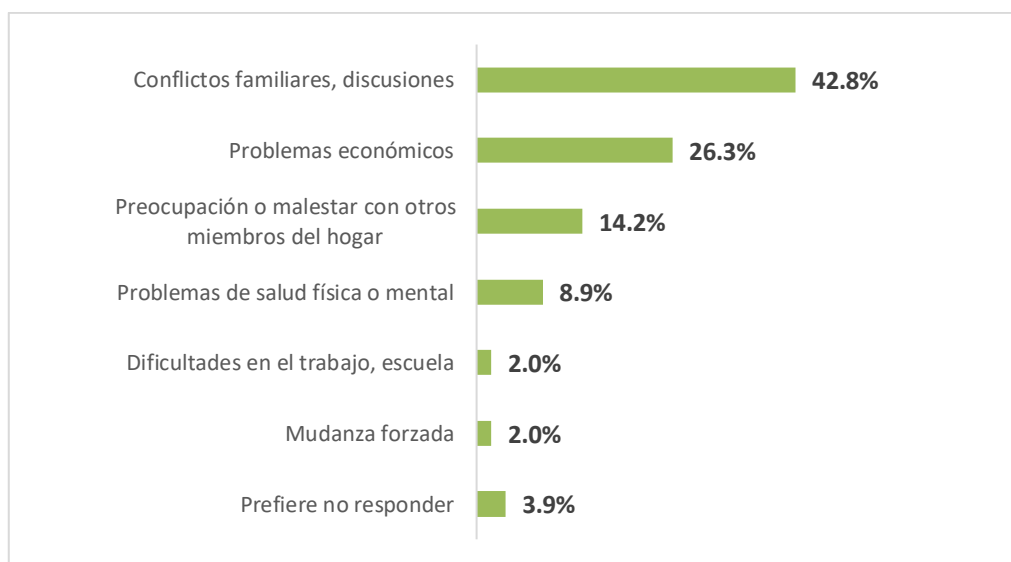
Gráfico.14 Problemas con el consumo de alcohol en el hogar según localidad



Base: total de hogares vulnerables que registran consumo de alcohol

En la pregunta que se releva si el consumo de alcohol genera problemas dentro del hogar la gran mayoría de los hogares (89,1%) señala que el consumo **no ha generado conflictos**. Sin embargo, en uno de cada diez hogares identifica que el consumo de alcohol sí genera problemas.

Gráfico.15 El consumo de alcohol en su hogar genera o ha generado



Base: total de hogares vulnerables que identifican al consumo de alcohol como problemático

Los conflictos familiares y discusiones aparecen como el problema más frecuente, seguidos por problemas económicos, preocupaciones entre miembros del hogar y problemas de salud. En menor medida se mencionan dificultades en el trabajo y en la

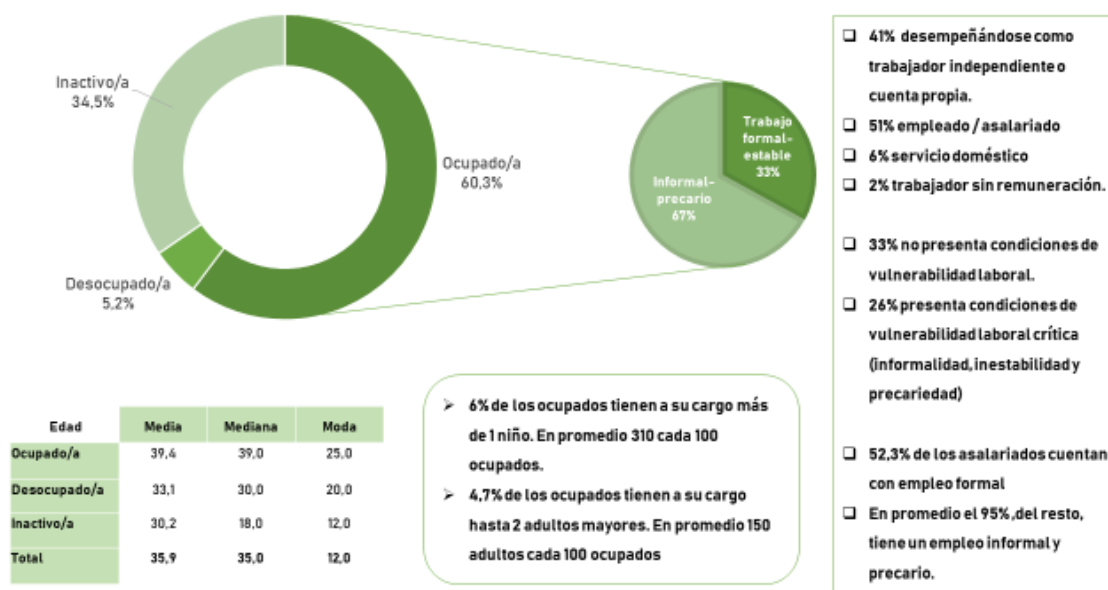
escuela o la necesidad de mudanza forzada. lo que evidencia la existencia de hábitos que afectan la dinámica familiar.

5.1.4 Estructura económica de los hogares

A partir de la “**condición de actividad**” se realiza una primera aproximación a las condiciones de trabajo y empleo de las personas mayores de 10 años, siguiendo los estándares del INDEC⁶

Adicionalmente para abordar las condiciones en las cuales los trabajadores se insertan en el sistema productivo se elaboró una medida síntesis que combina indicadores que predicen sobre la inserción laboral. La misma permite distinguir entre trabajadores cuyo empleo no presenta condiciones de vulnerabilidad laboral y trabajadores que se desempeñan bajo condiciones de **informalidad, precariedad e inestabilidad**, ya sea de manera aislada o combinada⁷.

Gráfico.16 Condición de actividad y condiciones de inserción en el mercado laboral



Base: total de personas vulnerables de 10 años y más

⁶ https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/menusuperior/eph/EPH_Conceptos.pdf.

⁷ Se considera **informalidad** a aquellas relaciones laborales no registradas, sin aportes jubilatorios ni cobertura de salud (incluyendo tanto asalariados como trabajadores independientes). La **precariedad**, por su parte, refiere a condiciones de inestabilidad o inseguridad en el empleo, incluso dentro de trabajos registrados, e incluye modalidades como contratos temporales, jornadas reducidas involuntarias o subcontratación. Por último, la **inestabilidad laboral** se vincula a la continuidad/discontinuidad asociada a contratos temporarios o permanentes.

En términos generales, los resultados muestran que la población vulnerable, en edad de trabajar, se encuentra en su mayoría ocupada. La proporción de la población desocupada es relativamente baja. Entre los inactivos se observa una alta participación de las edades más bajas, es decir, que quienes no tienen ni buscan trabajo son en mayor proporción los menores de 18 años.

En tal sentido, es mayor la tasa de dependencia infantil que la propia de adultos mayores, en efecto, cada 100 ocupados hay en promedio 310 niños, mientras que baja a la mitad la cantidad de adultos mayores.

Al comparar por localidades resulta que en Ushuaia se presenta la mayor proporción de población ocupada (66,8%) y los menores niveles de inactividad (29.9%). En Río Grande y Tolhuin, si bien es mayor el porcentaje de personas ocupadas, duplican los niveles de desocupación registrados en Ushuaia y presentan mayores proporciones de inactividad.

La forma en la cual los trabajadores se insertan en el mercado laboral es principalmente a través de trabajos o empleos informales y/o precarios. Casi dos tercios de los ocupados registran condiciones de vulnerabilidad laboral y, entre éstos, el 73%, según datos agrupados, registra informalidad, precariedad y, en algunos casos, inestabilidad. Si se compara con los datos de la EPH⁸ para el mismo período, resulta que es mayor el porcentaje de personas ocupadas entre las vulnerables (60.3% vs 46.6%EPH) como así también la proporción que se desempeña en condiciones de vulnerabilidad laboral. En efecto, en los datos de la EPH entre 10 asalariados solo 2 registran empleo informal-precario, entre los asalariados vulnerables esa condición alcanza casi a la mitad de los asalariados.

Las condiciones de vulnerabilidad laboral crítica se registran en mayor proporción entre los trabajadores de Ushuaia (43.9%). En Tolhuin, la informalidad y la precariedad laboral son las condiciones que registran los porcentajes más elevados, afectando de manera combinada a cerca de 5 de cada 10 trabajadores. En Río Grande presentan casi la misma proporción los trabajadores cuyo empleo es bajo condiciones informales y precarias, que aquellos que lo tienen bajo condiciones aún más críticas.

Si se analiza por categoría ocupacional, tal como es esperar, los asalariados son los que registran la mayor proporción de empleos formales. El resto de las categorías se desempeñan, casi en su totalidad, en condiciones de vulnerabilidad laboral.

⁸ <https://ipiec.tierradelfuego.gob.ar/infografia-mercado-de-trabajo-4er-trimestre-2025/>

Tabla 8 Condición de actividad según Localidad

		LOCALIDAD			
		Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Total
Condición de actividad	Ocupado/a	54,8%	66,8%	59,7%	60,3%
	Desocupado/a	6,6%	3,4%	6,7%	5,2%
	Inactivo/a	38,6%	29,9%	33,6%	34,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total de personas vulnerables de 10 años y más

Tabla 9 Condiciones de vulnerabilidad laboral según Localidad

		LOCALIDAD			
		Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Total
Condiciones de vulnerabilidad laboral	Precariedad	18,6%	19,1%	14,9%	18,6%
	Informalidad y precariedad	37,0%	29,7%	46,3%	34,2%
	Informalidad, precariedad e inestabilidad	35,7%	43,9%	21,8%	38,7%
	Informalidad	0,6%			0,3%
	Inestabilidad	8,1%	7,3%	17,0%	8,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total de personas ocupadas con condiciones de vulnerabilidad laboral

Gráfico.17 Condiciones de vulnerabilidad laboral y pobreza



Base: total de personas ocupadas

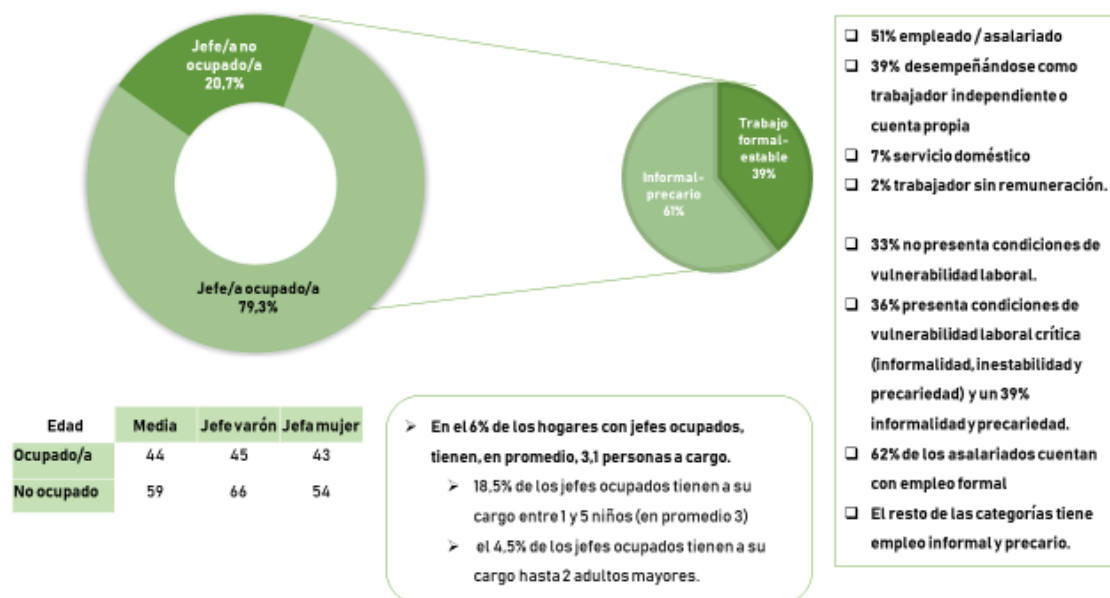
En el análisis desagregado según las condiciones de vulnerabilidad social, se observa que la privación alimentaria se comporta de manera diferente según la condición de ocupación y la localidad. En Tolhuin afecta a un tercio de los ocupados, mientras que en Ushuaia lo hace en mayor proporción sobre los inactivos y en Río Grande entre los desocupados. Si se compara por tipo de trabajo, afecta en mayor medida a los trabajadores formales, en Ushuaia a 5 de cada 10 trabajadores asalariados y en Río Grande principalmente a los trabajadores domésticos.

La pobreza crítica es una situación que afecta de manera significativa a los desocupados de Ushuaia y los inactivos de Tolhuin y entre los ocupados que se desempeñan como servicio doméstico o trabajador sin remuneración.

La pobreza por ingresos se distribuye casi de la misma manera entre los trabajadores, más allá del tipo de trabajo y categoría ocupacional.

Situación similar se presenta en la pobreza estructural, si bien se distribuye de manera similar entre los trabajadores y localidades, presenta mayores proporciones entre los trabajadores formales y asalariados de Río Grande.

Gráfico.18 Características laborales de los jefes y las jefas de hogar



Base: total hogares vulnerables

Al focalizar el análisis en las características laborales de los jefes de hogar, los resultados son similares a los alcanzados a nivel general.

En este caso los jefes tienen mayor nivel de inserción en el mercado laboral a través de empleo formal, en comparación con la población general, entre quienes se insertan de manera precaria e informal adquiere particular relevancia el porcentaje que lo hace en condiciones críticas: el 36% presenta condiciones de vulnerabilidad laboral crítica y el 39%, es decir, 4 de cada 10 jefes se desempeña en puestos de trabajo estables (permanentes) pero precarizados e informales.

En resumen, la población ocupada en hogares vulnerables se inserta mayoritariamente en segmentos de baja calidad del mercado de trabajo, caracterizados por la inestabilidad, la informalidad y la precariedad. En tal sentido, se puede pensar que para contextualizar las condiciones de vulnerabilidad social no solo resulta relevante considerar el acceso al empleo, sino también las condiciones en que dicho empleo se desarrolla, es decir, si la inserción en el sistema productivo se hace bajo condiciones de vulnerabilidad laboral, ya que éstas inciden en la reproducción de las desigualdades y en la persistencia de condiciones de pobreza y vulnerabilidad.

5.1.5 Condiciones materiales de vida y déficits acumulados

Las condiciones de vida son las condiciones, valga la redundancia – materiales y simbólicas-, sobre las cuales las personas transitan su existencia, enmarcadas tanto por particularidades individuales, como por el contexto histórico, político, económico y social en el que viven.

En el marco del estudio, los déficits acumulados, refieren a la presencia de aspectos desfavorables en las condiciones de vida, que incrementan las desventajas comparativas respecto del conjunto de la población, profundizando las condiciones de vulnerabilidad, en un primer momento vinculadas a las características constructivas de la vivienda y el entorno, el acceso a servicios públicos y domiciliarios, para luego avanzar sobre el acceso a los servicios básicos de educación, salud y cuidado.

5.1.5.1 Hábitat y vivienda

Las características del hábitat y la vivienda predicen sobre las condiciones de vida puesto que dan cuenta del entorno social y físico donde se desenvuelve la vida cotidiana, lo cual supone además de la vivienda y sus características constructivas y de confort, la accesibilidad del barrio, el acceso a servicios básicos generales y domiciliarios.

5.1.5.1.1 Servicios básicos y entorno

Los indicadores del entorno refieren a los aspectos que hacen a la ubicación del barrio -o vivienda en particular-, al acceso a los servicios básicos, de movilidad y de comunicación, a la infraestructura, y al acceso a servicios públicos, entre otras, que permiten conocer de manera más amplia el contexto material en el cual se despliega la vida cotidiana de la población y de los hogares.

5.1.5.1.2 Accesibilidad e intercomunicación (calles y accesos)

Para analizar la accesibilidad e intercomunicación de las viviendas relevadas se construyó una medida resumen que permite en una nueva y única variable condensar las características de la infraestructura pública que facilitan el acceso a las viviendas.

Esta medida resumen –índice- es el resultado de la suma simple de los aspectos de accesibilidad e intercomunicación con los que cuenta el entorno de la vivienda:

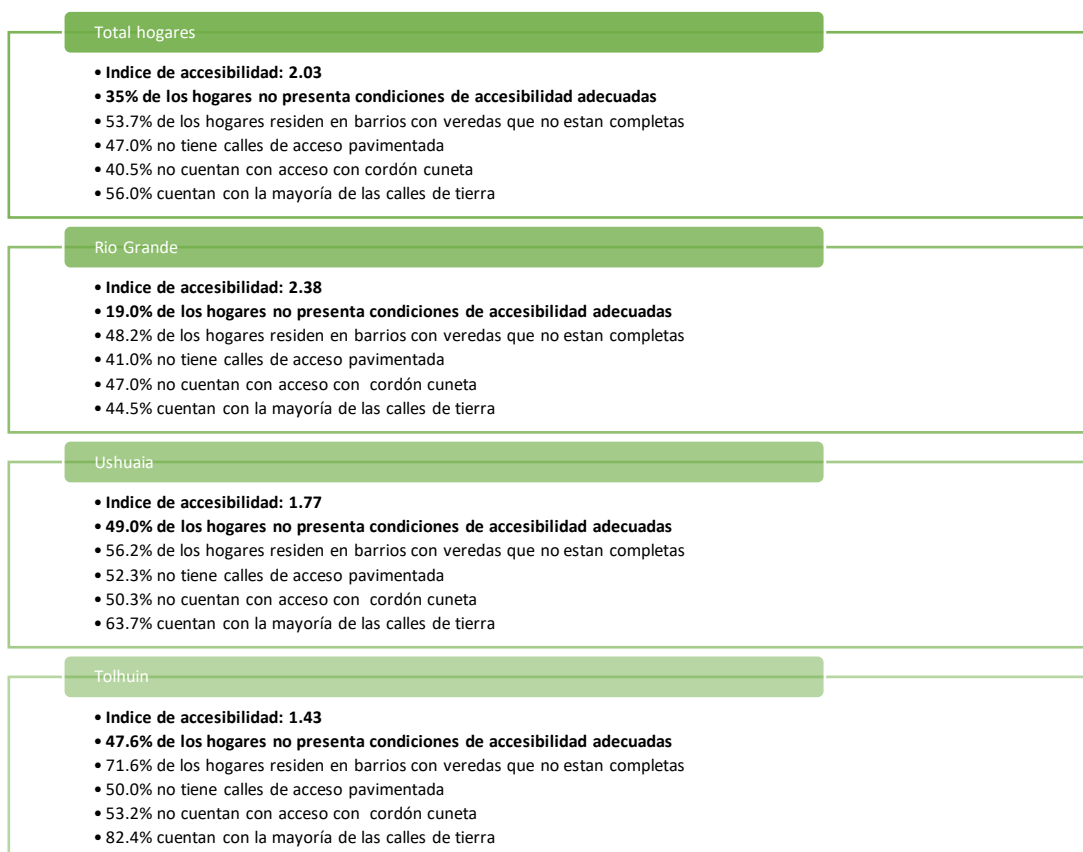
- vereda completa con baldosa, mosaico, cemento
- calle de acceso pavimentada/ empedrada

- Calle de acceso con cordón cuneta
- No se registran calles o caminos de tierra

$$\text{Índice de accesibilidad} = Si(vereda) + Si(pavimento) + Si(cordón) + No(tierra)$$

De este modo el puntaje del índice tiene un rango de 0 a 4, donde 0 indica que no presenta condiciones de accesibilidad adecuadas y 4 que presenta todas las consultadas.

Gráfico.19 Condiciones de accesibilidad según localidad



Base: total hogares vulnerables.

Respecto a las condiciones de accesibilidad se observa que los hogares residen en barrios que cuentan, en promedio, con dos de los aspectos consultados, siendo los que se ubican en la localidad de Río Grande quienes lo presentan en mayor medida. En contraposición los hogares de Tolhuin indicaron contar con menos condiciones que el promedio general y cerca del 50% de los hogares reside en barrios con condiciones de accesibilidad inadecuadas.

5.1.5.1.3 Acceso a servicios

Para construir el índice de acceso a servicios se utilizó el criterio de cercanía con los servicios, es decir, que quienes mencionaron residir a no más de 5 cuadras de: una parada de colectivo, un jardín de infantes, una escuela primaria, una secundaria, un hospital público y una salita de atención primaria registran 1 en cada uno de estos hitos.

Índice de acceso a servicios

$$= Si(\text{colectivo})Si(\text{jardín}) + Si(\text{primaria}) + Si(\text{secundaria}) + Si(\text{hospital}) + Si(\text{salita})$$

De este modo se cuenta con un puntaje del entorno respecto a la oferta de servicios educativos y atención a la salud con un rango de 0 a 6 puntos, donde 0 indica que la vivienda se ubica en un área que registra todos estos servicios a una distancia superior a las 5 cuadras.

Tabla 10 Acceso a servicios educativos y de salud según localidad

Total hogares
• Índice de acceso a servicios: 2.60 • 12.7% de los hogares reside a más de 5 cuadras de todos los servicios • 14.5% de una parada de colectivo • 46.1% de un jardín de infantes • 54.1% de una escuela primaria • 69.8% de una escuela secundaria • 97.0% de un hospital público • 50.0% de una salita/ centro de atención primaria
Rio Grande
• Índice de acceso a servicios: 3.12 • 2.1 % de los hogares reside a más de 5 cuadras de todos los servicios • 2.6% de una parada de colectivo • 36.3% de un jardín de infantes • 39.1% de una escuela primaria • 58.4% de una escuela secundaria • 98.9% de un hospital público • 45.1% de una salita/ centro de atención primaria
Ushuaia
• Índice de acceso a servicios : 2.28 • 18.5 % de los hogares reside a más de 5 cuadras de todos los servicios • 24.6% de una parada de colectivo • 54.2% de un jardín de infantes • 65.1% de una escuela primaria • 79.1% de una escuela secundaria • 97.1% de un hospital público • 51.1% de una salita/ centro de atención primaria
Tolhuin
• Índice de acceso a servicios: 1.29 • 45.7 % de los hogares reside a más de 5 cuadras de todos los servicios • 76.2% de una parada de colectivo • 54.9% de un jardín de infantes • 78.3% de una escuela primaria • 80.2% de una escuela secundaria • 80.6% de un hospital público • 79.0% de una salita/ centro de atención primaria

Base: total hogares vulnerables.

Tal como se observó en punto anterior, son los hogares que residen en Río Grande los que indicaron mejores condiciones respecto al acceso a estos servicios, es decir, que presentan en mayor proporción que el resto, puntualmente, oferta de servicios educativos más cerca de la casa. En todos los casos, el hospital y la escuela secundaria son los servicios que se ubican a mayor distancia. La parada de colectivo y el jardín de infantes, salvo para los hogares de Tolhuin, son de los servicios más cercanos.

5.1.5.1.4 Movilidad

En este caso la movilidad es entendida como la presencia de determinados hitos que permiten contar con estrategias de traslado, es por ello que no se consulta si utiliza la ruta o la avenida sino la cercanía. De este modo cuando el índice da “0” indica que el hogar reside a más de 5 cuadras de todos los hitos.

$$\text{Índice de movilidad} = Si(ruta) + Si(avenida) + Si(cruce de calles)$$

Tabla 11 Distancia de la vivienda de una ruta, una avenida y un cruce de calles según localidad

Total hogares
• Índice de movilidad: 1.55 • 32% de los hogares reside a más de 5 cuadras de los hitos • 67.2% de una ruta provincial • 40.2% de una avenida • 24.7% de un cruce de calles
Río Grande
• Índice de movilidad: 1.57 • 13.4% de los hogares reside a más de 5 cuadras de los hitos • 76.3% de una ruta provincial • 32.9% de una avenida • 14.2% de un cruce de calles
Ushuaia
• Índice de movilidad: 1.54 • 30.6% de los hogares reside a más de 5 cuadras de los hitos • 61.2% de una ruta provincial • 45.4% de una avenida • 33.8% de un cruce de calles
Tolhuin
• Índice de movilidad: 1.46 • 23% de los hogares reside a más de 5 cuadras de los hitos • 51.5% de una ruta provincial • 53.8% de una avenida • 22.3% de un cruce de calles

Base: total hogares vulnerables.

En cuanto a la distancia de los hitos de movilidad resulta que son los que registran menos distancia, es decir, que los hogares se ubican, en mayor medida, a no más de 5 cuadras de una ruta, una avenida y/o un cruce de calles. Ahora bien, la forma en la cual se distribuye la cercanía al hito en cuestión, pareciera estar vinculada al tipo o tamaño de la localidad, así en Río Grande y Ushuaia los hogares registran mayor cercanía en avenidas y cruces de calles que de “rutas provinciales”. Mientras que en Tolhuin más de la mitad de los hogares se ubican a la misma distancia de una ruta como de una avenida, pero más cerca de la primera que de la segunda.

5.1.5.1.5 Factores de riesgo ambiental

En este punto, se analizan los indicadores que dan cuenta de la exposición a factores de riesgo ambientales los cuales permiten indicar si el área no representa un ambiente saludable, ya que son viviendas que:

- Se ubican en zona inundable
 - Se encuentra a menos de 300 mts. de un basural
- O presentan las siguientes condiciones:
- Malos olores (por incendios, quema de basura/ goma/ campos/ pastizales/ industrias/ comercios/ depósitos/ venta de combustibles, etc.)
 - Humos/ gases (por transporte, industrias, quema de basura, goma, campos, pastizales, comercios, depósitos, venta de combustible, etc.)
 - Polvos (cenizas, cementeras, silos, tierra, etc.)
 - Aguas estancadas/ contaminadas

Indice de riesgo ambiental

$$= Si (inundable) + Si(basural) + Si(malos olores) + Si(humo) + Si(polvos) + Si (agua estancada/contaminada)$$

A partir de esos indicadores se construyó el índice simple, que da cuenta de la exposición a factores de riesgo ambientales con el fin de presentar en una medida resumen la población que reside en un área cuyo ambiente no resulta saludable, ya que son viviendas que cuentan con al menos un indicador de factor de riesgo. Así, quienes tengan puntaje 0 serán los que no están expuestos a ninguno de los factores de riesgo ambiental consultados, y quienes registren 6 darán cuenta de una zona expuesta a todos los factores de riesgo indagados.

Tabla 12 Exposición a factores de riesgo ambientales según localidad

Total hogares • Índice de riesgo ambiental: 1.17 • 56% de los hogares está expuesto a factores de riesgo ambientales • 12.9% de los hogares residen en zonas inundables • 11.0% a 300mts o menos de un basural • 21.0% a malos olores • 13.0% a humos y gases • 37% a polvos • 22.5% aguas estancadas/contaminadas
Río Grande • Índice de riesgo ambiental: 0.96 • 53.2% de los hogares está expuesto a factores de riesgo ambientales • 10.8% de los hogares residen en zonas inundables • 13.5% a 300mts o menos de un basural • 19.2% a malos olores • 8.3% a humos y gases • 30.8% a polvos • 13.2% aguas estancadas/contaminadas
Ushuaia • Índice de riesgo ambiental: 1.37 • 58.5% de los hogares está expuesto a factores de riesgo ambientales • 13.6% de los hogares residen en zonas inundables • 9.7% a 300mts o menos de un basural • 22.7% a malos olores • 16.4% a humos y gases • 42.7% a polvos • 31.7% aguas estancadas/contaminadas
Tolhuin • Índice de riesgo ambiental: 1.23 • 63.1% de los hogares está expuesto a factores de riesgo ambientales • 22.4% de los hogares residen en zonas inundables • 3.5% a 300mts o menos de un basural • 17.0% a malos olores • 17.7% a humos y gases • 40.0% a polvos • 22.8% aguas estancadas/contaminadas

Base: total hogares vulnerables.

Si bien los valores del índice expresan bajo nivel de exposición a factores de riesgo ambiental, al analizar los niveles de exposición de manera específica, por factor, resulta que más de la mitad de los hogares está expuesto a la totalidad de los factores, es decir que reside en zonas o barrios en condiciones de riesgo ambiental. Entre los hogares de Río Grande la mayor exposición es a polvos (30.8%) y malos olores/humos (19.0%). En Ushuaia los factores más relevantes son la exposición a polvos, cenizas (42.7%), aguas estancadas/contaminadas (31.7%) y malos olores (22.7%). En Tolhuin, los polvos (40.0%), aguas contaminadas (22.8%) y las inundaciones (22.4%).

5.1.5.1.6 Infraestructura y servicios públicos

Dentro de los indicadores que se analizan, el conjunto que hace a la infraestructura y los servicios públicos resulta de particular interés puesto que predicen respecto de las características del entorno que condicionan las estrategias de vida cotidiana de los hogares.

Para abordar estos condicionantes se consultó respecto a la presencia de alumbrado público, del servicio de recolección de residuos, de cortes de luz y/o agua.

$$\begin{aligned} &\textbf{Servicios e infraestructura pública} \\ &= \text{No (alumbrado)} + \text{no(recolección)} + \text{Si(cortes de suministro eléctrico)} \\ &+ \text{Si(cortes de agua)} \end{aligned}$$

En este caso, la suma expresa la carencia, insuficiencia o ineficiencia de los servicios (alumbrado, recolección de basura, cortes de agua, electricidad). Siendo así, el 0 indica la presencia de servicios suficientes y el 4 la totalidad de los servicios insuficientes o deficientes.

Tabla 13 Servicios públicos e infraestructura insuficiente/ineficiente

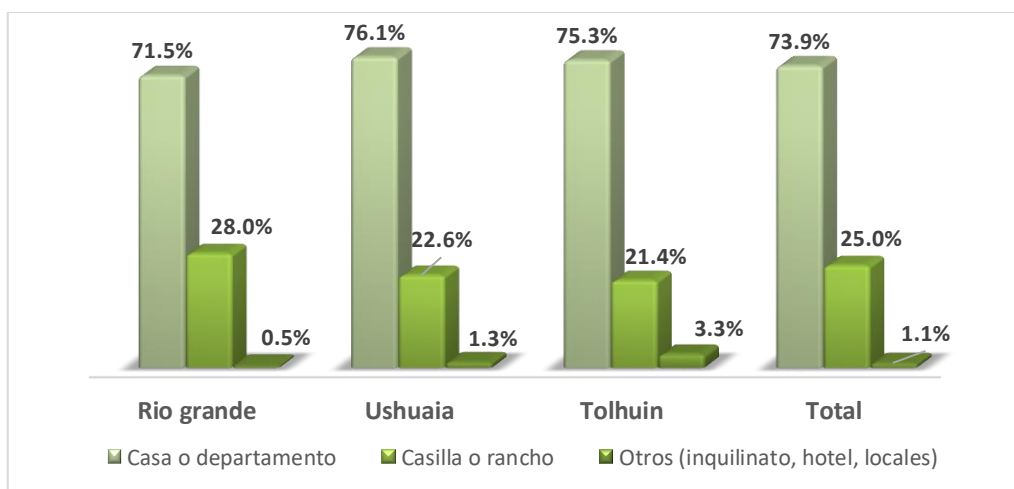
Total hogares
• Índice de servicios e infraestructura insuficiente: 0.66 • 46% de los hogares presenta servicios e infraestructura pública insuficiente o ineficiente • 11.0% de los hogares residen en barrios que no cuentan con alumbrado público • 35.4% tiene cortes de suministro eléctrico al menos 1 vez por mes • 20.0% a cortes de agua una vez por mes • 15.0% no cuenta con servicios de recolección de residuos
Rio Grande
• Índice de servicios e infraestructura insuficiente: 0.63 • 45% de los hogares presenta servicios e infraestructura pública insuficiente o ineficiente • 11.0% de los hogares residen en barrios que no cuentan con alumbrado público • 36.0% tiene cortes de suministro eléctrico al menos 1 vez por mes • 16.2% a cortes de agua una vez por mes • 1.0% no cuenta con servicios de recolección de residuos
Ushuaia
• Índice de servicios e infraestructura insuficiente: 0.65 • 44% de los hogares presenta servicios e infraestructura pública insuficiente o ineficiente • 10.0% de los hogares residen en barrios que no cuentan con alumbrado público • 31.0% tiene cortes de suministro eléctrico al menos 1 vez por mes • 24.6% a cortes de agua una vez por mes • 30.6% no cuenta con servicios de recolección de residuos
Tolhuin
• Índice de servicios e infraestructura insuficiente: 0.88 • 69% de los hogares presenta servicios e infraestructura pública insuficiente o ineficiente • 13.0% de los hogares residen en barrios que no cuentan con alumbrado público • 65.0% tiene cortes de suministro eléctrico al menos 1 vez por mes • 9.1% a cortes de agua una vez por mes • 3.4% no cuenta con servicios de recolección de residuos

Base: total hogares vulnerables.

En lo que respecta a los servicios e infraestructura pública los valores del índice, menores a 1, indican que los hogares cuentan, en líneas generales con los servicios suficientes y/o eficientes. El servicio de suministro eléctrico resultó ser el más indicado como ineficiente, principalmente entre los hogares de Tolhuin donde 6 de cada 10 indicaron cortes de luz al menos 1 vez por mes.

5.1.5.2 Vivienda y servicios domiciliarios

Gráfico.20 Tipo de vivienda según localidad



Base: total hogares vulnerables.

Los hogares de las localidades de interés habitan principalmente en construcciones de los tipos casas o departamentos y en menor medida en casillas.

Tabla 14 Régimen de tenencia según tipo de vivienda

Total hogares • El 75.0% de los hogares son propietarios • 76% reside en casas o departamentos: el 66% es dueño de la vivienda y el terreno y el 10% sólo de la vivienda • 14.0% de los hogares alquila: 32.5% piezas de inquilinato u hoteles y locales no destinados para tal fin. Un 15% casas o departamentos. • 11.0% ocupa el lugar donde reside: 38.5% ocupa de hecho piezas de inquilinato u hoteles y locales no destinados para tal fin y un 18% ocupa de hecho casillas. El 29.1% de la ocupación por préstamo, se registra en piezas de inquilinato u hoteles y locales no destinados para tal fin
Río Grande • El 82.0% de los hogares son propietarios • 82.0% reside en casas o departamentos: el 70% es dueño de la vivienda y el terreno y el 12% sólo de la vivienda • 11.0% de los hogares alquila: casas, departamento o casillas. • 7.0% ocupa el lugar donde reside: el 100% de quienes residen piezas de inquilinato u hoteles y locales no destinados para tal fin, lo ocupan por préstamo. Un 6.6% de las casillas y un 5.0% de las casas o departamentos son ocupadas bajo dicha condición. • El 3.1% de las casillas y el 1.6% de las casas o departamentos son ocupadas de hecho.
Ushuaia • El 69.0% de los hogares son propietarios • 72.3% reside en casas o departamentos: el 64% es dueño de la vivienda y el terreno y el 8% sólo de la vivienda • 16.0% de los hogares alquila: 26% piezas de inquilinato u hoteles y locales no destinados para tal fin. Un 17.2% casas o departamentos. • 15.0% ocupa el lugar donde reside: 67% piezas de inquilinato u hoteles y locales no destinados para tal fin y un 43% casillas. Sólo el 2% de la ocupación es por préstamo y se registra en casa o departamentos.
Tolhuin • El 65.0% de los hogares son propietarios • 66.2% reside en casas o departamentos: el 62% es dueño de la vivienda y el terreno y el 4% sólo de la vivienda • 24.0% de los hogares alquila: 100% piezas de inquilinato u hoteles y locales no destinados para tal fin, el 28.0% de las casillas y el 23.4% casas o departamentos. • 9% ocupa el lugar donde residen por préstamo: 10.5% de las casillas y el 8.7% de las casas o departamentos • 2% se vincula con la vivienda bajo modalidades no especificadas, situación que se registra específicamente entre quienes residen en casa o departamento.

Base: total hogares vulnerables.

Al introducir la condición bajo la cual se habita la vivienda, se observa que mayoría de los hogares que habitan casas o departamentos son propietarios. En efecto, 7 de cada 10 indicó ser dueño de la casa o departamento y dentro de éstos 1 es propietario sólo de la vivienda, no así del terreno. El alquiler adquiere relevancia entre los hogares de Tolhuin, donde la totalidad de los hogares que habitan piezas o locales las alquilan.

En Ushuaia el alquiler y la ocupación, ya sea por préstamo o hecho, registran casi el mismo porcentaje. La ocupación aparece como el modo de habitar principalmente piezas o locales y casillas, el alquiler es la modalidad de acceder tanto a habitaciones como a casas o departamentos.

Entre quienes alquilan el monto promedio de alquiler es de \$636.908,52, lo que significa que para pagar el alquiler de la vivienda los hogares tuvieron que destinar, en promedio, casi dos SMVM⁹.

Si se analiza por cantidad de ambientes, ese monto corresponde a una vivienda, en promedio de 2.4 ambientes. En Ushuaia el monto de alquiler promedio es superior al propio general y supone más de dos SMVM.

Tabla 15 Monto de alquiler- Medidas de Tendencia Central

Media		\$ 636.908,52
Mediana		\$ 600.000,00
Moda		\$ 1.000.000,00
Desv. Desviación		\$ 302.897,17
Mínimo		\$ 40.000,00
Máximo		\$ 1.400.000,00
Percentiles	25	\$ 450.000,00
	50	\$ 600.000,00
	75	\$ 900.000,00

Base: total hogares vulnerables que alquilan la vivienda e indicaron monto de alquiler

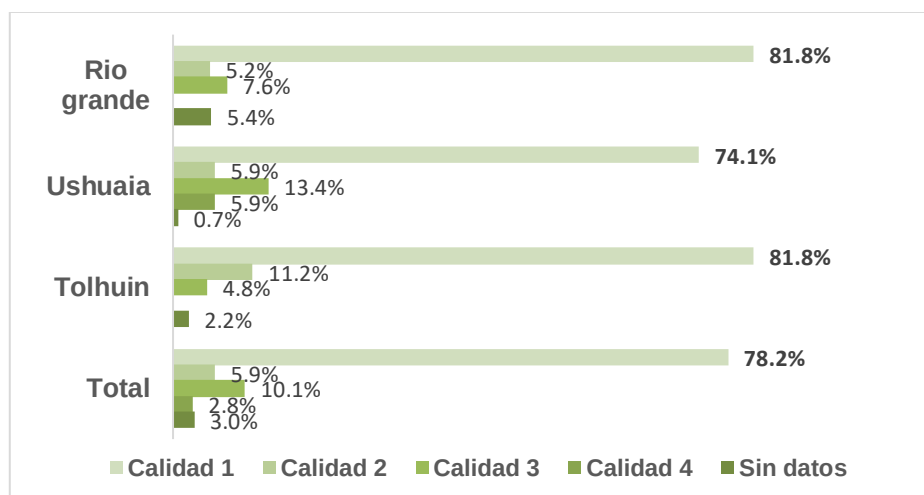
⁹ SMVM diciembre 2025 \$334.800

Tabla 16 Monto promedio de alquiler por cantidad promedio de ambientes según localidad

LOCALIDAD							
Rio grande		Ushuaia		Tolhuin		Total	
Monto alquiler	Ambientes	Monto alquiler	Ambientes	Monto alquiler	Ambientes	Monto alquiler	Ambientes
Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
\$456.784,6	2,6	\$771.059,4	2,3	\$451.137,0	2,4	\$636.908,5	2,4
0		2		0		2	

Base: total hogares vulnerables que alquilan la vivienda e indicaron monto de alquiler

Gráfico.21 Calidad de los materiales-resistencia, durabilidad y aislación- según localidad



Base: total hogares vulnerables.

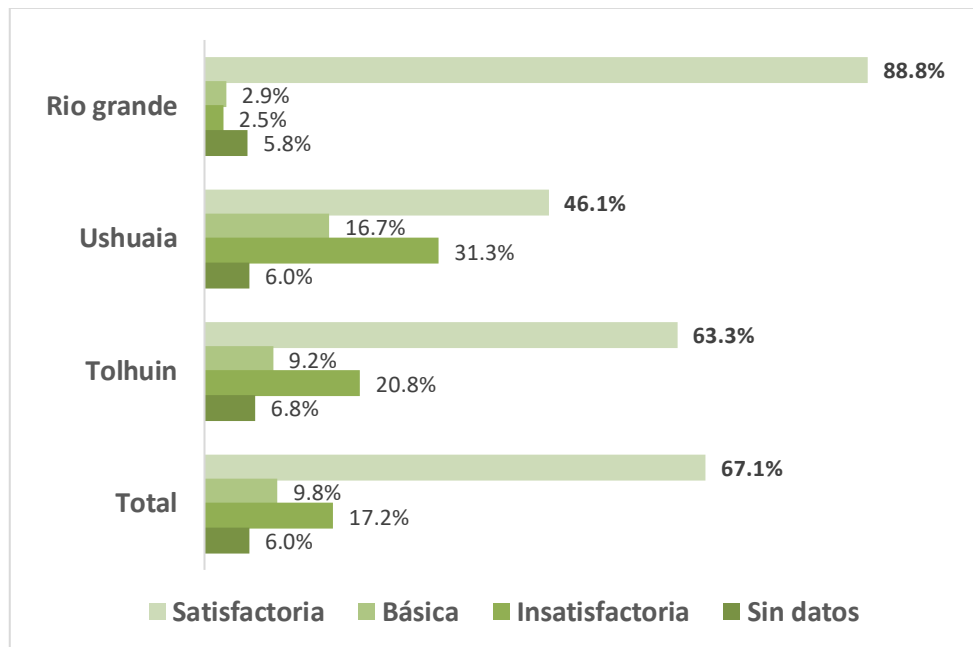
En lo que hace a la calidad constructiva¹⁰ resulta que casi la totalidad de las viviendas presenta materiales resistentes y sólidos en su construcción. Es decir, que en el 85% de los hogares no se identificaron deficiencias constructivas (78.2% calidad 1 y 5.9% calidad 2).

Las viviendas que presentan las características constructivas más deficientes se ubican Ushuaia (13.3% calidad 3 y 5.9% calidad 4). En Río Grande es mayor el porcentaje de viviendas que presentan materiales poco resistentes y sólidos en techo y en pisos (calidad

¹⁰ INMAT (Índice materialidad/calidad de la vivienda): Calidad 1: la vivienda presenta materiales resistentes y sólidos tanto en el piso como en techo; presenta cielorraso. Calidad 2: la vivienda presenta materiales resistentes y sólidos tanto en el piso como en el techo; pero techos sin cielorraso o bien materiales de menor calidad en pisos. Calidad 3: la vivienda presenta materiales poco resistentes y sólidos en techo y en pisos. Calidad 4: la vivienda presenta materiales de baja calidad en pisos y techos.

3) que los que tienen materiales de calidad en casi la totalidad de la construcción (calidad 2). En Tolhuin casi la totalidad de las viviendas son de calidad.

Gráfico.22 Calidad de los servicios sanitarios según localidad



Base: total hogares vulnerables.

En lo que hace a los servicios sanitarios, si bien la mayoría cuenta con servicios satisfactorios, en comparación con los constructivos, dicha condición alcanza a una proporción menor, a excepción de Río Grande, donde es levemente superior la proporción de hogares que cuentan con servicios sanitarios satisfactorios que con viviendas con materiales resistentes y sólidos. En Ushuaia más de un tercio de los hogares registra servicios sanitarios insuficientes y entre los que presentan servicios satisfactorios se registra una distancia de más de 40 puntos porcentuales respecto a los hogares de Río Grande. En Tolhuin cerca del 21% presenta condiciones sanitarias insatisfactorias.

En síntesis, al vincular la calidad de los materiales con la de los servicios sanitarios resulta que: el 55% de los hogares cuentan con condiciones satisfactorias, materiales y componentes constructivos y servicios sanitarios suficientes. Esta situación se presenta en 7 de cada 10 hogares de Río Grande, en el 54.8% de los de Tolhuin y el 38.7% de los Ushuaia.

Tabla 17 Calidad de los materiales y servicios sanitarios según localidad

			Calidad de los materiales- resistencia, durabilidad y aislamiento-					
LOCALIDAD			Sin datos	Calidad 1	Calidad 2	Calidad 3	Calidad 4	Total
Río grande	Calidad de los servicios sanitarios	Sin datos	0,5%	5,0%		0,3%		5,8%
		Satisfactoria	4,2%	73,3%	4,9%	6,4%		88,8%
		Básica	0,3%	2,5%				2,9%
		Insatisfactoria	0,3%	1,0%	0,3%	0,8%		2,4%
	Total		5,4%	81,8%	5,2%	7,6%		100,0%
Ushuaia	Calidad de los servicios sanitarios	Sin datos		4,3%		1,0%	0,7%	5,9%
		Satisfactoria	0,7%	38,7%	1,3%	5,1%	0,3%	46,1%
		Básica		11,8%	2,6%	2,2%		16,7%
		Insatisfactoria		19,4%	2,0%	5,0%	4,9%	31,3%
	Total		0,7%	74,1%	5,9%	13,4%	5,9%	100,0%
Tolhuin	Calidad de los servicios sanitarios	Sin datos		6,0%	0,4%	0,4%		6,8%
		Satisfactoria	1,1%	54,8%	5,7%	1,7%		63,3%
		Básica		6,4%	2,8%			9,2%
		Insatisfactoria	1,1%	14,5%	2,3%	2,8%		20,8%
	Total		2,2%	81,7%	11,2%	4,9%		100,0%
Total	Calidad de los servicios sanitarios	Sin datos	0,2%	4,7%	0,0%	0,7%	0,3%	6,0%
		Satisfactoria	2,3%	55,8%	3,3%	5,5%	0,1%	67,1%
		Básica	0,2%	7,2%	1,4%	1,1%		9,8%
		Insatisfactoria	0,2%	10,5%	1,3%	2,9%	2,3%	17,2%
	Total		3,0%	78,2%	5,9%	10,1%	2,8%	100,0%

Base: total hogares vulnerables.

Respecto al acceso a la energía eléctrica, la mayoría de los hogares cuentan con conexión domiciliaria regular y con presencia de dispositivos de seguridad, disyuntor y llave térmica. En esta condición se encuentran en mayor medida los hogares de Tolhuin (71.6%) y en menor los de Ushuaia (65.3%). Las conexiones comunitarias con presencia de dispositivos de seguridad y las irregulares con al menos uno de los dispositivos son las otras dos formas de acceso de importancia. La primera con un poco más de presencia en Río Grande (12.5%) y la segunda en Ushuaia (14.4%).

Cerca del 74% utiliza como combustible el gas de red, en Río Grande y en menor medida en Tolhuin, el gas de red se utiliza casi de forma exclusiva. Luego, excepto los tipos de

envasados (garrafa o zepelín) el uso del resto de los combustibles resulta residuales. Distinta es la situación en Ushuaia donde el uso del gas envasado es más habitual. Si bien alrededor del 58% utiliza el gas de red, el resto usa garrafa o tubo zepelín.

Tabla 18 Energía eléctrica tenencia y acceso según localidad

		LOCALIDAD			
		Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Total
Tipo de acceso y conexión al suministro eléctrico	Conexión regular domiciliaria y presencia de dispositivos de seguridad	69,3%	65,3%	71,6%	67,5%
	Conexión regular domiciliaria y presencia de sólo 1 dispositivo de seguridad	1,8%	1,0%		1,3%
	Conexión regular domiciliaria sin presencia de dispositivos de seguridad			1,5%	0,1%
	Conexión comunitaria y presencia de dispositivos de seguridad	12,5%	12,2%	8,1%	12,1%
	Conexión comunitaria y presencia de sólo 1 dispositivo de seguridad	0,1%	0,6%		0,3%
	Conexión comunitaria sin presencia de dispositivos de seguridad		2,3%	1,1%	1,2%
	Conexión irregular con presencia de dispositivos de seguridad	1,3%	3,3%	6,8%	2,6%
	Conexión irregular con presencia de sólo 1 dispositivo de seguridad	10,8%	14,4%	7,0%	12,3%
	Conexión irregular sin presencia de dispositivos de seguridad		0,3%	0,5%	0,2%
	Conexión regular sin especificar dispositivos de seguridad	3,4%		2,2%	1,7%
	Presencia de dispositivos de seguridad y desconocimiento del tipo de conexión	0,8%	0,6%	1,2%	0,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total hogares vulnerables.

Tabla 19 Tipo de combustible por uso según localidad

Localidad	Tipo de combustible y uso								
	Gas de red		Gas de garrafa/tubo		Gas tubo zepelín		Horno eléctrico/Electricidad		Leña o carbón/ otro elemento
	Cocinar	Calefaccionar	Cocinar	Calefaccionar	Cocinar	Calefaccionar	Cocinar	Calefaccionar	Calefaccionar
Rio grande	88,5%	88,1%	8,4%	8,1%	3,1%	2,8%	0,0%	0,0%	1,0%
Ushuaia	58,2%	57,5	21,5%	21,5%	17,6%	18,3%	2,7%	2,0%	0,6%
Tolhuin	82,1%	80,4%	2,2%	2,2%	14,6%	13,9%	1,1%	0,0%	3,5%
Total	73,8%	73,2%	14,1%	14,0%	10,7%	10,8%	1,3%	0,9%	1,0%

Base: total hogares vulnerables.

5.2 Programas sociales y brecha de cobertura

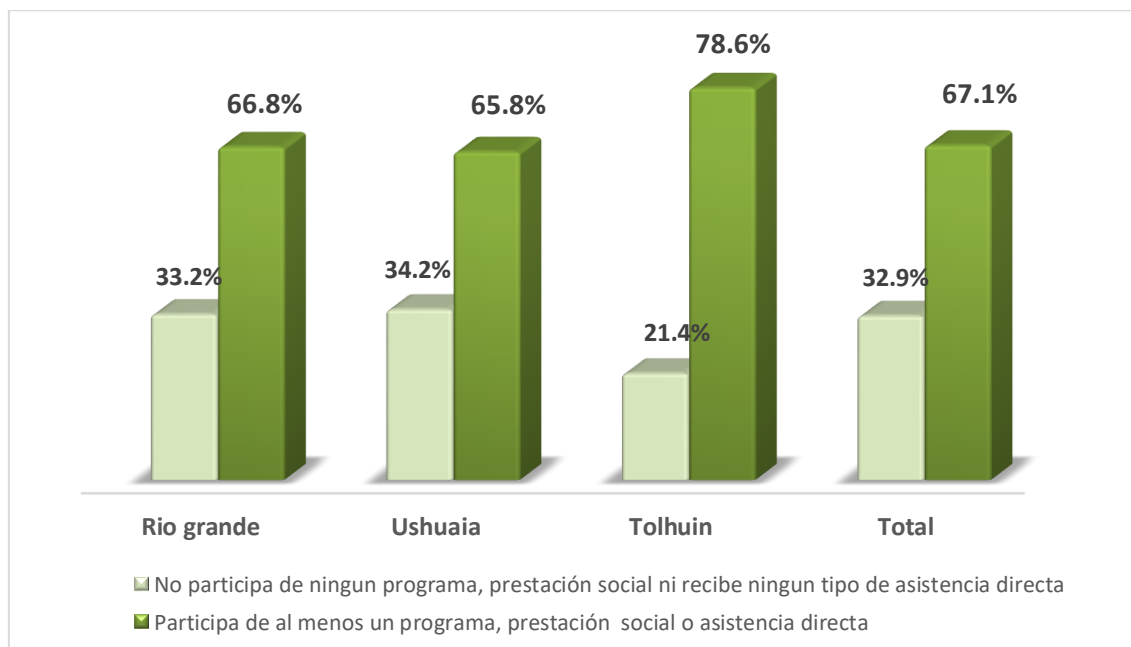
Como se sabe los programas sociales son una serie de iniciativas e intervenciones gubernamentales—trasferencias monetarias, asistencia alimentaria, trabajo, educación, capacitación-- orientadas a atender problemas sociales y específicamente para mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable.

En el presente apartado se analizan los resultados que dan cuenta de la cobertura y el alcance de los programas sociales, los tipos de beneficios, servicios o prestaciones de los cuales los hogares y sus miembros son destinatarios, así como de la brecha entre el conocimiento y la tenencia.

5.2.1 Cobertura de programas sociales

Por cobertura de programas sociales se entiende a la medida en que los beneficios, servicios o prestaciones llegan efectivamente a su población objetivo. El alcance de dicha cobertura expresa la proporción de personas destinatarias respecto al total que se planificaba alcanzar.

Gráfico.23 Condición del hogar respecto a los programas, prestaciones sociales y asistencia directa



Base: total hogares vulnerables.

Cerca del 70% de los hogares vulnerables es destinatario de programas sociales. En Tolhuin aumenta en más de 10 puntos porcentuales los hogares en dicha condición, 78.6%.

Al analizar según la conformación de los hogares resulta que a medida que el tamaño del hogar aumenta también lo hace la proporción que es destinataria real. Tal es así, que los hogares de 7 o más miembros duplican en porcentaje a los hogares unipersonales y la presencia de niños menores también aparece como un determinante. Por su parte el género del jefe o jefa de hogar no introduce diferencias significativas.

Tabla 20 Condición del hogar respecto a los programas, prestaciones sociales y asistencia directa según tamaño del hogar

		Tamaño Hogar					Total
		unipersonal	2 personas	De 3 a 4 personas	De 5 a 6 personas	De 7 y más personas	
Condición del hogar respecto a los programas, prestaciones sociales y asistencia directa	No participa de ningún programa, prestación o asistencia social directa	53,5%	45,0%	24,4%	16,8%	19,0%	32,9%
	Participa de al menos un programa, prestación o asistencia social directa	46,5%	55,0%	75,6%	83,2%	81,0%	67,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total hogares vulnerables.

Tabla 21 Condición del hogar respecto a los programas, prestaciones sociales y asistencia directa según presencia de miembros de hasta 10 años

		Miembros del hogar menores de 10 años		Total
		Sin miembros menores 10 años	Con miembros menores 10 años	
Condición del hogar respecto a los programas, prestaciones sociales y asistencia directa	No participa de ningún programa, prestación o asistencia social directa	53,5%	28,4%	32,9%
	Participa de al menos un programa, prestación o asistencia social directa	46,5%	71,6%	67,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

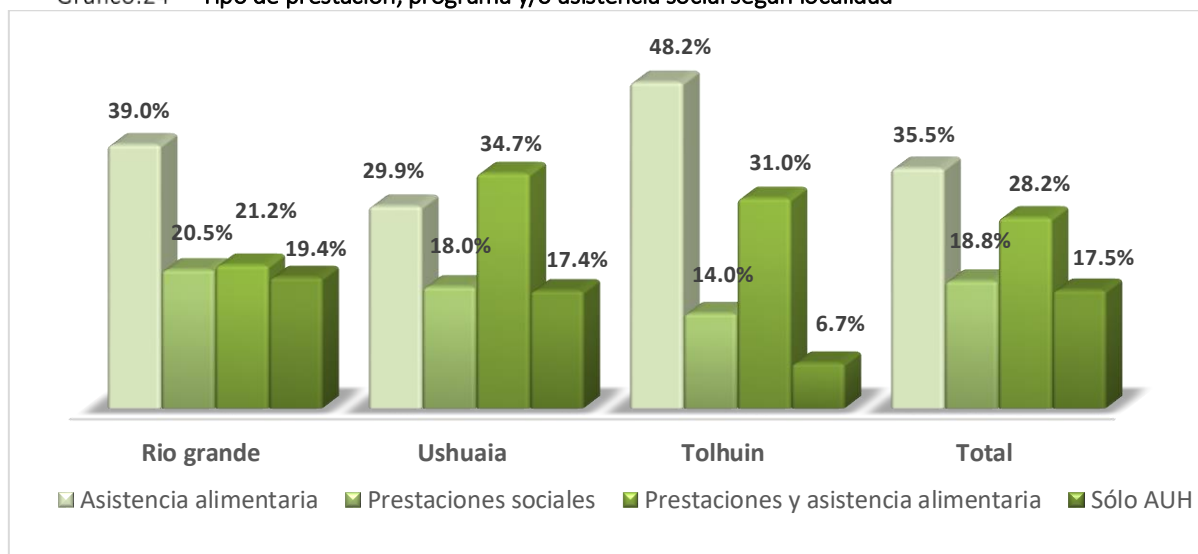
Base: total hogares vulnerables.

Tabla 22 Condición del hogar respecto a los programas, prestaciones sociales y asistencia directa según tipo de hogar

		Género del jefe/a de hogar		Total
		Masculino (jefe varón)	Femenino (jefa mujer)	
Condición del hogar respecto a los programas, prestaciones sociales y asistencia directa	No participa de ningún programa, prestación social ni recibe ningún tipo de asistencia directa	32,6%	33,2%	32,9%
	Participa de al menos un programa, prestación social o asistencia directa	67,4%	66,8%	67,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Base: total hogares vulnerables.

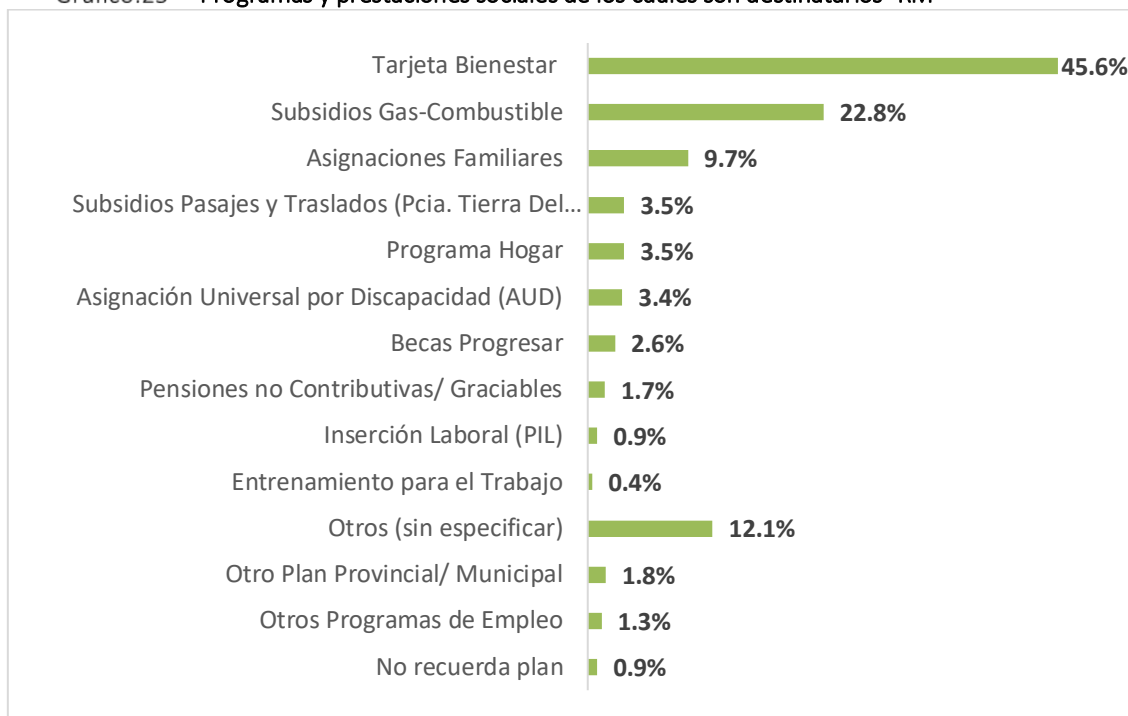
Gráfico.24 Tipo de prestación, programa y/o asistencia social según localidad



Base: total hogares vulnerables que son destinatarios de programas sociales

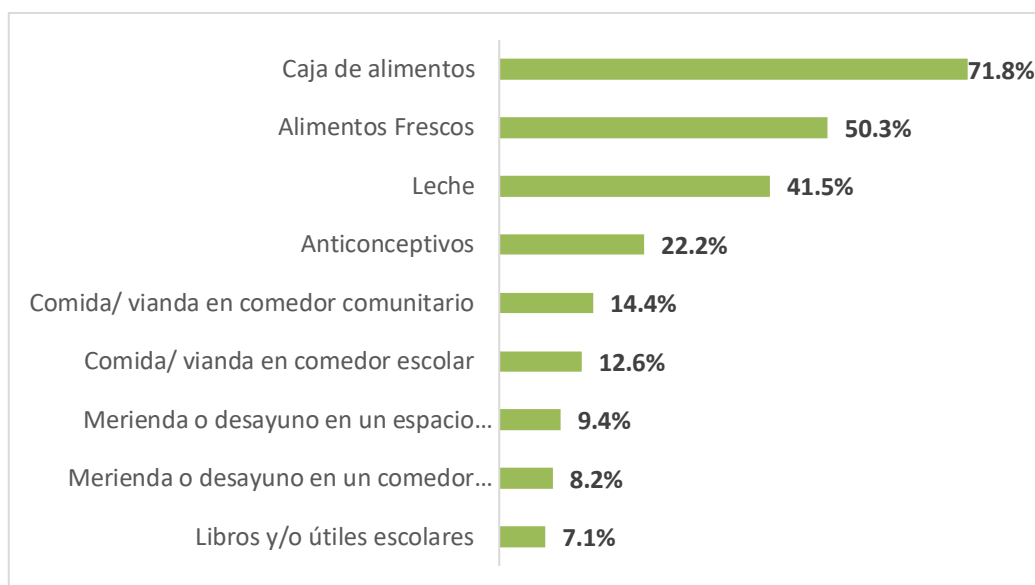
Los programas de asistencia alimentaria son los que registraron mayores niveles de participación de manera exclusiva, es decir, que los hogares sólo participan de programas este tipo, en dicha condición se registran en mayor medida los hogares de Tolhuin. La participación en otros tipos de prestaciones o programas sociales de manera exclusiva se da en menor porcentaje. En todos los casos, pero principalmente en Ushuaia, los hogares combinan más de un tipo, por ejemplo, participan de programas de transferencia y de asistencia directa.

Gráfico.25 Programas y prestaciones sociales de los cuales son destinatarios- RM



Base: total hogares vulnerables que son destinatarios de programas sociales

Gráfico.26 Tipo de asistencia directa que perciben los hogares y sus miembros- RM



Base: total respuestas de hogares vulnerables que son destinatarios de programas sociales

Como se puede observar en los gráficos casi la mitad de los hogares indicó ser destinatario de la Tarjeta bienestar y el 72% recibir caja de alimentos, 50% alimentos frescos y el 41% leche. La frecuencia en la cual la mayoría de los hogares recibe este tipo de productos es mensual.

Gráfico.27 Frecuencia en la que reciben productos alimenticios

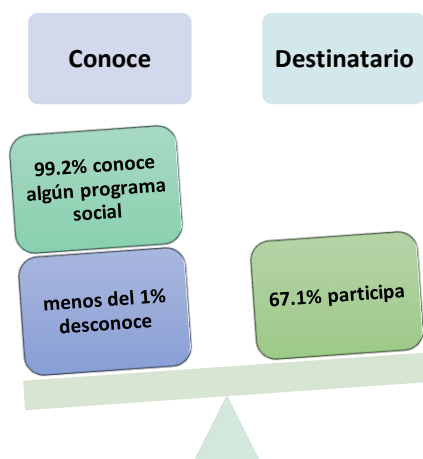


Base: total hogares vulnerables que son destinatarios de programas de asistencia alimentaria

5.2.2 Brechas de acceso

Las brechas de acceso expresan la distancia entre conocer un beneficio o programa social y ser destinatario real.

Gráfico.28 Conocimiento y participación

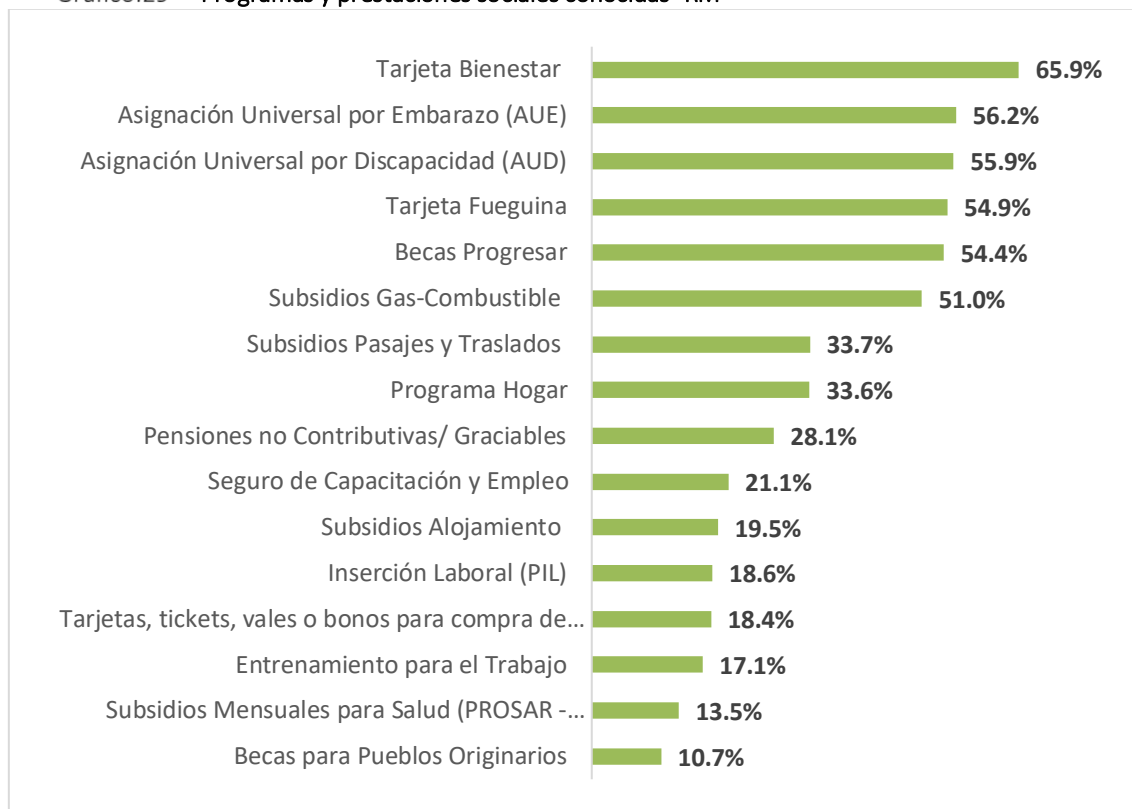


Base: total hogares vulnerables.

El nivel de conocimiento de los programas sociales, entre los referentes de los hogares vulnerables es alto, menos del 1% no conoce ningún programa social y entre quienes sí conocen, mencionaron promedio 5 programas y prestaciones. El conocimiento se reparte

entre los programas nacionales y provinciales, donde se destacan a nivel provincial, en primer lugar, la Tarjeta Bienestar, luego la Tarjeta Fueguina y los Subsidios al combustible. Dentro de las prestaciones de alcance nacional se mencionaron principalmente las asignaciones universales (AUE y AUD) y las Becas Progresar.

Gráfico.29 Programas y prestaciones sociales conocidas- RM



Base: total hogares vulnerables.

Al analizar estos niveles de conocimiento en relación con la participación o no en programas sociales resulta que del tercio de hogares que no participan solo el 3% de los referentes indicó no conocer ningún programa o prestación social.

Entre quienes conocen, pero no son destinatarios, mencionaron, en promedio, la misma cantidad de programas que los referentes de los hogares destinatarios. En este sentido, se puede pensar que el no acceso a los programas sociales no se basa en el desconocimiento de su existencia/ vigencia sino, en gran medida, en el desconocimiento de los requisitos para acceder a los mismos (65.7%) y de los lugares, dependencias o instituciones, donde dicho acceso se gestiona. En efecto, el 40% desconoce dónde y un 27.9% conoce sólo un lugar. ANSES es de los dispositivos más conocidos, el 46% de los referentes de los hogares no destinatarios de programas sociales indicó conocerlo como el organismo donde se realizan los trámites y luego, el municipio y/o gobierno nacional. Conocimiento que guarda

relación con los programas y prestaciones sociales más conocidos o populares (Tarjeta bienestar, Tarjeta Fuegoína, Becas Progresar, AUE y AUD).

Tabla 23 Cantidad de Programas Sociales conocidos por condición del hogar respecto a los programas, prestaciones sociales y asistencia directa- Medidas de Tendencia Central

Cantidad de PS que conoce el referente de hogares destinatarios		Cantidad de PS que conoce el referente de hogares no destinatarios
Media	5,8	5,2
Mediana	5,0	4,0
Moda	2,0	3,0
Mínimo	1,0	1,0
Máximo	16,0	16,0
Percentiles	25	2,0
	50	4,0
	75	9,0
		7,00

Base: total hogares vulnerables.

Tabla 24 Conocimiento de los requisitos para acceder a los programas sociales según Localidad.

		LOCALIDAD			
		Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Total
¿Conoce cuáles son los requisitos para acceder a alguno de estos programas o beneficios sociales?	No, no los conoce	70,7%	59,4%	84,5%	65,7%
	Sí, conoce los requisitos principales	7,1%	11,4%	5,2%	9,1%
	Sí, tiene una idea general	13,2%	21,5%	5,2%	16,9%
	Sí, ha escuchado algo pero no sabe con certeza	9,1%	7,7%	5,2%	8,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total hogares vulnerables no destinatarios

Tabla 25 Conocimiento del lugar donde se gestiona el acceso a los programas sociales

	Conoce
ANSES	45,7%
Municipio o gobierno provincial	32,3%
Ministerio de Desarrollo Social	23,1%
Internet / Aplicaciones / Trámite digital	8,1%
Escuelas o centros de salud	3,3%
Organizaciones sociales	2,4%
Total de referentes que conocen lugares	60,2%%

Base: Total hogares vulnerables no destinatarios que conocen lugares

Respecto a las características de los hogares, y sus miembros, que no participan de ningún programa social se destaca que:

- El 21% son personas de menos de 20 años. En Río Grande el 16% tiene menos de 14 años.
- El 65% reside en hogares de más de 4 personas. En Tolhuin 2 de cada 10 personas que no es destinataria forma parte de un hogar de más de 7 miembros.
- El 85% forma parte de hogares con miembros menores de 10 años. En Río Grande asciende al 92.5%.
- En cuanto a los indicadores de vulnerabilidad, un tercio de las personas registra esta condición por situaciones estructurales (31.8% NBI) y en mayor medida, entre los residentes de Río Grande (41.4% NBI). Respecto a indicadores que predicen sobre situaciones coyunturales 4 de cada 10 reside en hogares con inseguridad alimentaria, en mayor proporción entre las personas de Ushuaia (39.2%), y un 2.6% presenta pobreza por ingresos, en Ushuaia esta condición alcanza al 29% de la población vulnerable. El porcentaje que reside en hogares que son atravesados por más de una de estas situaciones (NBI, LP e IA) si bien es más bajo que el resto de los indicadores resulta más que relevante: cerca del 10% de la población vulnerable no destinataria de programas sociales experimenta condiciones de pobreza estructurales como coyunturales. Entre los residentes de Tolhuin esta situación se da cada 3 personas.

Tabla 26 Rango de edad de los miembros de hogares no destinatarios según localidad

		LOCALIDAD			
		Río grande	Ushuaia	Tolhuin	Total
Rangos de edad	0 a 13	15,7%	11,9%	13,9%	14,0%
	14 a 19	8,2%	5,8%	14,2%	7,3%
	20 a 34	24,6%	17,0%	22,5%	21,2%
	35 a 44	14,9%	21,1%	19,8%	17,8%
	45 a 65	30,1%	30,5%	13,0%	29,7%
	66 y mas	6,4%	13,6%	16,7%	10,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total personas en hogares vulnerables no destinatarios

Tabla 27 Tamaño de los hogares no destinatarios según localidad

		LOCALIDAD			
		Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Total
Tamaño Hogar	unipersonal	7,5%	15,0%	34,1%	11,7%
	2 personas	22,4%	24,1%	18,3%	23,0%
	De 3 a 4 personas	46,5%	50,5%	28,2%	47,7%
	De 5 a 6 personas	18,2%	10,3%		14,1%
	De 7 personas. y mas	5,4%		19,5%	3,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: personas en hogares vulnerables no destinatarios

Tabla 28 Hogares no destinatarios con presencia de menores de 10 años según localidad

		LOCALIDAD			
		Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Total
Presencia de Menores de 10 años en el hogar	Sin Menores 10 años	7,5%	15,0%	34,0%	11,7%
	Con Menores 10 años	92,5%	85,0%	66,0%	88,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: personas en hogares vulnerables no destinatarios

Tabla 29 Indicadores de vulnerabilidad y pobreza de los hogares no destinatarios según localidad

		LOCALIDAD			
		Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Total
Condiciones de vulnerabilidad-indicadores de pobreza	Pobreza estructural (NBI)	41,4%	20,3%	33,7%	31,8%
	Pobreza por ingreso (Línea de pobreza)	15,5%	29,3%	15,5%	21,6%
	Privación alimentaria coyuntural (Ins.alimentaria)	35,9%	39,2%	22,9%	37,0%
	Pobreza crítica (con o sin privación alimentaria)	7,2%	11,2%	27,9%	9,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: personas en hogares vulnerables no destinatarios

5.3 Estrategias de los hogares frente a la vulnerabilidad

En el presente apartado se analizan las estrategias que los hogares desarrollan para afrontar *restricciones económicas, dificultades de acceso a bienes básicos y situaciones de fragilidad social*.

Específicamente se indaga sobre las prácticas vinculadas con el abastecimiento de productos básicos como alimentos y vestimenta en contextos de restricciones económicas, las dinámicas de organización del cuidado dentro del hogar y el acceso o proximidad con los organismos públicos.

5.3.1 Estrategias alimentarias

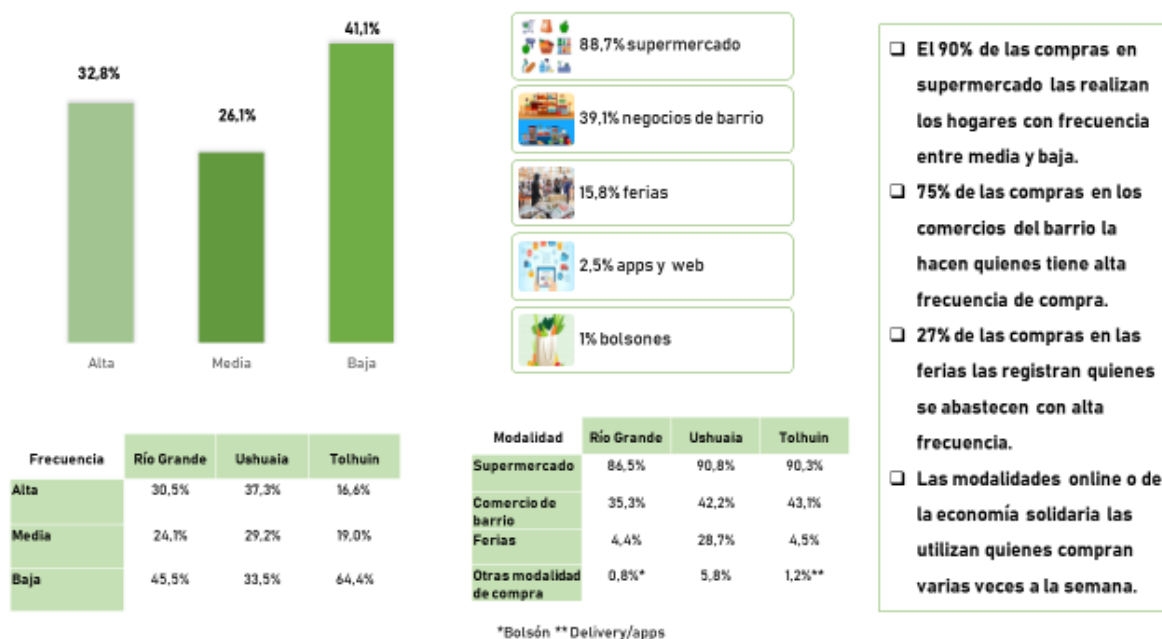
Las estrategias vinculadas al aprovisionamiento alimentario constituyen una dimensión relevante para comprender las formas en que los hogares en situación de vulnerabilidad organizan su vida cotidiana y administran sus recursos. En contextos de restricción económica, las decisiones relacionadas con la compra de alimentos (tales como la frecuencia en la adquisición de vivires, los lugares de compra y los medios de transporte utilizados) reflejan mecanismos de adaptación frente a condiciones estructurales adversas.

En este sentido, el análisis de estas prácticas permite aproximarse a las estrategias concretas mediante las cuales los hogares procuran sostener el acceso a bienes básicos. Así también, las estrategias alimentarias no solo se encuentran determinadas por factores económicos, sino también por otros aspectos tales como las redes sociales; la distancia a los centros de compra (y presencia de comercios de cercanía) y la disponibilidad de transporte.

En principio se observa la frecuencia¹¹ con que los hogares realizan compras de alimentos, distinguiendo por tipo de vulnerabilidad y por localidad. En términos generales, resulta que entre la población vulnerable la modalidad predominante corresponde a la “**Frecuencia Baja**” en la compra de alimentos que alcanza al 41,1% de los hogares. En este sentido, una parte importante de los hogares concentra sus compras en momentos específicos, asociados muy probablemente con la disponibilidad de ingresos o con la percepción de transferencias monetarias.

¹¹ Se agrupo la categoría “**Frecuencia Alta**” a la realización de compras entre dos o más veces por semana, “**Frecuencia Media**” una vez por semana y “**Frecuencia Baja**” cada dos semanas y más.

Gráfico.30 Frecuencia y modalidad de compras de alimentos



Base: total hogares vulnerables

En términos de localidad se observan diferencias relevantes ya que en **Tolhuin** la “Frecuencia Baja” en la compra alcanza al 64,4% de los hogares, lo que podría vincularse tanto con factores económicos como con las características del entorno y el acceso /disponibilidad de comercios.

Los **Supermercados y/o Hipermercados** constituyen el principal canal de abastecimiento, el 89% de los hogares compra en este tipo de comercio.

Lo anterior refleja la centralidad de los circuitos comerciales formales en el aprovisionamiento alimentario incluso entre hogares en situación de vulnerabilidad. Los **Comercios de Cercanía** también ocupan el segundo puesto con el 39% de los hogares. En tercer lugar, se encuentran las **Ferias o Mercados barriales** que tienen una incidencia menor (15,8%), aunque su participación resulta más significativa en algunas localidades, especialmente en Ushuaia. Por último, las compras por internet o delivery y otras opciones representan una participación marginal (2,5% y 1%).

El medio para trasladarse hasta el punto de compra suele ser, en mayor medida, el **automóvil propio o prestado** (52%), seguido por la **caminata** (38%) y **transporte público** (26%). Estos resultados reflejan las condiciones de accesibilidad territorial al consumo y provisión de víveres. El uso del automóvil puede vincularse con la distancia entre zonas residenciales y centros comerciales, mientras que la caminata aparece como una estrategia relevante para hogares ubicados en áreas con mayor proximidad a comercios.

En términos de localidad, se observan diferencias relevantes ya que en Ushuaia la caminata presenta una mayor tasa mientras que en Río Grande adquiere mayor peso el uso del automóvil, **en Tolhuin nadie utiliza el transporte público**, lo cual adquiere sentido al recordar que casi el 80% de los hogares se ubica a más de 5 cuadras de distancia de una parada de colectivo.

A nivel de las condiciones de vulnerabilidad se destaca que más de la mitad de los hogares que registran vulnerabilidad crítica se traslada caminando para realizar las compras.

Por último, en relación con las prácticas de cooperación entre hogares para realizar compras o compartir transporte se observa que la gran mayoría (89%) no realiza ninguna de estas actividades, lo que sugiere que las estrategias de aprovisionamiento se desarrollan principalmente a nivel individual o familiar. No obstante, una proporción no menor (10,6%) sí comparte compras o transporte, principalmente de alimentos (8.1%). Lo cual puede interpretarse como una estrategia de cooperación dentro de redes familiares o comunitarias para reducir costos de traslado o facilitar el acceso a los comercios, sobre todo en el caso de Tolhuin.

Tabla 30 Medios de Transporte habituales según localidad y condiciones de vulnerabilidad

	LOCALIDAD			Condiciones de vulnerabilidad-indicadores de pobreza				Total
	Río grande	Ushuaia	Tolhuin	Pobreza estructural	Pobreza por ingreso (Línea de pobreza)	Privación alimentaria coyuntural (Ins.alimentaria)	Pobreza crítica (con o sin privación alimentaria)	
				(NBI)				
Auto propio o prestado	56,2%	47,9%	45,8%	67,6%	59,8%	44,7%	28,3%	51,6%
Caminando	25,4%	49,7%	46,2%	29,8%	41,7%	34,7%	54,6%	38,2%
Transporte público	22,4%	34,1%	0,0%	16,1%	27,1%	27,9%	36,8%	26,4%
Rremis / Taxi (apps)	17,1%	14,6%	31,7%	11,2%	19,3%	19,7%	12,5%	16,9%
Bicicleta	1,4%	3,3%	2,2%	3,8%	2,8%	1,6%	1,3%	2,3%
Motocicleta	1,0%	2,3%	1,1%	3,8%	0,3%	0,6%	4,1%	1,6%
Rreparto / delivery	0,3%	1,3%	0,0%	0,0%	1,6%	0,8%	0,0%	0,8%
Otros medios	0,6%	0,3%	1,1%	0,0%	1,1%	0,0%	1,6%	0,5%

Base: total hogares vulnerables

Tabla 31 Estrategias de compra según localidad y condiciones de vulnerabilidad

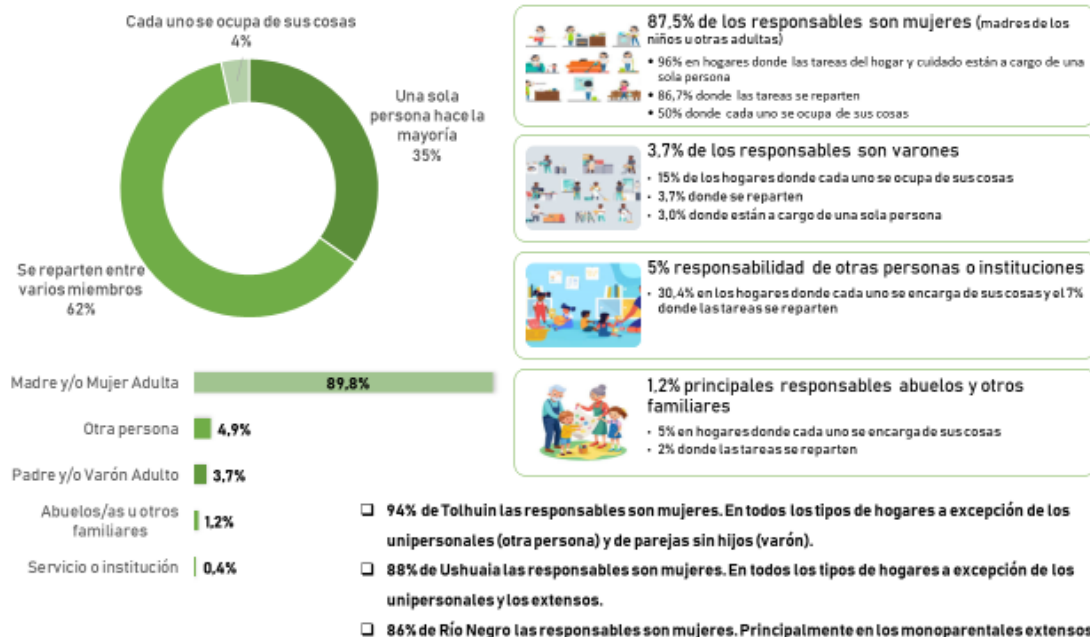
	LOCALIDAD			Condiciones de vulnerabilidad-indicadores de pobreza			

				Pobreza	Pobreza por	Privación	Pobreza	
				estructural	ingreso	alimentaria	crítica (con	
				(NBI)	(Línea de	coyuntural	o sin	
	Rio	Ushuaia	Tolhuin		pobreza)	(Ins.aliment	privación	Total
	grande					aria)	alimentaria)	
No, no se organizó con otros hogares	90,5%	88,5%	87,8%	88,7%	95,3%	89,9%	76,4%	89,4%
Sí, para comprar alimentos	7,8%	8,8%	5,1%	9,7%	2,2%	7,1%	21,4%	8,1%
Sí, para comprar ropa o abrigo	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	0,3%
Sí, para compartir transporte o fletes	1,3%	1,4%	7,1%	1,6%	1,4%	1,8%	2,1%	1,7%
Sí, con otros fines	0,3%	0,6%	0,0%	0,0%	1,1%	0,4%	0,0%	0,5%
Total	100,0	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	%							

Base: total hogares vulnerables

5.3.2 Organización del Cuidado

La organización de las tareas domésticas y de cuidado constituye otro aspecto relevante para comprender las dinámicas internas de los hogares en situación de vulnerabilidad. El trabajo de cuidado incluye una amplia variedad de actividades indispensables para la reproducción cotidiana de la vida (tales como la limpieza del hogar, preparación de alimentos y cuidado de niñas/os, personas mayores o miembros con necesidades de asistencia especial). En muchos casos, la forma en la cual se distribuyen las tareas y las responsabilidades reflejan patrones tradicionales y/o desigualdades de género en la asignación de las responsabilidades domésticas.



Base: total hogares vulnerables

Estas dinámicas reflejan la persistencia de desigualdades en la distribución del trabajo de cuidado, especialmente en contextos donde las responsabilidades domésticas recaen de manera desproporcionada sobre ciertos integrantes del hogar. En lo que respecta a quién asume principalmente las tareas de cuidado dentro del hogar los resultados evidencian una fuerte **feminización del trabajo de cuidado**. En efecto, si bien el 62% de los hogares indicaron que las tareas domésticas son repartidas, en la mayoría de los hogares las responsables son mujeres y, en mayor medida, cuando la responsabilidad es exclusividad de una sola persona, una mujer. Sólo 3.7% de los hogares registra participación de varones en las actividades reproductivas, ninguno de manera exclusiva, lo que refleja la persistencia de patrones tradicionales de división sexual del trabajo.

En menor medida, el cuidado también se apoya en redes familiares ampliadas (como abuelos u otros familiares) o en instituciones de cuidado. La intervención de otra persona, así como de las instituciones, se da principalmente entre los hogares con pobreza estructural.

Tabla 32 Principal responsable cuidado de niños/as o personas dependientes según localidad

LOCALIDAD	Condiciones de vulnerabilidad-indicadores de pobreza
-----------	--

				Pobreza	Pobreza	Privación		
				estructural	por	alimentaria	Pobreza	
	Rio grande	Ushuaia	Tolhuin		ingreso	coyuntural	crítica	Total
Madre y/o Mujer Adulta	86,5%	87,8%	94,4%	78,9%	89,6%	88,7%	88,2%	87,5%
Padre y/o Varón Adulto	4,0%	4,6%	2,8%	8,8%	0,5%	6,0%	2,1%	4,2%
Abuelos/as u otros familiares	1,4%	1,5%	0,0%	0,0%	3,3%	0,8%	0,7%	1,4%
Vecinos/as o amigos/as	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	0,6%
Servicio o institución	0,6%	1,5%	0,0%	2,2%	2,2%	0,0%	0,0%	0,9%
Otra persona	7,5%	3,1%	2,8%	10,1%	2,3%	4,6%	9,1%	5,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total hogares vulnerables con miembros dependientes

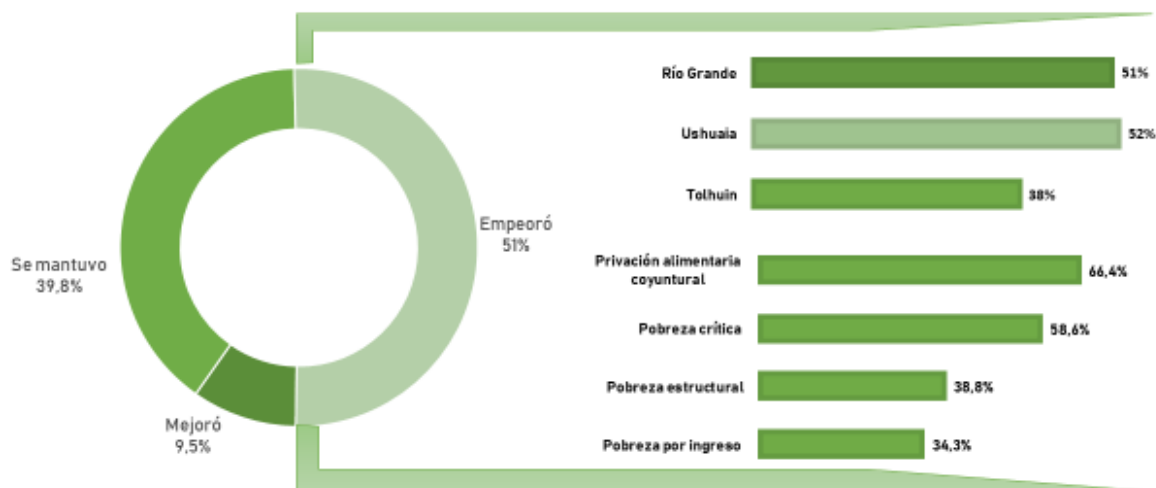
5.3.3 Redes, Aprovechamiento y Afrontamiento

Los hogares en situación de vulnerabilidad desarrollan diversas estrategias para enfrentar restricciones económicas y sostener sus condiciones de vida. Estas estrategias pueden incluir la reorganización del consumo, la postergación de determinados gastos, el recurso del endeudamiento y la búsqueda de apoyo en redes familiares y comunitarias.

En el análisis de la evolución reciente de la situación económica de los hogares se identifican tendencias claras en las condiciones materiales de vida, mientras que la información sobre el acceso a bienes básicos (como el abrigo o vestimenta) ofrece indicios sobre posibles situaciones de privación material.

Por su parte, el estudio del endeudamiento y de las estrategias utilizadas para afrontar las deudas permite comprender cómo los hogares gestionan sus recursos en contextos de fragilidad económica.

Gráfico.32 Percepción sobre la situación económica



Base: total hogares vulnerables

En lo referido a la situación económica de los hogares durante el último año los resultados muestran un panorama predominantemente negativo: el **51% de los hogares declara que su situación económica ha empeorado**, mientras que solo el 9,5% señala haber experimentado mejoras. Al desagregar por tipo de vulnerabilidad, se observa que los hogares que presentan los mayores niveles de empeoramiento son los que presentan privación alimentaria (66%) y pobreza crítica (65%), mientras que los hogares bajo línea de pobreza o con NBI muestran cierta estabilidad relativa.

5.3.3.1 Incorporación de ropa de abrigo

En cuanto a la capacidad de los hogares para **incorporar abrigo o vestimenta**, los resultados muestran que, si bien más de la mitad logró realizar estas compras (57%), persiste un conjunto importante -**cerca del 20% de hogares**- que necesitó estos bienes, pero no pudo adquirirlos, lo que constituye un indicador directo de privación material. Asimismo, un 25% señala que no fue necesario realizar estas compras el último año.

Entre los hogares de Tolhuin es donde se registra la mayor proporción de hogares con estas privaciones, mientras que en un poco más de un tercio de los hogares de Ushuaia no fue necesario hacer este tipo de compra.

Al analizar por condiciones de vulnerabilidad si bien no se observan diferencias respecto a que la mayor proporción de los hogares incorporaron calzado y abrigo, los mayores niveles de privación se registran entre los hogares que atraviesan las condiciones de pobreza y vulnerabilidad más críticas.

Tabla 33 Incorporación de abrigo o calzado según Localidad y condiciones de vulnerabilidad

	LOCALIDAD			Condiciones de vulnerabilidad-indicadores de pobreza				
	Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Pobreza estructural	Pobreza por ingreso	Privación alimentaria coyuntural	Pobreza crítica	Total
Incorporaron abrigo/vestimenta	66,2%	47,5%	60,9%	56,6%	63,0%	56,1%	48,2%	57,1%
Necesitaron y no pudieron	15,6%	19,0%	28,9%	7,7%	7,1%	24,8%	38,6%	18,1%
No fue necesario	18,2%	33,4%	10,3%	35,7%	29,9%	19,1%	13,2%	24,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total hogares vulnerables

En relación con las dificultades para acceder a abrigo, la mitad de los hogares manifestaron algún nivel de dificultad en el aprovisionamiento. Entre los hogares en condiciones de vulnerabilidad crítica se registra el mayor nivel de dificultad, mientras que en el resto de los hogares no registraron ningún tipo de dificultad para adquirir ropa de abrigo.

Más del 50% de los hogares de Ushuaia tuvieron problemas para adquirir la vestimenta adecuada, mientras que en Tolhuin más del 60% no registró ningún tipo de dificultad.

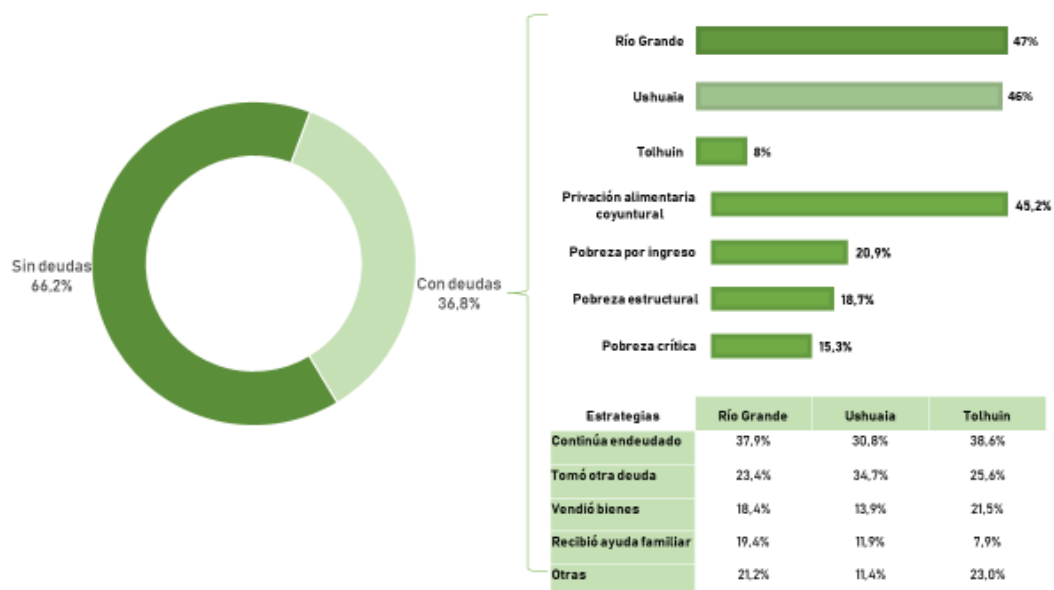
Tabla 34 Dificultades para acceder a abrigo según Localidad y condiciones de vulnerabilidad (%)

	LOCALIDAD			Condiciones de vulnerabilidad-indicadores de pobreza				Total
	Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Pobreza estructural	Pobreza por ingreso	Privación alimentaria coyuntural	Pobreza crítica	
Mucha dificultad	19,3%	27,5%	21,5%	11,7%	14,0%	24,9%	46,1%	22,9%
Poca dificultad	27,0%	28,2%	14,1%	28,3%	16,5%	29,4%	33,8%	26,5%
No tuvieron dificultades	53,7%	44,3%	64,4%	60,1%	69,5%	45,7%	20,1%	50,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total hogares vulnerables que adquirieron o necesitaron y no adquirieron

5.3.3.2 Estrategias y herramientas de afrontamiento

Gráfico.33 Endeudamiento



Base: total hogares vulnerables y hogares con deudas

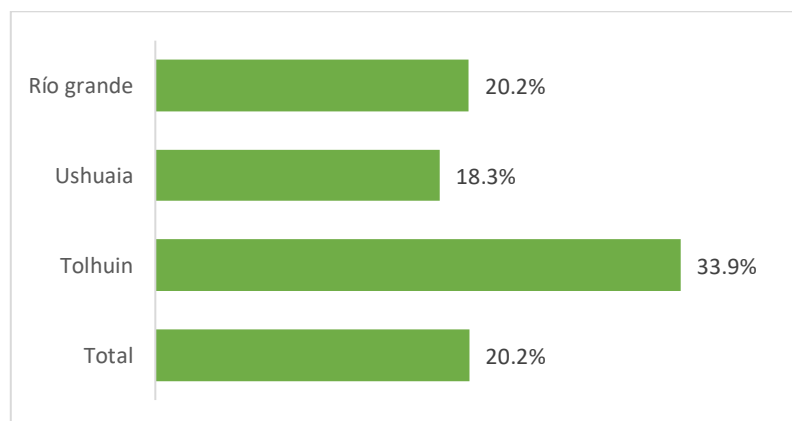
Si bien la mayoría no registra endeudamiento la magnitud del fenómeno resulta relevante ya que refleja estrategias de afrontamiento donde el endeudamiento aparece como mecanismo extendido de compensación de restricciones, al menos para el 36,8% de los hogares y principalmente entre los de Río Grande y Ushuaia y entre los hogares que presentan privación alimentaria.

Al consultar sobre las estrategias para hacer frente a esas deudas se destaca que más de un tercio no tuvo capacidad para emplear ninguna y sigue endeudado. Esta situación se registra en mayor medida entre los hogares de Tolhuin, donde adquiere particular sentido puesto que, si bien es una práctica poco extendida, 8%, no es factible de resolución, el 38,6% sigue endeudado. Entre quienes si emplearon alguna modalidad resulta relevante la proporción que tomó otro préstamo o deuda para pagar la deuda anterior.

5.3.4 Relación con el Estado y acceso servicios

La relación entre los hogares en situación de vulnerabilidad y las instituciones públicas constituye un aspecto relevante para comprender el funcionamiento de los sistemas de protección social. El contacto con oficinas del Estado, la posibilidad de acceder a autoridades y la evaluación de las respuestas institucionales recibidas permiten analizar el grado de interacción entre la población vulnerable y los dispositivos estatales destinados a brindar asistencia o acompañamiento. Asimismo, el análisis de la búsqueda de orientación frente a situaciones de violencia permite identificar en qué medida los hogares recurren a instancias institucionales cuando enfrentan problemáticas que requieren intervención pública. Estos elementos son muy relevantes para evaluar la accesibilidad y la eficacia de los servicios estatales destinados a la atención de situaciones de vulnerabilidad social.

Gráfico.34 Tuvo contacto con oficinas del Estado según localidad



Base: total de hogares vulnerables

El nivel de contacto con las oficinas del Estado es relativamente bajo, solo 2 de cada 10 hogares declara haber mantenido contacto reciente con instituciones públicas. Este resultado sugiere la existencia de limitada articulación y/o baja demanda entre los hogares en situación de vulnerabilidad y las instituciones estatales. Por su parte, se observa también que la mayor proporción de hogares con contacto se encuentra en Tolhuin (33.9%).

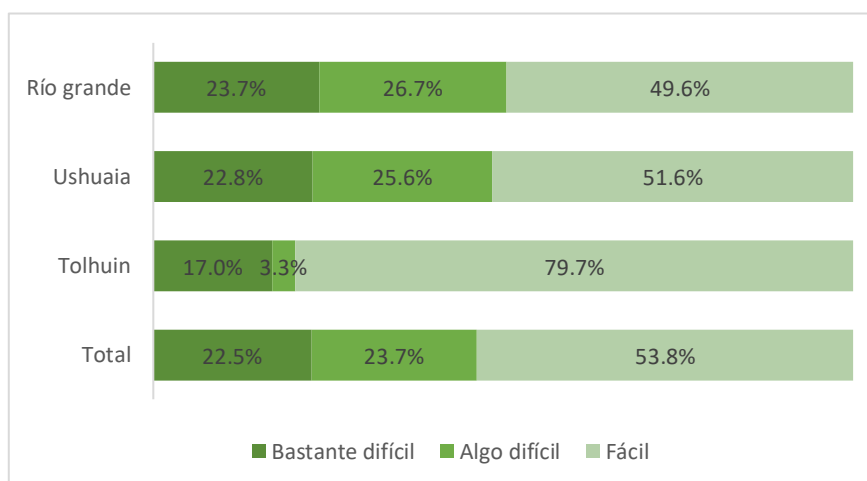
Los que registran los mayores niveles de contacto (26.7%) son los que atraviesan inseguridad alimentaria y condiciones de vulnerabilidad crítica (21%). Por el contrario, los hogares bajo línea de pobreza o con NBI muestran menores niveles de contacto.

Tabla 35 Contacto con oficinas del Estado según condiciones de vulnerabilidad

		Condiciones de vulnerabilidad-indicadores de pobreza				
		Pobreza estructural (NBI)	Pobreza por ingreso (Línea de pobreza)	Privación	Pobreza crítica	Total
				alimentaria coyuntural (Ins.alimentaria)	(con o sin privación alimentaria)	
Contacto con oficinas del	No	84,5%	85,4%	73,3%	79,0%	79,8%
Estado	Si	15,5%	14,6%	26,7%	21,0%	20,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total hogares vulnerables

Gráfico.35 Grado de dificultad según localidad



Base: total hogares vulnerables que tuvieron contacto con oficinas del Estado

Respecto a las percepciones sobre la facilidad de acceso/contacto con autoridades, cerca de la mitad señala que experimentó algún tipo de dificultad (22% Bastante y 23% Algo). Este resultado sugiere que el acceso al Estado no solo depende de la vinculación efectiva, sino también de la calidad y facilidad de la interacción con las oficinas públicas.

Desde una perspectiva territorial se observan fuertes diferencias entre localidades: Tolhuin presenta mejores niveles de dificultad (80% fácil) lo que sugiere una mayor proximidad o efectividad en la interacción con el Estado. En cambio, Río Grande y Ushuaia muestran mayores proporciones de dificultades (alrededor del 50% en ambos casos), evidenciando mayores barreras en el acceso a las autoridades. Estos resultados indican

que la experiencia varía según las condiciones territoriales y la capacidad de gestión y respuesta institucional en cada localidad.

Por último, en lo que respecta a la búsqueda de orientación institucional frente a situaciones de violencia la captación es muy baja (2% de hogares). No obstante, se destaca un mayor uso de dispositivos de orientación entre los hogares con condiciones de vulnerabilidad crítica. A nivel territorial, las diferencias son acotadas, aunque Tolhuin presenta una proporción levemente mayor de hogares que recurrieron a estos servicios (2.8%). En conjunto, si bien estos resultados plantean desafíos en términos de accesibilidad, visibilidad y respuesta del sistema de protección, también supone compartir conocimientos, capacitar en temáticas vinculadas a las violencias, y dar herramientas para su reconocimiento y acciones ante tales eventos.

Tabla 36 Búsqueda de orientación por violencia según Localidad y condiciones de vulnerabilidad

	LOCALIDAD			Condiciones de vulnerabilidad-indicadores de pobreza				
	Rio grande	Ushuaia	Tolhuin	Pobreza estructural (NBI)	Pobreza por ingreso (Línea de pobreza)	Privación		Total
						alimentaria coyuntural (Ins.alimentaria)	Pobreza crítica (con o sin privación alimentaria)	
No	98,6%	97,6%	97,2%	100,0%	99,7%	98,1%	91,1%	98,1%
Si	1,4%	2,4%	2,8%	0,0%	0,3%	1,9%	8,9%	1,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: total hogares vulnerables

PARTE II

6 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y DE GESTIÓN DE PROGRAMAS

El esfuerzo de mejora dirigido a las políticas de protección social que el Ministerio lleva adelante requiere aportar evidencia para dimensionar el alcance, focalización y desempeño de las intervenciones sociales, y posibilitar el diseño de estrategias de mejora continua, con foco en la equidad territorial, la eficiencia de gestión y la rendición de cuentas, apuntando a aumentar la receptividad (capacidad de respuesta de la Administración a las demandas de la sociedad) y la calidad (de la gestión y los resultados) de los servicios que presta.

6.1 Diagnóstico de gestión de los programas

Para el abordaje de los aspectos organizacionales el equipo de proyecto partió de una serie de orientaciones que guiaron el análisis y fundamentan las propuestas de mejora que se formulan. Estas orientaciones se listan seguidamente, y su descripción en detalle se dispone en apartado específico sobre Metodología de formulación y gestión de los programas sociales.

- a) En la revisión de los programas se adopta el enfoque de la formulación y gestión de los programas sociales de la Metodología de Gestión Integral (GI), que supone un proceso permanente en el ciclo del programa, en el que la planificación y la evaluación son componentes clave.
- b) En la identificación de los indicadores y su papel en el ciclo del proyecto se asume que estos son elementos centrales de un sistema, cumpliendo funciones diversas en las distintas etapas del ciclo, y que el sistema está basado en procesos de gestión.
- c) En la revisión y mejora de los programas, se propone su consideración como procesos de trabajo, incorporando para ello la perspectiva de la gestión de procesos.
- d) En la propuesta de herramientas de gestión de utilidad para las autoridades del MBCyJ, se considera la posibilidad de implementar un dispositivo con las características de un Tablero de Indicadores de Gestión.

El diagnóstico que se presenta en este capítulo articula dos fuentes de información complementarias: el análisis de 82 documentos normativos y de gestión, y 29 entrevistas a informantes clave con distintos niveles de responsabilidad en los programas. La

combinación de ambas fuentes permite identificar, para cada programa, la distancia entre lo que las normas establecen y lo que ocurre en la práctica operativa cotidiana. Esa distancia -que en algunos programas es estrecha y en otros resulta significativa- es el insumo central del diagnóstico y el punto de partida para las recomendaciones del sistema de monitoreo propuesto en el capítulo 6. El análisis muestra que los seis programas del MBCyJ comparten un conjunto de fortalezas y limitaciones estructurales que trascienden sus especificidades. Como fortalezas transversales se destacan: la presencia territorial efectiva en las tres localidades, la existencia de equipos técnicos con compromiso y disposición al cambio, y, en varios casos, un proceso reciente de formalización normativa que representa un avance relevante respecto de la situación previa. Entre las limitaciones estructurales comunes se identifican: la fragmentación de los sistemas de registro por secretaría y localidad, la ausencia de formularios estandarizados de ingreso, la escasa capacitación formal del personal en gestión orientada a resultados, y la inexistencia de mecanismos de evaluación que permitan conocer si los programas modifican las condiciones de vida de sus destinatarios. Estas limitaciones no son atribuibles a fallas individuales de los equipos: son el resultado de una arquitectura de información que creció de manera fragmentada, programa por programa, sin una unidad que coordinara criterios, formatos y flujos de datos. El sistema de monitoreo propuesto en este informe es la respuesta técnica a ese problema estructural.

6.2 Análisis institucional y contextual

6.2.1 Caracterización de los programas sociales

Desde el MBCyJ se definió la focalización en seis programas: Acompañamiento Alimentario, Asistencia a Comedores y Merenderos, Subsidios, Programa Económico Alimentario Bienestar TDF, Acogimiento familiar y las pensiones RUPE cuya síntesis se presenta en el siguiente esquema.

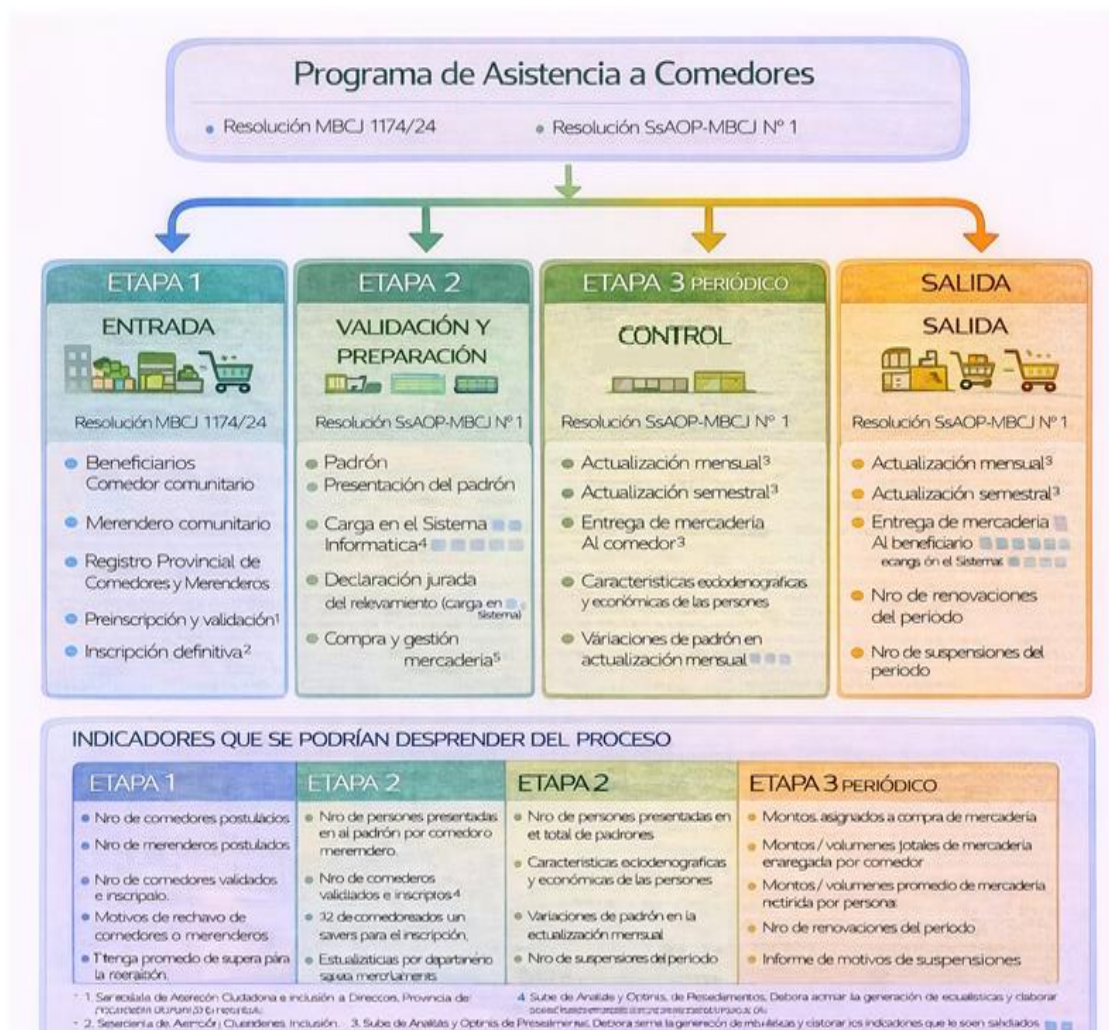
Gráfico.36 Elaboración de diagramas de procesos (ejemplo)



Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas de la Fase I.

Se realizó una caracterización de los programas que implicó una primera instancia descriptiva basada en la información documental analizada, principalmente las normas y regulaciones existentes. En una segunda instancia la información sobre los aspectos operativos y de gestión fueron aportados por las personas entrevistadas con diferentes niveles de intervención y responsabilidad. Sobre la base de las dos fuentes de información, en una tercera instancia se elaboraron diagramas (preliminares) de procesos que fueron enviados a referentes entrevistados para su validación, revisión e identificación de indicadores claves en las diferentes etapas.

Gráfico.37 Elaboración de diagramas de procesos (ejemplo)



Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas de la Fase I.

A continuación, incluiremos la información descriptiva de cada programa, el diagrama de procesos que se realizó combinando la información proveniente de las entrevistas y un cuadro con una selección de indicadores de posible implementación inmediata (según organización, información disponible, posibilidad de procesamiento). Esta selección es una propuesta de indicadores por programa para la conformación del primer tablero de información para la conducción del MBCyJ y los responsables de programa.

6.2.1.1 Programa Acompañamiento Alimentario

Este programa se regía por normas internas y no tuvo una reglamentación específica hasta septiembre de 2025, cuando se estableció el procedimiento administrativo a través de la Resolución MBCyJ N° 619/25. En sus fundamentos se señaló la necesidad de fortalecer las políticas públicas destinadas a garantizar la seguridad alimentaria de los sectores más

desprotegidos y de “instrumentar las herramientas idóneas para dar respuestas a las demandas de asistencia directa de manera ágil, transparente y equitativa” estableciendo lineamientos para un programa unificado. Se espera que el programa garantice una asignación eficiente de los recursos públicos, evite la duplicación de beneficios y aporte al establecimiento de criterios de elegibilidad objetivos y verificables haciendo uso de las bases de datos y sistemas de información disponibles a nivel nacional, provincial y municipal.

Su objeto es *“contribuir a la seguridad alimentaria de las personas y/o grupos familiares residentes en la provincia que se encuentren en situación de vulnerabilidad socioeconómica, a través de la entrega de módulos alimentarios”*. En documentos anteriores el objetivo general del programa se definió como brindar asistencia alimentaria a familias en situación de vulnerabilidad social y/o inseguridad alimentaria; y se establecieron tres objetivos específicos: garantizar el acceso a alimentos básicos; promover el acompañamiento nutricional y complementar políticas de protección social. No obstante, estos objetivos finalmente no fueron incorporados en la regulación ministerial.

Los módulos alimentarios se entregan con una periodicidad mensual y contienen productos de la canasta básica que se distinguen entre no perecederos (harinas, legumbres, leche, conservas, etc.), frescos (frutas y verduras) y pollo. Se especifica que su composición queda sujeta a los procesos de compra y disponibilidad de productos gestionados por el Ministerio de Economía. Además, se evalúa en función de la necesidad de la familia: existen módulos alimentarios completos, módulos que contienen solo fruta y verdura y módulos sin pollo. En algunos casos se agregan pañales, leña y/o kits escolares a la entrega.

Los destinatarios son hogares y personas en situación de vulnerabilidad social, que no posean bienes inmuebles (excepto vivienda familiar única) ni bienes muebles registrables (con excepción de un automóvil adquirido en los últimos 10 años) ni sean titulares del programa nacional “Tarjeta Alimentar”. Además, existe un requisito de ingresos, los que deben ser inferiores o iguales de 1.10 veces el total de la escala (ítem básico + zona) para la categoría 10 PayT del escalafón seco de la Administración Pública Provincial, por todo concepto, lo que incluye jubilaciones, pensiones y otros programas sociales. En un

documento de síntesis se mencionó un criterio de prioridad de niños, adultos mayores y personas con discapacidad.

La modalidad de acceso al programa puede gestionarse de dos maneras: a) asistencia directa por solicitud y evaluación socioeconómica realizada por los equipos técnicos de las diferentes secretarías del MBCyJ y; b) la asistencia a través de las organizaciones, que presentan nóminas de beneficiarios, las que serán evaluadas y validadas por la autoridad competente antes de su inclusión al Programa. La situación de vulnerabilidad social debe ser acreditada por informes sociales o instituciones intervinientes y determinada por una evaluación socioeconómica efectuada por un/a profesional social del MBCyJ.

La unidad ejecutora es la Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión, a través de las direcciones que el titular determine. Sus funciones son disponer la entrega, establecer el cronograma de entrega, conformar los módulos alimentarios incluyendo productos perecederos y no perecederos y remitir a la Subsecretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos de la Secretaría de Gestión de Políticas Sociales el padrón de postulantes, para realizar cruces de información con entes estatales. Se menciona que todas las Secretarías podrán recibir solicitudes y conformar sus respectivos padrones.

Los módulos alimentarios se administran a través de los sistemas informáticos de “Control de stock de los Depósitos” (Resolución Ss.A.O.P- M.B.C.J N° 3/25) y “Control de entrega de insumos” (Resolución Ss.A.O.P- M.B.C.J N° 4/25).

Los beneficiarios podrán ser dados de baja del programa por una evaluación negativa emitida por el profesional interviniente y-o por comprobación de falsedad o inexactitud de datos o modificaciones en la situación socioeconómica declarada al ingreso del programa.

En relación con la cantidad de módulos distribuidos, el Informe de gestión del presupuesto 2025 contabilizaba 7077, de los cuales el 62% se entregaban con la Tarjeta Bienestar, un 23% estaba asociado a demanda espontánea mientras que el 15% restante se distribuía en diferentes áreas del Ministerio como la Subsecretaría de Adultos Mayor, la Secretaría de Discapacidad, las Subsecretarías de Pueblos Originarios y de Género y la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia. En cuanto a su distribución territorial, el 68% se concentraba en Río Grande, un 27% en Ushuaia y el 5% restante en Tolhuin. Los datos mencionados en ese documento no especifican períodos y no se registró documentación

con información vinculada a su gestión. En entrevistas se mencionó que actualmente se distribuyen 5000 módulos en toda la provincia.

A lo largo de este proyecto, este programa tuvo modificaciones y avanzó en sus niveles de registro y formalización con la creación del procedimiento administrativo de implementación reciente. Se mencionó que existe un único sistema de registro, aunque cada Secretaría o área lleva un registro de su padrón.

Este Programa presenta el mayor nivel de avance normativo reciente entre los seis programas analizados: la Resolución MBCyJ N° 619/25 de septiembre de 2025 establece por primera vez un procedimiento administrativo unificado que antes no existía. Este avance es significativo y constituye la base sobre la que puede construirse el sistema de monitoreo propuesto.

Sin embargo, el diagnóstico identifica dos tensiones a considerar entre el diseño normativo y la práctica operativa que merecen atención específica.

Primera tensión: la multiplicidad de ventanillas de ingreso sin mecanismo de coordinación efectivo. La resolución habilita a todas las secretarías del MBCyJ a recibir solicitudes y conformar sus padrones. En la práctica, esto genera registros paralelos, uno por secretaría, uno por ciudad, sin cruce sistemático entre sí. El registro actualmente cerrado para nuevas organizaciones, mencionado en las notas del diagrama de proceso, es un indicador de que el sistema de padrones no tiene capacidad de absorber nuevos ingresos con los mecanismos actuales de gestión de la información. La pregunta que el diagrama deja abierta "¿Padrón mensual?" no es un error de edición: señala un punto no resuelto del diseño del proceso, ya que la periodicidad de actualización del padrón unificado no está definida en la norma ni en la práctica.

Segunda tensión: el sistema de bajas carece de responsable definido. La pregunta abierta en el diagrama -"¿Quién solicita la baja y quién la hace efectiva?"- expresa un vacío de diseño institucional real: la norma establece causales de baja, pero no asigna con precisión la responsabilidad operativa de ejecutarlas. En ausencia de ese responsable definido, la revisión de padrón tiende a no realizarse de manera sistemática, lo que genera el riesgo de padrones con beneficiarios que ya no cumplen los requisitos de elegibilidad.

Tabla 37 Diagrama etapas del proceso

Etapa 1				Etapa 2		Etapa 3		Periódico
ENTRADA				PREPARACIÓN		SALIDA		
Registro de organizaciones ¹	Evaluación y aprobación de postulantes		Sistema informático	Aprovisionamiento	Organización	Entrega	Verificación	Terminación
Referente: entrega el Padrón (nómina de beneficiarios: personas en situación de vulnerabilidad)	Recepción de solicitudes		Subsecretaría de Análisis Informático y Optimización	Recepción de compras del Ministerio de Economía	Establecimiento del cronograma mensual	Río Grande	Verificación de la entrega (Direc. Pcial. de Abordaje Territorial)	Evaluación negativa de profesional
	Evaluación socioeconómica		Recepción de Padrón unificado	Control de stock	Preparación de la entrega mensual	Ushuaia		Falsedad o inexactitud de datos declarados
	Autoridad competente: At. Ciudadana	Padrón mensual de postulantes	Registro de beneficiarios aprobados	Productos disponibles	Conformación de los módulos alimentarios ²	Tolhuin		Modificación en la situación socioeconómica
	Equipos técnicos de las diferentes Secretarías del MBCyJ	Padrón ¿mensual? de cada Secretaría	Cruce de información con organismos		Disposición de entregas adicionales / refuerzos en casos particulares	Carga en el Sistema Informático		

Notas:

1. El registro está actualmente cerrado
2. Productos no perecederos (harinas, legumbres, leche, conservas, etc.), frescos (frutas y verduras) y pollo.
3. ¿Quién solicita la baja y quién la hace efectiva?

Tabla 38 Indicadores preliminares:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	PERIÓDICO
Nro. de solicitudes recibidas (padrones)	Montos y volúmenes de stock aprovisionado	Montos y volúmenes de stock entregado por localidad	Nro ceses del período
Nro. de personas contenidas en los padrones	Composición de los módulos	% de cumplimiento de las entregas	Informe de ceses por motivo
Información de los informes socioeconómicos TS	Cumplimiento de cronograma previsto		% por evaluación negativa TS
% de postulantes desde At. Ciudadana	% de refuerzos y entregas adicionales		% por evaluación negativa datos inexactos
% de postulantes desde otras Secretarías del MBCyJ			% por evaluación negativa cambio en situación socioeconómica
Datos sociodemográficos de los postulantes: edades, género, lugar			
Valores del padrón unificado			
Nro. de beneficiarios aprobados			
% de beneficiarios aprobados / postulados			
Rechazos o datos complementarios provenientes de cruces con organismos			
Datos sociodemográficos de los postulantes: edades, género, lugar			
Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad

Tabla 39 Selección de indicadores:

Etapa del proceso	Indicador	Tipo	Periodicidad	Fuente de datos	Responsable	Valor previsto para la gestión
Ingreso	Número de solicitudes recibidas (por Secretaría)	Proceso	Trimestral	Solicitud y evaluación socioeconómica (Punto 3 – Resolución MBCyJ N° 619-25) y padrón de postulantes remitido a SsAOP	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión	Implica conocer cuántas personas solicitan el beneficio. El dato puede ser agregado (el total) o desplegar especificidades (territoriales, de origen). Puede ser útil conocer el origen de la demanda por área interna del Ministerio.
Salida	Tiempo de espera desde la tramitación hasta el otorgamiento del beneficio	Proceso	Trimestral	Fecha de solicitud del módulo y fecha de entrega (Puntos 3 y 4 Resolución MBCyJ N° 619-25)	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión	La medición de tiempos es un criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Sirve para detectar si hay demoras durante el proceso y adoptar medidas para corregirlas.
Seguimiento y control	Inversión por persona del período	Proceso / Producto	Trimestral	Presupuesto ejecutado y Padrón de postulantes	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión	Muestra la cantidad de dinero invertido por persona asistida. Podría incluir diferentes niveles de especificidad como la variación a lo largo del tiempo medida en meses o por ciudad.
Seguimiento y control	Número total de módulos del período, por tipo	Producto	Trimestral	Cronograma de entregas	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión SsAOP	El total de módulos es un indicador de los beneficios que aporta el Ministerio. Este indicador se puede desagregar por mes para ver aumentos o descensos en la cantidad a lo largo del tiempo, entre otras posibilidades de especificación (ciudad, secretaría de origen, etc.). Es un indicador centrado en el beneficio.
Ingreso	Porcentaje de beneficiarios aprobados, respecto a postulados (por secretaría)	Cobertura	Semestral	Solicitud y padrón de postulantes	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión SsAOP	Este indicador muestra la relación entre las personas solicitantes y las efectivamente incluidas en el programa. Puede ayudar a ver si los problemas de cobertura se deben a la posibilidad de cumplir con los requisitos de acceso o a otras cuestiones que hagan al diseño del programa. Detectar las brechas puede servir para hacer ajustes en el diseño, en el armado del expediente o en la difusión de requisitos, por ejemplo.
Seguimiento y control	Total de personas asistidas con módulos del período	Resultados	Trimestral	Padrón de postulantes y evaluación socioeconómica	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión SsAOP	Este indicador toma en cuenta la cantidad de personas asistidas por el programa, que son aquellas incluidas en el grupo familiar cuando se realiza la evaluación socioeconómica. Es un indicador que mira a los destinatarios finales del programa. Puede especificarse por territorio y edad.

6.2.1.2 Programa de Asistencia a Comedores y Merenderos

Este programa tiene como objetivo general garantizar el acceso adecuado y regular a alimentos a personas en situación de vulnerabilidad social, a través del fortalecimiento y acompañamiento a comedores y merenderos comunitarios en todo el territorio provincial. Su objetivo específico es promover el fortalecimiento de las organizaciones y espacios de la sociedad civil que asisten alimentariamente, en forma directa y gratuita, a personas en situación de vulnerabilidad social.

El beneficio consiste en la entrega mensual de módulos alimentarios con productos no perecederos (harinas, legumbres, leche, conservas, etc.), frescos (frutas y verduras) y pollo que tienen como destinatarias a personas en situación de vulnerabilidad social y económica que asisten a comedores o merenderos comunitarios. Pueden participar del Programa aquellos comedores y merenderos que brindan asistencia alimentaria gratuita a personas en situación de vulnerabilidad social al menos 3 días a la semana. Este es el requisito que tienen para el acceso y, por el momento, no hay otros más. La intención es lograr que todos los comedores y merenderos a los que se asista tengan personería jurídica.

En relación con la cantidad de comedores y merenderos, al momento de realizar el Informe de Gestión del Presupuesto 2025 se asistía a 127 comedores en la provincia y a 10.388 personas. Esto corresponde a 41 comedores en Ushuaia que asisten a 4171 personas; 73 comedores en Río Grande que asisten a 5619 personas; 15 en Tolhuin que asisten a 598 personas. Al comienzo de la gestión había 157 comedores que recibían asistencia estatal pero ese número disminuyó debido a la creación del registro y al proceso de formalización administrativa.

En el informe de gestión citado se mencionaban algunos datos con mayor nivel de especificación: los comedores de Ushuaia están localizados y distribuidos en cuatro sectores principales (Andorra, Dos Banderas, Escondido y Barrios Formales) que nuclea al 95% de las personas asistidas en esa ciudad. Además, diferencia a las personas asistidas por edad: el 41% de las personas asistidas son menores de edad y el 59% son mayores.

El funcionamiento de este Programa está regulado, centralmente, por dos normas: la Resolución MBCJ 1174/24 creó el Registro Provincial de Comedores y Merenderos

(Re.Pro.Co.Me) el 10/12/2024 y la Resolución SsAOP-MBCJ N° 1 estableció el procedimiento para la entrega y retiro de mercadería el 23/04/2025.

El Registro Provincial de Comedores y Merenderos contiene un procedimiento y reglamentación administrativa del que tiene como objetivo promover el fortalecimiento de las organizaciones que asisten alimentariamente de forma directa y gratuita a personas en situación de vulnerabilidad social. Para ello, define qué se entiende por comedor comunitario y merenderos y la posibilidad de las organizaciones de agruparse en un Consorcio para poder cumplir con la asistencia de 3 días a la semana. El proceso de inscripción de las organizaciones tiene 3 etapas:

- **Preinscripción**, la persona responsable de la organización puede hacerlo en línea mediante un sistema informático o presencialmente en las oficinas de la Secretaría de Atención Ciudadana o en la Dirección Provincial de Abordaje Territorial correspondiente a su ciudad.
- **Validación**: la autoridad de aplicación (no menciona cuál es), debe verificar en territorio los datos informados para validar la pre-inscripción. Este paso es de constatación o verificación de la información cargada.
- **Inscripción definitiva**: si la información es verificada favorablemente se informa la efectiva inscripción en el Registro por medio de correo electrónico donde serán válidas las notificaciones recibidas o, en su defecto, al teléfono declarado.

En el registro se especifica la documentación que las organizaciones deben presentar, diferenciando aquellas que tienen personería jurídica de las que no la tienen. También detalla las obligaciones de los responsables de los comedores o merenderos de:

- Mantener el padrón actualizado mensualmente con los datos de las personas asistidas que podrán hacer de forma directa a través del sistema informático o presencialmente en la Secretaría.
- Actualizar altas y bajas de manera mensual
- Presentar semestralmente el padrón completo actualizado
- Permitir el ingreso de la autoridad de aplicación cuando esta lo disponga

Estas obligaciones se realizan administrativamente con la utilización de los formularios de la Resolución SsAOP-MBCJ N° 1:

- El **“Acta de entrega de mercadería”** será confeccionada por el área responsable de la entrega, previo al acto de distribución, consignando los datos de comedor o merendero y el detalle de la mercadería asignada. Deberá ser firmado en el momento de la entrega al referente responsable o autorizado. El área responsable deberá conservar la copia del formulario por un plazo de 3 meses, el cual deberá ser digitalizado y sus datos cargados en el Sistema de Comedores y Merenderos de la Provincia en un plazo menor a 5 días hábiles contados desde la fecha en que se hizo la entrega.
- **“Autorización para Retiro de Mercadería”** en la que los responsables de comedores o merenderos autorizan a un tercero a retirar la mercadería en su nombre, por un plazo determinado que no puede exceder los 6 meses.
- **“Declaración Jurada de Relevamiento”** que será completado al realizar las visitas de relevamiento y firmado por el referente del comedor o merendero y la autoridad del área.
- **“Declaración Jurada de Padrón”** en el que el referente del comedor o merendero declara el padrón de personas que son asistidas. Esta declaración deberá ser presentada de manera semestral en relación al padrón completo y mensualmente informar las altas y bajas que se registren.

Al igual que el programa de Módulos Alimentarios, los bienes se administran a través de los sistemas informáticos de “Control de stock de los Depósitos” (Resolución Ss.A.O.P-M.B.C.J N° 3/25) y “Control de entrega de insumos” (Resolución Ss.A.O.P- M.B.C.J N° 4/25). Estas regulaciones establecieron un procedimiento estandarizado a través de la implementación de una herramienta informática centralizada que posibilita la trazabilidad de los bienes y la transparencia en el uso de los recursos, agilizar los pedidos y mejorar la rendición de cuentas sobre los bienes provinciales. Este sistema está activo, en funcionamiento y se encuentra en proceso de implementación. Todavía existen algunas resistencias o dificultades para la carga de información vinculadas a la disponibilidad de recursos humanos y materiales (computadoras, escáneres, etc.).

Estos procedimientos y los formularios incluidos producen registros administrativos que contienen información que podrían estar integrados en indicadores del programa referidos a contabilizar la cantidad de beneficios (productos entregados y cantidad, por comedor y por tipo de entrega), las condiciones en las que funcionan los comedores o merenderos por los servicios de los que disponen; los días y horarios de entrega de viandas, las personas que colaboran (trabajan) en el lugar; cantidad de personas asistidas declaradas de manera semestral, actualización de altas y bajas.

Por último, el registro de comedores y merenderos menciona también las facultades y obligaciones de la autoridad de aplicación acompañar para una correcta aplicación a las organizaciones inscriptas; controlar y actualizar los datos en el sistema informático a través de sus Direcciones Provinciales de Abordaje Territorial; supervisar y controlar las actividades; inspecciones y la facultad de suspender la asistencia con razón fundada.

El anexo II de la [Resolución MBCJ 1174/24](#) especifica la información que debe ser incluida en el sistema informático:

- Datos de referentes y colaboradores de comedores y merenderos
- Padrón de personas asistidas, actualizado mensualmente
- Días y horarios en que cocinan o brindan alimentos a las personas registradas
- Mercadería que la autoridad adquiere y entrega
- Registro de visitas de inspección realizadas para observar el cumplimiento de las normas establecidas.

Cada una de las regulaciones citadas da cuenta de un proceso de formalización administrativa y de procedimientos que favorecen la construcción de un sistema de indicadores de gestión, además de avanzar sobre la necesidad de digitalizar la información de los formularios provenientes de diferentes áreas y lugares de la provincia.

Para finalizar, este programa presenta una particularidad que lo distingue del resto: su unidad de análisis son las organizaciones (comedores y merenderos), no los beneficiarios individuales. Esto tiene implicancias directas para el sistema de monitoreo: los indicadores de cobertura poblacional solo pueden estimarse de manera indirecta, a partir de los padrones que las organizaciones presentan ante el Ministerio, cuya calidad y actualización dependen de la capacidad administrativa de cada organización y no del Ministerio.

El diagnóstico identificó que la información es registrada en formato Excel de manera independiente en cada organismo. Esta modalidad tiene tres consecuencias para la gestión: impide la agregación automática de datos entre localidades, genera versiones paralelas que pueden divergir, y no permite auditoría de cambios. La formalización de la relación con las organizaciones —a través de declaraciones juradas y cronogramas de retiro— es un avance, pero la calidad de la información que produce ese proceso depende de la regularidad con la que las organizaciones cumplen sus obligaciones de reporte, que el diagnóstico indica es variable.

El indicador de alerta temprana más relevante para este programa, el porcentaje de comedores con declaración jurada al día, refleja precisamente esta tensión: mide el cumplimiento de una obligación de reporte sin medir si la información reportada es precisa o actualizada.

Tabla 40 Diagrama Etapas del proceso

ETAPA 1		ETAPA 2			ETAPA 3			PERIÓDICO	
Resolución MBCJ 1174/24		Resolución SsAOP-MBCJ N° 1							
ENTRADA		VALIDACIÓN Y PREPARACIÓN			SALIDA			CONTROL DE ORGANIZACIONES	
Beneficiarios	Comedor comunitario	Padrón	Presentación del padrón Declaración jurada	Carga en el Sistema Informático ⁴	Compra y gestión de entrega mercadería ⁵			Visitas de Inspección ⁴	Declaración jurada del relevamiento (carga en el Sistema)
	Merendero comunitario				Entrega de mercadería	Al comedor ³	Control autoriz. de retiro - Firma del Acta (carga en el Sistema)		
Registro Provincial de Comedores y Merenderos	Preinscripción y validación ¹							Al beneficiario	Comedor / merendero
	Inscripción definitiva ²				Actualización Mensual ³				
			Actualización Semestral ³						
			Evaluación de necesidades ³						

Notas:

1. Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión o Dirección Provincial de Abordaje Territorial correspondiente a su ciudad
2. Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión
3. Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión
4. Subsecretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos. Deberá admitir la generación de estadísticas y elaborar los indicadores que le sean solicitados
5. La compra es realizada por el Ministerio de Economía de manera centralizada y se lleva al depósito. La gestión de la entrega está a cargo de la Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión o de la Dirección de Abordaje Territorial y las personas referentes del comedor deben ir a retirarla presencialmente.

Tabla 41 Indicadores preliminares

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	PERIÓDICO
Nro. de comedores postulados	Nro. de personas presentadas en el padrón, por comedor o merendero	Montos asignados a compra de mercadería	Nro. de renovaciones del período
Nro. de merenderos postulados	Nro. de personas presentadas en el total de padrones	Montos / volúmenes totales de mercadería entregad	Nro. de suspensiones del período
Nro. de comedores validados e inscriptos	Características sociodemográficas y económicas de las personas	Montos / volúmenes promedio de mercadería entregada por comedor	Informe de motivos de suspensiones
Nro. de merenderos validados e inscriptos	Variaciones de padrón en la actualización mensual	Montos / volúmenes promedio de mercadería recibida por persona	
Motivos de rechazo de comedores o merenderos	Variaciones de padrón en la actualización semestral		
% de comedores o merenderos rechazados			
Tiempo promedio de espera para la inscripción			
Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad

Tomando en cuenta lo anterior se realizó la selección de indicadores de este programa.

Tabla 42 Selección de indicadores

Etapas del proceso	Indicador	Tipo	Periodicidad	Fuente de datos	Responsable	Valor previsto para la gestión
Ingreso	Número de comedores o merenderos que reciben asistencia, por región	Proceso	Mensual	Registro Provincial de Comedores y Merenderos	Dirección de Comedores	Implica conocer la cantidad de comedores que reciben asistencia del Ministerio, discriminados territorialmente. Comparativamente, la cantidad de comedores asistidos se redujo en los últimos años. Este indicador podría asociarse a otros que hacen a la infraestructura y características que también son relevadas en el proceso de inscripción y que darían información más cualitativa de las organizaciones.
Ingreso	Tiempo promedio de espera para la inscripción	Proceso	Anual	Registro Provincial de Comedores y Merenderos. Pre-inscripción e inscripción definitiva	Dirección de Comedores	La medición de tiempos es un criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Sirve para detectar si hay demoras durante el proceso de inscripción y adoptar medidas para corregirlas.
Salida	Tiempo promedio de entrega y retiro de mercadería	Proceso	Mensual	Registro Provincial de Comedores y Merenderos.	Dirección de Comedores	La medición de tiempos es un criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Sirve para detectar si hay demoras en los tiempos de retiro y adoptar

Etapa del proceso	Indicador	Tipo	Periodicidad	Fuente de datos	Responsable	Valor previsto para la gestión
				Pre-inscripción e inscripción definitiva		medidas para corregirlas. En el marco de este proyecto se señaló que en algunos casos hay demoras en el retiro por parte de los referentes debido a problemas económicos, climáticos o logísticos. Este indicador podría mostrar cuál es la magnitud de este problema, si se observa en algunos períodos más que en otros, por ejemplo.
Salida	Volúmenes promedio de mercadería por persona	Proceso / Producto	Mensual	Acta de entrega de mercadería (Anexo II Resolución SsAOP-MBCJ N° 1) sobre DDJJ de Padrón actualizadas	Áreas de Abastecimiento y SsAOP	Este indicador refiere a la cantidad de alimentos entregada, por persona. A diferencia de un indicador presupuestario este dato da cuenta de las variaciones en el producto entregado a los destinatarios. Es útil para visualizar aumentos o descensos.
Salida	Volúmenes totales de mercadería entregada, por subcategoría de producto (secos, frescos, pollo)	Producto	Mensual	Acta de retiro de mercadería (Anexo III Resolución SsAOP-MBCJ N° 1) – Sistema de entregas	Áreas de Abastecimiento y SsAOP	Los volúmenes totales de mercadería entregada aportan alguna información sobre la cualidad de los productos que se están entregando. Complementariamente, podría resultar útil vincularlo a los aportes dietarios y a las decisiones sobre la composición de lo entregado. También permite detectar si hay variaciones en la proporción de las subcategorías.
Ingreso	Número de comedores y merenderos validados e inscriptos respecto a total postulados	Cobertura	Anual	Registro Provincial de Comedores y Merenderos. Pre-inscripción e inscripción definitiva	Dirección de Comedores	Este indicador muestra la relación entre los comedores y merenderos solicitantes y los efectivamente asistidos. Puede ayudar a ver si los problemas de cobertura se deben a la posibilidad de cumplir con los requisitos de acceso o a otras cuestiones que hagan al diseño del programa. Detectar las brechas puede servir para hacer ajustes en el diseño, en el armado del expediente o en la difusión de requisitos, por ejemplo.
Seguimiento y control	Total de personas con	Resultado	Mensual	DDJJ de Padrón (Anexo V -	Dirección de Comedores	Este indicador toma en cuenta la cantidad de personas asistidas por el

Etapa del proceso	Indicador	Tipo	Periodicidad	Fuente de datos	Responsable	Valor previsto para la gestión
	asistencia alimentaria del período			Resolución SsAOP-MBCJ N° 1)		programa, que están incluidas en los padrones y sus actualizaciones. Es un indicador que mira a los destinatarios finales del programa.

6.2.1.3 Programa de Subsidios

Este programa tiene como objetivo general brindar apoyo económico inmediato y directo ante situaciones de necesidad, emergencia o urgencia. Específicamente, se trata de facilitar la adquisición de insumos y servicios para cualquier persona humana u organización intermedia, que no puedan afrontarlo con sus propios recursos y la Administración no pueda dar respuesta inmediata y eficiente por medio de otro programa. Los subsidios que se brindan pueden ser para la adquisición de bienes, pago de servicios, alojamientos, sepelios, pasajes, alquileres y toda otra ayuda económica que sea necesaria brindar, de manera urgente, por única vez.

Su funcionamiento está regulado por el Decreto 1561/21, modificado por el Decreto 463/23 y la Resolución MDH 806/23 que contiene la reglamentación administrativa de los subsidios.

El Decreto 1561/21 delegó en el entonces Ministerio de Desarrollo Humano y del Ministerio de la Jefatura de Gabinete la competencia de otorgar subsidios de vulnerabilidad y riesgo social consistente en la adquisición de bienes, pago de servicios, alojamientos, sepelios, pasajes, alquileres y toda otra ayuda económica que sea necesario brindar. El Decreto 463/23 sustituyó el Anexo I del decreto anterior que contiene el formulario de otorgamiento del subsidio para personas (A) y organizaciones (B) y Rendición del subsidio (C), alegando que las dificultades previas para obtener los comprobantes destinados a acreditar el subsidio otorgado y mejorar la agilidad del proceso.

La población destinataria de este Programa es definida como personas en situación de riesgo social, u organizaciones sociales cuyos requisitos de acceso y administrativos se resumen del siguiente modo:

- a) Personas en situación de riesgo social: se requiere ser mayor de 18 años, presentar situación de vulnerabilidad o riesgo social y deben presentar DNI, certificación negativa de ANSES, declaración jurada de no contar con recursos para acceder a lo solicitado, Informe social.

- b) Organizaciones Sociales: se requiere que promuevan y protejan los derechos sociales, que brinden contención social, que mejoren la calidad de vida de los sectores más vulnerables y deben presentar acta constitutiva, Estatuto, Designación de autoridades, Personería Jurídica.

A nivel presupuestario, el pago de subsidios es el segundo en importancia dentro del Ministerio, después del gasto en personal y está compuesto por diferentes programas¹². Dentro del rubro de **asistencia a personas directas e instituciones** el gasto de alojamiento es el más significativo, ya que representa el 54,55% del gasto de este tipo; seguido por materiales de construcción, leña, pasajes y traslados con un peso que ronda el 10% cada uno. También se menciona la asistencia a LUCCAU¹³, por un Convenio de Cooperación de 12 meses, cuyo gasto representa un 24% del total gastado en personas. A continuación, se describirán los instrumentos administrativos vigentes, especificando su contenido y los campos de información que se completan en el proceso de su tramitación.

El **formulario de otorgamiento de subsidio para personas** está organizado como una nota donde la persona solicita a las autoridades que autoricen el pedido. Debe indicar su nombre y número de DNI, explicar el fundamento de su necesidad y el motivo por el cual la persona se encuentra en tránsito por la provincia (en caso de que la persona asistida se encuentre fuera de la provincia), el nivel de urgencia y detalle del requerimiento indicando cantidad, descripción del gasto, costo único y total. En caso de corresponder se solicitan especificaciones técnicas como el monto total estimado del subsidio, el lugar de disposición de bienes o servicios aportados y la partida presupuestaria asignada.

El **formulario de otorgamiento de subsidio para organizaciones** registra lugar y fecha de la solicitud, nombre y apellido del representante de la organización, domicilio constituido y otros datos de la organización requiriente (razón social, domicilio de la entidad, teléfono y e-mail), la determinación de la asistencia solicitada como monto total solicitado y bienes cuya adquisición solicita indicando tipo y número y precio para tres bienes. A continuación, debe detallar y/o fundamental el objeto de la asistencia solicitada. Luego, el personal del área solicitante debe incorporar observaciones, si las hay. Este formulario está realizado

¹² La información surge del Informe de Gestión que presenta el Presupuesto 2025.

¹³ El Ministerio aporta una ayuda económica para acompañar al funcionamiento de esta institución de lucha contra el cáncer y, como contrapartida, LUCCAU brinda la posibilidad al área de Adultos Mayores de contar con turnos protegidos para las personas que asisten. <https://www.tierradelfuego.gob.ar/blog/2024/05/08/el-gobierno-provincial-y-luccau-establecen-apoyo-mutuo-para-fortalecer-el-servicio-a-personas-mayores/>

como declaración jurada sobre lo fidedigno de la información, la declaración del correo electrónico para las notificaciones, entre otros.

La **rendición del subsidio** es un documento administrativo que registra la fecha de entrega del subsidio, el titular de derecho, firma y aclaración y datos personales (domicilio, e-mail y teléfono) al que se debe adjuntar la fotocopia certificada de quien solicitó el subsidio y otra documentación válida para el respaldo de los subsidios otorgados (facturas, recibos o ticket fiscales que acredite el gasto realizado o transferencia bancarias como medio válido de pago y rendición, debidamente firmado por el área otorgante). Este formulario no especifica quiénes pueden ser las áreas otorgantes, pero, por la información que se presenta a continuación, podemos pensar que se trata de diferentes Secretarías o sub-áreas dentro del Ministerio.

La **reglamentación administrativa de subsidios** Resolución MDH 806/23 se organiza en diversos apartados. El primero indica la **documentación obligatoria para el otorgamiento de subsidios**: nota personal de solicitud; copia certificada del DNI o documento digitalizado del solicitante y toda persona conviviente mayor de 18 años; aclaración DNI en caso de que no se contara con el requisito anterior; certificación negativa de ANSES vigente del solicitante y convivientes mayores de 18 años; Anexo II con la declaración jurada; Anexo III con el informe social del área; nota de elevación del área bajo la cual se realiza la solicitud, firmada por el Jefe de Departamento y la aclaratoria en DNI y acta de nacimiento indicando que es una “copia de uso exclusivo para la tramitación de un subsidio”. Donde se amerite el resguardo de identidad, la documentación respaldatoria quedará en el área de control. Luego especifica requerimientos para cada uno de los tipos de subsidio:

1. Cobertura de alojamiento
2. Cobertura de apoyo económico habitacional
3. Subsidio para pago de servicios básicos
4. Subsidio para cobertura sepelios
5. Subsidio para cobertura de pasajes
6. Cobertura de materiales de construcción
7. Cobertura de anteojos recetados y elementos ortopédicos
8. Subsidios para otras coberturas, especialmente destinados a individuos o grupos sociales cuya vulneración y/o riesgo social se encuadren en el paradigma de grupos históricamente vulnerados (niñeces y adolescencias, mujeres, colectivo LGTBIQ+, personas con discapacidad y otro grupo vulnerable no enunciado), siempre que

exista fundamentación del equipo técnico que acompañe a las personas solicitantes.

9. Otorgamiento de Subsidios para Organizaciones Sociales incluye tipos: Asistencia directa una organización de base sin personería jurídica y asistencia directa a personas jurídicas (organizaciones no gubernamentales), asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, comunidades indígenas, simples asociaciones, etc.

En esta resolución se especifica, además, que las Secretarías y las entonces Subsecretarías son las encargadas de iniciar, tramitar y controlar los subsidios. La rendición de los mismos estará a cargo de la Dirección General de Administración Financiera y/o Dirección General de Coordinación de Río Grande.

El Anexo III contiene el **informe social del área** que está compuesto por el número de pedido/expediente y su año y los siguientes apartados:

- Datos personales: nombre y apellido, DNI, fecha de nacimiento, domicilio, localidad, ocupación, estado civil, teléfono;
- Datos del grupo familiar conviviente: nombre y apellido, parentesco, DNI y ocupación;
- Situación socioeconómica: espacio en blanco de tres renglones, para completar.
- Situación de salud: espacio en blanco de tres renglones, para completar.
- Situación habitacional: espacio en blanco de dos renglones, para completar.
- Análisis profesional donde se pide detallar la situación de vulnerabilidad y fundamentos para el otorgamiento del subsidio debiendo especificar detalladamente lo que se otorgará. Este campo es narrativo, de aproximadamente 25 renglones y comienza “En base al análisis realizado, considero que”.
- El informe termina con un texto tipo declaración jurada sobre la información que obra en el expediente y del cumplimiento efectivo del secreto profesional. Incluye lugar, fecha, firma y sello del/la profesional.

El Anexo IV incluye un **acta de compromiso** entre las partes involucradas, representados por la persona en representación del Ministerio y el titular del derecho para los casos de cobertura de gastos de alquiler o alojamiento, especificando período comprendido y monto. En las siguientes cláusulas se deslinda la responsabilidad del Ministerio por los

pagos fuera del período acordado y por los posibles daños en el inmueble. El acuerdo lo firman el locatario, el locador y el personal interviniente del Ministerio.

El Anexo V contiene un **formulario de declaración jurada sobre la aplicación del subsidio** que contiene fecha y lugar de emisión y se dirige a la autoridad máxima del Ministerio. El o la beneficiaria de la organización solicitante declara haber recibido el subsidio y adjunta los comprobantes respaldatorios manifestando que los fondos fueron utilizados para el objeto solicitado.

De acuerdo con lo relevado la información es registrada en formato excel de manera independiente en cada organismo.

El Programa de Subsidios es el de mayor complejidad operativa por la diversidad de prestaciones que cubre: alojamiento, apoyo habitacional, servicios básicos, sepelios, pasajes, materiales de construcción, anteojos y ortopedia, entre otros, cada una con documentación requerida específica. Esta diversidad genera un proceso de evaluación que concentra decisiones en un número reducido de actores: el área social confecciona el informe, la profesional social autoriza, la Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión remite a la Ministra para su autorización, y la Dirección General de Administración Financiera realiza la imputación presupuestaria.

El diagrama de proceso muestra un punto de decisión crítico que no tiene tiempo máximo asignado: la autorización ministerial. En un programa que frecuentemente atiende emergencias habitacionales o situaciones de crisis, donde la demora en la respuesta puede anular la utilidad de la prestación, la ausencia de un plazo máximo de resolución es una vulnerabilidad del diseño institucional. El indicador de tiempo de resolución del trámite completo propuesto en el sistema de tableros es el indicador correcto para monitorear esta dimensión, pero su utilidad depende de que se establezca previamente un estándar de tiempo que permita evaluar si el resultado es aceptable o no.

Otra observación del diagnóstico es que la información se registra en formato Excel de manera independiente en cada organismo, lo que dificulta la consolidación y dificulta la auditoría de cambios. La dispersión entre varias Secretarías del MBCyJ, que pueden iniciar, tramitar y controlar subsidios, multiplica los repositorios de información sin punto de consolidación.

Tabla 43 Diagrama de Etapas del proceso

		ETAPA 1	ETAPA 2		ETAPA 3				PERÍODO				
		Res. MDH 806/23 - Sistema de Registro y Solicitudes	Res. MDH 806/23 - Sistema de Registro y Solicitudes						Res. MDH 806/23				
CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA		ENTRADA: INGRESO AL SISTEMA	EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y SITUACIÓN DE LOS POSTULANTES		SALIDA: OTORGAMIENTO DEL BENEFICIO				Seguimiento y Control				
BENEFICIARIOS	TIPOS DE SUBSIDIOS	MESA DE ENTRADA DE LAS ÁREAS EJECUTORAS DEL MBCyJ ¹	ÁREA SOCIAL	ADMINISTRATIVO ÁREA EJECUTORA DEL MBCYJ	SEC. DE ATENCIÓN CIUDADANA E INCLUSIÓN	MINISTRA	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	ADMINISTRATIVO ÁREA EJECUTORA DEL MBCYJ	Ex Dirección General de Administración Financiera y/o la Dirección de Coordinación de Río Grande				
a) Personas o grupo familiar en situación de riesgo social	1. Alojamiento 2. Apoyo econ. habitacional 3. Servicios básicos 4. Sepelios 5. Pasajes 6. Materiales de construcción 7. Anteojo y ortopedia 8. Otras coberturas	Recepción de documentación ² Registra solicitud	Entrevista Confecciona el informe social del área ³	Controla la documentación Actualiza datos	Remite listado a la Ministra para su autorización	Autoriza los subsidios	Realiza la imputación presupuestaria Confecciona el proyecto de acto administrativo	¿Determina o registra fecha de entrega?	DDJJ sobre aplicación del subsidio				
	b1) Organizaciones civiles con personería	En especie o transferencia en dinero para adquirir el bien, insumo o servicio							Evalúa la presentación y autoriza el beneficio	Envía notificaciones al profesional social			ÁREA SOCIAL. Extensión de plazos
b2) Organizaciones de base sin				Confirma la autorización realizada por la profesional social Rechaza subsidios por causas					Informe evaluativo (+ 3 meses)				

personerí a				administrati vas					
----------------	--	--	--	---------------------	--	--	--	--	--

Resolución MDH 806/2023:

1. Las encargadas de iniciar, tramitar y controlar los subsidios son las Secretarías y la Subsecretaría de Gestión y Articulación de las Org. Sociales del Ministerio (p.9)
2. Se exige doc. obligatoria para el otorgamiento de subsidios en general (p. 3) más otra específica según el tipo de subsidio que se solicita (p. 4 a 7 tipo de subsidio, desde 7 para organizaciones).
3. El Informe del área social debe realizarse según el Anexo III
4. Informe del Registro, si el solicitante ha sido o es acreedor de otra asistencia por parte del estado provincial.
5. La rendición de los subsidios se llevará cabo por la Dirección General de Administración Financiera y/o la Dirección de Coordinación de Río Grande (p. 9)

Tabla 44 Indicadores preliminares:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	PERIÓDICO
Nro de personas o familias que postulan a alojamiento	% de solicitudes aceptadas / rechazadas en personas o familias	% de subsidios entregados a personas o familias, según tipo	Nro de bajas del período
Nro de personas o familias que postulan a apoyo económico habitacional	% de solicitudes aceptadas / rechazadas en Org. Civiles c/p	% de subsidios entregados a Org. Civiles, según tipo	Motivos de bajas del período
Nro de personas o familias que postulan a servicios básicos	% de solicitudes aceptadas / rechazadas en Org. De Base s/p	% de subsidios entregados a Org. De Base, según tipo	Número de extensiones del período
Nro de personas o familias que postulan a pasajes	Informe TS de casos aceptados / rechazados de personas o familias	Tiempo de espera de la etapa, según postulante	
Nro de personas o familias que postulan a sepelios	Informe TS de casos aceptados / rechazados de Org. Civiles		
Nro de personas o familias que postulan a materiales de construcción	Informe TS de casos aceptados / rechazados de Org. De Base		
Nro de personas o familias que postulan a anteojos y ortopedia	Principales motivos de rechazo, según postulante		
Nro de personas o familias que postulan a otras coberturas	Tiempo de espera de la etapa, según postulante		
Datos sociodemográficos de las personas o familias postulantes			
Datos socioeconómicos de las personas o familias postulantes			
Nro de organizaciones civiles c/p que postulan a subsidios			
Nro de organizaciones de base s/p que postulan a subsidios			
Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad

Tabla 45 Selección de indicadores

Etapas del proceso	Indicador	Tipo	Periodicidad	Fuente de datos	Responsable	Valor previsto para la gestión
Ingreso	Número de personas o familias que postulan a subsidios, según tipo	Proceso	Trimestral	Nota personal de solicitud y DDJJ (Anexos I y II - Resolución MDH 806/23) Expedientes de solicitud	Áreas del Min. Que inician, tramitan y controlan	Implica conocer cuántas personas solicitan los subsidios y de qué tipo (alojamiento, apoyo económico habitacional, servicios básicos, sepelios, pasajes, etc.). El dato puede ser agregado (el total de subsidios o por tipo) o desplegar especificidades (territoriales, de origen). Puede ser útil conocer el origen de la demanda por área interna del Ministerio al tiempo que es un registro de la demanda que llega.
Evaluación	Tiempo de espera para el otorgamiento del subsidio, según tipo de postulante	Proceso	Trimestral	Nota personal de la solicitud y DDJJ sobre aplicación (Anexo V - Resolución MDH 806/23)	Áreas del Min. Que inician, tramitan y controlan	La medición de tiempos es un criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Sirve para visualizar si hay demoras durante el trámite y adoptar medidas para corregirlas. Dado que se trata de situaciones que involucran medidas urgentes, pareciera importante saber cuánto tiempo se tarda en el otorgamiento de cada subsidio en particular.
Salida	Montos promedio entregados por personas o familias, según tipo	Proceso / Producto	Trimestral	Rendición del subsidio, DDJJ sobre aplicación (Anexo V - Resolución MDH 806/23)	Áreas del Min. Que inician, tramitan y controlan	El monto promedio por persona o familias para cada tipo de subsidio permite saber cuánto dinero invirtió el Ministerio en apoyos específicos.
Salida	Número o montos globales de subsidios entregados, según tipo	Producto	Trimestral	Rendición del subsidio, DDJJ sobre aplicación (Anexo V - Resolución MDH 806/23) Presupuestos ejecutados	Áreas del Min. Que inician, tramitan y controlan	Los montos por tipo de subsidio permiten visualizar si alguno de sus tipos está siendo más demandado que otro, tomando en cuenta la magnitud de la inversión y su distribución interna.
Evaluación	Porcentaje de solicitudes aceptadas respecto a total postulado	Cobertura	Trimestral	Anexos I, II y V - Resolución MDH 806/23	Áreas del Min. Que inician, tramitan y controlan	Este indicador muestra la relación entre las personas solicitantes y las efectivamente incluidas en el programa. Puede ayudar a ver si los problemas de cobertura se deben a la posibilidad de cumplir con los requisitos de acceso o a otras cuestiones que hagan al diseño del programa. Detectar las brechas puede servir para hacer ajustes en el diseño, en el armado del expediente o en la difusión de requisitos, por ejemplo.
Salida	Número de personas asistidas con subsidios en el período	Resultado	Trimestral	Informe social del área (Anexo III - Resolución MDH 806/23)	Áreas del Min. Que inician, tramitan y controlan	Este indicador registra la cantidad de personas asistidas mediante subsidios y permite conocer cuántos fueron los destinatarios finales del programa durante un período determinado. Se diferencia de la cantidad de subsidios, que es un indicador centrado en el producto.

6.2.1.4 Programa Económico Alimentario Bienestar TDF

El Decreto 797/24 del 12/04/24 creó el Programa Bienestar TDF y designó al Ministerio de Bienestar Ciudadano y Justicia como autoridad de aplicación, dándole la facultad para dictar normas complementarias, aclaratorias y reglamentarias para su implementación y control. A su vez, dejó sin efecto los Decretos Provinciales N° 2604/18 y N°640/00 y sus modificatorias e incorporó a los beneficiarios de los programas “Cuidemos la mesa fueguina” y “Red Solidaria de estímulo económico para personas en situación de riesgo” que estuvieran activos y cumplieran con los requisitos de la reglamentación de la Tarjeta. También facultó al Ministerio de Economía para realizar control de precios y venta exclusiva de suministros que integran el programa en los comercios adheridos.

Luego, la Resolución MBCyJ 125/25 de febrero de 2025 reglamentó su funcionamiento reemplazando la regulación anterior (Resolución MBCyJ N° 568/24 y su modificatoria N° 895/24). En los fundamentos se explica que los cambios propuestos son el resultado de los aprendizajes realizados durante el tiempo de implementación del Programa.

El objetivo general es la inclusión social de los destinatarios y su grupo familiar, mediante la asignación de recursos monetarios que lo ayuden a satisfacer sus necesidades básicas, coadyuvando a que internalicen su conocimiento ante la sociedad como sujeto de derecho, con fin de lograr sujetos autónomos que puedan enfrentar y modificar la realidad económica y alimentaria en la que se encuentran. Para alcanzarlo se propone tres objetivos específicos:

- Generar los medios para que las personas que atraviesan una situación de riesgo económico tengan la posibilidad de acceder a productos de la canasta básica y artículos de primera necesidad.
- Contribuir a la economía regional por el aumento del consumo local, a partir de la utilización de la tarjeta provincial en los comercios adheridos al Programa.
- Articular con diferentes áreas del Gobierno, a efectos de coordinar acciones que propicien que la persona supere la situación que diera origen al otorgamiento del beneficio.

La población beneficiaria se describe en términos generales como el “sector más vulnerable” o “personas y su grupo familiar que atraviesen una situación de riesgo”, cuyos requisitos de ingreso y permanencia en el Programa son:

- ser personas mayores de edad o menor emancipado legalmente;
- tener ingresos inferiores o iguales a 1,10 veces el total de escala (ítem básico + zona) para la categoría 10 PAYT del escalafón Seco de la Administración Pública Provincial
- no estar en relación de dependencia con entes estatales o públicos
- no poseer bienes muebles de ninguna naturaleza, excepto una vivienda familiar única de habitación permanente en Tierra del Fuego
- no poseer bienes muebles registrables, con excepción de un vehículo adquirido en los últimos 10 años en el grupo familiar conviviente.
- tener una residencia mínima de 6 meses ininterrumpidos en la provincia de Tierra del Fuego (antes era de 1 año), si son argentinos nativos o por opción. En el caso de que sean extranjeros o naturalizados, el plazo será de dos años de residencia legal en la Provincia.

Desde la creación del Programa, otras normativas fueron sumando grupos vulnerables específicos: la Resolución MBCyJ N°997/24 del 21/10/24 incluyó a las personas alcanzadas por la Ley Provincial N° 389, específicamente las personas con discapacidad y adultos mayores que accedieron a la pensión R.U.P.E que se encuentran en situación de vulnerabilidad social. En julio de 2025 se incorporó a las familias de acogimiento.

El beneficio consiste en otorgar un subsidio monetario mensual de carácter transitorio, destinado al titular del beneficio sin contraprestación. Los importes mensuales se determinan en función de la conformación de la unidad familiar: 01-sin NNyA a cargo (\$30.000); 02- hasta 4 NNyA a cargo (\$45.000); 03- Más de 4 NNyA a cargo (\$60.000). La duración será de 12 meses, que podrá ser prorrogado renovando la evaluación profesional que confirme la persistencia de las condiciones que originaron su inclusión en el programa y detallando las estrategias de intervención desarrolladas para que la persona supere la situación de vulnerabilidad en la que se encuentra.

La prestación se realiza a través de una tarjeta prepaga emitida por el Banco de Tierra del Fuego, que es intransferible y solo puede ser utilizada por el titular en los comercios adheridos para la compra de artículos de la canasta básica y/o elementos de limpieza e higiene personal de primera necesidad. Tiene restricciones de uso ya que no permite extracción de dinero en efectivo ni compras en cuotas. También está prohibida la adquisición de bebidas alcohólicas, tabaco, electrodomésticos, ropa y otros productos no esenciales. El programa permite complementar el beneficio de la tarjeta con los módulos alimentarios; por lo que la tarjeta se entrega junto con ellos, reforzando la asistencia a las familias.

La resolución explicita el inicio del procedimiento a partir de una entrevista realizada por un/a profesional social del MBCyJ con la persona en riesgo la que deberá ser reflejada en un informe técnico completo. Este informe debe explicar los motivos de la intervención, la evaluación, el diagnóstico, las acciones a implementar con prioridades y la propuesta de seguimiento profesional. El anexo II contiene el modelo de **informe de evaluación socio-económica**, que es bastante extensa y está organizada en ocho apartados:

- 1) Identificación del titular, contiene datos personales y releva nivel de estudios, situación laboral, de salud y obra social
- 2) Grupo familiar conviene con nombre y apellido, DNI, parentesco, fecha de nacimiento, sexo y estado civil lo que permite caracterizarlas y establecer la cantidad de personas alcanzadas por el programa. Al final, se incluye un cuadro de actualización de la ficha social familiar que contiene fecha de actualización y profesional a cargo.
- 3) Situación económica del titular indicando tipo y monto de los ingresos
- 4) Otros ingresos el grupo familiar
- 5) Gastos mensuales, incluyendo descripción y egresos
- 6) Condiciones de habitabilidad que relevan si el tipo de vivienda es propia, en alquiler, cedida u otro; el número de habitaciones, el tipo de construcción y un espacio para describir condiciones de habitabilidad
- 7) Red de apoyo primario o de referentes afectivos con datos personales y de contacto
- 8) Valoración profesional: tiene un espacio amplio de escritura abierta.

Este instrumento se complementa con el Anexo III que es la declaración jurada que las y los solicitantes deben completar cuando solicitan la prestación. Este formulario incluye datos del grupo familiar conviviente, situación económica del titular, gastos del grupo

familiar, situación habitacional y cobertura de salud. Luego, el Anexo IV es el formulario de registro en el Programa a completar por el área técnica-profesional social que indica el nombre del titular, DNI, el tipo de trámite y la cantidad de meses y un apartado para observaciones. Luego, el titular del programa debe consignar datos personales (fecha y lugar de nacimiento, si posee otros planes sociales, la ciudadanía, el estado civil, profesión u oficio y datos de contacto como celular, correo electrónico y domicilio).

Además de esta documentación interna generada por el programa se debe adjuntar otra documentación para certificar la situación previsional y laboral, residencia, entre otros.

El ingreso efectivo al Programa lo realiza la Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión a través del Sistema Informático Bienestar o el que lo reemplace en el futuro, aunque la solicitud de ingreso puede provenir de diversas áreas del Ministerio que cuenten con profesionales idóneos para realizar la evaluación.

La unidad ejecutora es la Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión, a través de las Direcciones que determine y está a cargo de la administración y el monitoreo del Programa con las siguientes funciones:

1. Centralizar y evaluar las solicitudes de altas, bajas y renovaciones del beneficio que realizan las diferentes áreas del Ministerio
2. Evaluar los casos de suspensión, bajas y renovaciones
3. Evaluar casos de comprobada vulnerabilidad socio-económica que no se ajustan a la totalidad de los requisitos y plantear excepción de ingreso
4. Remitir a la Secretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos de la Secretaría de Gestión de Políticas Sociales, el padrón mensual de postulantes para cruzar información con entes del Estado nacional.

Por último, se incluyen las causas de baja de los beneficiarios (por solicitud del titular, por evaluación negativa, por expiración del plazo, por comprobación de falsedad en los datos declarados y por no hacer uso de la tarjeta en un plazo de 6 meses), titulares del beneficio con capacidad restringida por sentencia judicial (por ejemplo, en casos de salud mental), obligaciones y recaudos.

El Programa Bienestar TDF es el más formalizado del sistema: cuenta con decreto de creación, resolución reglamentaria actualizada en 2025, sistema informático propio (Sistema Informático Bienestar), cruce mensual de padrones con organismos nacionales a través de la Subsecretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos, e incorporación

progresiva de nuevos grupos poblacionales (personas con discapacidad, adultos mayores con pensión RUPE, familias de acogimiento). Esta trayectoria de formalización progresiva lo convierte en el candidato natural para ser el primer panel de implementación del sistema de tableros.

Sin embargo, el diagnóstico identifica tres observaciones relevantes que deben ser tenidas en cuenta en el diseño del sistema de monitoreo.

Primera: la variabilidad en la calidad y formato de las evaluaciones sociales. Las notas del diagrama de proceso señalan que se detectó variabilidad en la calidad de los informes de evaluación socioeconómica realizados por diferentes equipos y en diferentes localidades. La Resolución 125/25 establece el modelo de informe (Anexo II), pero su aplicación no es uniforme. Esta variabilidad implica que la información cargada en el Sistema Informático Bienestar puede no ser comparable entre casos, lo que limita la utilidad de los indicadores agregados que el tablero producirá.

Segunda: la falta de uniformidad en el control de ingreso al sistema. El diagrama indica que en la Etapa 1 cualquier área del MBCyJ que cuente con asistentes sociales puede iniciar el proceso, con "señalada falta de uniformidad en el control". El sistema en desarrollo para el acceso protegido a la información, mencionado en las notas como "al parecer, no implementado todavía", es la respuesta técnica a este problema, pero su demora en implementación mantiene una vulnerabilidad de control.

Tercera: la baja por inactividad en el uso de la tarjeta, uno de los causales previstos, es simultáneamente un indicador de gestión y un indicador de resultado potencial. Si un beneficiario no usa la tarjeta en seis meses, puede significar que dejó de necesitarla, esto es un resultado positivo, o que tiene dificultades para usarla, esto es un problema de accesibilidad. El sistema de tableros debería distinguir ambas situaciones, lo que requiere que en el proceso de baja se registre el motivo con suficiente detalle.

Tabla 46 Diagrama Etapas del proceso

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	PERIÓDICO
Res. 125/25, Res. 99/24, Res. 524/25	Res. 125/25	Res. 125/25	Res. 125/25
ENTRADA ¹	TRÁMITE	SALIDA	SEGUIMIENTO Y CONTROL
Res. 125/25 Beneficiarios Res. 997/24 Res. 524/25 Mesa de Entrada Entrega y recepción documentación Entrevista TS Área Social Informe evaluación socioeconómica² Solicitud de ingreso	Autorización Atención ciudadana³ Ingreso efectivo⁴ Archivo de Altas Clientes (Decreto 2005/24) Banco TdF Sistema de información Padrón de beneficiarios Envío para carga en el sistema⁵	Banco TdF Entrega de tarjeta prepaga	Seguimiento reevaluación y gestión de la renovación⁶ Renovación, suspensión o baja⁷ Control de comercios adheridos al programa

Notas:

1. En cualquier área del MBCyJ que cuente con asistentes sociales. Se señaló falta de uniformidad en el control. Se presentó un sistema en desarrollo para el acceso protegido a la información (al parecer, no implementado todavía)
2. Se señaló variabilidad en la calidad y formato de las evaluaciones sociales realizadas, y la necesidad de estandarizar indicadores y pautas en su confección. El anexo II de la Res. 125/25 contiene el modelo de informe.
3. Todas las autorizaciones de ingresos, excepciones, renovaciones a cargo de la máxima autoridad de la Secretaría de Atención Ciudadana
4. Secretaría de Atención Ciudadana, a través del Sistema Informático Bienestar. Análisis de posibles excepciones
5. Envío mensual a la Subsecretaría de Optimización y Procedimientos de la Secretaría de Gestión de Políticas Sociales, que hace los cruces de información (Sistema Síntesis)
6. A cargo del área del MBCyJ que inició el procedimiento, con la intervención de sus asistentes sociales
7. Secretaría de Atención Ciudadana

Tabla 47 Indicadores preliminares

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	PERIÓDICO
Nro de personas que se postulan	Nro de postulantes aceptados	% de otorgamiento de Tarjeta	Nro ceses del período
Datos sociodemográficos de los postulantes: edades, género, lugar	Datos sociodemográficos de los postulantes: edades, género, lugar	Monto global de subsidios asignados	Informe de ceses por motivo
Información de los informes socioeconómicos TS	Motivos de rechazo a las postulaciones	Nro de beneficiarios que no usan los fondos	Nro de suspensiones del período
	Tiempo promedio de espera del postulante	% de los montos asignados que no son utilizados	Informe de suspensiones por motivo
			Nro de renovaciones del período
			Nro de comercios adheridos
			Infracciones de comercios adheridos
Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad

Tabla 48 Selección de indicadores

Etapas del proceso	Indicador	Tipo	Periodicidad	Fuente de datos	Responsable	Valor previsto para la gestión
Ingreso	Número de personas que se postulan, por secretaría y por tipo de postulación (alta, continuidad, reincorporación)	Proceso	Mensual	Formulario registro (Anexo IV Res. MBCJ 125-25) o Nóminas de áreas Res. SsAOP 1-26)	Áreas del Min.	Implica conocer cuántas personas están solicitando el beneficio. El dato puede ser agregado (el total) o desplegar especificidades (territoriales, de origen). Puede ser útil conocer el origen de la demanda por área interna del Ministerio.
Trámite	Tiempo promedio de espera del postulante	Proceso	Mensual	Formulario registro y fecha de alta tarjeta	Áreas del Min. y SsAOP	La medición de tiempos es un criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Sirve para detectar si hay demoras durante el trámite y adoptar medidas para corregirlas.
Salida	Número de suspensiones por inactividad y efectivas	Proceso	Trimestral o Mensual	Planillas bancarias (Fase IV Res. SsAOP 1-26)	SsAOP	Este indicador sirve para evaluar la eficacia de la acción. Las suspensiones por inactividad se producen en el primer mes sin uso y son útiles para una detección temprana de problemas en el uso efectivo del beneficio, permitiendo revisar los motivos y revertir la situación. Las suspensiones efectivas son una segunda alerta y ocurren luego de 3 meses de inactividad.

Etapas del proceso	Indicador	Tipo	Periodicidad	Fuente de datos	Responsable	Valor previsto para la gestión
Seguimiento y control	Número total de tarjetas asignadas del período	Producto	Mensual	Archivo de liquidación (Anexo III - Decreto 2505-24)	SsAOP	La cantidad de tarjetas asignadas es indicador de la cantidad de beneficios que aporta el Ministerio en este programa. Este indicador se puede desagregar por mes para ver aumentos o descensos en la cantidad a lo largo del tiempo, entre otras posibilidades de especificación (ciudad, secretaría de origen, etc.). Es un indicador centrado en el beneficio.
Salida	Monto global de subsidios asignados	Producto	Mensual	Planillas bancarias	SsAOP	Muestra cuánto invierte la provincia en el programa. Podría incluir diferentes niveles de especificidad como la variación a lo largo del tiempo medida en meses o por ciudad.
Trámite	Porcentaje de postulantes aceptados	Cobertura	Mensual	Nómina y Registro de Altas (Res. SsAOP 1-26)	SsAOP	Este indicador muestra la relación entre las personas solicitantes y las efectivamente incluidas en el programa. Puede ayudar a ver si los problemas de cobertura se deben a la posibilidad de cumplir con los requisitos de acceso o a otras cuestiones que hagan al diseño del programa. Detectar las brechas puede servir para hacer ajustes en el diseño, en el armado del expediente o en la difusión de requisitos, por ejemplo.
Seguimiento y control	Total de personas asistidas con Tarjeta Bienestar	Resultado	Mensual	Anexos II y III Res. MBCJ 125-25 sobre Altas	Áreas del Min. y SsAOP	Este indicador tiene relación con el de tarjetas asignadas, aunque toma en cuenta la cantidad de personas asistidas por el programa, que son aquellas incluidas en el grupo familiar. Es un indicador que mira a los destinatarios finales del programa.

6.2.1.5 Programa de Acogimiento familiar

El Decreto Provincial 2864-10 aprobó el Programa de Familias Sustitutas. Allí se incluyeron los fundamentos y la definición sobre acogimiento familiar de acuerdo con la Ley Nacional

26.061, el objetivo del sistema; los beneficiarios; la metodología para organizar el acogimiento; el acceso al sistema de familia sustituta; un apartado relacionado con la función, alcance y requisitos de las familias sustitutas y otro sobre las condiciones de las familias sustitutas, es decir, los requisitos que deben cumplir. Esta norma establece excepciones y exclusiones, responsabilidades; límite y duración; así como también especifica el recurso económico que percibirá la familia sustituta o de protección social como el acceso a la obra social. El subsidio mensual es por un importe que se determinó en el 25% del sueldo bruto de la categoría 10 P.A.yT. de un agente de la administración pública provincial-escalafón seco por un niño a cargo y un 50% más en caso de ser acogido más de un niño. El subsidio se percibirá dentro de los 30 días corridos al recibir al niño, niña o adolescente.

En el año 2012 el Decreto Provincial 2413/12 modificó el criterio para el recurso económico del Programa de Familias Sustitutas aumentando el porcentaje al 30% del sueldo bruto de la categoría 10 P.A.y T. de un agente de la APP del escalafón seco,¹⁴ por cada niño a cargo. Especificó también que, si la estadía es menor a un mes, el pago debe ser proporcional a los días de acogimiento. En cuanto a los plazos de percepción se mantiene igual: dentro de los 30 días corridos al recibir el subsidio.

El 12/03/2015 se sancionó la Ley Provincial 1037 que creó el **Sistema Provincial de Acogimiento Familiar** en el marco de lo establecido en la Ley nacional N° 26.061 de Protección Integral de Niños, Niñas y Adolescentes y la Ley provincial N° 521 de Protección Integral de Niños, Niñas y Adolescentes. En esta ley se estableció el objetivo de la política pública y se definieron las condiciones de acceso y beneficiarios, pautas para la familia de acogimiento y para la biológica y beneficios para las familias acogedoras. A continuación, se incluyen las características principales del sistema:

- **El Sistema Provincial de Acogimiento Familiar (SPAF) tiene a su cargo el cumplimiento de la medida excepcional de protección;** que deberán adoptarse respetando el interés superior del niño, garantizando el derecho a la convivencia familiar y comunitaria (evitando por todos los medios la institucionalización de NNyA) y velar por el estricto cumplimiento del derecho a la identidad de NNyA (implica promover el regreso con sus progenitores o familia extensa, la vinculación con la familia biológica, en tanto no se evalúe lo contrario).

¹⁴ El escalafón seco hace referencia a los cargos administrativos y técnicos mientras que el escalafón húmedo reúne a los agrupamientos de obreros, maestranza y servicios.

- El **acogimiento familiar** es definido como el “*cuidado integral, temporal y no institucional brindado por un grupo familiar cuando un niño, niña o adolescente se encuentre privado de los cuidados de su grupo familiar de origen o cuando se haya dispuesto como medida excepcional de protección*”. Se agrega que: “*el acogimiento familiar no crea parentesco alguno entre acogedores y acogidos, y preserva los derechos de la familia de origen*”.
- El sistema comprende a todos los **actores e instituciones que integran el sistema de protección**, que intervienen cuando se dicta una medida excepcional.
- El **ingreso** al SPAF puede responder a: a) la existencia de medida judicial; o medidas administrativas: b) el pedido por parte de la familia del NNyA; c) pedido por parte de las personas establecidas en el art. 9° como beneficiarios del sistema.
- El **cese** del SPAF se da por resolución judicial; por decisión de las personas que lo ejercen, previa comunicación a la entidad pública; por petición del menor de edad, comunicado a la autoridad judicial o administrativa.
- Son **beneficiarios** del SPAF los niños, niñas y adolescentes desde su nacimiento hasta los 18 años de edad residentes en la provincia, que se encuentren privados de forma temporaria o permanente de su grupo familiar de pertenencia, exista medida judicial o administrativa con causas o motivos suficientes para ordenar la separación de su medio familiar. En todos los casos, los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a ser escuchados antes de ser propuestos para el régimen de acogimiento familiar.

El capítulo II de la Ley trata sobre la **familia de acogimiento**; que es aquella que fue evaluada, formada y seleccionada para tal fin y que se dispone a recibir en su hogar a un NNyA miembro de una familia que, en forma temporal, no pueda garantizar su desarrollo integral. La evaluación valorará la capacidad de cuidado de esta familia, las motivaciones para hacerlo y las condiciones socio-afectivas que brindarán a los NNyA de los que se responsabilizarán. Considera aspectos psicológicos, relacionales, económicos, ambientales, de interés y motivacionales de los adultos que cuiden y la percepción de los menores de la familia sobre la tarea de acogimiento a la que se comprometerá la familia. Las familias postulantes recibirán capacitación antes de la incorporación de un NNyA y un acompañamiento continuo sobre diversos aspectos que hacen al acogimiento familiar. Existen principios de prioridad para la asignación; excepciones en casos de guardas provisorias; exclusiones; responsabilidades; requisitos que deben cumplir; límite de hasta

dos NNyA por proceso, excepto donde haya 3 o más hermanos o previos convivientes. El órgano de aplicación deberá implementar campañas para la captación y selección de familias postulantes.

De acuerdo con el informe de gestión del presupuesto del 2025 se mencionó que hay **51 familias acogedoras** en la provincia y que fueron adoptadas **63 medidas de protección excepcional**.

En relación con las **familias biológicas** el sistema especifica tres cuestiones: a) que el acogimiento familiar es una medida excepcional para proteger los derechos de NNyA y también una **propuesta terapéutica** para sus progenitores que se proponga revertir las circunstancias o condiciones que dieron lugar a la medida, ofreciendo alternativas suficientes para lograr la restitución; b) el **derecho de contacto** deberá ser garantizado, ser frecuente y sostenido entre los NNyA y sus progenitores, hermanos y-o miembros de la familia extensa; salvo que se evalúe como perjudicial y negativo para el interés superior del niño; c) el objetivo principal del sistema provincial de acogimiento es la **restitución** de los NNyA con su familia de origen, facilitando las instancias terapéuticas necesarias y suficientes. Se propondrán otras alternativas como la adopción o un régimen de vida autónomo en casos de adolescentes donde se evalúe pertinente esta alternativa en los casos en los que la restitución resultara imposible o perjudicial.

De acuerdo con la ley la **autoridad de aplicación** era la Subsecretaría de Familia dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia o la que en el futuro la reemplace, que en este caso es la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia dependiente del Ministerio de Bienestar Ciudadano y Justicia. Sus **obligaciones** consisten en fijar las pautas de funcionamiento del SPAF y su articulación con el Poder Judicial y el Sistema de Protección de Derechos y otros actores; determinar la capacitación, constitución y articulación de los equipos técnicos que tendrán a cargo la formación, evaluación, selección y contención de las familias intervinientes; diseñar e implementar la formación para los participantes del sistema de acogimiento; **gestionar los acuerdos** entre niños, familia de origen y familia de acogida en el que consten finalidad, alcances, derechos, garantías y responsabilidades que se asumen en el proceso; asistir al niño, niña o adolescente para garantizar la cobertura de sus necesidades básicas a través de la familia de acogida y disponer las medidas necesarias para la atención de la familia de origen; elaborar y **llevar actualizado un registro de cada proceso de acogimiento** que incluya la documentación requerida así como evaluaciones, seguimientos y otras acciones;

preservar la privacidad del NNyA y las familias participantes; establecer un **sistema de supervisión y controles sistemáticos** con informes que no pueden exceder los tres meses y con responsables específicos de cada proceso.

El SPAF brinda la obra social como beneficio para los NNyA que participen del sistema de acogimiento familiar que no tuvieran, incorporándolos en la del Instituto Provincial Autárquico Unificado de Seguridad Social (IPAUSS). Además, se establece una **licencia especial** a favor de la familia acogedora como período de licencia extraordinaria con goce de haberes, siendo obligatoria su concesión de 15 días corridos a partir del primer día hábil posterior a la fecha de recepción del menor, que podrá ampliarse a 5 más si el acogimiento es múltiple. También tendrán derecho a gozar del mismo régimen legal de licencias aplicables para los cuidados de atención al grupo familiar, siempre que el acogimiento sea por acto administrativo u oficio judicial. El régimen se acuerda para la familia acogedora siempre que el empleador sea notificado de forma fehaciente.

La Ley Provincial N° 1072 y su Dto reglamentario 494-16 modificaron el Régimen Único de Pensiones Especiales (R.U.P.E) establecido en la Ley provincial N° 389. Se modificó el art. 27 de la Ley provincial 1037 vinculado a las condiciones de cobertura de la obra social del Sistema Provincial de Acogimiento Familiar. El art. 4 establece la cobertura de obra social provincial incluidos en el Sistema Provincial de Acogimiento Familiar.

En el año 2025 volvió a modificarse el criterio del recurso económico. El Decreto Provincial N° 44-25 dejó sin efecto el Decreto provincial 2413/12. El monto del subsidio mensual a las familias sustitutas por cada NNyA a cargo se modificó nuevamente representando ahora el 40% del salario bruto de la categoría 110 de la APP (Escalafón Seco). En cuanto a los plazos para el cobro se mantuvo igual, hasta 30 días corridos desde la recepción de NNyA.

Como ya se mencionó, la Resolución N° 524/25 del 29/07/25 incorporó en el **beneficio de la tarjeta Bienestar TDF a las familias de acogimiento** estableciendo la modalidad de otorgamiento. La finalidad es garantizar el acceso a alimentos y elementos de limpieza e higiene personal de primera necesidad a los NNyA que estén bajo medidas excepcionales de protección. La familia de acogimiento debe contar con documentación que acredite el acogimiento (acto administrativo o judicial, resolución o disposición formal), presentar el formulario de alta y mantener los datos de contacto actualizados. el beneficio se otorgará por un plazo de seis meses, contados desde su incorporación al sistema, prorrogables por iguales períodos si persisten las condiciones que le dieron origen. El monto de

transferencia está en función de la cantidad de niños, siendo de \$30.000 en el caso de uno, de \$60.000 en el caso de dos y hasta \$90.000 si son tres o más niños, exclusivo para la compra de los artículos referidos en comercios adheridos.

El procedimiento de solicitud se inicia con un expediente electrónico que contenga una nota de solicitud por parte de la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia en la que solicita a la Secretaría de Gestión de Políticas Sociales el otorgamiento del beneficio para la familia de acogimiento, acompañada por el acto administrativo que lo acredite. El control y seguimiento hasta que finalice el período de desarrollo y prueba del sistema informático Bienestar, será articulada entre tres Secretarías: Niñez, Adolescencia y Familia; Gestión de Políticas Sociales y Atención Ciudadana e Inclusión. Cualquier modificación sustancial deberá ser informada por el área de niñez en un plazo no mayor a 5 días hábiles. La baja anticipada podrá darse por la finalización de la medida de acogimiento, la detección de uso indebido del beneficio o la evaluación fundada de la autoridad de aplicación.

El Programa de Acogimiento Familiar opera en una escala radicalmente diferente al resto del sistema: 51 familias acogedoras al momento del relevamiento. Esta escala pequeña tiene implicancias metodológicas directas que el sistema de indicadores debe respetar: variaciones de pocos casos generan cambios porcentuales que pueden parecer complejas, y los indicadores de tendencia temporal requieren series más largas de las que un universo pequeño puede proveer en períodos cortos.

El diagrama de proceso es el más complejo del sistema, por razones que son inherentes a la naturaleza del programa: involucra tres tipos de actores con lógicas distintas (NNyA, familias de acogimiento y familias biológicas), múltiples bases normativas (Ley 1037/2015, Ley 1072, Decreto 44/25, Resolución 524/25), y cuatro etapas distintas con salidas diferenciadas (retorno con familia biológica, adopción, régimen de vida autónomo). Esta complejidad, que se puede advertir en el diagrama que se presenta a continuación, no es una disfunción del programa sino su naturaleza: el acogimiento familiar es una intervención sobre situaciones de vulnerabilidad extrema que por definición son complejas e individualizadas.

La observación más relevante del diagnóstico para este programa es la ausencia de un indicador de resultado de mediano plazo: el sistema propuesto mide tiempos de espera, número de capacitaciones y beneficios otorgados, pero no tiene ningún indicador que

permita saber si las intervenciones del programa mejoran las condiciones de los NNyA durante el período de acogimiento. El número de NNyA que retornan con sus familias biológicas, propuesto como indicador de resultado, es en realidad un indicador de egreso: el retorno puede ser positivo o negativo dependiendo de las condiciones a las que el NNyA regresa, información que requiere algún tipo de abordaje diferencial.

Tabla 49 Diagrama Etapas del proceso

ETAPA 1		ETAPA 2	ETAPA 3		PERIÓDICO	ETAPA 4
Ley 1037/2015 (art. 8 a 11)		Ley 1037/2015 (art. 12 a 23)	Ley 1037/2015 (art. 27 y 28), Ley 1072, Dto 44/25 y Res. 524/25		Ley 1037/2015 (art. 20, 21 y 26)	Ley 1037/2015 (art. 12 a 21)
INGRESO AL SISTEMA DE ACOGIMIENTO FAMILIAR		EVALUACIÓN, FORMACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS FAMILIAS DE ACOGIMIENTO	OTORGAMIENTO DE BENEFICIOS A LAS FAMILIAS DE ACOGIMIENTO Y NNyA DEL SAF		SEGUIMIENTO Y CONTROL	SALIDA
1) DE LOS BENEFICIARIOS (NNyA <18)	a) Por medida judicial preservación derechos NNyA	Exclusiones (art. 16)	Obra social (art. 27 + Art. 4 Ley 1072)	Vinculación con IPAUSS (CPSPTF)	Cese de acogimientos (art. 20)	i) Retorno del NNyA con su familia biológica
	b) Por pedido de la familia del NNyA	Responsabilidades (art. 17)				
	c) Por pedido del NNyA	Requisitos (art. 18)	Licencia especial (art. 28)	Vinculación con (CPSPTF)		
2) DE LAS FAMILIAS DE ACOGIMIENTO	Postulación al SAF (SENAF - MBCyJ)	Evaluación (art. 12)			Subsidio mensual (Ley 1072 y Dto 44/25)	Interno SENAF
		Capacitación y acompañamiento (art. 13 y 21)				
		Priorización (art. 14)				
3) DE LAS FAMILIAS BIOLÓGICAS	Ídem 1), por mecanismos a), b) y c)	ACOMPANIAMIENTO DE LAS FAMILIAS BIOLÓGICAS	Tarjeta Bienestar (Res. 524/25)	Vinculación con Sec. At. Ciudadana e Inclusión	Seguimiento de cada caso, supervisión y control > 3 meses (art. 26 f y h)	iii) Régimen de vida autónomo para el adolescente
		Propuesta terapéutica para favorecer la restitución (art. 22)				
		Contacto frecuente y sostenido con los NNyA (art. 23)				

Tabla 50 Indicadores preliminares

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	PERIÓDICO	ETAPA 4
Nro de NNyA que ingresan al SAF por medida judicial	Nro familias excluidas del SAF	% de otorgamiento de OS	Nro ceses del período	Nro de NNyA que retornan con sus flías biológicas
Nro de NNyA que ingresan al SAF por pedido familia	Motivos de exclusión de familias	% de otorgamiento de Licencias	Informe de ceses por motivo	Nro de NNyA que pasan a adopción
Nro de NNyA que ingresan al SAF por pedido beneficiario	Nro de familias evaluadas / no evaluadas para SAF	% de familias SAF con subsidios	Nro de capacitaciones adicionales del período	Nro de NNyA que pasan a reg. de vida autónomo
Nro de NNyA que reciben acogida por SAF	Nro de familias rechazadas por evaluación SAF	Monto global de subsidios asignados	Nro de reuniones de seguimiento y control de caso	
Nro de familias postuladas al SAF	Informes Psi/TS por caso aceptado/rechazado	% de familias SAF con tarjeta bienestar	Informes de seguimiento y control de caso	
Datos sociodemográficos de los NNyA: edades, género, lugar	Tiempo promedio de espera de la familia	Monto global de asignados vía tarjeta	Nivel de satisfacción de los NNyA	
Datos sociodemográficos de las familias postulantes	Tiempo promedio de espera del NNyA	% de otorgamiento de módulos alimentarios	Nivel de satisfacción de las familias	
Datos socioeconómicos de las familias postulantes	Nro de capacitaciones desarrolladas		Familias que se reinscriben tras el cese	
	Nro de familias postuladas que fueron capacitadas		Continuidad del caso: reintegro, adopción	
	Priorizaciones definidas al realizar las selecciones			
	Nro y tipo de acciones terapéuticas con familias biológicas			
	Frecuencia y cantidad de visitas de las familias biológicas			
Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad

Tabla 51 Selección de indicadores

Etapas del proceso	Indicador	Tipo	Periodicidad	Fuente de datos	Responsable	Valor previsto para la gestión
Ingreso	Número de NNyA que ingresan al SAF (según tipo de ingreso: medida judicial, pedido de la familia, pedido del NNyA)	Proceso	Semestral	Registros SAF	SNayF	Este indicador da cuenta de la cantidad de NNyA ingresados al sistema de acogimiento familiar, según el tipo de situación. El dato puede ser agregado y también podría especificarse por territorio, sexo y edad.
Ingreso	Número de familias postuladas al SAF	Proceso	Semestral	Registros SAF	SNayF	El número de familias postuladas muestra cuántas familias están dispuestas a acoger NNyA, debiendo ser evaluadas. Este número podría especificar la cantidad de familias nuevas que se presentan en un período determinado y las acumuladas. Sirve para ver si hay familias dispuestas al

Etapa del proceso	Indicador	Tipo	Periodicidad	Fuente de datos	Responsable	Valor previsto para la gestión
						acogimiento y reforzar la difusión si es necesario.
Evaluación y selección	Porcentaje de familias incluidas en el sistema de acogimiento sobre el total de familias postuladas	Proceso	Semestral	Registros SAF	SNAYF	Este indicador muestra cuántas de las familias que se presentan para acogimiento cumplen con las condiciones para ingresar al programa, luego de realizado el proceso de evaluación. Si el porcentaje es bajo podría requerir la revisión de la comunicación o realizar acciones que permitan incrementar la disponibilidad (ajustar procesos de capacitación, sumar recursos, etc.)
Evaluación y selección	Tiempo promedio de espera del NNyA para el ingreso al programa de acogimiento familiar	Proceso	Semestral	Registros SAF	SNAYF	La medición de tiempos es un criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión y, en este caso en particular, integra el cumplimiento efectivo del derecho de NNyA de desarrollar su vida en un entorno familiar. Sirve para detectar si hay demoras durante el proceso, revisar sus causas (de trámites, de disponibilidad de familias, etc.) y adoptar medidas para corregirlas.
Evaluación y selección	Número de capacitaciones desarrolladas	Producto	Semestral	Registros SAF	SNAYF	El capítulo II de la Ley provincial N° 1037 trata sobre las familias de acogimiento y establece las condiciones, criterios de evaluación y acciones a realizar por el organismo a cargo. Las familias postulantes deben recibir capacitación antes de la incorporación de un NNyA. Este indicador da cuenta de esa acción como posibilitadora del acogimiento. También permitiría verificar que todas las familias que se encuentran en situación de acogimiento participaron de la formación.
Otorgamiento beneficios	Número global de beneficios otorgados (por tipo OS, Licencia, Subsidio, Tarjeta Bienestar, Módulos)	Producto	Trimestral	Registros SAF Registros de Programas	SNAYF	El MBCJ dictó en los últimos años resoluciones para apoyar a NNyA que se encuentran bajo el programa de acogimiento con diferentes recursos. Este indicador permite medir los beneficios otorgados para el acceso a la salud (obra social), licencias de cuidado para que quienes reciben puedan estar presentes y apoyos económicos para la alimentación y cuidado personal.
Ingreso	Número de NNyA que reciben acogida familiar respecto a total NNyA SAF	Cobertura	Anual	Registros SAF	SNAYF	Este indicador mira el grado de cobertura relacionando dos variables: los NNyA que ingresan al sistema de acogimiento familiar y aquellos que están con una familia de acogimiento. Es útil para ver la brecha y lo que falta cubrir, permitiendo reforzar acciones que posibiliten el acceso a este derecho.
Salida	Número de NNyA que retornan con sus familias biológicas, pasan a adopción o régimen de vida autónomo	Resultado	Anual	Registros SAF	SNAYF	Este es uno de los objetivos del sistema de acogimiento familiar, que es una medida temporal. Sirve para visualizar en primer lugar cuántos de los NNyA que ingresaron al sistema se encuentran bajo el cuidado

6.2.1.6 Pensiones RUPE

El Régimen Único de Pensiones Especiales (R.U.P.E) fue creado por la Ley N° 389 sancionada en noviembre de 1997 y modificada por la Ley N° 1072 y Decreto Reglamentario 494/16. Al mes de octubre de 2024 había 77 beneficiarios y durante ese año se dio de baja a 12.

El objetivo de este régimen es brindar protección social mediante el otorgamiento de pensiones especiales no contributivas a diversos grupos de personas en situación de vulnerabilidad que no estén encuadradas bajo el régimen previsional provincial (Ley Territorial N° 244 y modif.). Estos grupos son definidos como vejez, luego especificado como adultos mayores de 70 años; personas con discapacidad; menores desamparados; graciabiles y ex-combatientes.

Para poder acceder, se requiere: a) realizar una solicitud por escrito al Poder Ejecutivo Provincial, elaboración del informe socio-económico habitacional por personal profesional; b) presentación de certificado de antecedentes expedido por la policía provincial; c) residencia en el país de forma ininterrumpida y previa al pedido durante 15 años para los ciudadanos argentinos nativos o naturalizados y en el caso de los menores, la residencia de los padres; d) no estar amparado por ningún régimen previsional o de retiro, lo que se acreditará con la firma de una declaración jurada; e) no desempeñar actividad remunerativa ni poseer bienes de ninguna naturaleza, con excepción de vivienda familiar única; f) no tener parientes que estén legalmente obligados a la prestación de alimentos.

En cuanto al monto de la pensión del RUPE será equivalente al sueldo bruto de la categoría 10 P.A.y T. de un agente de la APP. El valor a octubre del 2024, era de \$439.400,27 compuesto por tres conceptos (beneficio + asignación extraordinaria + asignación excepcional). Luego se establecen otras características para los responsables de menores en guarda (35% de la categoría mínima de la APP deducidos adicionales dados al agente en actividad). Se aclara que los montos correspondientes a las pensiones deben ser abonados en un plazo máximo de 5 días hábiles mediante depósito bancario y en una cuenta habilitada para tal fin.

Los beneficiarios de estas pensiones que no tengan obra social o cobertura médica, gozarán de los servicios médicos asistenciales a través de la Obra Social de Tierra del Fuego. Para ello, deben aportar al servicio el 5% del importe bruto de la pensión que

perciban, el que será retenido antes del pago.

Recientemente, se agregó la posibilidad de acceder a Tarjeta Bienestar TDF a las personas alcanzadas por la Ley Provincial N° 389 que se encuentren en situación de vulnerabilidad social (Resolución MBCyJ N°997/24 del 21/10/24). Además, se les podrá otorgar módulos alimentarios, según corresponda.

Tabla 52 Diagrama Etapas del proceso

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	PERIÓDICO	ETAPA 4
Ley 389/1997 (art. 4.a) y Ley 1072 (art. 1)	Ley 389/1997 (art. 4.b a 4.f)	Ley 389/1997 (art. 7 y 20) Ley 1072 (art. 3 y 4)	Ley 389/1997 (art. 10, 15, 16, 18)	Ley 389/1997 (art. 10e, 11)
INGRESO AL SISTEMA	EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y SITUACIÓN DE LOS POSTULANTES	OTORGAMIENTO DEL BENEFICIO (TRAS APROBACIÓN DE P.E. PROVINCIAL)	SEGUIMIENTO Y CONTROL	SALIDA
Solicitud por escrito al área social del Poder Ejecutivo Provincial a) Vejez (ajustado +70 años en Ley 1072, art. 1) b) personas con discapacidad (Ley 48 y modificatorias) c) menores desamparados (hasta 16 años) d) graciabiles (por su destacada labor en lo social, cultural, deportivo y político) e) ex-combatientes	Informe socio económico-habitacional por profesional social Certificado de antecedentes Antigüedad de residencia No estar en el régimen previsional o de retiro No tener actividad remunerativa ni parientes que puedan proveer alimentos	Pensión RUPE (Ley 389 art. 7) Asistencia médica (Ley 389 art. 20 + Ley 1072 art. 3 y 4) Tarjeta Bienestar (Res. MBCyJ N°997/24) Módulos Alimentarios	Persistencia de la discapacidad Permanencia de la situación económica Cláusulas de suspensión automática previstas en los art. 16 y 18 de la Ley 389 Cruce de datos de fallecimiento desde Registro Civil Informe trimestral de cantidad de cantidad de pensiones otorgadas, elevado a la Legislatura Provincial	Altas y bajas de beneficiarios y reporte

Tabla 53 Indicadores preliminares

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	PERIÓDICO	ETAPA 4
Nro total de solicitudes ingresadas al RUPE	Nro postulantes aceptados, por tipo a-e	% de otorgamiento pensiones RUPE, por tipo	Nro ceses del período	Balance de altas y bajas
Nro de solicitudes ingresadas por vejez (a)	Motivos de rechazo de los postulantes, por tipo	% de otorgamiento de asistencia médica	Informe de ceses por motivo	
Nro de solicitudes ingresadas por discapacidad (b)	Tiempo de resolución de la postulación	% de otorgamiento de Tarjeta Bienestar	Nro de reactivaciones del período	
Nro de solicitudes ingresadas por menores desamparados (c)	Informes TS por caso aceptado/rechazado	% de otorgamiento de módulos alimentarios	Informe de reactivaciones por motivo	
Nro de solicitudes ingresadas para personas graciabiles (d)		Monto global de asignados vía tarjeta	Informes mensuales de altas	

Nro de solicitudes ingresadas por ex combatientes (e)		subutilización de montos asignados en TB	Informe trimestral elevado a PE	
Datos socioeconómicos de las personas y familias postulantes		Tiempo de asignación de cada beneficio		
Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad	Estadísticas por departamento / ciudad

Tabla 54 Selección de indicadores:

Etapas del proceso	Indicador	Tipo	Periodicidad	Fuente de datos	Responsable	Valor previsto para la gestión
Ingreso	Número total de solicitudes ingresadas al RUPE, por tipo	Proceso	Semestral	Solicitudes presentadas al Poder Ejecutivo	SsAOP	Implica conocer cuántas personas solicitan la pensión. El dato puede ser agregado (el total) o desplegar especificidades (territoriales, por tipo de solicitante).
Evaluación	Tiempo de resolución de la postulación	Proceso	Semestral	Registros de evaluación	SsAOP	La medición de tiempos es un criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Sirve para detectar si hay demoras durante el trámite y adoptar medidas para corregirlas.
Salida	Cantidad de pensiones RUPE otorgadas, por tipo	Producto	Semestral	Registros de beneficios	SsAOP	La cantidad de pensiones otorgadas indica el aporte que hace el gobierno para el sostenimiento de las personas en situación de vulnerabilidad. Este indicador se puede desagregar por mes para ver aumentos o descensos en la cantidad a lo largo del tiempo y puede ser discriminada por tipos. Es un indicador que por su particularidad da cuenta de los beneficios y de sus principales destinatarios (adultos mayores, personas con discapacidad, menores desamparados, etc.) en un determinado período de tiempo ya que se centra en la gestión actual.
Salida	Monto global de liquidaciones de RUPE, por tipo	Producto	Mensual	Registros SsAOP	SsAOP	Este indicador muestra la inversión en dinero que hace el Ministerio, diferenciando sus tipos (discapacidad y vejez).
Evaluación	Porcentaje de postulantes aceptados, por tipo	Cobertura	Semestral	Registro de solicitudes y de cantidad de pensiones	SsAOP	Este indicador se construye a partir de la relación entre la cantidad de postulantes y las pensiones otorgadas, por tipo. Da cuenta del nivel de cobertura en relación con la demanda del beneficio.
Salida	Número de personas asistidas con Pensión RUPE en el período	Resultado	Semestral	Registros de beneficios	SsAOP	Este indicador tiene relación muestra la cantidad de personas asistidas mediante la pensión RUPE de manera acumulada. En este caso se propone su medición de manera semestral, pero podría ser anual también.

El programa de Pensiones RUPE tiene la mayor antigüedad normativa (Ley 389 de 1997, con modificaciones en 2016 y 2025). Un requisito de residencia de 15 años excluye estructuralmente a la población más recientemente llegada a la provincia, que es precisamente la de mayor vulnerabilidad. Esta no es una observación sobre la condición del requisito, que tiene fundamentos legítimos, sino sobre su impacto en la cobertura del programa en relación con la distribución real de la necesidad.

6.2.2 Conclusiones sobre el análisis de los programas

La caracterización individual de los seis programas permite identificar, en perspectiva comparada, los rasgos comunes del sistema y las brechas más urgentes de intervención.

Nivel de formalización normativa. Los programas analizados tienen base normativa, pero el nivel de desarrollo varía significativamente. Esta heterogeneidad de madurez normativa tiene una implicancia directa para el sistema de indicadores: no todos los programas están en condiciones de implementar el mismo nivel de desarrollo de indicadores de monitoreo de manera simultánea, y la hoja de ruta de implementación debe reflejar esa diferencia.

Fragmentación de los sistemas de registro. Es el problema transversal más importante y el que limita en mayor medida la capacidad de gestión del Ministerio. Con la excepción parcial de Bienestar TDF, los restantes programas analizados registran su información en formatos no estandarizados sin interoperabilidad entre sí. Esta fragmentación produce tres consecuencias concretas: dificulta conocer si un mismo hogar está recibiendo prestaciones de más de un programa; impide identificar hogares de vulnerabilidad crítica que no están en ningún padrón; y dificulta calcular un indicador de cobertura total con base empírica sólida.

Ausencia de indicadores de resultado en todos los programas. Los programas miden lo que entregan, pero ninguno mide si esa entrega modifica las condiciones de vida de sus destinatarios. Esta ausencia es producto de no contar con una línea de base contra la cual comparar, ni con un sistema de seguimiento de beneficiarios que permita medir cambios en el tiempo. La línea de base producida por el relevamiento cuantitativo de este estudio resuelve el primer problema para el conjunto del sistema; el diseño del sistema de indicadores y tableros establece la arquitectura para resolver el segundo.

Demanda de capacitación en gestión orientada a resultados. Los responsables de programas entrevistados expresaron de manera recurrente la necesidad de soporte

técnico-metodológico. Esta demanda es consistente con el diagnóstico: si los equipos no tienen formación en construcción de indicadores, marcos lógicos y gestión por resultados, no pueden usar el sistema propuesto de manera autónoma. La implementación del sistema de monitoreo sin un plan de capacitación paralelo produciría un sistema técnicamente diseñado, pero sin capacidad operativa de uso.

PARTE III

7 SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES PARA LA GESTIÓN

El sistema de indicadores propuesto en este capítulo se fundamenta en la evidencia empírica producida en las etapas previas del estudio, particularmente en los hallazgos del diagnóstico (capítulo 5) y en los resultados del relevamiento cuantitativo (capítulo 4). Esta doble base empírica permite anclar la selección y definición de los indicadores en problemáticas efectivamente observadas, evitando la adopción de esquemas genéricos desvinculados de las especificidades del contexto analizado.

En este sentido, los indicadores que componen el sistema responden a criterios de pertinencia empírica y relevancia para la gestión, en tanto se orientan a captar dimensiones críticas identificadas en el diagnóstico. Al mismo tiempo, la propuesta explicita las limitaciones existentes en términos de disponibilidad y calidad de la información, reconociendo que ciertos indicadores de alta relevancia estratégica requieren para su implementación el desarrollo de capacidades institucionales y sistemas de registro aún no consolidados.

En consecuencia, el sistema incorpora una distinción operativa entre indicadores de implementación inmediata y aquellos que constituyen objetivos de desarrollo a mediano plazo. Esta diferenciación permite compatibilizar la factibilidad de aplicación en el corto plazo con la construcción progresiva de un sistema de información más robusto, orientado a fortalecer el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas.

7.1 Sistema de indicadores, su marco conceptual

Antes de avanzar en la propuesta del sistema de indicadores resulta pertinente mencionar las principales definiciones metodológicas que orientan el diseño del sistema de información estadística. Estas definiciones, permitirán una mejor comprensión de los elementos que componen un sistema de información, así como, los requerimientos básicos que el diseño supone.

Como afirma Rolando García, ningún sistema está dado, aunque es posible definirlo¹⁵. Las características de un sistema no se encuentran accesibles a la experiencia directa, sino que su delimitación parte de un marco interpretativo.

Un sistema es una totalidad organizada compuesta por múltiples procesos que caracterizan un fenómeno complejo; dicha complejidad radica no sólo en la heterogeneidad de los elementos que lo componen, sino también, en su interdefinibilidad y en la mutua dependencia que desempeñan dentro del sistema. En consecuencia, el concepto de sistema hace referencia a una agregación de procesos vinculados por alguna forma metódica de interacción o interdependencia, es decir, que están conectados entre sí configurando una totalidad organizada.

En tanto sistema, el diseño del sistema de indicadores debe cumplir con el requisito de completitud, considerando todos los procesos que teórica y conceptualmente, se definen como relevantes.

De allí que la construcción del sistema de indicadores para el monitoreo y gestión—entendido como totalidad organizada— requiera generar información de sus múltiples, heterogéneos e interdefinibles procesos, tales como los procesos de gestión, implementación, las características de la población destinataria, los mecanismos de asignación, las innovaciones implementadas, etc.

Desde una perspectiva metodológica, la construcción del sistema de indicadores deviene en un proceso de conceptualización y especificación de las dimensiones que constituyen el fenómeno, y que dan cuenta de los elementos relevantes y específicos de cada etapa del proceso de gestión.

Puesto que los elementos que constituyen los fenómenos son complejos, como la cobertura o alcance de un programa, la superposición, la convivencia, las condiciones de vulnerabilidad, etc., solo pueden medirse por medio de propiedades concretas, procesos o condiciones que se corresponden con dicha situación, es decir, por medio de los indicadores.

Un indicador es una propiedad manifiesta, empírica, de una propiedad latente o abstracta.

¹⁵ Rolando García, *Sistemas Complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Ed. Gedisa, Barcelona, 2006.

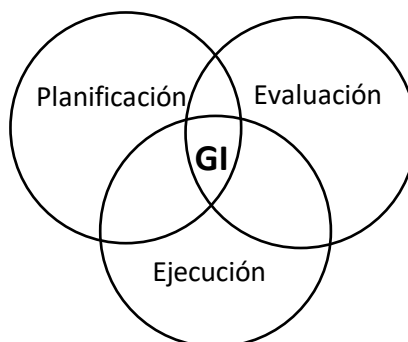
Estadísticamente un indicador es una proporción, un porcentaje, una tasa que muestra la incidencia relativa que tiene una condición sobre la población de interés.

Conforme a lo anterior, el sistema propuesto permitirá estructurar, sistematizar y procesar datos provenientes de registros administrativos, de censos, o de registros nominales de beneficiarios de programa o de toda otra fuente de información, con el fin de consolidar una base de información social confiable y con capacidad de ser actualizada, destinada a mejorar la planificación, monitoreo y evaluación de las políticas de protección social que lleva adelante el Ministerio.

7.1.1 El ciclo de los programas y el sistema de monitoreo

En la visión tradicional, la planificación, la ejecución y la evaluación son etapas distintas, realizadas en general en instancias y con actores diferentes. Durante la gestión de los programas estas etapas se desarrollan en forma lineal, y no hay retroalimentación entre ellas. Los productos/servicios se entregan según diagnósticos efectuados al inicio del programa, sin necesariamente reconocer los cambios producidos a lo largo de su desarrollo en la problemática abordada.

La Metodología de Gestión Integral (GI)¹⁶ en la que se basa esta propuesta requiere, por el contrario, de un equipo de trabajo que participe en todas las etapas mencionadas, y de la coordinación de los actores y las unidades responsables de los resultados del programa. La gestión está orientada a lograr resultados, y es un proceso permanente para el desarrollo completo de la vida del programa. La planificación y la evaluación son igualmente procesos continuos e interrelacionados. Gráficamente podrían representarse de la siguiente manera¹⁷:



¹⁶ SIEMPRO-UNESCO (1999) Gestión Integral de Programas Sociales Orientados a Resultados, Buenos Aires, FCE.

¹⁷ SIEMPRO-UNESCO, op.cit.

Un concepto clave que se desea destacar aquí es el de evaluación, porque responde a la consigna “Evaluar para Mejorar”¹⁸. La CEPAL ha definido la evaluación como “aquella actividad que permite valorar el desempeño de la acción pública sea en la forma de un programa, proyecto, ley, política sectorial, etc. La evaluación corresponde a una valoración sistemática de la concepción, la puesta en práctica y los resultados de una intervención pública en curso o ya concluida.”¹⁹

Sin embargo, la base teórica que sustenta la evaluación se encuentra en la etapa de la planificación, y se denomina la Teoría del Cambio, modo en que una intervención pretende resolver un problema o modificar una situación no deseada, siendo una definición (según la agencia de evaluación española) que “ayuda a ordenar ideas, definir hipótesis, y reflexionar sobre lo que la evaluación debe responder, cómo hacerlo y cómo medir las respuestas. Con este fin, es necesario contar desde el inicio con la definición de hipótesis a verificar, el diseño de indicadores para medir los resultados esperados, y en general, con una idea previa de qué es lo que se debe evaluar y las posibilidades de hacerlo”²⁰.

Todos los programas sociales tienen una teoría del cambio, una idea sobre la cadena causal entre una intervención y los resultados finales que se esperan (la cadena de valor público), aunque muchas veces esta se encuentra implícita, y el hecho de que sus componentes no estén expresamente formulados dificulta la comprensión, el análisis y la mejora de esas iniciativas.

En los Informes de este proyecto se han mencionado los problemas que señalan los gestores de los programas y las autoridades del MBCyJ en diversos aspectos relacionados con el control de gestión y la implantación de mejoras.

Existen diversas alternativas para encarar la revisión del modelo vigente, y se sugiere la **Metodología de Gestión Integral (GI)** porque se trata de esquema que trata con amplitud suficiente los temas de interés en este momento del MBCyJ, accesible, con orientación práctica, largamente probado, con amplia aceptación y experiencia en el país. Fue desarrollado por el SIEMPRO (Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales) y UNESCO.

¹⁸ Eslogan creado y utilizado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social de México (CONEVAL).

¹⁹ CEPAL (2020), Acerca de Evaluación de políticas y programas públicos, Santiago.

²⁰ AEVA (2010) Fundamentos de evaluación de políticas públicas, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Madrid.

No parece necesario ni conveniente reiterar aquí los numerosos conceptos y herramientas que se encuentran disponibles en la publicación ya referida²¹. Solamente se señalan los temas centrales que trata la misma para mostrar su importancia para el objetivo propuesto: la planificación de programas sociales, los momentos metodológicos de la planificación (descripción del problema, explicación del problema social, construcción de la visión del programa, identificación de componentes, instancias responsables de su ejecución, formulación del programa), aspectos conceptuales y metodológicos e instrumentos para la evaluación de programas sociales.

7.1.2 Criterios para la construcción de indicadores

Este es un aspecto central del trabajo realizado, y en su enfoque el equipo procuró responder tanto a la demanda específica del proyecto como a su utilidad en el desarrollo futuro de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación ajustado a los requerimientos del MBCyJ. La literatura sobre el tema²² identifica distintos tipos de indicadores, que cumplen funciones diversas en las distintas etapas de la vida de un programa:

- En la Planificación, en la Evaluación ex-ante, en el análisis de viabilidad y sustentabilidad y la selección de la mejor alternativa de acción.
- En la Ejecución, en el Monitoreo, facilitando el control de funcionamiento y resultados según lo planificado, y la realización de cambios o correcciones, y en la Evaluación diagnóstica de problemas o aspectos específicos del desempeño.
- En Evaluación desde la Perspectiva de los Beneficiarios.
- En la Finalización, en la evaluación del alcance de los objetivos específicos del programa.
- En la Evaluación del impacto, en el cotejo con los valores iniciales de los indicadores del problema que dio origen al programa.

Dado lo establecido en la propuesta, el ejercicio de análisis de indicadores realizado sobre los programas sociales del MBCyJ durante el trabajo de campo se concentró en la fase de ejecución. Esta decisión responde tanto a la disponibilidad efectiva de información como

²¹ SIEMPRO –UNESCO op cit.

²² Por ejemplo, el citado manual de SIEMPRO-UNESCO.

a las características de los programas relevados, cuyos mecanismos de operación y documentación presentan un mayor desarrollo en los aspectos operativos que en las etapas de planificación y evaluación.

En particular, a partir de la documentación analizada, no fue posible reconstruir de manera sistemática definiciones vinculadas a la fase de planificación -tales como evaluaciones ex ante, establecimiento de líneas de base o formulación explícita de objetivos medibles- ni identificar elementos que permitieran estimar el alcance final de las intervenciones o sus efectos en términos de resultados e impacto.

En este contexto, el sistema de indicadores construido se inscribe en un esquema predominantemente orientado al seguimiento de la ejecución. No obstante, este enfoque presenta limitaciones relevantes, en tanto la desconexión entre las distintas fases del ciclo de los programas y entre los actores involucrados restringe las posibilidades de aprendizaje institucional, la introducción de ajustes estratégicos y la evaluación de la efectividad de las intervenciones.

Desde esta perspectiva, la principal limitación no radica en la ausencia de indicadores, sino en su débil articulación con los objetivos y resultados de los programas, lo que condiciona su capacidad para aportar información sustantiva para la toma de decisiones. En consecuencia, el sistema propuesto busca sentar las bases para una evolución progresiva hacia un enfoque de monitoreo orientado a resultados, en el cual la incorporación de definiciones programáticas más precisas, la construcción de líneas de base y el desarrollo de indicadores de resultado e impacto constituyan etapas clave para el fortalecimiento de la gestión pública.

La aplicación de la Metodología de Gestión Integral al caso del Ministerio de Bienestar Ciudadano y Justicia evidencia una asimetría en el desarrollo de las distintas etapas del ciclo de gestión de los programas. En particular, se observa un mayor grado de consolidación en la fase de ejecución, expresado en la existencia de procedimientos operativos, criterios de elegibilidad y circuitos de implementación, en contraste con un menor nivel de formalización en las etapas de planificación y evaluación.

En este sentido, los programas analizados no cuentan, en general, con una teoría del cambio explícitamente formulada, presentan una débil definición de indicadores de resultado y carecen de instancias sistemáticas de evaluación ex ante documentada. Esta configuración responde a procesos de desarrollo institucional en los que la expansión de

la oferta programática ha estado principalmente orientada a dar respuesta a demandas operativas urgentes, sin la correspondiente consolidación de capacidades de planificación y evaluación requeridas por la Metodología de Gestión Integral.

Esta asimetría genera implicancias relevantes para la gestión. En particular, limita la trazabilidad entre los problemas que se busca atender, las intervenciones implementadas y los resultados esperados, dificultando la evaluación de la efectividad de los programas. Asimismo, restringe la capacidad de priorización y asignación eficiente de recursos, incrementa el riesgo de superposición o vacíos en la oferta de políticas y reduce la posibilidad de introducir mejoras basadas en evidencia de manera sistemática. En conjunto, estas limitaciones afectan la capacidad del sistema para orientar la acción pública hacia la reducción efectiva de brechas sociales.

En este marco, el sistema de indicadores propuesto en este capítulo se concibe como un instrumento orientado a fortalecer progresivamente dichas capacidades, contribuyendo a estructurar información relevante para la toma de decisiones, mejorar la articulación entre las distintas etapas del ciclo de gestión y avanzar en la institucionalización de prácticas de monitoreo y evaluación.

7.1.3 Selección de indicadores estratégicos y operativos

Los indicadores seleccionados en este capítulo guardan una relación de continuidad con los indicadores preliminares presentados en el capítulo 5 para cada programa. La diferencia entre ambos registros es de nivel de desarrollo: los indicadores preliminares del capítulo 5 son proposiciones de medición por etapa del proceso; las fichas técnicas del capítulo 6 son especificaciones operativas completas con fuente, periodicidad, responsable, desagregaciones y limitaciones.

7.1.3.1 Indicadores de gestión

1. Programa Acompañamiento Alimentario

Área responsable: Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión / MBCyJ

Marco normativo: Resolución MBCyJ N° 619/25

Cantidad de indicadores: 8

FICHA TÉCNICA – PAA-01: Número de solicitudes recibidas	
Código	PAA-01
Nombre del indicador	Número de solicitudes recibidas
Programa	Programa Acompañamiento Alimentario
Etapas del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Cantidad total de solicitudes de módulos alimentarios recibidas por el Ministerio en un período determinado, provenientes de las distintas secretarías y áreas que canalizan la demanda.
Definición operativa	Conteo del total de solicitudes de módulos alimentarios registradas en el sistema durante el período de medición. Se computa cada solicitud individual presentada, independientemente de su resultado posterior (aprobada, rechazada, en trámite).
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{solicitudes recibidas en el período } t$
Unidad de medida	Número absoluto de solicitudes
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Solicitud y evaluación socioeconómica (Punto 3 – Resolución MBCyJ N° 619-25) y padrón de postulantes remitido a SsAOP
Universo / Población	Total de solicitudes presentadas ante las áreas del MBCyJ habilitadas para la recepción
Responsable	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión
Desagregaciones posibles	Por secretaría de origen, por ciudad (Ushuaia, Río Grande, Tolhuin), por mes
Justificación / Valor para la gestión	Permite dimensionar la demanda del programa, identificar picos estacionales y evaluar la presión sobre los recursos disponibles. Es útil para conocer el origen de la demanda por área interna del Ministerio.
Limitaciones y observaciones	No registra demanda no expresada (personas que necesitan el beneficio, pero no lo solicitan). La calidad del dato depende de la carga oportuna en el sistema informático. Puede haber solicitudes duplicadas si no hay mecanismo de control cruzado.

FICHA TÉCNICA – PAA-02: Tiempo de espera desde la tramitación hasta el otorgamiento del beneficio

Código	PAA-02
Nombre del indicador	Tiempo de espera desde la tramitación hasta el otorgamiento del beneficio
Programa	Programa Acompañamiento Alimentario
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Tiempo promedio que transcurre desde que una persona presenta la solicitud del módulo alimentario hasta que efectivamente recibe el beneficio, como medida de eficiencia en la gestión administrativa del programa.
Definición operativa	Promedio aritmético de los días transcurridos entre la fecha de solicitud del módulo y la fecha de entrega efectiva, para todas las solicitudes aprobadas en el período de medición.
Fórmula de cálculo	$\bar{T} = (\sum (\text{fecha entrega}_i - \text{fecha solicitud}_i)) / N \text{ solicitudes aprobadas}$
Unidad de medida	Días promedio
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Fechas de solicitud del módulo y fecha de entrega (Puntos 3 y 4 – Resolución MBCyJ N° 619-25)
Universo / Población	Solicitudes aprobadas y efectivizadas en el período
Responsable	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por secretaría de origen, por tipo de módulo
Justificación / Valor para la gestión	La medición de tiempos es un criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Sirve para detectar si hay demoras durante el proceso y adoptar medidas para corregirlas.
Limitaciones y observaciones	Requiere registro preciso de ambas fechas. Puede haber variaciones estacionales no atribuibles a la gestión (ej. períodos de mayor demanda). No distingue entre demoras administrativas y logísticas.

FICHA TÉCNICA – PAA-03: Inversión por persona asistida del período

Código	PAA-03
Nombre del indicador	Inversión por persona asistida del período
Programa	Programa Acompañamiento Alimentario
Etapas del proceso	Seguimiento y control
Tipo de indicador	Proceso / Producto
Definición conceptual	Monto promedio de inversión pública destinada a cada persona beneficiaria del programa de acompañamiento alimentario en un período determinado, como indicador de intensidad del gasto social.
Definición operativa	Cociente entre el presupuesto ejecutado del programa en el período y el número total de personas asistidas en el mismo período.
Fórmula de cálculo	$\text{Inversión per cápita} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado del período}}{\text{N personas asistidas en el período}}$
Unidad de medida	Pesos argentinos por persona
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Presupuesto ejecutado y padrón de postulantes
Universo / Población	Total de personas beneficiarias activas en el período
Responsable	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por mes, por tipo de módulo
Justificación / Valor para la gestión	Muestra la cantidad de dinero invertido por persona asistida. Podría incluir diferentes niveles de especificidad como la variación a lo largo del tiempo medida en meses o por ciudad.
Limitaciones y observaciones	No refleja la calidad ni la adecuación nutricional del módulo entregado. El monto per cápita puede distorsionarse si hay fluctuaciones importantes en precios de alimentos. Requiere datos presupuestarios actualizados.

FICHA TÉCNICA – PAA-04: Número total de módulos del período, por tipo

Código	PAA-04
Nombre del indicador	Número total de módulos del período, por tipo
Programa	Programa Acompañamiento Alimentario
Etapas del proceso	Seguimiento y control
Tipo de indicador	Producto
Definición conceptual	Cantidad total de módulos alimentarios entregados durante un período determinado, diferenciados por tipo de módulo, como indicador del volumen de prestaciones efectivamente concretadas por el programa.
Definición operativa	Conteo del total de módulos alimentarios entregados en el período, discriminados por tipo de módulo (estándar, reforzado, celíaco, etc.).
Fórmula de cálculo	$N \text{ módulos} = \sum \text{módulos entregados en el período } t, \text{ por tipo}$
Unidad de medida	Número absoluto de módulos
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Cronograma de entregas – Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión y SsAOP
Universo / Población	Total de módulos entregados a beneficiarios activos del programa
Responsable	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión / SsAOP
Desagregaciones posibles	Por tipo de módulo, por mes, por ciudad, por secretaría de origen
Justificación / Valor para la gestión	El total de módulos es un indicador de los beneficios que aporta el Ministerio. Se puede desagregar por mes para ver aumentos o descensos en la cantidad a lo largo del tiempo. Es un indicador centrado en el beneficio.
Limitaciones y observaciones	No informa sobre la adecuación nutricional ni la composición de cada módulo. No diferencia entre primera entrega y reposiciones.

FICHA TÉCNICA – PAA-05: Porcentaje de beneficiarios aprobados respecto a postulados

Código	PAA-05
Nombre del indicador	Porcentaje de beneficiarios aprobados respecto a postulados
Programa	Programa Acompañamiento Alimentario
Etapas del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Cobertura
Definición conceptual	Proporción de personas que efectivamente acceden al programa respecto del total de personas que lo solicitan, como indicador del grado de cobertura de la demanda expresada.
Definición operativa	Cociente entre el número de solicitudes aprobadas y el número total de solicitudes recibidas en el período, multiplicado por 100.
Fórmula de cálculo	$Tasa\ de\ aprobación = (N\ solicitudes\ aprobadas / N\ solicitudes\ recibidas) \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Solicitud y padrón de postulantes – Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión y SsAOP
Universo / Población	Total de solicitudes presentadas en el período
Responsable	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión / SsAOP
Desagregaciones posibles	Por secretaría de origen, por ciudad, por motivo de rechazo
Justificación / Valor para la gestión	Muestra la relación entre personas solicitantes y efectivamente incluidas. Puede ayudar a ver si los problemas de cobertura se deben a la posibilidad de cumplir con los requisitos de acceso o a otras cuestiones de diseño. Detectar las brechas puede servir para hacer ajustes en el diseño, en el armado del expediente o en la difusión de requisitos.
Limitaciones y observaciones	No capta la demanda insatisfecha no expresada. Un alto porcentaje de aprobación no implica necesariamente buena focalización. Depende de la calidad de la evaluación socioeconómica.

FICHA TÉCNICA – PAA-06: Total de personas asistidas con módulos del período

Código	PAA-06
Nombre del indicador	Total de personas asistidas con módulos del período
Programa	Programa Acompañamiento Alimentario
Etapas del proceso	Seguimiento y control
Tipo de indicador	Resultado
Definición conceptual	Número total de personas que reciben efectivamente módulos alimentarios a través del programa en un período determinado, incluyendo al titular y su grupo familiar, como medida del alcance poblacional de la intervención.
Definición operativa	Conteo del total de personas incluidas en los grupos familiares de los titulares que reciben módulos alimentarios durante el período de medición, según la evaluación socioeconómica.
Fórmula de cálculo	$N \text{ personas asistidas} = \sum (\text{titulares} + \text{miembros del grupo familiar conviviente})$ con módulo entregado en el período
Unidad de medida	Número absoluto de personas
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Padrón de postulantes y evaluación socioeconómica
Universo / Población	Total de personas en hogares beneficiarios activos del programa
Responsable	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión / SsAOP
Desagregaciones posibles	Por territorio, por edad, por sexo, por composición del grupo familiar
Justificación / Valor para la gestión	Toma en cuenta la cantidad de personas asistidas por el programa, que son aquellas incluidas en el grupo familiar cuando se realiza la evaluación socioeconómica. Es un indicador que mira a los destinatarios finales del programa. Puede especificarse por territorio y edad.
Limitaciones y observaciones	El dato de miembros del grupo familiar depende de la actualización de la evaluación socioeconómica. Puede haber variaciones por altas y bajas dentro de un mismo período.

FICHA TÉCNICA – PAA-07: Porcentaje de cumplimiento del cronograma de entregas	
Código	PAA-07
Indicador	Porcentaje de cumplimiento del cronograma de entregas
Tipo	Proceso
Programa	Acompañamiento Alimentario
Etapas del proceso	Preparación y entrega
Definición operativa	Proporción de entregas efectivamente realizadas en la fecha prevista en el cronograma, respecto del total de entregas programadas en el período.
Fórmula de cálculo	$(N^{\circ} \text{ de entregas realizadas en fecha} / N^{\circ} \text{ total de entregas programadas}) \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fuente de información	Cronograma oficial de entregas; Registros de entrega efectiva.
Responsable	Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión
Periodicidad	Mensual
Desagregación sugerida	Por localidad; por punto de entrega.
Justificación / Relevancia	La regularidad en la entrega es un atributo crítico de calidad para un programa alimentario. Los retrasos impactan directamente en la seguridad alimentaria de las familias. Este indicador captura la eficiencia operativa del circuito logístico.
Impacto esperado en la gestión	Permite identificar puntos de la cadena logística que generan demoras (aprobación presupuestaria, compra, transporte, distribución) y focalizar mejoras.
Limitaciones / Notas	Requiere que exista un cronograma formalizado. Si el cronograma no está documentado, este indicador no puede construirse.
Viabilidad de implementación	Media. Depende de la formalización del cronograma de entregas. La Res. MBHyJ 619/25 avanza en esta dirección.

FICHA TÉCNICA – PAA-08 Tasa de ceses del período por motivo	
Código	PAA-08
Indicador	Tasa de ceses del período por motivo
Tipo	Proceso
Programa	Acompañamiento Alimentario
Etapas del proceso	Control periódico
Definición operativa	Cantidad de beneficiarios dados de baja en el período, desagregada por motivo (evaluación negativa del trabajador social, superación de criterios de elegibilidad, duplicación de beneficios, solicitud voluntaria, fallecimiento, etc.), expresada como tasa sobre el padrón activo.
Fórmula de cálculo	$(N^{\circ} \text{ de ceses por motivo } i / \text{Padrón activo al inicio del período}) \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%) por motivo
Fuente de información	Registros de bajas de la SsAOP; Informes de trabajadores sociales.
Responsable	SsAOP
Periodicidad	Trimestral
Desagregación sugerida	Por motivo de cese; por localidad.
Justificación / Relevancia	Permite conocer la dinámica de rotación del programa. Una tasa alta de ceses por evaluación negativa sugiere mejoras en el proceso de admisión; ceses por duplicación indican necesidad de mejorar cruces de datos con bases nacionales (Tarjeta Alimentar, ANSES). La desagregación por motivo es clave para orientar acciones correctivas específicas.
Impacto esperado en la gestión	Orienta decisiones sobre mejora de criterios de admisión, interoperabilidad de bases de datos, y necesidades de supervisión.
Limitaciones / Notas	Requiere que el motivo de cese sea registrado sistemáticamente, lo cual actualmente puede no ocurrir en todos los casos.
Viabilidad de implementación	Media. El dato de baja existe pero la codificación por motivo necesita estandarizarse.

2. Programa de Asistencia a Comedores y Merenderos

Área responsable: Dirección de Comedores / Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión / MBCyJ

Marco normativo: Resolución MBCJ 1174/24 (Re.Pro.Co.Me) y Resolución SsAOP-MBCJ N° 1

Cantidad de indicadores: 8

FICHA TÉCNICA – PACM-01: Número de comedores o merenderos que reciben asistencia, por región	
Código	PACM-01
Nombre del indicador	Número de comedores o merenderos que reciben asistencia, por región
Programa	Programa de Asistencia a Comedores y Merenderos
Etapas del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Cantidad de comedores y merenderos comunitarios que reciben asistencia alimentaria del Ministerio en un período dado, distribuidos territorialmente, como medida de la extensión de la red de apoyo alimentario.
Definición operativa	Conteo de comedores y merenderos inscriptos en el Registro Provincial (Re.Pro.Co.Me) que recibieron al menos una entrega de mercadería durante el período de medición.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{comedores/merenderos activos con entrega en el período } t, \text{ por ciudad}$
Unidad de medida	Número absoluto de organizaciones
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Registro Provincial de Comedores y Merenderos (Re.Pro.Co.Me)
Universo / Población	Total de comedores y merenderos inscriptos en el registro provincial
Responsable	Dirección de Comedores
Desagregaciones posibles	Por ciudad (Ushuaia, Río Grande, Tolhuin), por tipo (comedor/merendero), por sector/barrio
Justificación / Valor para la gestión	Implica conocer la cantidad de comedores que reciben asistencia, discriminados territorialmente. La cantidad de comedores asistidos se redujo en los últimos años (de 157 a 127). Este indicador podría asociarse a datos de infraestructura y características de las organizaciones.
Limitaciones y observaciones	No capta comedores no registrados. No informa sobre la calidad del servicio prestado ni la adecuación de los recursos entregados a la demanda de cada comedor.

FICHA TÉCNICA – PACM-02: Tiempo promedio de espera para la inscripción

Código	PACM-02
Nombre del indicador	Tiempo promedio de espera para la inscripción
Programa	Programa de Asistencia a Comedores y Merenderos
Etapas del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Tiempo promedio que transcurre desde la preinscripción de un comedor o merendero hasta su inscripción definitiva en el registro, como medida de la agilidad del proceso de habilitación.
Definición operativa	Promedio aritmético de los días transcurridos entre la fecha de preinscripción y la fecha de inscripción definitiva para todas las organizaciones inscriptas en el período.
Fórmula de cálculo	$\bar{T} = (\sum (\text{fecha inscripción definitiva}_i - \text{fecha preinscripción}_i)) / N \text{ organizaciones inscriptas}$
Unidad de medida	Días promedio
Periodicidad	Anual
Fuente de datos	Registro Provincial de Comedores y Merenderos – fechas de preinscripción e inscripción definitiva
Universo / Población	Comedores y merenderos que completaron el proceso de inscripción en el período
Responsable	Dirección de Comedores
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por tipo de organización
Justificación / Valor para la gestión	Criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Sirve para detectar demoras durante el proceso de inscripción y adoptar medidas correctivas.
Limitaciones y observaciones	Requiere registro preciso de fechas. El proceso incluye validación en terreno que puede depender de factores climáticos y logísticos. Pocas inscripciones nuevas pueden reducir la representatividad del dato.

FICHA TÉCNICA – PACM-03: Tiempo promedio de entrega y retiro de mercadería

Código	PACM-03
Nombre del indicador	Tiempo promedio de entrega y retiro de mercadería
Programa	Programa de Asistencia a Comedores y Merenderos
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Tiempo promedio que transcurre entre la programación de la entrega de mercadería y su retiro efectivo por parte de los referentes de comedores y merenderos.
Definición operativa	Promedio aritmético de los días entre la fecha programada de disponibilidad de mercadería y la fecha efectiva de retiro por parte del referente de la organización.
Fórmula de cálculo	$\bar{T} = (\sum (\text{fecha retiro}_i - \text{fecha disponibilidad}_i)) / N \text{ entregas del período}$
Unidad de medida	Días promedio
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Registro Provincial de Comedores y Merenderos – Actas de entrega (Resolución SsAOP-MBCJ N° 1)
Universo / Población	Total de entregas programadas en el período
Responsable	Dirección de Comedores
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por mes, por tipo de producto
Justificación / Valor para la gestión	Se señaló que en algunos casos hay demoras en el retiro por parte de los referentes debido a problemas económicos, climáticos o logísticos. Este indicador podría mostrar la magnitud de este problema y su variación temporal.
Limitaciones y observaciones	Factores externos (clima, transporte) pueden incidir en los tiempos de retiro sin que ello refleje ineficiencia de gestión. Requiere registro preciso de ambas fechas.

FICHA TÉCNICA – PACM-04: Volúmenes promedio de mercadería por persona	
Código	PACM-04
Nombre del indicador	Volúmenes promedio de mercadería por persona
Programa	Programa de Asistencia a Comedores y Merenderos
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Proceso / Producto
Definición conceptual	Cantidad promedio de alimentos entregados por persona asistida a través de los comedores y merenderos, como indicador de la intensidad de la prestación alimentaria individual.
Definición operativa	Cociente entre el volumen total de mercadería entregada en el período y el número total de personas registradas en los padrones de comedores y merenderos.
Fórmula de cálculo	Vol. per cápita = Volumen total de mercadería entregada / N personas en padrones
Unidad de medida	Kilogramos por persona (o unidades según tipo de producto)
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Acta de entrega de mercadería (Anexo II Resolución SsAOP-MBCJ N° 1) y DDJJ de Padrón actualizadas
Universo / Población	Total de personas registradas en padrones de comedores y merenderos activos
Responsable	Áreas de Abastecimiento y SsAOP
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por tipo de producto, por comedor/merendero
Justificación / Valor para la gestión	Refiere a la cantidad de alimentos entregada por persona. A diferencia de un indicador presupuestario, este dato da cuenta de las variaciones en el producto entregado a los destinatarios. Es útil para visualizar aumentos o descensos.
Limitaciones y observaciones	No refleja la calidad nutricional. Los volúmenes son entregados al comedor (no directamente a personas), por lo que la distribución interna puede variar. Depende de la actualización del padrón.

FICHA TÉCNICA – PACM-05: Volúmenes totales de mercadería entregada, por subcategoría de producto

Código	PACM-05
Nombre del indicador	Volúmenes totales de mercadería entregada, por subcategoría de producto
Programa	Programa de Asistencia a Comedores y Merenderos
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Producto
Definición conceptual	Cantidad total de mercadería entregada a comedores y merenderos en un período, discriminada por tipo de producto (secos, frescos, pollo), como indicador de la composición de la prestación alimentaria.
Definición operativa	Sumatoria de kilogramos/unidades de mercadería entregada, discriminada por subcategoría (secos, frescos, pollo), según las actas de retiro del período.
Fórmula de cálculo	Vol. total por tipo = $\sum$ kg entregados en el período t, por subcategoría
Unidad de medida	Kilogramos o unidades, según tipo de producto
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Acta de retiro de mercadería (Anexo III Resolución SsAOP-MBCJ N° 1) – Sistema de entregas
Universo / Población	Total de entregas realizadas a comedores y merenderos activos
Responsable	Áreas de Abastecimiento y SsAOP
Desagregaciones posibles	Por subcategoría (secos, frescos, pollo), por ciudad, por mes
Justificación / Valor para la gestión	Aporta información sobre la calidad de los productos entregados. Podría vincularse a los aportes dietarios y a las decisiones sobre la composición de lo entregado. También permite detectar variaciones en la proporción de subcategorías.
Limitaciones y observaciones	No incorpora análisis nutricional. La categorización puede no ser suficientemente granular para evaluar calidad alimentaria.

FICHA TÉCNICA – PACM-06: Número de comedores y merenderos validados e inscriptos respecto a total postulados

Código	PACM-06
Nombre del indicador	Número de comedores y merenderos validados e inscriptos respecto a total postulados
Programa	Programa de Asistencia a Comedores y Merenderos
Etapas del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Cobertura
Definición conceptual	Proporción de comedores y merenderos que completan exitosamente el proceso de inscripción respecto del total que inicia el trámite de preinscripción, como medida de la accesibilidad al programa.
Definición operativa	Cociente entre el número de organizaciones con inscripción definitiva aprobada y el total de organizaciones que iniciaron la preinscripción, multiplicado por 100.
Fórmula de cálculo	$\text{Tasa inscripción} = (\text{N organizaciones inscriptas} / \text{N organizaciones preinscriptas}) \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Anual
Fuente de datos	Registro Provincial de Comedores y Merenderos – Preinscripción e inscripción definitiva
Universo / Población	Total de organizaciones que iniciaron preinscripción en el período
Responsable	Dirección de Comedores
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por tipo de organización, por motivo de no inscripción
Justificación / Valor para la gestión	Muestra la relación entre comedores y merenderos solicitantes y efectivamente asistidos. Puede ayudar a ver si los problemas de cobertura se deben a los requisitos de acceso o a otras cuestiones del diseño del programa.
Limitaciones y observaciones	No registra organizaciones que desisten antes de preinscribirse. Un proceso nuevo de formalización puede generar valores bajos iniciales que no necesariamente reflejan problemas de acceso.

FICHA TÉCNICA – PACM-07: Total de personas con asistencia alimentaria del período

Código	PACM-07
Nombre del indicador	Total de personas con asistencia alimentaria del período
Programa	Programa de Asistencia a Comedores y Merenderos
Etapas del proceso	Seguimiento y control
Tipo de indicador	Resultado
Definición conceptual	Número total de personas que reciben asistencia alimentaria a través de comedores y merenderos comunitarios en un período determinado, como medida del alcance poblacional del programa.
Definición operativa	Sumatoria de personas registradas en los padrones actualizados de comedores y merenderos activos durante el período de medición.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{personas en padrones de comedores y merenderos activos en el período } t$
Unidad de medida	Número absoluto de personas
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	DDJJ de Padrón (Anexo V – Resolución SsAOP-MBCJ N° 1)
Universo / Población	Total de personas registradas en los padrones de organizaciones activas
Responsable	Dirección de Comedores
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por sector/barrio, por grupo etario (menores/mayores de edad)
Justificación / Valor para la gestión	Toma en cuenta la cantidad de personas asistidas por el programa, incluidas en los padrones y sus actualizaciones. Es un indicador que mira a los destinatarios finales del programa.
Limitaciones y observaciones	Depende de la actualización mensual de padrones por parte de los referentes. Puede haber sub o sobre registro. No distingue frecuencia de asistencia al comedor.

FICHA TÉCNICA – PACM-08: Total de personas con asistencia alimentaria del período	
Código	PACM-08
Nombre del indicador	Porcentaje de comedores con declaración jurada de relevamiento al día
Programa	Proceso
Etapas del proceso	Asistencia a Comedores y Merenderos
Tipo de indicador	Control periódico
Definición conceptual	Proporción de comedores y merenderos inscriptos que presentaron la declaración jurada de relevamiento periódico (cargada en el sistema informático) respecto del total de organizaciones activas.
Definición operativa	$(N^{\circ} \text{ de organizaciones con DDJJ presentada} / N^{\circ} \text{ total de organizaciones activas}) \times 100$
Fórmula de cálculo	Porcentaje (%)
Unidad de medida	Sistema Informático de carga de DDJJ; Registros de la SsAOP.
Periodicidad	SsAOP / Dirección de Comedores
Fuente de datos	Semestral
Universo / Población	Por localidad; por tipo de organización.
Responsable	La declaración jurada es el principal instrumento de control y actualización de información sobre las organizaciones asistidas. Su cumplimiento es condición para mantener la calidad del padrón y habilitar las visitas de inspección. Un bajo porcentaje indica debilidad en los mecanismos de control.
Desagregaciones posibles	Permite fortalecer la rendición de cuentas, detectar organizaciones inactivas, y mejorar la confiabilidad del padrón.
Justificación / Valor para la gestión	Depende de la operatividad del sistema informático de carga, que puede tener limitaciones de acceso en Tolhuin.
Limitaciones y observaciones	Media. Requiere que el sistema informático esté operativo y que se establezcan plazos formales de presentación.

FICHA TÉCNICA – PACM-09: Porcentaje de comedores con declaración jurada de relevamiento al día

Código	PACM-09
Nombre del indicador	Porcentaje de comedores con declaración jurada de relevamiento al día
Programa	Proceso
Etapas del proceso	Asistencia a Comedores y Merenderos
Tipo de indicador	Control periódico
Definición conceptual	Proporción de comedores y merenderos inscriptos que presentaron la declaración jurada de relevamiento periódico (cargada en el sistema informático) respecto del total de organizaciones activas.
Definición operativa	$(N^{\circ} \text{ de organizaciones con DDJJ presentada} / N^{\circ} \text{ total de organizaciones activas}) \times 100$
Fórmula de cálculo	Porcentaje (%)
Unidad de medida	Sistema Informático de carga de DDJJ; Registros de la SsAOP.
Periodicidad	SsAOP / Dirección de Comedores
Fuente de datos	Semestral
Universo / Población	Por localidad; por tipo de organización.
Responsable	La declaración jurada es el principal instrumento de control y actualización de información sobre las organizaciones asistidas. Su cumplimiento es condición para mantener la calidad del padrón y habilitar las visitas de inspección. Un bajo porcentaje indica debilidad en los mecanismos de control.
Desagregaciones posibles	Permite fortalecer la rendición de cuentas, detectar organizaciones inactivas, y mejorar la confiabilidad del padrón.
Justificación / Valor para la gestión	Depende de la operatividad del sistema informático de carga, que puede tener limitaciones de acceso en Tolhuin.
Limitaciones y observaciones	Media. Requiere que el sistema informático esté operativo y que se establezcan plazos formales de presentación.

3 Programa de Subsidios

Área responsable: Áreas del Ministerio que inician, tramitan y controlan / MBCyJ

Marco normativo: Decreto 1561/21, Decreto 463/23 y Resolución MDH 806/23

Cantidad de indicadores: 7

FICHA TÉCNICA – PS-01: Número de personas o familias que postulan a subsidios, según tipo	
Código	PS-01
Nombre del indicador	Número de personas o familias que postulan a subsidios, según tipo
Programa	Programa de Subsidios
Etapas del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Cantidad de personas u organizaciones que solicitan subsidios al Ministerio en un período determinado, diferenciados según el tipo de subsidio requerido (alojamiento, apoyo habitacional, servicios básicos, sepelios, pasajes, etc.).
Definición operativa	Conteo del total de solicitudes de subsidio registradas en el período, clasificadas según el tipo de prestación solicitada.
Fórmula de cálculo	$N = \sum$ solicitudes de subsidio en el período t, por tipo
Unidad de medida	Número absoluto de solicitudes
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Nota personal de solicitud y DDJJ (Anexos I y II – Resolución MDH 806/23) y expedientes de solicitud
Universo / Población	Total de solicitudes presentadas ante las áreas del Ministerio
Responsable	Áreas del Min. que inician, tramitan y controlan
esagregaciones posibles	Por tipo de subsidio, por ciudad, por área de origen, por tipo de postulante (persona/organización)
Justificación / Valor para la gestión	Implica conocer cuántas personas solicitan los subsidios y de qué tipo. El dato puede ser agregado o desplegar especificidades. Es útil conocer el origen de la demanda por área interna del Ministerio, al tiempo que es un registro de la demanda que llega.
Limitaciones y observaciones	No registra la demanda no expresada. El gasto en alojamiento es el más significativo (54,55% del rubro), lo que puede sesgar la lectura global. Requiere estandarización de categorías de tipo de subsidio.

FICHA TÉCNICA – PS-02: Tiempo de espera para el otorgamiento del subsidio, según tipo de postulante

Código	PS-02
Nombre del indicador	Tiempo de espera para el otorgamiento del subsidio, según tipo de postulante
Programa	Programa de Subsidios
Etapas del proceso	Evaluación
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Tiempo promedio transcurrido entre la solicitud del subsidio y su otorgamiento efectivo, diferenciado por tipo de postulante, como indicador de la celeridad de respuesta ante situaciones de emergencia social.
Definición operativa	Promedio aritmético de los días entre la fecha de presentación de la solicitud y la fecha de otorgamiento del subsidio, para las solicitudes aprobadas en el período.
Fórmula de cálculo	$\bar{T} = (\sum (\text{fecha otorgamiento}_i - \text{fecha solicitud}_i)) / N \text{ subsidios otorgados, por tipo}$
Unidad de medida	Días promedio
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Nota personal de solicitud y DDJJ sobre aplicación (Anexo V – Resolución MDH 806/23)
Universo / Población	Solicitudes de subsidio aprobadas y efectivizadas en el período
Responsable	Áreas del Min. que inician, tramitan y controlan
Desagregaciones posibles	Por tipo de subsidio, por ciudad, por tipo de postulante
Justificación / Valor para la gestión	La medición de tiempos es un criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Dado que se trata de situaciones que involucran medidas urgentes, es importante saber cuánto tiempo se tarda en el otorgamiento de cada subsidio.
Limitaciones y observaciones	La urgencia intrínseca de cada caso puede hacer que los tiempos no sean comparables entre tipos de subsidio. Requiere registro preciso de fechas.

FICHA TÉCNICA – PS-03: Montos promedio entregados por personas o familias, según tipo

Código	PS-03
Nombre del indicador	Montos promedio entregados por personas o familias, según tipo
Programa	Programa de Subsidios
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Proceso / Producto
Definición conceptual	Monto promedio de subsidio otorgado por persona o familia beneficiaria, diferenciado según el tipo de prestación, como indicador de la intensidad de la respuesta económica del programa.
Definición operativa	Cociente entre el monto total de subsidios otorgados por tipo y el número de personas o familias beneficiarias de ese tipo en el período.
Fórmula de cálculo	$\text{Monto promedio} = \frac{\sum \text{montos otorgados por tipo}}{N \text{ beneficiarios por tipo}}$
Unidad de medida	Pesos argentinos por persona o familia
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Rendición del subsidio, DDJJ sobre aplicación (Anexo V – Resolución MDH 806/23)
Universo / Población	Beneficiarios que recibieron subsidio en el período
Responsable	Áreas del Min. que inician, tramitan y controlan
Desagregaciones posibles	Por tipo de subsidio, por ciudad, por mes
Justificación / Valor para la gestión	Permite saber cuánto dinero invirtió el Ministerio en apoyos específicos por persona o familia para cada tipo de subsidio.
Limitaciones y observaciones	El promedio puede ocultar alta dispersión entre casos. Los montos están sujetos a inflación, dificultando la comparabilidad temporal sin deflatores adecuados.

FICHA TÉCNICA – PS-04: Número o montos globales de subsidios entregados, según tipo

Código	PS-04
Nombre del indicador	Número o montos globales de subsidios entregados, según tipo
Programa	Programa de Subsidios
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Producto
Definición conceptual	Cantidad de subsidios efectivamente otorgados y/o montos totales invertidos en el período, diferenciados por tipo de prestación, como indicador del volumen de respuesta del programa.
Definición operativa	Conteo de subsidios entregados y sumatoria de montos liquidados en el período, discriminados por tipo de subsidio.
Fórmula de cálculo	$N \text{ subsidios} = \sum \text{subsidios entregados por tipo}$; $\text{Monto total} = \sum \text{montos liquidados por tipo}$
Unidad de medida	Número absoluto de subsidios y/o pesos argentinos
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Rendición del subsidio, DDJJ sobre aplicación (Anexo V – Resolución MDH 806/23) y presupuestos ejecutados
Universo / Población	Total de subsidios otorgados en el período
Responsable	Áreas del Min. que inician, tramitan y controlan
Desagregaciones posibles	Por tipo de subsidio (alojamiento, habitacional, servicios, sepelios, pasajes), por ciudad, por mes
Justificación / Valor para la gestión	Permite visualizar si algún tipo de subsidio está siendo más demandado que otro, tomando en cuenta la magnitud de la inversión y su distribución interna.
Limitaciones y observaciones	Los montos nominales requieren ajuste por inflación para comparaciones intertemporales. La distribución interna puede estar influenciada por el costo diferencial de los servicios en cada localidad.

FICHA TÉCNICA – PS-05: Porcentaje de solicitudes aceptadas respecto a total postulado

Código	PS-05
Nombre del indicador	Porcentaje de solicitudes aceptadas respecto a total postulado
Programa	Programa de Subsidios
Etapas del proceso	Evaluación
Tipo de indicador	Cobertura
Definición conceptual	Proporción de solicitudes de subsidio que resultan aprobadas respecto del total de solicitudes presentadas, como indicador de la cobertura de la demanda expresada.
Definición operativa	Cociente entre el número de solicitudes aprobadas y el total de solicitudes presentadas en el período, multiplicado por 100.
Fórmula de cálculo	$Tasa\ aprobación = (N\ solicitudes\ aprobadas / N\ solicitudes\ presentadas) \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Anexos I, II y V – Resolución MDH 806/23
Universo / Población	Total de solicitudes presentadas en el período
Responsable	Áreas del Min. que inician, tramitan y controlan
Desagregaciones posibles	Por tipo de subsidio, por ciudad, por motivo de rechazo
Justificación / Valor para la gestión	Muestra la relación entre personas solicitantes y las efectivamente incluidas. Puede ayudar a ver si los problemas de cobertura se deben a los requisitos de acceso o a otras cuestiones del diseño. Detectar brechas puede servir para hacer ajustes.
Limitaciones y observaciones	Un alto porcentaje de aprobación puede indicar tanto buena focalización como requisitos poco selectivos. No distingue entre rechazos por incumplimiento de requisitos formales vs. sustantivos.

FICHA TÉCNICA – PS-06: Número de personas asistidas con subsidios en el período	
Código	PS-06
Nombre del indicador	Número de personas asistidas con subsidios en el período
Programa	Programa de Subsidios
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Resultado
Definición conceptual	Cantidad total de personas que recibieron asistencia mediante subsidios del programa durante un período determinado, como medida del alcance poblacional de la intervención.
Definición operativa	Conteo del total de personas (titulares y miembros del grupo familiar cuando corresponda) que fueron beneficiarias de al menos un subsidio en el período.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{personas asistidas con subsidio en el período } t$
Unidad de medida	Número absoluto de personas
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Informe social del área (Anexo I II – Resolución MDH 806/23)
Universo / Población	Total de personas beneficiarias de subsidios en el período
Responsable	Áreas del Min. que inician, tramitan y controlan
Desagregaciones posibles	Por tipo de subsidio, por ciudad, por mes
Justificación / Valor para la gestión	Registra la cantidad de personas asistidas mediante subsidios y permite conocer cuántos fueron los destinatarios finales del programa durante un período determinado. Se diferencia de la cantidad de subsidios, que es un indicador centrado en el producto.
Limitaciones y observaciones	Una persona puede recibir más de un subsidio en el período; debe evitarse la doble contabilización. El informe social puede no estar actualizado.

FICHA TÉCNICA – PS-07: Tiempo promedio de resolución del trámite de subsidio	
Código	PS-07
Nombre del indicador	Tiempo promedio de resolución del trámite de subsidio
Programa	Proceso
Etapas del proceso	Subsidios
Tipo de indicador	Evaluación
Definición conceptual	Tiempo promedio transcurrido desde la recepción de la solicitud hasta la efectiva acreditación del subsidio al beneficiario, medido en días hábiles.
Definición operativa	Promedio de (Fecha de acreditación - Fecha de recepción de solicitud), en días hábiles.
Fórmula de cálculo	Días hábiles (promedio)
Unidad de medida	Nota personal de solicitud (fecha de inicio); Registros bancarios de acreditación (fecha de cierre).
Periodicidad	Áreas del Ministerio que inician, tramitan y controlan
Fuente de datos	Trimestral
Universo / Población	Por tipo de subsidio; por localidad; por secretaría tramitante.
Responsable	La oportunidad de la respuesta es un atributo crítico de calidad en un programa de asistencia directa por emergencia. Muchos subsidios atienden situaciones urgentes (alojamiento, sepelios) donde la demora anula la utilidad de la prestación. La medición de tiempos permite identificar cuellos de botella en el circuito administrativo.
Desagregaciones posibles	Permite detectar etapas del trámite que generan demoras (evaluación social, autorización ministerial, imputación presupuestaria, acreditación bancaria) y focalizar mejoras procesales. Contribuye a la mejora de la experiencia del ciudadano.
Justificación / Valor para la gestión	Requiere registrar la fecha de inicio del trámite de manera sistemática. Si no se registra la nota personal de solicitud con fecha, el cálculo se dificulta. También requiere que los plazos de las distintas etapas sean registrables.
Limitaciones y observaciones	Media. Depende de la digitalización del circuito y del registro de hitos temporales en cada etapa.

4. Programa Económico Alimentario Bienestar TDF

Área responsable: Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión / SsAOP / MBCyJ

Marco normativo: Decreto 797/24, Resolución MBCyJ 125/25, Resolución SsAOP 1-26

Cantidad de indicadores: 7

FICHA TÉCNICA – PBTDF-01: Número de personas que se postulan, por secretaría y por tipo de postulación	
Código	PBTDF-01
Nombre del indicador	Número de personas que se postulan, por secretaría y por tipo de postulación
Programa	Programa Económico Alimentario Bienestar TDF
Etapa del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Cantidad de personas que solicitan ingreso al programa Bienestar TDF en un período determinado, diferenciadas según la secretaría de origen y el tipo de postulación (alta nueva, continuidad, reincorporación).
Definición operativa	Conteo de solicitudes de postulación registradas en el sistema informático del programa durante el período, clasificadas por secretaría y tipo de trámite.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{postulaciones en el período } t, \text{ por secretaría y tipo}$
Unidad de medida	Número absoluto de postulaciones
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Formulario registro (Anexo IV Res. MBCJ 125-25) y nóminas de áreas (Res. SsAOP 1-26)
Universo / Población	Total de postulaciones presentadas ante las áreas habilitadas
Responsable	Áreas del Ministerio y SsAOP
Desagregaciones posibles	Por tipo de postulación (alta, continuidad, reincorporación), por secretaría, por ciudad
Justificación / Valor para la gestión	Implica conocer cuántas personas están solicitando el beneficio. Es útil conocer el origen de la demanda por área interna del Ministerio.
Limitaciones y observaciones	No capta demanda potencial no expresada. Las categorías de tipo de postulación deben estar claramente definidas en el sistema informático.

FICHA TÉCNICA – PBTDF-02: Tiempo promedio de espera del postulante	
Código	PBTDF-02
Nombre del indicador	Tiempo promedio de espera del postulante
Programa	Programa Económico Alimentario Bienestar TDF
Etapas del proceso	Trámite
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Tiempo promedio que transcurre entre la presentación de la solicitud de ingreso y la activación efectiva de la tarjeta Bienestar TDF, como indicador de la agilidad del circuito administrativo.
Definición operativa	Promedio aritmético de los días transcurridos entre la fecha de solicitud y la fecha de alta de la tarjeta, para todas las solicitudes aprobadas en el período.
Fórmula de cálculo	$\bar{T} = (\sum (\text{fecha alta tarjeta}_i - \text{fecha solicitud}_i)) / N \text{ altas del período}$
Unidad de medida	Días promedio
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Formulario registro y fecha de alta tarjeta
Universo / Población	Solicitudes aprobadas con tarjeta activada en el período
Responsable	Áreas del Min. y SsAOP
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por tipo de postulación
Justificación / Valor para la gestión	La medición de tiempos es un criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Sirve para detectar si hay demoras durante el trámite y adoptar medidas para corregirlas.
Limitaciones y observaciones	Incluye tiempos de gestión bancaria que están fuera del control directo del Ministerio.

FICHA TÉCNICA – PBTF-03: Número de suspensiones por inactividad y efectivas

Código	PBTF-03
Nombre del indicador	Número de suspensiones por inactividad y efectivas
Programa	Programa Económico Alimentario Bienestar TDF
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Cantidad de tarjetas Bienestar TDF suspendidas por falta de uso, distinguiendo entre suspensiones tempranas (primer mes sin uso) y suspensiones efectivas (tres meses de inactividad), como indicador de la eficacia en el uso del beneficio.
Definición operativa	Conteo de tarjetas con suspensión por inactividad (primer mes sin uso) y con suspensión efectiva (tercer mes sin uso) registradas en las planillas bancarias durante el período.
Fórmula de cálculo	N suspensiones por inactividad = $\sum$ tarjetas con 1 mes sin uso; N suspensiones efectivas = $\sum$ tarjetas con 3 meses sin uso
Unidad de medida	Número absoluto de tarjetas suspendidas
Periodicidad	Trimestral o mensual
Fuente de datos	Planillas bancarias (Fase IV Res. SsAOP 1-26)
Universo / Población	Total de tarjetas activas del programa
Responsable	SsAOP
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por tipo de suspensión, por mes
Justificación / Valor para la gestión	Sirve para evaluar la eficacia de la acción. Las suspensiones por inactividad (primer mes) son útiles para detección temprana de problemas en el uso efectivo del beneficio. Las suspensiones efectivas (tres meses) son una segunda alerta. Permite revisar los motivos y revertir la situación.
Limitaciones y observaciones	La inactividad puede deberse a problemas ajenos al programa (ej. fallas en cajeros, problemas de movilidad). Requiere cruce con información cualitativa para interpretar causas.

FICHA TÉCNICA – PBTF-04: Número total de tarjetas asignadas del período

Código	PBTF-04
Nombre del indicador	Número total de tarjetas asignadas del período
Programa	Programa Económico Alimentario Bienestar TDF
Etapas del proceso	Seguimiento y control
Tipo de indicador	Producto
Definición conceptual	Cantidad total de tarjetas Bienestar TDF activas y asignadas a beneficiarios en un período determinado, como indicador del volumen de prestaciones del programa.
Definición operativa	Conteo del total de tarjetas con estado activo en el archivo de liquidación durante el período de medición.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{tarjetas activas en el período } t$
Unidad de medida	Número absoluto de tarjetas
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Archivo de liquidación (Anexo I II – Decreto 2505-24)
Universo / Población	Total de tarjetas emitidas y activas del programa
Responsable	SsAOP
Desagregaciones posibles	Por mes, por ciudad, por secretaría de origen
Justificación / Valor para la gestión	La cantidad de tarjetas asignadas expresa la cantidad de beneficios que aporta el Ministerio. Se puede desagregar para ver aumentos o descensos. Es un indicador centrado en el beneficio.
Limitaciones y observaciones	No distingue entre tarjetas efectivamente utilizadas y las que están activas, pero sin uso. No informa sobre el monto individual de cada tarjeta.

FICHA TÉCNICA – PBTF-05: Monto global de subsidios asignados

Código	PBTF-05
Nombre del indicador	Monto global de subsidios asignados
Programa	Programa Económico Alimentario Bienestar TDF
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Producto
Definición conceptual	Monto total de recursos monetarios transferidos a través de las tarjetas Bienestar TDF en un período determinado, como indicador de la inversión pública en el programa.
Definición operativa	Sumatoria de los montos liquidados en todas las tarjetas activas durante el período de medición.
Fórmula de cálculo	Monto total = $\sum$ montos liquidados a tarjetas activas en el período t
Unidad de medida	Pesos argentinos
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Planillas bancarias
Universo / Población	Total de liquidaciones procesadas en el período
Responsable	SsAOP
Desagregaciones posibles	Por mes, por ciudad
Justificación / Valor para la gestión	Muestra cuánto invierte la provincia en el programa. Podría incluir diferentes niveles de especificidad como la variación a lo largo del tiempo medida en meses o por ciudad.
Limitaciones y observaciones	Los montos nominales requieren ajuste por inflación para comparaciones intertemporales. No refleja el poder adquisitivo real del beneficio respecto de la canasta básica.

FICHA TÉCNICA – PBTDF-06: Porcentaje de postulantes aceptados	
Código	PBTDF-06
Nombre del indicador	Porcentaje de postulantes aceptados
Programa	Programa Económico Alimentario Bienestar TDF
Etapas del proceso	Trámite
Tipo de indicador	Cobertura
Definición conceptual	Proporción de postulantes que acceden efectivamente a la tarjeta Bienestar TDF respecto del total de personas que solicitan el ingreso, como indicador de la cobertura de la demanda.
Definición operativa	Cociente entre el número de postulantes con tarjeta otorgada y el total de postulaciones recibidas en el período, multiplicado por 100.
Fórmula de cálculo	$Tasa\ aprobación = (N\ postulantes\ aceptados / N\ postulaciones\ recibidas) \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Nómina y Registro de Altas (Res. SsAOP 1-26)
Universo / Población	Total de postulaciones recibidas en el período
Responsable	SsAOP
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por tipo de postulación, por motivo de rechazo
Justificación / Valor para la gestión	Muestra la relación entre personas solicitantes y las efectivamente incluidas en el programa. Puede ayudar a ver si los problemas de cobertura se deben a los requisitos de acceso o a otras cuestiones del diseño. Detectar brechas sirve para hacer ajustes.
Limitaciones y observaciones	No capta demanda potencial no expresada. Los criterios de elegibilidad (ingreso $\leq$ 1,10 categoría 10 PAyT, residencia, bienes) pueden generar exclusión de población vulnerable que no cumple algún requisito formal.

FICHA TÉCNICA – PBTDF-07: Total de personas asistidas con Tarjeta Bienestar

Código	PBTDF-07
Nombre del indicador	Total de personas asistidas con Tarjeta Bienestar
Programa	Programa Económico Alimentario Bienestar TDF
Etapas del proceso	Seguimiento y control
Tipo de indicador	Resultado
Definición conceptual	Número total de personas alcanzadas por el programa, incluyendo titulares y miembros de sus grupos familiares, como medida del alcance poblacional de la intervención.
Definición operativa	Sumatoria de personas (titulares y miembros del grupo familiar registrados) con tarjeta activa y grupo familiar declarado, según los registros del programa.
Fórmula de cálculo	$N = \sum (\text{titulares con tarjeta activa} + \text{miembros grupo familiar})$ en el período t
Unidad de medida	Número absoluto de personas
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Anexos II y III (Res. MBCJ 125-25) y registros de altas
Universo / Población	Total de personas incluidas en hogares beneficiarios activos
Responsable	Áreas del Min. y SsAOP
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por grupo etario, por composición familiar
Justificación / Valor para la gestión	Tiene relación con el de tarjetas asignadas, aunque toma en cuenta la cantidad de personas asistidas por el programa, que son aquellas incluidas en el grupo familiar. Es un indicador que mira a los destinatarios finales del programa.
Limitaciones y observaciones	Depende de la actualización de la composición del grupo familiar. Puede haber diferencias entre el grupo declarado y el efectivamente conviviente.

5. Programa de Acogimiento Familiar

Área responsable: Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SNAyF) / MBCyJ

Marco normativo: Ley Provincial 1037/2015, Decreto 2864/10, Decreto 2413/12

Cantidad de indicadores: 9

FICHA TÉCNICA – PAF-01: Número de NNyA que ingresan al SAF, según tipo de ingreso	
Código	PAF-01
Nombre del indicador	Número de NNyA que ingresan al SAF, según tipo de ingreso
Programa	Programa de Acogimiento Familiar
Etapas del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Cantidad de niños, niñas y adolescentes que ingresan al Sistema Provincial de Acogimiento Familiar en un período, diferenciados según el tipo de situación que origina el ingreso (medida judicial, pedido de la familia, pedido del NNyA).
Definición operativa	Conteo del total de NNyA incorporados al SAF durante el período, clasificados por tipo de ingreso.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{NNyA ingresados al SAF en el período } t, \text{ por tipo de ingreso}$
Unidad de medida	Número absoluto de NNyA
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Registros SAF
Universo / Población	Total de NNyA con medida excepcional de protección en el período
Responsable	SNAyF
Desagregaciones posibles	Por tipo de ingreso (medida judicial, pedido familiar, pedido del NNyA), por territorio, por sexo, por edad
Justificación / Valor para la gestión	Da cuenta de la cantidad de NNyA ingresados al sistema de acogimiento familiar, según el tipo de situación. El dato puede ser agregado y también especificarse por territorio, sexo y edad.
Limitaciones y observaciones	El número de ingresos puede variar significativamente por factores judiciales externos al programa. Requiere articulación con el Poder Judicial para registros completos.

FICHA TÉCNICA – PAF-02: Número de familias postuladas al SAF

Código	PAF-02
Nombre del indicador	Número de familias postuladas al SAF
Programa	Programa de Acogimiento Familiar
Etapas del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Cantidad de familias que se postulan como familias de acogimiento en un período determinado, como indicador de la disponibilidad social para el acogimiento.
Definición operativa	Conteo del total de familias que presentaron su postulación ante el SAF durante el período, distinguiendo familias nuevas y acumuladas.
Fórmula de cálculo	$N = \Sigma$ familias postuladas en el período t (nuevas + acumuladas)
Unidad de medida	Número absoluto de familias
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Registros SAF
Universo / Población	Total de familias que manifestaron interés en el acogimiento
Responsable	SNyF
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por nuevas vs. acumuladas
Justificación / Valor para la gestión	Muestra cuántas familias están dispuestas a acoger NNyA. Sirve para ver si hay familias disponibles y reforzar la difusión si es necesario. Actualmente hay 51 familias acogedoras en la provincia.
Limitaciones y observaciones	El número de postulantes puede estar influenciado por campañas de difusión. No todas las familias postuladas llegarán a ser evaluadas y seleccionadas.

FICHA TÉCNICA – PAF-03: Porcentaje de familias incluidas en el sistema sobre total de postuladas

Código	PAF-03
Nombre del indicador	Porcentaje de familias incluidas en el sistema sobre total de postuladas
Programa	Programa de Acogimiento Familiar
Etapas del proceso	Evaluación y selección
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Proporción de familias postulantes que completan exitosamente el proceso de evaluación y son incorporadas al sistema de acogimiento, como medida de la efectividad del proceso de selección.
Definición operativa	Cociente entre el número de familias aprobadas e incorporadas al SAF y el total de familias postuladas en el período, multiplicado por 100.
Fórmula de cálculo	$Tasa\ inclusión = (N\ familias\ incluidas / N\ familias\ postuladas) \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Registros SAF
Universo / Población	Total de familias postuladas al SAF en el período
Responsable	SNAYF
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por motivo de no inclusión
Justificación / Valor para la gestión	Muestra cuántas de las familias que se presentan cumplen con las condiciones. Si el porcentaje es bajo podría requerir la revisión de la comunicación o realizar acciones para incrementar la disponibilidad (ajustar capacitación, sumar recursos).
Limitaciones y observaciones	Un bajo porcentaje no necesariamente refleja un problema del programa; puede indicar un proceso de evaluación riguroso y adecuado. Números absolutos pequeños pueden generar porcentajes volátiles.

FICHA TÉCNICA – PAF-04: Tiempo promedio de espera del NNyA para el ingreso al programa de acogimiento familiar

Código	PAF-04
Nombre del indicador	Tiempo promedio de espera del NNyA para el ingreso al programa de acogimiento familiar
Programa	Programa de Acogimiento Familiar
Etapas del proceso	Evaluación y selección
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Tiempo promedio que transcurre entre la determinación de la medida excepcional y la efectiva colocación del NNyA con una familia de acogimiento, como indicador de la eficiencia del sistema y del cumplimiento del derecho a la convivencia familiar.
Definición operativa	Promedio aritmético de los días entre la fecha de la medida excepcional y la fecha de ingreso del NNyA a la familia de acogimiento.
Fórmula de cálculo	$\bar{T} = (\sum (\text{fecha ingreso a familia}_i - \text{fecha medida excepcional}_i)) / N \text{ NNyA colocados}$
Unidad de medida	Días promedio
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Registros SAF
Universo / Población	NNyA con medida excepcional colocados con familia de acogimiento en el período
Responsable	SNyF
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por tipo de ingreso, por grupo etario
Justificación / Valor para la gestión	Criterio de calidad que integra el cumplimiento efectivo del derecho de NNyA de desarrollar su vida en un entorno familiar. Sirve para detectar demoras y revisar causas (trámites, disponibilidad de familias) y adoptar medidas correctivas.
Limitaciones y observaciones	Los tiempos están condicionados por la disponibilidad de familias acogedoras y por la complejidad de cada caso particular. Puede haber retrasos judiciales fuera del control del programa.

FICHA TÉCNICA – PAF-05: Número de capacitaciones desarrolladas

Código	PAF-05
Nombre del indicador	Número de capacitaciones desarrolladas
Programa	Programa de Acogimiento Familiar
Etapas del proceso	Evaluación y selección
Tipo de indicador	Producto
Definición conceptual	Cantidad de instancias de capacitación realizadas para familias postulantes y acogedoras en un período, como indicador del cumplimiento de los requisitos formativos establecidos por la Ley Provincial 1037.
Definición operativa	Conteo del total de capacitaciones/talleres realizados para familias postulantes y acogedoras durante el período.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{capacitaciones realizadas en el período } t$
Unidad de medida	Número absoluto de capacitaciones
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Registros SAF
Universo / Población	Total de actividades de capacitación programadas y ejecutadas
Responsable	SNAYF
Desagregaciones posibles	Por tipo de capacitación, por ciudad, por perfil de participantes (postulantes vs. acogedoras activas)
Justificación / Valor para la gestión	La Ley provincial N° 1037 establece que las familias postulantes deben recibir capacitación antes de la incorporación de un NNyA. Este indicador da cuenta de esa acción y permitiría verificar que todas las familias en situación de acogimiento participaron de la formación.
Limitaciones y observaciones	No informa sobre la calidad ni los contenidos de la capacitación. No distingue entre capacitaciones iniciales y de actualización.

FICHA TÉCNICA – PAF-06: Número global de beneficios otorgados, por tipo

Código	PAF-06
Nombre del indicador	Número global de beneficios otorgados, por tipo
Programa	Programa de Acogimiento Familiar
Etapas del proceso	Otorgamiento beneficios
Tipo de indicador	Producto
Definición conceptual	Cantidad total de beneficios otorgados a NNyA y familias de acogimiento durante el período, diferenciados por tipo de prestación (obra social, licencia especial, subsidio económico, Tarjeta Bienestar, módulos alimentarios).
Definición operativa	Conteo de beneficios otorgados en el período, clasificados por tipo.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{beneficios otorgados en el período } t, \text{ por tipo}$
Unidad de medida	Número absoluto de beneficios
Periodicidad	Trimestral
Fuente de datos	Registros SAF y Registros de Programas del Ministerio
Universo / Población	Total de beneficios otorgados a familias de acogimiento activas y NNyA bajo acogimiento
Responsable	SNyF
Desagregaciones posibles	Por tipo de beneficio (OS, licencia, subsidio, Tarjeta Bienestar, módulos), por ciudad
Justificación / Valor para la gestión	Permite medir los beneficios otorgados para el acceso a la salud (obra social), licencias de cuidado, y apoyos económicos para la alimentación y cuidado personal.
Limitaciones y observaciones	La diversidad de tipos de beneficio dificulta la agregación. Algunos beneficios dependen de la articulación con otros organismos (IPAUSS, Banco TdF).

FICHA TÉCNICA – PAF-07: Número de NNyA que reciben acogida familiar respecto a total NNyA en el SAF

Código	PAF-07
Nombre del indicador	Número de NNyA que reciben acogida familiar respecto a total NNyA en el SAF
Programa	Programa de Acogimiento Familiar
Etapas del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Cobertura
Definición conceptual	Proporción de NNyA con medida excepcional que se encuentran efectivamente bajo acogimiento familiar respecto del total de NNyA en el SAF, como indicador del grado de cobertura del sistema.
Definición operativa	Cociente entre el número de NNyA con familia de acogimiento asignada y el total de NNyA en el SAF, multiplicado por 100.
Fórmula de cálculo	$\text{Cobertura} = (\text{N NNyA con acogida familiar} / \text{N total NNyA en SAF}) \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Anual
Fuente de datos	Registros SAF
Universo / Población	Total de NNyA bajo medida excepcional de protección en el SAF
Responsable	SNyF
Desagregaciones posibles	Por ciudad, por grupo etario, por sexo
Justificación / Valor para la gestión	Mira el grado de cobertura relacionando NNyA que ingresan al sistema y aquellos con familia de acogimiento. Es útil para ver la brecha y lo que falta cubrir, permitiendo reforzar acciones que posibiliten el acceso a este derecho.
Limitaciones y observaciones	El total de NNyA en SAF puede variar por medidas judiciales independientes del programa. NNyA con perfiles complejos pueden tener menores tasas de colocación.

FICHA TÉCNICA – PAF-08: Número de NNyA que retornan con sus familias biológicas, pasan a adopción o régimen de vida autónomo

Código	PAF-08
Nombre del indicador	Número de NNyA que retornan con sus familias biológicas, pasan a adopción o régimen de vida autónomo
Programa	Programa de Acogimiento Familiar
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Resultado
Definición conceptual	Cantidad de NNyA que egresan del sistema de acogimiento familiar según el tipo de resolución (restitución a familia biológica, adopción o régimen de vida autónomo), como indicador de resultado del proceso de acogimiento.
Definición operativa	Conteo de NNyA que egresaron del SAF en el período, clasificados según el tipo de resolución de su situación.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{NNyA egresados del SAF en el período } t, \text{ por tipo de resolución}$
Unidad de medida	Número absoluto de NNyA
Periodicidad	Anual
Fuente de datos	Registros SAF
Universo / Población	Total de NNyA que egresaron del SAF en el período
Responsable	SNyF
Desagregaciones posibles	Por tipo de resolución (restitución, adopción, autonomía), por ciudad, por grupo etario
Justificación / Valor para la gestión	Uno de los objetivos del sistema de acogimiento familiar, que es una medida temporal. Sirve para visualizar cuántos NNyA que ingresaron al sistema se encuentran bajo el cuidado de familias biológicas, fueron adoptados o alcanzaron un régimen autónomo.
Limitaciones y observaciones	Los procesos de restitución y adopción dependen en gran medida del sistema judicial. Los plazos pueden exceder el período de medición. Números absolutos pequeños limitan la significatividad estadística.

FICHA TÉCNICA – PAF-09: Número de familias postulantes que completaron capacitación

Código	PAF-09
Nombre del indicador	Número de familias postulantes que completaron capacitación
Programa	Proceso
Etapas del proceso	Acogimiento Familiar
Tipo de indicador	Evaluación y capacitación
Definición conceptual	Cantidad de familias que completaron el ciclo de capacitación obligatorio previo a la incorporación de un NNyA, según lo establece la legislación vigente (art. 21 de la Ley).
Definición operativa	Conteo de familias con ciclo de capacitación completo en el período.
Fórmula de cálculo	Número absoluto (familias)
Unidad de medida	Registros de capacitación del SNayF.
Periodicidad	SNayF
Fuente de datos	Trimestral
Universo / Población	Por localidad; relación entre capacitadas y familias en situación de acogimiento activo.
Responsable	La capacitación previa es un requisito legal y una condición de calidad del programa. Este indicador permite verificar que todas las familias de acogimiento cumplen con el requisito, y medir la oferta de formación disponible. También refleja la capacidad del sistema para sostener un flujo de familias preparadas.
Desagregaciones posibles	Permite planificar las instancias de capacitación, detectar déficits de cobertura formativa, y verificar cumplimiento normativo.
Justificación / Valor para la gestión	No mide la calidad de la capacitación ni su impacto en el desempeño de las familias acogedoras.
Limitaciones y observaciones	Alta. Los registros de capacitación existen en el SNayF.

6. Pensión RUPE Vejez

Área responsable: Subsecretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos (SsAOP) / MBCyJ

Marco normativo: Ley Provincial N° 389/1997, Ley N° 1072, Decreto Reglamentario 494/16

Cantidad de indicadores: 6

FICHA TÉCNICA – RUPE-01: Número total de solicitudes ingresadas al RUPE, por tipo	
Código	RUPE-01
Nombre del indicador	Número total de solicitudes ingresadas al RUPE, por tipo
Programa	Pensión RUPE Vejez
Etapas del proceso	Ingreso
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Cantidad de solicitudes de pensión RUPE presentadas ante el Poder Ejecutivo Provincial en un período, diferenciadas por tipo de beneficiario (vejez, discapacidad, menores desamparados, graciabiles, ex-combatientes).
Definición operativa	Conteo del total de solicitudes escritas de pensión RUPE registradas en el período, clasificadas por tipo.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{solicitudes de pensión RUPE en el período } t, \text{ por tipo}$
Unidad de medida	Número absoluto de solicitudes
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Solicitudes presentadas al Poder Ejecutivo
Universo / Población	Total de solicitudes de pensión RUPE presentadas en el período
Responsable	SsAOP
Desagregaciones posibles	Por tipo de solicitante, por ciudad
Justificación / Valor para la gestión	Implica conocer cuántas personas solicitan la pensión. El dato puede ser agregado o desplegar especificidades territoriales y por tipo de solicitante.
Limitaciones y observaciones	La demanda puede estar subrepresentada por barreras informativas o de accesibilidad. Al mes de octubre de 2024 había solo 77 beneficiarios, lo que indica un universo reducido.

FICHA TÉCNICA – RUPE-02: Tiempo de resolución de la postulación

Código	RUPE-02
Nombre del indicador	Tiempo de resolución de la postulación
Programa	Pensión RUPE Vejez
Etapas del proceso	Evaluación
Tipo de indicador	Proceso
Definición conceptual	Tiempo promedio que transcurre desde la presentación de la solicitud de pensión hasta la resolución del trámite (aprobación o rechazo), como indicador de la eficiencia administrativa del régimen.
Definición operativa	Promedio aritmético de los días entre la fecha de presentación de la solicitud y la fecha de la resolución, para todas las solicitudes resueltas en el período.
Fórmula de cálculo	$T\bar{P} = (\sum (\text{fecha resolución}_i - \text{fecha solicitud}_i)) / N \text{ solicitudes resueltas}$
Unidad de medida	Días promedio
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Registros de evaluación
Universo / Población	Solicitudes de pensión RUPE resueltas en el período
Responsable	SsAOP
Desagregaciones posibles	Por tipo de solicitante, por resultado (aprobada/rechazada)
Justificación / Valor para la gestión	Criterio de calidad que mira la eficiencia en la gestión. Sirve para detectar si hay demoras durante el trámite y adoptar medidas para corregirlas.
Limitaciones y observaciones	El proceso requiere informe socioeconómico-habitacional por profesional social y certificado de antecedentes, cuya obtención puede demorar por factores externos.

FICHA TÉCNICA – RUPE-03: Cantidad de pensiones RUPE otorgadas, por tipo	
Código	RUPE-03
Nombre del indicador	Cantidad de pensiones RUPE otorgadas, por tipo
Programa	Pensión RUPE Vejez
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Producto
Definición conceptual	Número de pensiones RUPE efectivamente otorgadas en un período determinado, diferenciadas por tipo de beneficiario, como indicador del volumen de prestaciones concretadas.
Definición operativa	Conteo de pensiones RUPE con resolución favorable de otorgamiento en el período, clasificadas por tipo.
Fórmula de cálculo	$N = \sum \text{pensiones otorgadas en el período } t, \text{ por tipo}$
Unidad de medida	Número absoluto de pensiones
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Registros de beneficios
Universo / Población	Total de pensiones RUPE resueltas favorablemente en el período
Responsable	SsAOP
Desagregaciones posibles	Por tipo (vejez, discapacidad, menores, graciabiles, ex-combatientes), por ciudad, por mes
Justificación / Valor para la gestión	Es indicador del aporte que hace el gobierno para el sostenimiento de las personas en situación de vulnerabilidad. Se puede desagregar para ver variaciones temporales y da cuenta de los beneficios y sus principales destinatarios en un período determinado.
Limitaciones y observaciones	El universo reducido de beneficiarios (77 a octubre 2024) genera variaciones porcentuales significativas con pocos movimientos absolutos.

FICHA TÉCNICA – RUPE-04: Monto global de liquidaciones de RUPE, por tipo	
Código	RUPE-04
Nombre del indicador	Monto global de liquidaciones de RUPE, por tipo
Programa	Pensión RUPE Vejez
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Producto
Definición conceptual	Monto total de las liquidaciones de pensiones RUPE procesadas en un período, diferenciadas por tipo de beneficiario, como indicador de la inversión pública en este régimen de protección social.
Definición operativa	Sumatoria de los montos liquidados en concepto de pensiones RUPE durante el período, discriminadas por tipo.
Fórmula de cálculo	Monto total = Σ montos liquidados de pensiones RUPE en el período t, por tipo
Unidad de medida	Pesos argentinos
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Registros SsAOP
Universo / Población	Total de liquidaciones de pensiones RUPE procesadas en el período
Responsable	SsAOP
Desagregaciones posibles	Por tipo (discapacidad, vejez), por mes
Justificación / Valor para la gestión	Muestra la inversión en dinero que hace el Ministerio, diferenciando sus tipos. El valor a octubre 2024 era de \$439.400,27 por beneficiario.
Limitaciones y observaciones	Los montos están atados a la categoría 10 PAyT del escalafón seco de la APP, lo que genera actualizaciones automáticas que no dependen del programa.

FICHA TÉCNICA – RUPE-05: Porcentaje de postulantes aceptados, por tipo

Código	RUPE-05
Nombre del indicador	Porcentaje de postulantes aceptados, por tipo
Programa	Pensión RUPE Vejez
Etapas del proceso	Evaluación
Tipo de indicador	Cobertura
Definición conceptual	Proporción de postulantes a pensiones RUPE que resultan aprobados respecto del total de solicitudes presentadas, como indicador de la cobertura del régimen.
Definición operativa	Cociente entre el número de pensiones otorgadas y el total de solicitudes presentadas en el período, multiplicado por 100, discriminado por tipo.
Fórmula de cálculo	$\text{Tasa aprobación} = \left(\frac{\text{N pensiones otorgadas}}{\text{N solicitudes presentadas}} \right) \times 100, \text{ por tipo}$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Registro de solicitudes y de cantidad de pensiones
Universo / Población	Total de solicitudes de pensión RUPE presentadas en el período
Responsable	SsAOP
Desagregaciones posibles	Por tipo de solicitante, por ciudad
Justificación / Valor para la gestión	Se construye a partir de la relación entre la cantidad de postulantes y las pensiones otorgadas, por tipo. Da cuenta del nivel de cobertura en relación con la demanda del beneficio.
Limitaciones y observaciones	El universo reducido limita la significatividad estadística del indicador porcentual. Los requisitos estrictos (15 años de residencia, no tener bienes, etc.) pueden generar una alta tasa de rechazo no atribuible a problemas de gestión.

FICHA TÉCNICA – RUPE-06: Número de personas asistidas con Pensión RUPE en el período	
Código	RUPE-06
Nombre del indicador	Número de personas asistidas con Pensión RUPE en el período
Programa	Pensión RUPE Vejez
Etapas del proceso	Salida
Tipo de indicador	Resultado
Definición conceptual	Cantidad acumulada de personas que perciben la pensión RUPE al cierre de un período determinado, como indicador del alcance total del régimen de protección.
Definición operativa	Conteo del total de beneficiarios con pensión RUPE activa (stock) al cierre del período, considerando altas y bajas.
Fórmula de cálculo	$N = \text{Stock beneficiarios activos al cierre del período (stock anterior + altas - bajas)}$
Unidad de medida	Número absoluto de personas
Periodicidad	Semestral
Fuente de datos	Registros de beneficios
Universo / Población	Total de beneficiarios con pensión RUPE activa
Responsable	SsAOP
Desagregaciones posibles	Por tipo de beneficiario, por ciudad
Justificación / Valor para la gestión	Muestra la cantidad de personas asistidas de manera acumulada. Se propone medición semestral, pero podría ser anual también.
Limitaciones y observaciones	Las bajas por fallecimiento generan variaciones que no reflejan la gestión del programa. Datos disponibles indican que durante 2024 se dio de baja a 12 beneficiarios de 77 totales.

10. INDICADORES TRANSVERSALES

Área responsable: Subsecretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos (SsAOP) / MBCyJ

Cantidad de indicadores: 2

FICHA TÉCNICA – IT-1: Tasa de ejecución presupuestaria por programa	
Código	IT-1
Nombre del indicador	Tasa de ejecución presupuestaria por programa
Programa	Proceso / Gestión financiera
Etapas del proceso	Transversal (todos los programas)
Tipo de indicador	Seguimiento y control
Definición conceptual	Porcentaje del presupuesto ejecutado respecto del presupuesto asignado al programa en el período.
Definición operativa	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto asignado}) \times 100$
Fórmula de cálculo	Porcentaje (%)
Unidad de medida	Dirección General de Administración Financiera; Presupuesto provincial.
Periodicidad	Dirección General de Administración Financiera / Autoridades del MBHyJ
Fuente de datos	Trimestral
Universo / Población	Por programa; por rubro de gasto.
Responsable	Es un indicador clásico de gestión pública que permite evaluar la capacidad de ejecución del Ministerio. Una baja ejecución puede indicar problemas de gestión administrativa, demoras en procesos de compra, o sobreestimación presupuestaria. Una ejecución cercana al 100% de manera temprana puede indicar subestimación de la demanda.
Desagregaciones posibles	Herramienta central de rendición de cuentas. Permite negociar ajustes presupuestarios con el Ministerio de Economía y justificar demandas de ampliación.
Justificación / Valor para la gestión	No refleja la calidad del gasto ni la eficiencia en la asignación de recursos.
Limitaciones y observaciones	Alta. La información presupuestaria es de disponibilidad obligatoria.

FICHA TÉCNICA – IT-2: Índice de cobertura sobre población objetivo estimada

Código	IT-2
Nombre del indicador	Índice de cobertura sobre población objetivo estimada
Programa	Resultado / Contexto
Etapas del proceso	Transversal (programas alimentarios)
Tipo de indicador	Evaluación
Definición conceptual	Proporción de la población en situación de vulnerabilidad alimentaria estimada que es efectivamente alcanzada por los programas alimentarios del Ministerio (Acompañamiento Alimentario + Comedores y Merenderos + Bienestar TDF).
Definición operativa	(Total de personas asistidas por programas alimentarios / Población vulnerable estimada) x 100
Fórmula de cálculo	Porcentaje (%)
Unidad de medida	Datos de los programas (padrones); Línea de base CINEA (encuesta a hogares vulnerables); Datos censales INDEC.
Periodicidad	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales (a crear/activar)
Fuente de datos	Anual
Universo / Población	Por localidad; por grupo etario.
Responsable	Es el indicador de mayor nivel estratégico del sistema. Permite responder a la pregunta fundamental: ¿qué proporción de la población que necesita asistencia alimentaria la está recibiendo? Requiere articular los datos de los tres programas alimentarios (evitando doble conteo) con las estimaciones poblacionales de la línea de base.
Desagregaciones posibles	Orienta la política social a nivel ministerial. Permite evaluar el impacto agregado de las intervenciones y justificar ante el Gobernador y la Legislatura la ampliación o ajuste de los programas.
Justificación / Valor para la gestión	Complejidad alta: requiere evitar doble conteo entre programas (una persona puede recibir módulos y tarjeta), y las estimaciones de población vulnerable tienen márgenes de error. La encuesta de línea de base de CINEA provee la mejor aproximación disponible.
Limitaciones y observaciones	Media-Baja en el corto plazo. Requiere interoperabilidad de padrones entre programas y definición consensuada de 'población objetivo'. Es un indicador aspiracional para la segunda etapa del sistema.

7.1.3.2 Indicadores sociodemográficos de la población destinataria

En lo que respecta a los indicadores que predicen sobre las condiciones socioeconómicas de la población se seleccionaron, de forma preliminar y acotada, para conformar el sistema aquellos que resultan relevantes y pertinentes, puesto que predicen sobre el fenómeno de interés y cuya construcción no supone procedimientos complejos.

A modo de indicador general se sugiere la elaboración del mapa de vulnerabilidad social. Dicho instrumento, supone la identificación de los barrios vulnerables a partir de la georreferenciación del índice de privación material de los hogares, el cual vincula condiciones estructurales y situaciones coyunturales, que componen las dimensiones: Patrimonial (Hacinamiento, calidad constructiva de la vivienda, acceso a servicios públicos de agua y saneamiento) y Recursos Corrientes (ingreso del hogar, inserción laboral de los miembros).

La utilidad del mapa reside en que permite visualizar la situación socioeconómica a través de diferentes grados de desagregación geográfica, siendo crucial para el diseño de políticas públicas.

Consideraciones en torno a la selección de indicadores:

Entre los indicadores seleccionados existe una distinción crítica que el sistema debe comunicar con claridad al usuario: los indicadores de gestión operativa por programa pueden implementarse en el corto plazo con las fuentes de datos ya disponibles, aunque con calidad imperfecta; los indicadores sociodemográficos de fuentes primarias requieren el desarrollo previo de una ficha social estandarizada de ingreso a los programas, que actualmente no existe. El tablero de Contexto Sociodemográfico, que presupone esa fuente primaria, es un producto de mediano plazo. En el período intermedio, los valores del relevamiento cuantitativo de este estudio pueden operar como referencia de ese tablero. Esta distinción debe quedar explícita en la presentación del sistema para que los usuarios no esperen datos que no están disponibles y puedan planificar adecuadamente la hoja de ruta de implementación.

El indicador de cobertura sobre población objetivo, clasificado con viabilidad "Media-Baja" en el corto plazo, merece una consideración adicional. Su viabilidad baja no significa que no pueda calcularse ninguna aproximación hoy: los datos del relevamiento cuantitativo permiten estimar la población vulnerable por localidad y tipo de vulnerabilidad; los

padrones actuales de los programas permiten estimar el numerador, con la advertencia de que el doble conteo no puede eliminarse sin unificación previa de los registros. Una estimación provisional, calculada con esas limitaciones explicitadas, tiene más valor para la gestión que la ausencia de cualquier dato de cobertura. Se recomienda que la Dirección de Planificación produzca esa estimación provisional en el primer trimestre de operación del sistema, con nota metodológica que explicita sus limitaciones, y la actualice a medida que los registros se unifiquen.

Área responsable: Subsecretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos (SsAOP) / MBCyJ

Cantidad de Indicadores contruidos a partir de fuentes de datos secundarios: 3

FICHA TÉCNICA – IP-01 Pobreza por ingreso	
Código	IP-01
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Proporción de la población que se encuentra bajo la línea de pobreza
Fórmula de cálculo	No se calcula
Interpretación	Porcentaje de la población bajo la línea de pobreza (no cubre la CBT)
Fuente de información	Encuesta Permanente de Hogares/Censo
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	Semestral
Desagregación sugerida	No aplica (indicador agregado).
Justificación / Relevancia	Permite contar con los datos actualizados del aglomerado urbano y funciona como parámetro para analizar la información que surge de los registros administrativos
Impacto esperado en la gestión	Insumo para la elaboración de la línea de base de los programas.
Limitaciones / Notas	Es un indicador complejo que se calcula con información secundaria que predica sobre el aglomerado Río Grande-Ushuaia
Viabilidad de implementación	Alta. Depende de la actualización de los datos del INDEC o del procesamiento de las bases de acuerdo a la metodología para su cálculo. ²³ IPIEC

²³ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_25D162CC7BFB.pdf

FICHA TÉCNICA – IP-02 Tasa de dependencia demográfica potencial	
Código	IP-02
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Es la relación entre la cantidad de personas 0-14 y 65 y más años con el total de personas entre 15 y 64 años.
Fórmula de cálculo	Cociente entre la cantidad de personas de 0-14 y 65 años y más y la población de 15-64 años, multiplicado por 100.
Interpretación	Indica la cantidad de personas en edades no activas que dependen potencialmente de 100 personas en edad de trabajar
Fuente de información	Encuesta Permanente de Hogares/Censo
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	No aplica (indicador agregado).
Justificación / Relevancia	Permite estimar la carga o presión sobre los servicios públicos. En cuanto es un insumo para diseñar políticas focalizadas en necesidades propias de la población que se ubica en los extremos de la pirámide (ej. Salud, educación, cuidados) que permitan aliviar la carga a nivel de los hogares.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	
Viabilidad de implementación	Alta. Depende de la actualización de los datos del INDEC o del procesamiento de las bases de acuerdo a la metodología para su cálculo. ²⁴ IPIEC

²⁴ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_25D162CC7BFB.pdf

FICHA TÉCNICA – IP-03 Tasa de discapacidad	
Código	IP-03
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Es la relación entre la cantidad de personas con discapacidad y la población total
Fórmula de cálculo	Cociente entre la cantidad de personas con discapacidad y la población total multiplicado por 100.
Interpretación	Indica la cantidad de que presentan discapacidad o limitación permanente cada 100 personas
Fuente de información	Encuesta Permanente de Hogares/Censo
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	No aplica (indicador agregado).
Justificación / Relevancia	Permite estimar la carga o presión sobre los servicios públicos. En cuanto es un insumo para diseñar políticas focalizadas en necesidades de la población con dicha condición (ej. Salud, educación, cuidados) que permitan aliviar la carga a nivel de los hogares.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	Proceso / Institucional
Viabilidad de implementación	Transversal

Cantidad de Indicadores contruidos a partir fuentes de datos primarios: registros administrativos/ registros sociales de destinatarios:10

FICHA TÉCNICA – IP-04 Ingreso equivalente SMVM	
Código	IP-04
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Relación entre el monto del ingreso total familiar y el monto del SMVM
Fórmula de cálculo	Ingreso Total Familiar/Monto del SMVM
Interpretación	Cuántos SMVM representa el ITF
Fuente de información	Registros administrativos/ ficha social de los destinatarios
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	No aplica (indicador agregado).
Justificación / Relevancia	Permite identificar los hogares cuyos ingresos son menores a los mínimos necesarios para garantizar la satisfacción de las necesidades básicas.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	
Viabilidad de implementación	Alta. Requiere de la actualización del monto del SMVM de manera periódica, ya que el monto se actualiza mensualmente.

FICHA TÉCNICA – IP-05 Tasa de dependencia económica real	
Código	IP-05
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Es la relación entre la cantidad de personas que no trabajan (0-14 años y 65 años y más) con el total de personas entre 15 y 64 años que trabajan.
Fórmula de cálculo	Cantidad de miembros de 0-14 y 65 y más años / cantidad de miembros de 15-64 que trabajan.
Interpretación	Indica el número de personas que dependen económicamente de cada miembro ocupado.
Fuente de información	Registros administrativos/ ficha social de los destinatarios
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	No aplica (indicador agregado).
Justificación / Relevancia	Permite estimar la carga económica para la fuerza laboral destinada a mantener a las personas que no están en edad de trabajar
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	
Viabilidad de implementación	Alta. Requiere el registro exhaustivo de la conformación de hogar (cantidad de miembros y edad).

FICHA TÉCNICA – IP-06 tasa de dependencia infantil	
Código	IP-06
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Es la relación entre la cantidad de personas 0-14 años con el total de personas entre 15 y 64 años que trabajan.
Fórmula de cálculo	Cociente entre la cantidad de miembros de 0-14 años y la cantidad de miembros de 15-64 años.
Interpretación	Indica la cantidad de niños que dependen de los miembros en edad de trabajar
Fuente de información	Registros administrativos/ ficha social de los destinatarios
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	No aplica (indicador agregado).
Justificación / Relevancia	Permite estimar la carga, que a nivel del hogar, supone la atención de las necesidades de las infancias.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	
Viabilidad de implementación	Alta. Requiere el registro exhaustivo de la conformación de hogar (cantidad de miembros y edad).

FICHA TÉCNICA – IP-07 Tasa de discapacidad	
Código	IP-07
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Es la relación entre la cantidad de personas con discapacidad y la población total
Fórmula de cálculo	Cociente entre la cantidad de personas con discapacidad y la población total multiplicado por 100.
Interpretación	Indica la cantidad de que presentan discapacidad o limitación permanente cada 100 personas
Fuente de información	Encuesta Permanente de Hogares/Censo
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	No aplica (indicador agregado).
Justificación / Relevancia	Permite estimar la carga o presión sobre los servicios públicos. En cuanto es un insumo para diseñar políticas focalizadas en necesidades de la población con dicha condición(ej. Salud, educación, cuidados) que permitan aliviar la carga a nivel de los hogares.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	Proceso / Institucional
Viabilidad de implementación	Transversal

FICHA TÉCNICA – IP-08 tasa de dependencia de adultos mayores	
Código	IP-08
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Es la relación entre la cantidad de personas de 65 años y más con el total de personas entre 15 y 64 años.
Fórmula de cálculo	Cociente entre la cantidad de miembros de 65 años más y la cantidad de miembros de 15-64 años que trabajan.
Interpretación	Indica el número de personas mayores que dependen económicamente de cada miembro ocupado.
Fuente de información	Registros administrativos/ ficha social de los destinatarios
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	No aplica (indicador agregado).
Justificación / Relevancia	Permite estimar la carga económica para la fuerza laboral destinada a mantener a las personas mayores.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	
Viabilidad de implementación	Alta. Requiere el registro exhaustivo de la conformación de hogar (cantidad de miembros y edad).

FICHA TÉCNICA – IP-09 Inseguridad alimentaria	
Código	IP-09
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Hogares que presentan limitaciones concretas en el acceso efectivo a una alimentación suficiente y adecuada
Fórmula de cálculo	Porcentaje de hogares que redujeron la calidad y cantidad de alimentos sobre la cantidad de hogares.
Interpretación	Indica el porcentaje de hogares que redujeron la frecuencia, la cantidad y la calidad de los alimentos.
Fuente de información	Registros administrativos/ ficha social de los destinatarios
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	No aplica (indicador agregado).
Justificación / Relevancia	Permite dimensionar la magnitud de las restricciones alimentarias y examinar su distribución territorial, identificando los núcleos más críticos de privación en el territorio.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	Requiere la elaboración de un instrumento de recolección de datos estandarizado basado en la metodología de relevamiento de seguridad alimentaria.
Viabilidad de implementación	Alta.

FICHA TÉCNICA – IP-10 Tasa de cobertura previsional de adultos mayores	
Código	IP-10
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Proporción de población mayor inactiva sin ingresos previsionales
Fórmula de cálculo	Porcentaje de personas de 65 años y más inactivas sobre el total de población inactiva de 65 años y más
Interpretación	Indica el porcentaje de % de adultos mayores (65+) sin cobertura previsional
Fuente de información	Registros administrativos/ ficha social de los destinatarios
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	No aplica (indicador agregado).
Justificación / Relevancia	Se utiliza para medir la vulnerabilidad social, la necesidad de asistencia estatal y la exclusión del sistema de seguridad social.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	
Viabilidad de implementación	Alta.

FICHA TÉCNICA – IP-11 Accesibilidad geográfica	
Código	IP-11
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Índice que expresa la distancia entre la vivienda y los dispositivos de atención de la salud y educativos.
Fórmula de cálculo	Es la suma simple de las respuestas positivas a la distancia superior a 10 cuadras de: un jardín, una escuela primaria, una escuela secundaria, una salita o centro de atención primaria y un hospital (dispositivo de mayor complejidad).
Interpretación	Indica la distribución de los hogares en un índice o puntaje que oscila entre 0 y 5, donde 0 expresa acceso total (todos se ubican a menos de 10 cuadras de distancia) y 5 sin acceso (todos se ubican a más de 10 cuadras de distancia)
Fuente de información	Registros administrativos/ ficha social de los destinatarios
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	Indicador compuesto
Justificación / Relevancia	Se utiliza para medir el alcance de los servicios de salud y educación.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	Requiere la elaboración de un instrumento o baterías de preguntas estandarizado.
Viabilidad de implementación	Alta.

FICHA TÉCNICA – IP-12 Hacinamiento	
Código	IP-12
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Es la relación entre la cantidad de miembros del hogar y la cantidad de habitaciones destinadas exclusivamente para dormir.
Fórmula de cálculo	Cociente entre la cantidad de miembros del hogar y la cantidad de habitaciones.
Interpretación	El hacinamiento crítico se da cuando hay más de 3 personas por cuarto
Fuente de información	Registros administrativos/ ficha social de los destinatarios
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	Indicador compuesto
Justificación / Relevancia	Se utiliza para dimensionar el déficit habitacional de los hogares.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	
Viabilidad de implementación	Alta.

FICHA TÉCNICA – IP-13 Índice de riesgo infantil	
Código	IP-13
Tipo	Proceso / Institucional
Programa	Transversal
Etapas del proceso	Planificación
Definición operativa	Índice compuesto que expresa el contexto de vulnerabilidad de la población entre 0 y 14 años.
Fórmula de cálculo	Es la suma simple de las respuestas sobre: hacinamiento, calidad de materiales insuficientes, servicios sanitarios insatisfactorios, niños/as sin cobertura médica, asistencia escolar y presencia de adultos sin educación formal.
Interpretación	Puntaje que expresa las condiciones de vulnerabilidad a la que están expuestos los niños y niñas. El índice tiene un rango de 0-5 donde 5 da cuenta de la presencia del conjunto de carencias.
Fuente de información	Registros administrativos/ ficha social de los destinatarios
Responsable	Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales
Periodicidad	A definir por la unidad responsable
Desagregación sugerida	Indicador compuesto. Requiere la elaboración de los indicadores intermedios
Justificación / Relevancia	Permite estimar la convergencia de situaciones que actúan como limitantes para el desarrollo integral de los niños y niñas.
Impacto esperado en la gestión	Insumo para conformar: la línea de base, identificar destinatarios potenciales y adjudicar programas (base de destinatarios reales).
Limitaciones / Notas	Requiere la elaboración de un instrumento o baterías de preguntas estandarizado que releven los indicadores que componen el índice. Hacinamiento: 3 o más personas por cuarto Servicios básicos: sin conexión a la red de agua, sin baño y/o inodoro con descarga. Calidad de los materiales: la vivienda presenta materiales poco resistentes y sólidos en techo y en pisos o de baja calidad en pisos y techos (ladrillo suelto, tierra, chapa y otros sin revestimiento)
Viabilidad de implementación	Alta.

7.2 Tablero de indicadores y sistema de seguimiento

El Tablero de Indicadores, llamado también Tablero de Control, de Gestión o de Comando, (dashboard) es una herramienta de visualización de datos relevantes que permiten monitorear, evaluar y controlar el desempeño de políticas y programas. Su objetivo principal es permitir la visualización de datos complejos de forma simplificada para facilitar la **toma de decisiones estratégicas**.

Los tableros de gestión pueden adaptarse a diferentes contextos y servir a distintos fines. Esta herramienta posibilita seguir la evolución de los programas ejecutados en tiempo real a partir de los indicadores que hayan sido definidos con anterioridad en la etapa de planificación.

A continuación, se comparten algunos ejemplos de tableros interactivos para la gestión pública que ilustran diferentes modos de organización y de presentación de los datos:

Ejemplo 1

El Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales, Ministerio de Capital Humano (SIEMPRO) desarrolló un tablero de indicadores sociales²⁵ que contiene datos sobre pobreza e indigencia en la población y en hogares, determinantes de la pobreza e indigencia, distribución por región, distribución del ingreso y está segmentada por diversos criterios como la región, el grupo etario y el período de tiempo. Los datos toman como fuente de información el INDEC y la interfaz fue desarrollada con la tecnología Microsoft Power BI.

²⁵ Este tablero puede consultarse en: <https://sis.politicassociales.gob.ar/>



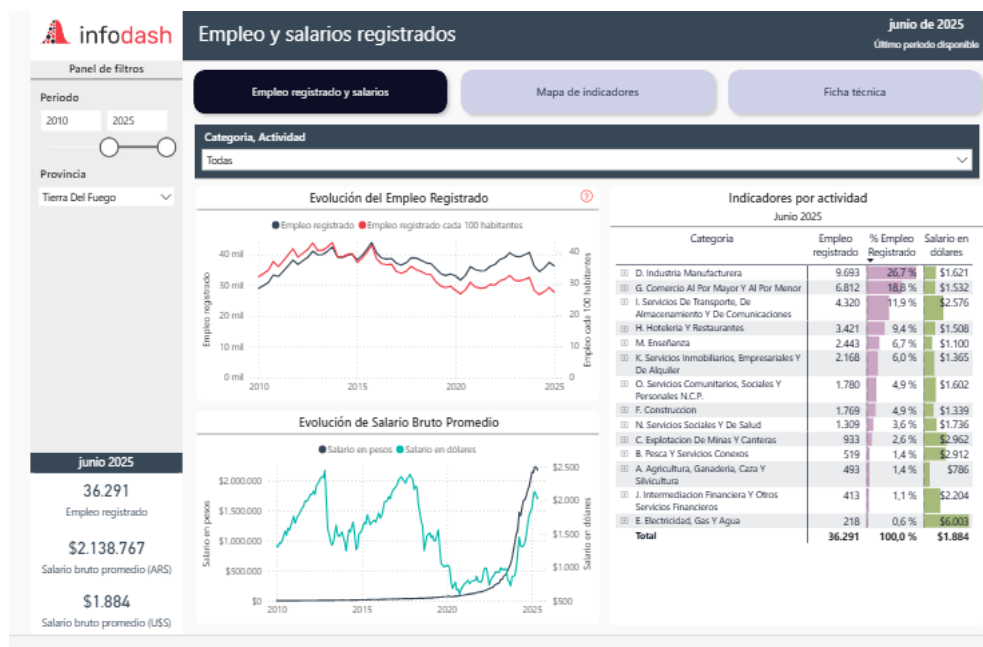
Ejemplo 2

Un segundo ejemplo de tablero es el de Infodash que fue desarrollado para conocer sobre el gasto público en Argentina²⁶. La información presentada está segmentada por ejercicio, finalidad, función y ubicación geográfica en base a categorías diferenciadas como gasto público consolidado, distribución y evolución del gasto público consolidado, etc. Diferencia los niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal) y permite georreferenciar los datos. Su fuente de información son los datos oficiales del Ministerio de Economía de la Nación para los presupuestos provinciales y de INDEC-CEPAL para medir el PBI de las provincias. Al igual que en el caso anterior, los tableros se realizaron utilizando la tecnología Microsoft Power BI.

²⁶ <https://infodash.org/tableros/gasto-publico/#dashboard>



En este sitio pueden encontrarse otros tableros que podrían ser consultados por el Ministerio como el de la encuesta permanente de hogares o el de evolución de empleo y salarios, entre otros. Como puede observarse en la siguiente imagen los tableros pueden combinar gráficos, cuadros y tablas que contengan indicadores visuales de evolución o distribución.

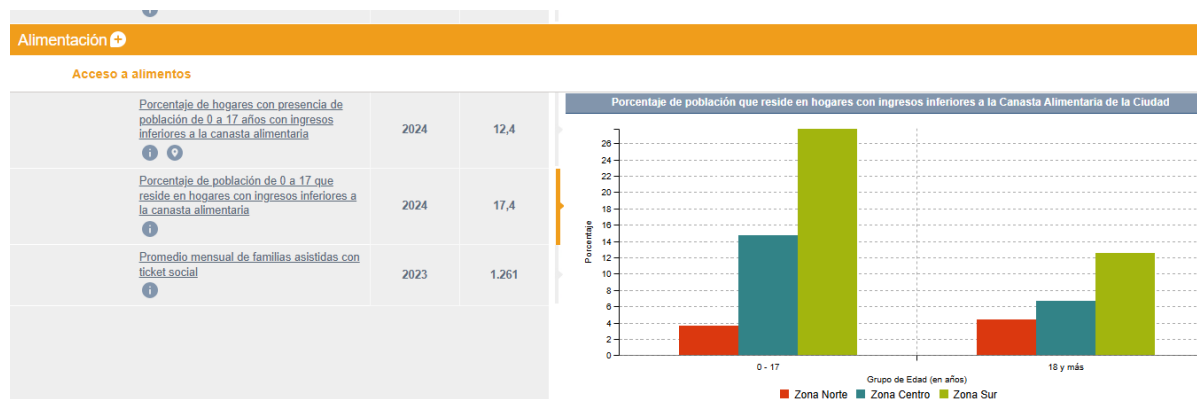


Ejemplo 3

Un tercer ejemplo es el Sistema de Indicadores de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes de la Ciudad de Buenos Aires²⁷ que está organizado según los derechos consagrados por la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño y contribuye al Sistema de Indicadores Demográficos de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Su propósito es aportar a visibilizar e individualizar las políticas de infancia y adolescencia dentro del conjunto de políticas públicas, haciendo posible que se comparen datos y resultados. Este sistema toma como fuentes de información la estadística generada por el Instituto de Estadística y Censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (IDECBA), proveniente de registros administrativos y lo cruza con censos de población y encuestas a hogares. La actualización de datos es anual.

La imagen que sigue es parte del sistema de indicadores y fue seleccionada para este informe porque se centra en el acceso a alimentos, que es uno de los principales focos de acción del MBCyJ.

Allí se pueden apreciar tres tipos de indicadores: a) el porcentaje de hogares con presencia de población de 0 a 17 años con ingresos inferiores a la canasta básica alimentaria, b) el porcentaje de población de 0 a 17 años que reside en hogares con ingresos inferiores a la canasta básica alimentaria y c) el promedio mensual de familias asistidas con ticket social, que es una tarjeta magnética con un monto fijo mensual para el consumo alimentario, similar a la Tarjeta Bienestar TDF.



²⁷Ver: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/sistema-de-indicadores-dnna/>

Cada indicador está acompañado por una ficha técnica que contiene su definición conceptual y operativa, la unidad de medida, el universo, los años de cobertura, la fuente de información y sus usos, alcances y limitaciones.

Los ejemplos presentados muestran la evolución de indicadores de nivel macro y su publicación está asociada a la transparencia de la gestión pública y al acceso a la información por parte de la ciudadanía.

La práctica de analizar la información incluida en los tableros poniendo el foco en los resultados y en hacer más eficiente la gestión, promueve el aprendizaje y la reflexión sobre la acción al interior de la organización. En este sentido, algunas experiencias de aplicación de tableros en ámbitos públicos alertan sobre la necesidad de que la implementación sea gradual y parte de un proceso que contemple la participación y socialización de las nuevas capacidades generadas entre quienes son parte del sistema para hacerlo sostenible en el tiempo.

Algunas de las preguntas sobre las que pueden centrarse los tableros en el marco de los programas en etapa de ejecución son básicas pero necesarias de conocer:

¿Cuántas personas solicitaron el beneficio (tarjeta, módulo, pensión, etc.)? ¿A cuántas personas asiste efectivamente el programa y cuáles son sus características? ¿Qué proporción de solicitudes están siendo rechazadas? ¿Cuál es el avance del presupuesto ejecutado en relación con el programado? ¿Cuánto dinero invirtió el Ministerio para aportar una mejora en la calidad de vida ante una situación de emergencia? ¿Cuánto tiempo tarda un/a ciudadano/a desde que inicia el trámite solicitando el beneficio hasta que le es otorgado? – entre otros.

Estas preguntas ilustran interrogantes acerca de lo que se quiere o necesita conocer sobre la marcha de los programas.

Los cuadros de indicadores sugeridos para cada programa incluidos en el apartado específico fueron elaborados pensando en dar respuesta a estos interrogantes y tomando en cuenta su posible aplicación inmediata.

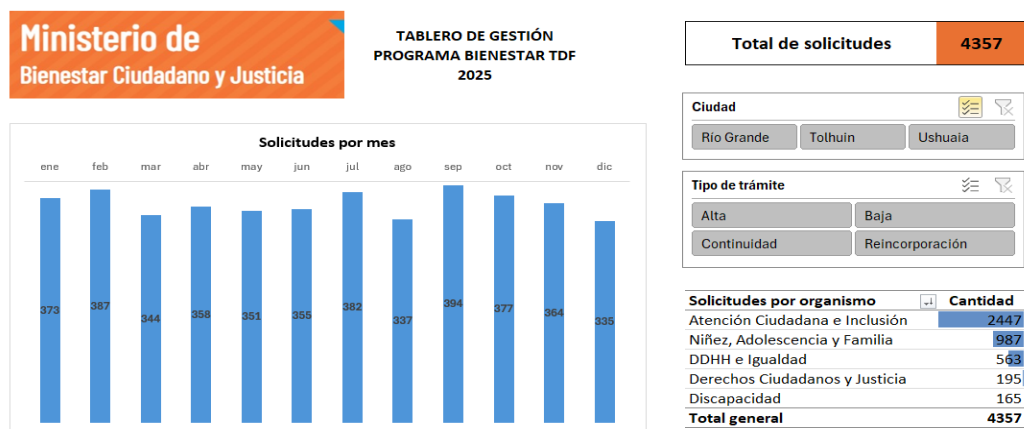
Sobre esa base se desarrolló un tablero de gestión de prueba focalizado en el Programa Bienestar TDF del MBCyJ utilizando un programa simple, que es el Excel.

La construcción de este tablero se realizó simulando una base de datos con información básica sobre el programa y sus beneficiarios. Para su construcción se utilizaron parámetros reales sobre el conocimiento obtenido en el proceso y datos provinciales tomados de censos y estadísticas públicas.

Operativamente, la construcción de este tablero de prueba implicó realizar los siguientes pasos:

1. Definir qué datos o información se necesita tener disponible para consultar, que será parte del tablero. En este caso, la referencia estuvo dada por los indicadores de los programas analizados en el apartado anterior.
2. Revisar la información disponible, es decir, relevada y digitalizada de modo que pueda ser integrada en una base de datos. Para la prueba, los datos fueron generados artificialmente bajo el supuesto de que existen en la realidad porque existe una fuente de información asociada a ellos.
3. Elaborar tablas y gráficos dinámicos.
4. Segmentar datos relevantes para poder visualizar diferente información. En el ejemplo, se aplicaron dos tipos de segmentación: territorial y por tipo de trámite realizado.
5. Construir uno o varios tableros de gestión integrando los gráficos y la segmentación de datos.

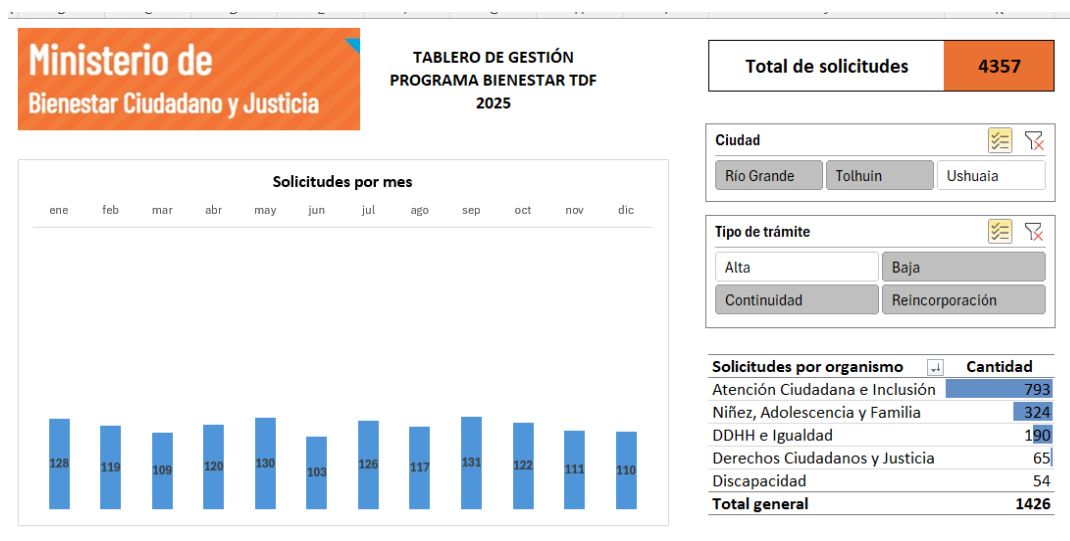
Simulación:



Esta imagen sintetiza la información sobre las solicitudes realizadas, es decir, la cantidad de trámites ingresados durante el año 2025 al Programa Bienestar TDF. En el extremo superior derecho se visualiza el total de solicitudes y en los gráficos se representa la información desagregada por indicadores específico, ejemplo: la cantidad total por mes y la cantidad de solicitudes según el organismo que la gestionó.

En cuanto a la temporalidad se puede observar que las solicitudes ingresaron de manera más o menos estable, con meses de mayor demanda. Respecto de los organismos se observa que la Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión fue de mayor cantidad de ingresos seguida por la de Niñez, Adolescencia y Familia. Lo relatado toma como fuente los gráficos sin necesidad de tener que recurrir a otro instrumento, adicional, lo que es parte del objetivo de estos esquemas de información.

Lo dinámico de estos sistemas está dado por la posibilidad de segmentar la información con mayor nivel de especificidad, por ejemplo: por tipo de ciudad y tipo de trámite.



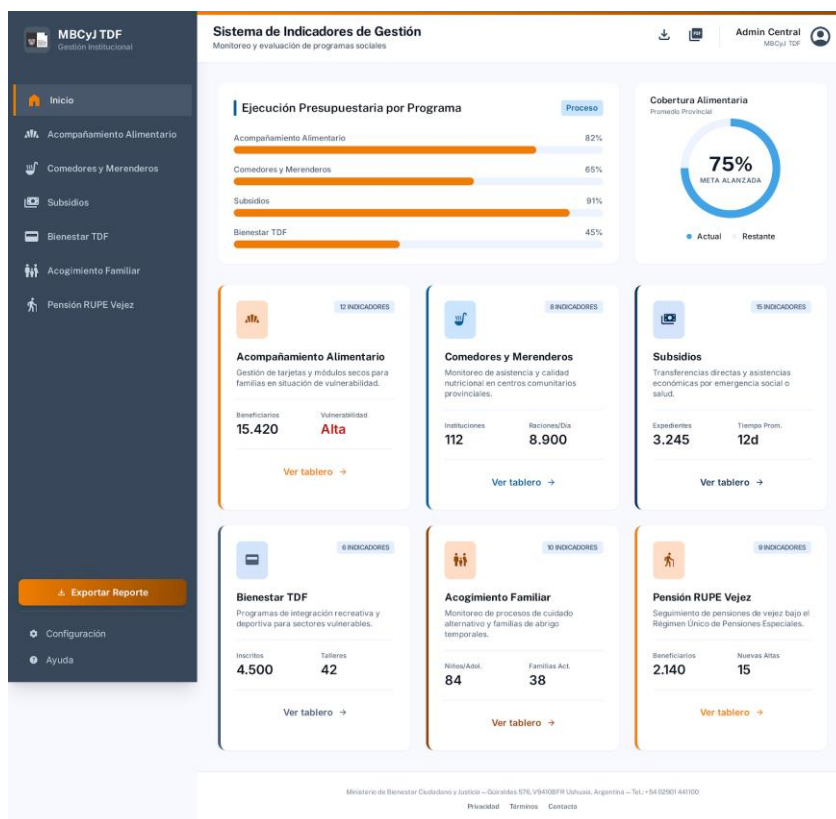
Lo importante es que esta forma de visualización de la información se actualiza de manera simultánea a la carga información en la base de datos, sin requerir procedimientos posteriores. En este sentido, es central el dialogo entre la planificación y diseño del sistema de indicadores y en base a ello definir o realizar el ajuste del tablero de control.

7.2.1 Desarrollo del tablero de control

El enlace de consulta del tablero es el siguiente

<https://tablero-demo-tdf.lovable.app/>

7.2.1.1 Panel general



7.2.1.2 Acompañamiento Alimentario

El tablero del Programa Acompañamiento Alimentario presenta 8 indicadores organizados según el flujo operativo del programa: ingreso de solicitudes, procesamiento y entrega, y seguimiento de beneficiarios. En la fila superior, cuatro cards de resumen ofrecen una lectura rápida del volumen de demanda, el alcance poblacional, la tasa de aprobación y los tiempos de respuesta del programa. Los gráficos de la sección media muestran la evolución mensual de los módulos entregados por tipo y el costo por persona asistida, permitiendo detectar variaciones estacionales y tendencias de gasto. La sección inferior incorpora el cumplimiento del cronograma logístico y la distribución de motivos de baja, dos dimensiones que surgieron como críticas en el diagnóstico. Todos los indicadores admiten filtro por territorio (Ushuaia, Río Grande, Tolhuin) y por período, y cada card incluye un acceso a la ficha técnica completa del indicador.


MBCyJ TDF
GESTIÓN INSTITUCIONAL

Inicio

Acompañamiento Alimentario

Comedores y Merenderos

Subsidios

Bienestar TDF

Acogimiento Familiar

Pensión RUPE Vejez

Exportar Reporte

Configuración

Ayuda

Sistema de Gestión

Visualización de Desempeño Institucional

Admin Panel

USUARIO AUTORIZADO

PROGRAMA ESTRATÉGICO

Norma: Resolución MBCyJ N° 879/25

INDICADORES

08

ULTIMA CARGA

Hoy 09:42

Gestión de asistencia directa a familias en situación de vulnerabilidad.

Responsable: Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión / MBCyJ.

PERIODO: Trimestral (Q1 2025)

TERRITORIO: Toda la provincia Ushuaia Río Grande Tolhuin

Filtros aplicados: 3

PAA-01 | PROCESO

Solicitudes recibidas

847 +12.4%

USH: 412 RD: 388 TOL: 47

PAA-06 | RESULTADO

Personas asistidas

3.214

ALCANZADO: 92% DE META TRIMESTRAL

PAA-05 | COBERTURA

Tasa de aprobación

72,3%

PAA-02 | PROCESO

Tiempo de espera

18 días -2d

Promedio desde solicitud a entrega

PAA-04 | PRODUCTO

Módulos Entregados por Tipo

Evolución mensual discriminada por categoría de vulnerabilidad.

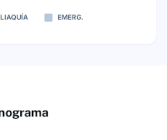


Categoría	ENE	FEB	MAR
ORAL	~15	~20	~25
CELIAQUÍA	~10	~15	~20
EMERG.	~5	~10	~15

PAA-03 | PROCESO / PRODUCTO

Inversión Real vs. IPC

Costo promedio por beneficiario ajustado por inflación.



Periodo	COSTO INVERSIÓN	ÍNDICE IPC
Q1 2024	~1.2	~1.1
Q2 2024	~1.5	~1.4
Q3 2024	~1.8	~1.7
Q4 2024	~1.6	~1.5
Q1 2025	~2.2	~2.1

PAA-07 | PROCESO

Cumplimiento de Cronograma

VER DETALLE >

USHUAIA 94%

RÍO GRANDE 81%

TOLHUIN 100%

PAA-08 | PROCESO

Motivos de Baja

156 TOTAL BAJAS

Mejora económica 45%

Documentación 30%

Otros programas 25%

Ministerio de Bienestar Ciudadano y Justicia — Ciudad de Ushuaia, Vía 4800/88 Río Grande, Argentina — Tel.: +54 (090) 441010

Privacidad

Términos

Contacto

Ministerio de Bienestar Ciudadano y Justicia
SISTEMA PÚBLICO | Resolución MBCyJ N° 619/23

PROGRAMA
Acompañamiento Alimentario
Área: Secretaría de Atención Ciudadana e Inclusión / MBCyJ

PERIODO ACTUAL: MARZO 2023

PROCESO PAA-01
Solicitudes Recibidas: **847** (+12%)

PRODUCTO PAA-02
Personas Asistidas: **3.214** (+4.5%)
AL CAMBIO PROVINCIAL

CUBERTURA PAA-03
Tasa de Aprobación: **72,3%** (+0.8%)

RESULTADO PAA-04
Promedio Espera (Días): **18** (+3d)
OBJETIVO META: 15 DIAS

Módulos Entregados por Tipo
PAA-04 | Diseño por categoría y localidad

Localidad	General	Especiales	Callejuela	Total
Ushuaia	766	210	196	1.240
Rio Grande	889	424	237	1.560
Tolhuin	274	79	39	394

Motivos de Ceses
PAA-05 | Distribución porcentual

Motivo	Porcentaje
Baja por Empleo	60%
Incumplimiento Días	20%
Otros Motivos	20%

Inversión vs. Variación IPC
PAA-06 | Evolución Interanual

Legend: INVERSIÓN (Solid Line), IPC TDP (Dashed Line)

Months: EN, FEB, MAR, ABR, MAY, JUN

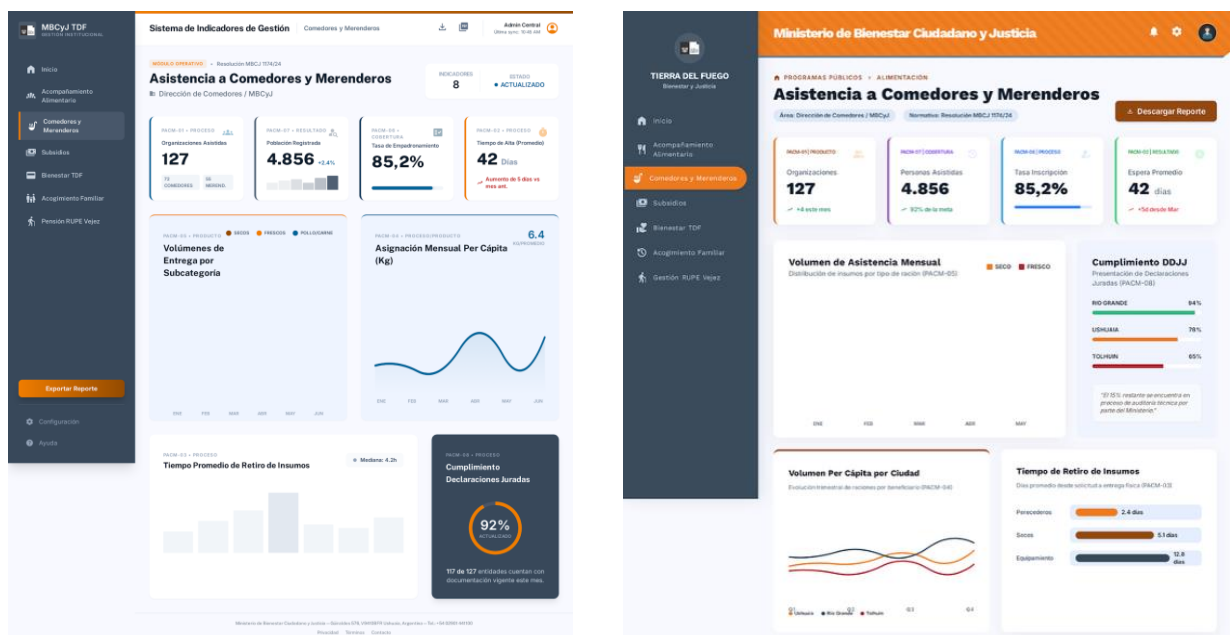
Eficacia en Distribución
PAA-07 | Cumplimiento por Centro de Entrega

Centro de Entrega	Eficacia
CENTRO USHUAIA NORTE	94%
DEPÓSITO RIO GRANDE	88%
PUNTO TOLHUIN	76%
UNIDADES MÓVILES	62%

Alerta: Las unidades móviles presentan un retraso crítico del 15% respecto al mes anterior por fallas climáticas.

7.2.1.3 Comedores y Merenderos

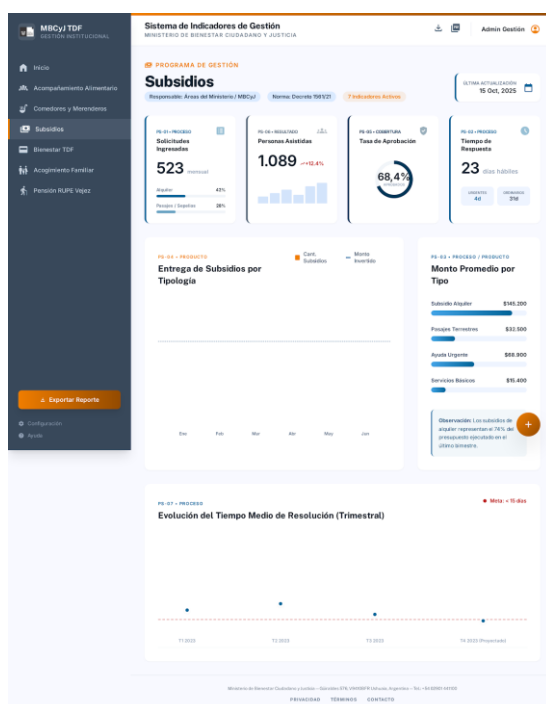
El tablero de Comedores y Merenderos está diseñado para monitorear 8 indicadores con una particularidad: la unidad de análisis alterna entre organizaciones (comedores y merenderos) y personas asistidas. Las cuatro cards superiores presentan la cantidad de organizaciones activas, el total de personas en padrones, la tasa de formalización y los tiempos de inscripción. La sección de gráficos se centra en la logística alimentaria: volúmenes totales por tipo de producto (secos, frescos, pollo) y volumen per cápita por ciudad, lo que permite comparar la intensidad de la prestación entre localidades. En la parte inferior, el tiempo de retiro de mercadería y el porcentaje de comedores con declaración jurada al día ofrecen indicadores de alerta temprana sobre problemas operativos y de rendición de cuentas. Las barras de progreso por localidad facilitan la identificación visual inmediata de las brechas de cumplimiento.



7.2.1.4 Subsidios

El tablero de Subsidios organiza 7 indicadores alrededor de la diversidad de prestaciones del programa (alojamiento, apoyo habitacional, servicios, sepelios, pasajes). Las cards de

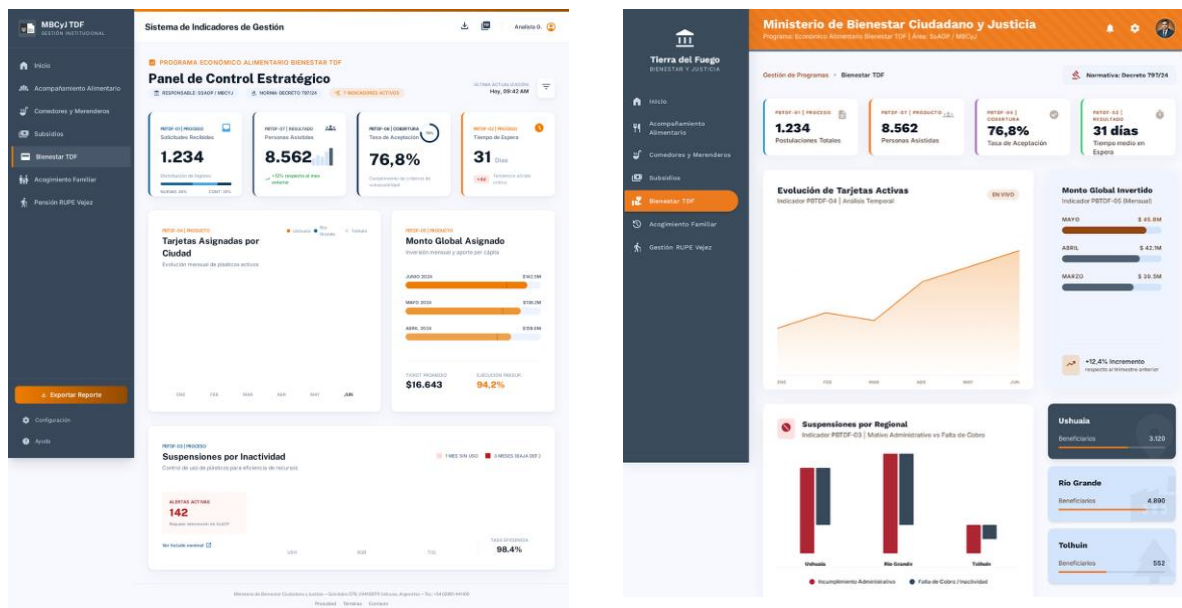
resumen muestran el volumen total de solicitudes, las personas alcanzadas, la tasa de aprobación y el tiempo de respuesta. La sección de gráficos utiliza barras agrupadas con eje dual (cantidad y monto) para que se pueda ver simultáneamente cuántos subsidios se otorgan de cada tipo y cuánto representan en pesos, y barras horizontales para comparar los montos promedio por categoría. El gráfico inferior presenta la evolución del tiempo de resolución del trámite completo (desde la solicitud hasta la acreditación bancaria), un indicador particularmente relevante dado que muchos subsidios atienden emergencias donde la demora anula la utilidad de la prestación. La fecha de última actualización del tablero se muestra de forma visible en el encabezado.



7.2.1.5 Bienestar

El tablero de Bienestar TDF monitorea 7 indicadores con periodicidad predominantemente mensual, lo que lo convierte en el panel con mayor frecuencia de actualización del sistema. Las cards superiores muestran el flujo de postulaciones (distinguiendo altas nuevas, continuidades y reincorporaciones), el alcance poblacional incluyendo grupos familiares, la tasa de aceptación y el tiempo de espera hasta la activación de la tarjeta. Los gráficos principales utilizan áreas apiladas por ciudad para visualizar la evolución del stock de tarjetas activas y barras con línea superpuesta para cruzar el monto global liquidado

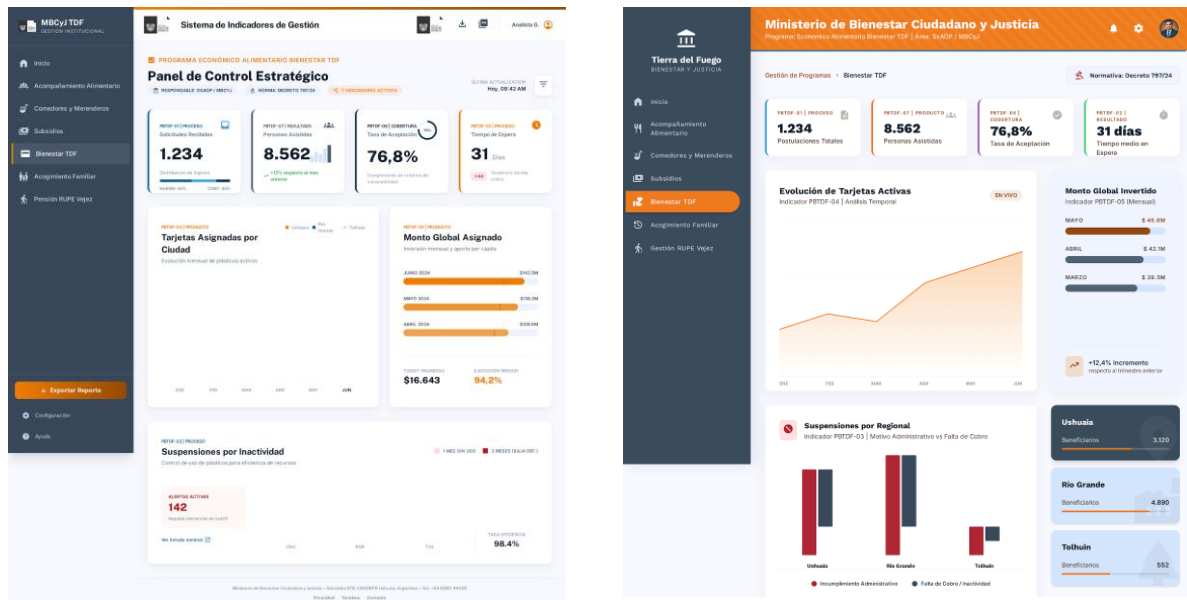
con el monto per cápita. La sección inferior presenta las suspensiones por inactividad en dos niveles (tempranas al primer mes y efectivas al tercer mes), diseñadas como indicador de alerta temprana: un aumento en las suspensiones tempranas puede anticipar problemas de accesibilidad o de uso efectivo del beneficio antes de que se conviertan en bajas definitivas.



7.2.1.6 Acogimiento Familiar

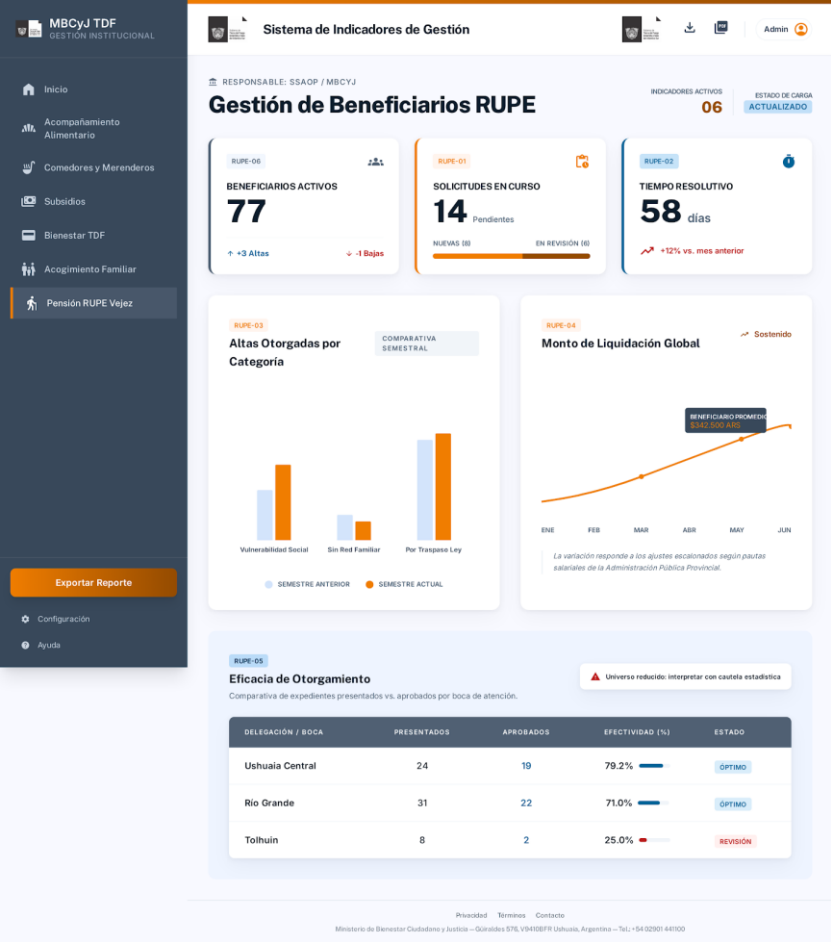
El tablero de Acogimiento Familiar presenta 9 indicadores con un diseño adaptado a universos pequeños. Dado que el programa opera con decenas de NNyA y familias (51 familias acogedoras a la fecha del relevamiento), las visualizaciones priorizan números absolutos sobre porcentajes y evitan gráficos de líneas con pocos puntos de datos. Las cards superiores muestran los ingresos al sistema, la cobertura expresada como N/N (por ejemplo, "40 de 51"), las familias disponibles y los tiempos de colocación. Los gráficos utilizan barras horizontales para los beneficios otorgados por tipo y dona con etiquetas absolutas para los egresos por resolución. La sección inferior incorpora un gráfico de embudo (postuladas → evaluadas → incluidas) que permite visualizar dónde se producen las caídas en el proceso de selección, y barras de progreso para el cumplimiento de la capacitación

obligatoria. Todos los indicadores porcentuales se presentan acompañados de los valores absolutos para evitar interpretaciones distorsionadas.



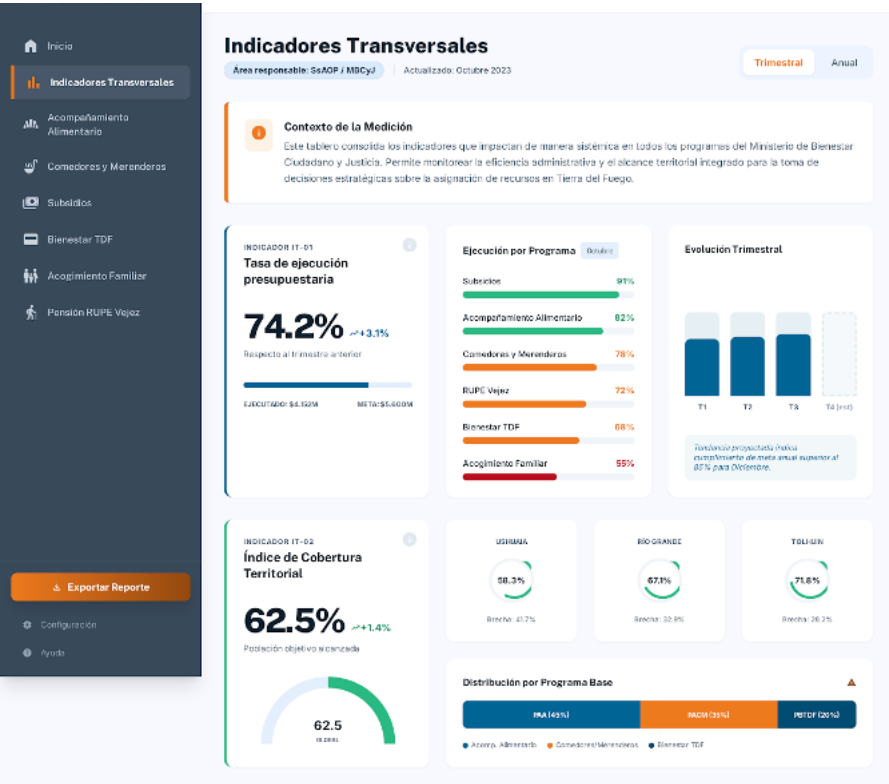
7.2.1.7 Pensión RUPE

El tablero de Gestión RUPE Vejez monitorea 6 indicadores sobre un universo de 77 beneficiarios (a octubre 2024), el más reducido del sistema. El diseño refleja esta escala: se utilizan 3 cards de resumen en lugar de 4, las visualizaciones son de tipo conteo y stock, y el indicador de eficacia de otorgamiento se presenta como tabla detallada (no como gráfico) para que los valores absolutos sean siempre visibles. Las cards muestran los beneficiarios activos, las solicitudes del período y el tiempo de resolución. Los gráficos presentan las pensiones otorgadas por tipo con comparación semestral y la evolución mensual del monto global de liquidaciones con anotación del valor por beneficiario. El tablero incluye una nota permanente recordando que el universo reducido requiere cautela en la interpretación estadística: cambios de pocas unidades generan variaciones porcentuales significativas.



7.2.1.8 Indicadores Transversales

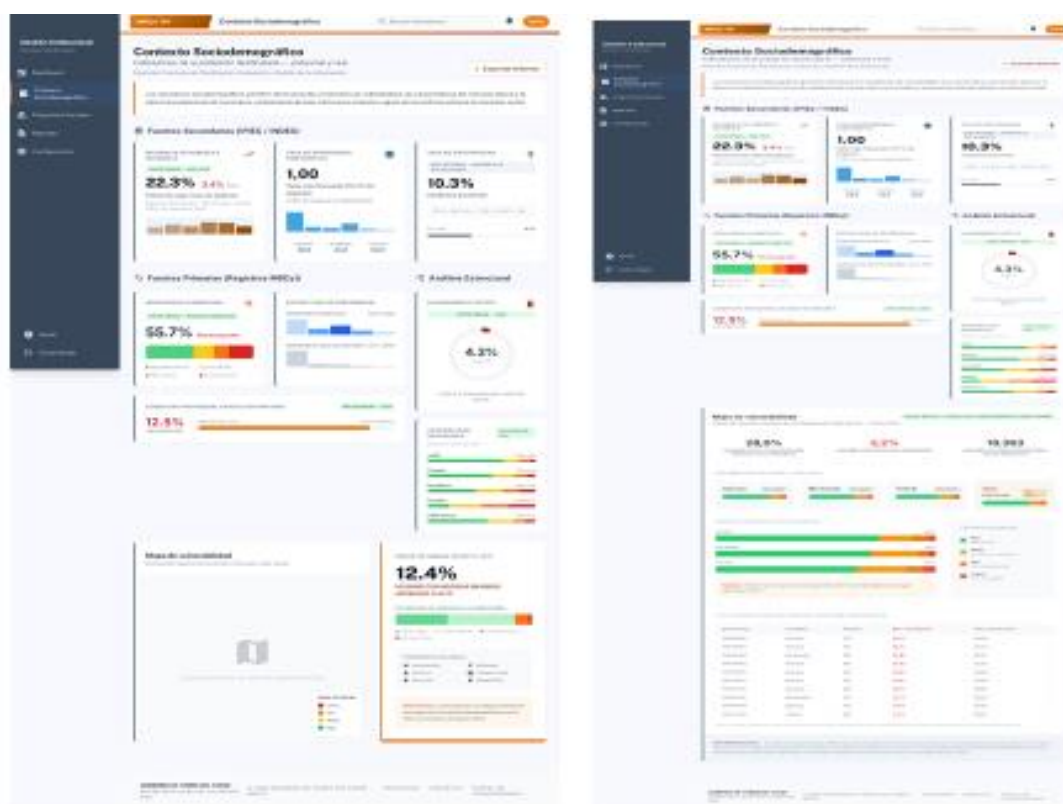
El tablero de Indicadores Transversales ofrece una mirada de conjunto sobre el desempeño del Ministerio mediante 2 indicadores que cruzan todos los programas. La tasa de ejecución presupuestaria se presenta como barras horizontales comparativas (un programa por barra) con código de color semáforo y una tabla resumen que incluye montos asignados, ejecutados y porcentaje, complementada por un gráfico de líneas que muestra la trayectoria de ejecución acumulada trimestral frente a la diagonal teórica. El índice de cobertura sobre población objetivo utiliza un gauge central que sintetiza el dato clave (qué porcentaje de la población vulnerable está siendo alcanzada), una barra apilada que descompone la contribución de cada programa alimentario, y tres mini-gauges por localidad para detectar brechas territoriales. Este último indicador incluye una advertencia visual sobre la necesidad de descontar el doble conteo entre programas.



7.2.1.9 Indicadores Socio-Demográficos

El tablero de Contexto Sociodemográfico presenta 11 indicadores que caracterizan las condiciones de la población destinataria, organizados en dos bloques según su fuente de datos: indicadores de fuentes secundarias (EPH, Censo) e indicadores de fuentes primarias (registros administrativos y fichas sociales). A diferencia de los tableros operativos, este panel funciona como una fotografía de las condiciones de vulnerabilidad y no requiere actualización frecuente. Las visualizaciones priorizan distribuciones (donas para inseguridad alimentaria y hacinamiento), comparaciones (radar para accesibilidad geográfica a servicios) y un indicador compuesto de riesgo infantil desplegado en ancho completo que muestra la acumulación de carencias en hogares con niños y niñas. Las cards utilizan un borde lateral gris azulado para diferenciarse visualmente de los indicadores de gestión programática y señalar que se trata de información de contexto para la planificación.

Se adjunta dos versiones una sin y otra con el mapa de vulnerabilidad.



8 Guía metodológica para la mejora de programas sociales, PROCESOS DE TRABAJO Y GESTIÓN DE PROCESOS

Este capítulo desarrolla el marco conceptual y las recomendaciones organizacionales que complementan el sistema de indicadores presentado en el capítulo 6. Su punto de partida son los hallazgos del diagnóstico (capítulo 5), a partir de los cuales se identifican un conjunto de limitaciones en la gestión de los programas analizados, tales como la fragmentación de los registros de información, la ausencia de estándares de proceso, la limitada capacidad de evaluación y la existencia de demandas insatisfechas de capacitación. Estas problemáticas no se interpretan como deficiencias aisladas, sino como manifestaciones de un esquema de gestión que no cuenta con una arquitectura institucional consolidada en materia de planificación, monitoreo y evaluación. En este sentido, los déficits observados remiten a limitaciones estructurales en la organización de los procesos y en la producción y uso sistemático de información para la toma de decisiones. En este marco, el enfoque de gestión por procesos que se presenta a continuación se propone como un marco conceptual y operativo orientado a fortalecer dicha arquitectura institucional, promoviendo una mayor articulación entre las distintas etapas del ciclo de gestión, la estandarización de prácticas y la incorporación progresiva de herramientas de monitoreo y evaluación.

Este enfoque constituye un componente central de la presente guía metodológica. En las últimas décadas, la gestión por procesos ha tenido un desarrollo significativo en el país, generando orientaciones conceptuales y herramientas operativas que resultan pertinentes para el diseño de un sistema integral en el Ministerio Bienestar Ciudadano y Justicia, y se cuenta con interesantes orientaciones de trabajo que serían de utilidad para el desarrollo de un sistema integral en el MBCyJ²⁸.

²⁸ Por ejemplo:

Halliburton, E. (2006). *Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública*. Buenos Aires. Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR.

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros (2022). *La gestión de los procesos en las organizaciones públicas: enfoque en la coordinación e integralidad estatal*. Colección Fortalecimiento Institucional: Construyendo capacidades para un Estado presente. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimientoinstitucional/recursos-de-la-ssfi/coleccion>

Desde esta perspectiva, la prestación de servicios públicos, y en particular de programas sociales, puede analizarse a partir de dos dimensiones complementarias: el contenido de la intervención, entendido como la respuesta organizada para atender una demanda social, y la forma de prestación, es decir, el proceso mediante el cual dicha respuesta se implementa y se materializa en la interacción entre la administración y la ciudadanía. La calidad del servicio depende de ambas dimensiones, en tanto la capacidad de respuesta institucional es evaluada no solo por los resultados obtenidos, sino también por las modalidades a través de las cuales se brinda la atención.

En este marco, los programas sociales se conciben como procesos de trabajo, definidos como secuencias de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios con valor público. Este enfoque permite estructurar la intervención como una cadena de valor, orientada a la generación de resultados e impactos, y facilita una comprensión sistémica de la política pública.

Asimismo, la gestión por procesos reconoce que las distintas intervenciones no operan de manera aislada, sino que se articulan entre sí en el marco de la organización. En consecuencia, su implementación requiere el desarrollo de metodologías y herramientas que permitan mapear, documentar, monitorear y estandarizar los procesos, fortaleciendo la capacidad institucional para gestionar de manera integrada la cadena de valor de las políticas públicas.

Propone que, en la prestación de los servicios, en este caso los programas sociales, el intercambio entre la Administración y la comunidad consta de un “contenido”, la respuesta organizada para satisfacer la demanda, y de una “forma”, el proceso de prestación del servicio, el modo en que se produce la interacción. La calidad de esa interacción depende tanto del contenido como del proceso, y la percepción de la ciudadanía sobre esa calidad de servicios -que se juzga como la capacidad de respuesta a sus requerimientos- incluye ambos aspectos

En este sentido, para facilitar las acciones de mejora los programas sociales deben considerarse procesos de trabajo, es decir, “series de tareas y/o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) valiosos para el ciudadano”, entendiendo al proceso como un “modelo de agregación de valor público”, una “cadena de valor”. Este enfoque está orientado a lograr un impacto o transformación social, facilitando una mirada

sistémica, una visión de carácter integral sobre la realidad en la cual se interviene²⁹. Los procesos no funcionan aislados, también se conectan entre sí, dentro de una función más amplia de mantenimiento y desarrollo de la organización, lo que requiere de una Gestión por Procesos disponer de “metodologías y herramientas concretas que mapeen, registren, controlen y estandaricen la cadena de valor de las políticas”.³⁰

Al respecto, Schweinheim, (2008)³¹, reseña de este modo los desafíos para la gestión de los procesos de trabajo en la administración pública:

- La gestión pública puede ser entendida como un conjunto de sistemas integrados.
- Cada uno de tales sistemas pueden ser entendidos como un conjunto de procesos, actividades y tareas orientados a producir ciertos resultados y garantizar funciones estatales básicas.
- El correcto funcionamiento de los sistemas depende de un adecuado diseño de los procesos de gestión.
- El correcto funcionamiento de los gobiernos depende de una adecuada interrelación entre los sistemas.
- La implantación e interrelación entre los distintos sistemas administrativos supone una secuencia típica consistente en la adopción de las normas legales y reglamentarias, el diseño de los procesos incluidos su soporte informático, la fase de sensibilización y capacitación de autoridades, gerencia pública y operadores de los sistemas, el ajuste, mantenimiento y mejora de los mismos y, finalmente, el logro de los resultados esperados.

En resumen, en un contexto cambiante, la receptividad de las organizaciones públicas (es decir, su capacidad de respuesta ante las demandas) puede incrementarse mediante la aplicación de técnicas de mejora con una visión integral (estructura, procesos internos, proveedores, recursos humanos, etc.), dirigidas a incrementar su capacidad para

²⁹ Sotelo Maciel, A. J. (2012). Modelo de Agregación de Valor Público (MAVP). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. Recuperado de: <http://www.asip.org.ar/es/content/la-cadena-de-valor-p%C3%BAblico-un-principio-ordenador-que-previene-la-colisi%C3%B3n-metodol%C3%B3gica>

³⁰ CEPAL-ILPES <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-resultados>

³¹ Schweinheim, G. (2008). «La institucionalización de sistemas administrativos y el incremento de la capacidad de gobierno democrático». Ponencia presentada en el XIII Congreso del CLAD.

satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad, y su impacto sobre beneficiarios directos e indirectos, optimizando estrategias de planificación, monitoreo y evaluación de sus acciones y apuntando a establecer estándares de calidad, como los enfoques de Gestión por Resultados³², o la Gestión Orientada al Impacto³³.

En este sentido, se considera muy valiosa la experiencia internacional de aplicación de enfoques de Gestión de Calidad para fortalecer la acción gubernamental, orientada de acuerdo con la naturaleza y los fines de la acción estatal. En Argentina, un ejemplo de ese enfoque es el modelo del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público, que postula que “la Calidad Estatal se podrá alcanzar a través de un conjunto de herramientas que permitan ejercer y asegurar el liderazgo del Estado en la concreción de los valores e intereses comprometidos en el Proyecto de Gobierno, en el marco del interés general y atendiendo a que no se afecten las garantías constitucionales”. Este modelo propone también la posibilidad de que, además de políticas que produzcan resultados “materiales”, se implementen acciones estatales que operen sobre los marcos con que la sociedad interpreta la acción estatal.

Como se mencionó en la presentación de este proyecto, esta temática generalmente forma parte de las iniciativas dirigidas a implantar sistemas de calidad en las organizaciones públicas, lo que demanda efectuar documentación, seguimiento y medición de sus procesos. Es por ello, que la metodología más difundida y utilizada en los organismos públicos es la implementación de la Norma ISO 9000³⁴.

En los últimos años, particularmente a partir de la pandemia, el avance tecnológico y de la digitalización, el desarrollo de nuevas herramientas y la Inteligencia Artificial han abierto nuevas alternativas para el desarrollo de iniciativas de reingeniería organizacional y gestión por procesos dirigidas a mejorar la calidad de la prestación de los servicios públicos. Un

³² CEPAL-ILPES, op cit.: “Esto implica el uso de metodologías y herramientas que aseguren la calidad en el ciclo de la gestión pública, específicamente en la formulación e implementación de instrumentos de planificación, en el diseño de políticas públicas basadas en evidencia y en los procesos de formulación presupuestaria por resultados, todo en un marco de aprendizaje y retroalimentación entregada por los sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño”.

³³ FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), (2002) “Gestión orientada al desarrollo rural”, Guía para el SE de Proyectos-Impacto: “cambios...que se producen en la vida de los habitantes .. tal como los perciben ellos mismos y sus asociados, así como las modificaciones tendientes a la sostenibilidad que se registran en su entorno, y a las que ha contribuido el proyecto.”.

³⁴ Es el caso del Premio Nacional a la Calidad (PNC) para el Sector Público, cuyo documento guía para la preparación de las organizaciones postulantes se encuentra disponible en:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/modelo_de_calidad_estatal_2021_28042021_0.pdf

ejemplo es la BPM (Business Process Management), una estrategia para administrar y mejorar el desempeño de una empresa a través de la gestión sistemática y la optimización continua de los procesos de negocio, utilizando como herramientas el análisis, el modelado, la automatización, la integración, el monitoreo y control. Otro es la RPA (automatización robótica de los procesos), herramientas de software que permiten automatizar las funciones y tareas de tipo administrativo.

La importancia de la innovación en los procesos fue destacada en la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública³⁵: “Innovaciones de procesos y flujos internos: esta innovación se centra en el rediseño de los flujos que gestionan los procesos internos de la Administración. Aunque se trata de procesos internos, de back-office, y no son observables desde fuera de la Administración, resulta crítico que cualquier cambio que se introduzca en esta categoría tenga siempre en cuenta su impacto en el valor público. El test de valor de cualquier innovación de este tipo debe tener en cuenta cuál es su efecto en los usuarios finales, es decir, la ciudadanía”.

Un documento interesante como guía de trabajo en el tema³⁶ puntualiza algunos aspectos relevantes en el diseño de procesos:

- Establecer estándares de operación, indicadores, mecanismos de monitoreo y seguimiento
- Identificar las responsabilidades de producción, supervisión y control, y de generación de información para el seguimiento
- Potenciar el desarrollo e implementación de los procesos de construcción de los datos administrativos y el fortalecimiento de los sistemas que operan para su recopilación y uso.

³⁵ Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Andorra, 08 de octubre de 2020.

³⁶ Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros (2022). *La gestión de los procesos en las organizaciones públicas: enfoque en la coordinación e integralidad estatal*. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, p.28. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimientoinstitucional/recursos-de-la-ssfi/colección>

- Desarrollar instrumentos de medición de calidad de las fuentes de dichos datos y de los procesamientos e integración de registros, con el objetivo de fortalecer su uso para la producción de estadísticas, la planificación, evaluación y seguimiento de políticas públicas.
- Optimizar todos aquellos aspectos que hacen al fortalecimiento de la construcción de los datos e interoperabilidad, garantizando la seguridad de la información y la protección de los datos personales

Asimismo, postula que la digitalización de procesos y la “despapelización” aportan al control de la discrecionalidad y la transparencia, pero apunta que la rendición de cuentas requiere, además del modelado digital, la trazabilidad de procesos y la implementación de un software, de un trabajo continuo y retroalimentado de mejora de los procesos, de los flujos de información y del control existentes en la organización.

Estos conceptos encuentran correspondencia en la práctica operativa del Bienestar Ciudadano y Justicia, aunque de manera implícita y sin una adecuada sistematización. En particular, el enfoque de cadena de valor público se observa en el funcionamiento de programas como Bienestar TDF, donde es posible identificar secuencias definidas de ingreso, evaluación, otorgamiento y seguimiento, con responsabilidades asignadas en cada etapa del proceso.

No obstante, la principal limitación no radica en la ausencia de estos esquemas de trabajo, sino en su insuficiente formalización y estandarización, lo que restringe la capacidad institucional para documentar la experiencia, generar aprendizajes y corregir desvíos de manera sistemática. En este sentido, el enfoque de gestión por procesos (BPM) y los diagramas elaborados en el capítulo 5 se constituyen como herramientas orientadas a hacer explícita y visible la cadena de valor en el conjunto de los programas, promoviendo su replicabilidad y mejora continua. El sistema de indicadores propuesto en el capítulo 6 se configura como el instrumento que permite operacionalizar esta lógica, posibilitando evaluar de manera sistemática la relación entre los procesos de gestión y los resultados alcanzados, y fortaleciendo la capacidad institucional para orientar la toma de decisiones en función de la generación de valor público.

8.1 Propuesta de Plan de Tareas iniciales para el desarrollo de los aspectos organizacionales

Entre las recomendaciones de este apartado se sugiere evaluar la posibilidad de establecer una unidad organizativa especializada para el desarrollo de esta temática, una a partir de la ya creada Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales, que aún no está operativa.

Independientemente de esa posibilidad, los emergentes del relevamiento realizado y los avances del proyecto permiten identificar un conjunto de tareas que podrían iniciarse para consolidar esos avances e introducir mejoras en la operación de los programas del Ministerio, con apoyo de algunos de los mismos profesionales integrantes.

Las acciones propuestas en el presente plan se fundamentan directamente en los hallazgos del diagnóstico, en tanto responden a limitaciones identificadas en la organización y gestión de los programas. En este sentido, la propuesta de conformar un equipo de mejora se sustenta en la evidencia de que las iniciativas de optimización actualmente existentes, tales como avances en los sistemas de depósitos y entregas, ajustes en procedimientos operativos o procesos de digitalización de registros, se desarrollan de manera fragmentada, sin mecanismos institucionales que permitan su sistematización, articulación y transferencia entre programas. La conformación de un equipo de mejora se plantea, así, como un dispositivo organizacional orientado a canalizar estos esfuerzos, promover el aprendizaje institucional y facilitar la difusión de buenas prácticas en el conjunto de la organización. Asimismo, la revisión y mejora de procesos y documentos de programa responde al hallazgo de una baja formalización de las intervenciones. En particular, se observa que los programas no cuentan con documentos unificados que sistematicen su lógica operativa, siendo necesario recurrir a una multiplicidad de normas, tales como decretos, resoluciones y documentos de procedimiento, para reconstruir su funcionamiento. Esta situación dificulta tanto la comprensión como la actualización de los programas. En este marco, la elaboración de documentos de programa estructurados en formato de proceso, que integren descripciones narrativas y representaciones gráficas de los flujos de trabajo, se plantea como una primera línea de acción prioritaria para el equipo de mejora.

Por su parte, la identificación de necesidades de actualización normativa se vincula con la existencia de desajustes entre la normativa vigente y las prácticas efectivas de implementación. Estos desajustes generan ineficiencias operativas y potenciales restricciones en el acceso a las prestaciones. En conjunto, estas líneas de acción:

fortalecimiento de capacidades organizacionales, estandarización de procesos y adecuación normativa configuran una estrategia orientada a mejorar la eficiencia, la coherencia interna y la capacidad de respuesta del sistema de programas sociales.

8.1.1 Equipo de mejora

Como se ha destacado, en las entrevistas se encontró en general interés en introducir mejoras en las prestaciones, ya sea por problemas encontrados, ya sea para optimizar los desempeños. Esto induce a pensar en la posibilidad de conformar un **equipo de mejora** con ese fin, que cuente con representantes de los distintos programas, las distintas regiones (Ushuaia, Río Grande, Tolhuin) y personas con experiencia tanto en las tareas internas como en el campo, en contacto con los beneficiarios.

Este equipo de mejora podría trabajar sobre cuestiones inmediatas y sobre otras de mediano plazo. Estas últimas se relacionan con un análisis participativo profundo de las características y alcances que debería tener un sistema de planificación, monitoreo y evaluación de programas sociales ajustado a las realidades provinciales, los obstáculos a superar y los recursos a disponer, que permita formular el proyecto de un sistema técnica, social, económica y políticamente realista, de implementación gradual. Hay algunas guías muy completas para orientarse en el tránsito de esos procesos³⁷, cuya consulta sería provechosa para el equipo.

En esta visión de mediano plazo, cuestiones que el equipo podría explorar son enfoques y herramientas que permitan al MBCyJ avances en la planificación de nuevos programas, y en la realización de estudios de línea de base, análisis focalizados, evaluaciones desde la perspectiva de los beneficiarios, etc. es decir, ampliar las alternativas de aprendizaje y acción de los ejecutores sobre la marcha de los proyectos, el alcance de las metas y el impacto de los mismos, el incremento de su valor público (valor que los ciudadanos dan a los bienes o servicios que reciben) y su utilidad como herramienta de política pública.

Acerca de las cuestiones inmediatas sobre las cuales podría trabajar el equipo, a partir de las observaciones realizadas y recibidas a lo largo del trabajo, se destacan en particular algunos temas:

³⁷ Por ejemplo, la citada Guía para el SyE de proyectos de FIDA.

8.1.2 Revisión y mejora de los procesos y redacción de los documentos de cada programa

Esta revisión quizá debiera comenzar por el acuerdo sobre la definición de lo que el Ministerio denomina como “programa”, y las diferencias de estos con otras acciones que ejecuta. No existe coincidencia entre algunas personas integrantes de programas que fueron entrevistadas. Una definición usual considera al programa social como “un conjunto coherente de acciones destinadas a transformar la situación inicial de una población determinada y mejorar sus condiciones de vida”³⁸. Al momento de la revisión, puntos importantes en algunos de ellos podrían ser definiciones más precisas de la situación inicial (por ejemplo, de “vulnerabilidad”) y de los objetivos a alcanzar por el programa en términos de mejora de esa situación, para facilitar la evaluación de resultados.

Por otra parte, no se cuenta con “documentos de programa” específicos, en los cuales sea posible apreciar claramente el desarrollo, secuencia y conexión de sus componentes, así como el flujo de las tareas y sus responsables. Esto es importante para las decisiones sobre la determinación de indicadores requeridos por las autoridades.

Actualmente, para el análisis y comprensión de los programas se debe recurrir -como lo hizo el equipo de este proyecto- a distintos decretos, documentos normativos y de procedimientos, lo que hace engorrosas su revisión y actualización permanente. Resulta conveniente al respecto adoptar su presentación desde la perspectiva de “procesos de gestión”. Una de las metodologías disponibles para ello (elaborada para el sector público por el gobierno nacional³⁹) que fue mencionada anteriormente, permite efectuar el mapeo y modelado de los procesos, y permite optar por:

- La descripción narrativa del proceso.
- La representación gráfica del mismo (por ejemplo, mediante BPMN-Business Process Model and Notation-, herramienta estandarizada que permite el modelado de procesos en formato de flujo de trabajo o workflow.
- La descripción narrativa y la representación gráfica.

³⁸ SIEMPRO-UNESCO. op cit

³⁹ Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros (2022). op.cit

8.1.3 Identificación de necesidades de actualización o modificaciones de normas o procedimientos

El equipo podría hacer un relevamiento de normativas y regulaciones oficiales que han perdido vigencia o que requieran actualizaciones para facilitar los procesos operativos de los programas que han adoptado modificaciones en la práctica. A partir del mismo, elevar a las instancias institucionales correspondientes las respectivas solicitudes de corrección o actualización.

Otra tarea que puede emprender el equipo de mejora se refiere a otras situaciones, también encontradas en el terreno, donde hay brechas normativas prácticas o sistemas de registro de información que no están estandarizados. Por ejemplo, se verifican diferencias en la toma de información de aspirantes a algunos beneficios. En este caso, un relevamiento permitiría relevar situaciones, establecer estándares y formular recomendaciones de ajustes en la gestión actual (protocolos utilizados, prácticas de solución de problemas, etc.), identificando, estandarizando y documentando las mejores prácticas.

8.2 Detección de requerimientos de mecanismos e instancias comunicación y de capacitación del personal de los programas

Comunicación

La información relevada por el proyecto en documentos y en el terreno también ha evidenciado carencias en esos dos aspectos, de gran importancia para el desarrollo y fortalecimiento de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación plenamente efectiva.

En lo referido a la comunicación interna, el equipo de mejora podría hacer un relevamiento de las necesidades actuales entre el personal de los programas, formular unos lineamientos básicos, y proponer alternativas para el intercambio sobre el sistema con todos los participantes, o reuniones específicas (por ejemplo, sobre mejores prácticas).

Con respecto a la comunicación hacia comunidad, que se encuentra normalmente a cargo del organismo oficial responsable de la comunicación pública, el equipo de mejora puede analizar y sugerir contenidos y frecuencia de provisión de información conveniente para los programas, así como posibles instancias de participación de la comunidad en el sistema, por ejemplo, en la instancia de evaluación de los programas.

Capacitación

En las entrevistas ha sido reiterada la observación sobre la falta de acciones de capacitación del personal. Un programa formal de capacitación requiere un esfuerzo organizativo y presupuestario que excede las posibilidades de un equipo de mejora, pero este podría encarar otro relevamiento, dirigido a detectar las necesidades inmediatas, por niveles y/o tareas. Por ejemplo, para las personas responsables y técnicos de programas, un programa básico podría incluir la metodología de Marco Lógico y los cuatro temas que se ha mencionado en apartados anteriores. En la medida en que el Sistema incorpore, como se recomienda, el abordaje de estudios focalizados, convendría promoverla formación de técnicos/as en Coordinación de Grupos Focales.

Junto con la Subsecretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos podría definirse un programa de competencias informáticas para los principales gestores de información del Sistema proyectado.

El relevamiento de necesidades de capacitación que se propone debería tener en cuenta una asimetría identificada en las entrevistas: los responsables de programas con mayor antigüedad en el cargo tienen mayor claridad sobre las necesidades operativas de su programa, pero menor familiaridad con las herramientas de gestión orientada a resultados; los técnicos más jóvenes tienen mayor manejo de herramientas digitales, pero menor conocimiento de la lógica institucional de los programas. Un programa de capacitación efectivo debería articular ambas fuentes de conocimiento, no tratarlas como déficits individuales.

8.3 Algunas consideraciones sobre los aspectos organizacionales

Promover la innovación digital en el MBCyJ

En las entrevistas mantenidas se reiteraron observaciones sobre la baja disponibilidad de equipos y de herramientas digitales, y de aspectos de información que deben procesarse en forma manual, o no pueden ser objeto de tratamiento. Se mencionaron algunas iniciativas de mejora (por ejemplo, en el sistema de depósitos y entregas o en los procedimientos de algunos programas), pero son individuales, no integradas a un sistema. Esto fue señalado como una limitación importante para alcanzar plenamente los objetivos de control de la gestión que se propone el Ministerio. Se recomienda procurar la priorización de acciones dirigidas a la modernización de las capacidades estatales para el

diseño, ejecución y evaluación de las políticas sociales, dentro del proceso de digitalización que está realizando el Ministerio (expediente digital, registros administrativos, o de sistemas de información) lo que puede brindar nuevas posibilidades, herramientas y competencias en este terreno. Concretamente, homogeneizar la producción y centralización de bases de datos de los diferentes programas, la generación de modelos de reporte e informes estandarizados que aporten sistemáticamente datos y tengan cierto nivel de automatización.

Establecer una unidad organizativa especializada

La intención inicial del equipo del proyecto fue basar la propuesta técnica en una unidad operativa que ya existiera en el organigrama del MBCyJ. Debe tenerse en cuenta que la Ley provincial N° 1511 de Ministerios, en su Art. 18, establece que corresponde al Ministerio “asistir al Gobernador, en el orden de sus competencias, en lo inherente al diseño, coordinación y evaluación de las políticas sociales”. Esta formulación se reitera en la presentación del Presupuesto 2025. Cuando esa Ley de Ministerios especifica las acciones a realizar por el MBCyJ (inciso 5 del Art. 18), la evaluación no está incluida. Sin embargo, por el Decreto 3155/23 (17/12/2023) que establece la estructura política del Ministerio, se crea en el ámbito de la Secretaría de Gestión de Políticas Sociales, Subsecretaría de Planificación y Gestión de Políticas Sociales, una Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales. Según lo informado, esa posición no fue cubierta y no está operativa. La propuesta consiste en utilizar este espacio institucional ya existente para promover, coordinar y ejecutar las acciones relacionadas con el fortalecimiento de los programas sociales de la Provincia⁴⁰.

Promover sinergias funcionales

La Subsecretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos, de la misma Secretaría de Gestión de Políticas Sociales viene brindando un importante y reconocido servicio, y ha realizado un avance significativo en la toma, procesamiento y provisión de información de gestión relativa a algunos programas sociales, en temas referidos al control de ejecución.

⁴⁰ La estructura administrativa y técnica de una unidad de este tipo puede adoptar distintos formatos, según recursos y capacidades existentes. Una detallada referencia en este sentido puede encontrarse en el documento “Modelos de descripciones de puestos de trabajo y términos de referencia para las principales tareas y actores del SyE”, Anexo E de la Guía para el SyE de Proyectos, Gestión Orientada al Impacto, FIDA.

El titular de la Subsecretaría ha brindado amplio apoyo al equipo de este proyecto, y ha manifestado su disposición a colaborar con soporte informático en las tareas que podría realizar (en el caso de disponerse su operación) la Dirección Provincial mencionada, relativas al diseño, coordinación y evaluación de las políticas sociales, para dar adecuado cumplimiento a la legislación vigente.

Promover el desarrollo y el fortalecimiento profesional

Según los testimonios recogidos, el monitoreo y la evaluación, M&E, (y consecuentemente la definición de indicadores para esos fines) han tenido un desarrollo limitado en el Ministerio, y prácticamente no existen instancias de evaluación formalmente establecidas. En general, no parecen existir oportunidades de actualización e intercambio profesional sobre la temática de trabajo. Los responsables de programas que fueron entrevistados expresaron el requerimiento de soporte técnico-metodológico especializado para fortalecer su gestión y el mejor logro de sus objetivos. Una mejora en este sentido les permitiría consolidar el avance realizado en el marco de este proyecto, e incorporar nuevas herramientas.

A modo de conclusión

Las recomendaciones organizacionales desarrolladas en este capítulo, el sistema de indicadores presentado en el capítulo 6 y los hallazgos del diagnóstico del capítulo 5 constituyen componentes interdependientes de una misma propuesta de fortalecimiento de la gestión del Bienestar Ciudadano y Justicia. En este esquema, el diagnóstico caracteriza la situación actual y las principales limitaciones del sistema; el sistema de indicadores define los instrumentos para su medición y seguimiento; y las recomendaciones organizacionales establecen las condiciones institucionales necesarias para que dicha medición sea sostenida en el tiempo y se traduzca en procesos de aprendizaje y mejora.

En este marco, la activación de la Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales se configura como una condición crítica para la implementación de la propuesta. La consolidación de esta unidad como instancia operativa resulta necesaria para asegurar la coordinación del sistema de monitoreo, la articulación de los equipos de mejora, la estandarización de instrumentos —como las fichas sociales—, la gestión de los tableros de indicadores y la producción sistemática de información estratégica, incluyendo el Informe Anual de Estado de la Protección Social.

La ausencia de una instancia institucional con responsabilidades definidas y capacidad operativa limita la implementación efectiva del sistema propuesto, independientemente de su calidad técnica. En este sentido, la institucionalización de funciones de planificación, monitoreo y evaluación no solo constituye un componente organizacional, sino un requisito para garantizar el uso efectivo de la información en la toma de decisiones y la consolidación de un modelo de gestión orientado a resultados.

PARTE IV

9 CONCLUSIONES

9.1 Conclusiones generales

El análisis realizado a lo largo del estudio permite sostener que las limitaciones identificadas en la gestión del Bienestar Ciudadano y Justicia no responden a déficits puntuales ni a la falta de información, sino a una configuración institucional que restringe su organización, integración y uso sistemático de información en la toma de decisiones.

En primer lugar, se concluye que la disponibilidad de información, aun cuando sea técnicamente robusta, como en el caso de la línea de base desarrollada, constituye una condición necesaria, pero no suficiente para mejorar la gestión. La evidencia relevada muestra que el principal problema no radica únicamente en la falta de datos, sino en la ausencia de dispositivos institucionales que permitan organizarlos, interpretarlos y utilizarlos de manera sistemática en los procesos de decisión.

En segundo lugar, la línea de base construida representa un insumo estratégico para la planificación y el monitoreo, en tanto permite identificar brechas estructurales y caracterizar a la población en situación de vulnerabilidad. No obstante, su carácter transversal limita su capacidad para evaluar resultados atribuibles a las intervenciones, lo que refuerza la necesidad de desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación complementarios.

En tercer lugar, se identifica una brecha significativa entre la producción de información y su uso efectivo en la gestión. Esta brecha se expresa en la ausencia de rutinas institucionalizadas de análisis, en la débil articulación entre áreas y en la escasa incorporación de evidencia en la toma de decisiones. En este sentido, el problema central no es la disponibilidad de información, sino su integración efectiva en los procesos de decisión, planificación y gestión.

En cuarto lugar, la fragmentación de programas y la baja formalización de procesos limitan la capacidad del Ministerio para implementar estrategias integrales de intervención. La evidencia muestra que, aun cuando existen prácticas valiosas en distintos programas,

estas no se sistematizan ni se transfieren, lo que reduce la eficiencia del sistema en su conjunto.

En quinto lugar, la propuesta de creación o fortalecimiento de una instancia institucional de planificación, monitoreo y evaluación emerge como una condición crítica para la implementación del sistema propuesto. Sin una unidad con mandato, recursos y capacidad de articulación, los instrumentos técnicos desarrollados en el informe, particularmente el sistema de indicadores, tienden a quedar subutilizados.

Finalmente, la tipología de escenarios de implementación desarrollada muestra que el impacto del sistema propuesto dependerá menos de su diseño técnico que de las condiciones institucionales en las que se implemente. En ausencia de procesos de institucionalización sostenidos, existe un alto riesgo de que el sistema derive en una formalización sin uso efectivo.

Conclusiones específicas

El presente estudio articuló tres componentes metodológicos: el relevamiento cuantitativo en hogares en Ushuaia, Río Grande y Tolhuin, un diagnóstico cualitativo basado en entrevistas a informantes clave y el análisis de documentos normativos y de gestión, y el diseño de un sistema de indicadores y tableros, con el objetivo de fortalecer las capacidades del Bienestar Ciudadano y Justicia para gestionar, monitorear y evaluar sus intervenciones de política social. Las conclusiones que siguen emergen directamente de la evidencia producida por esos tres componentes y se organizan en torno a proposiciones analíticas.

La vulnerabilidad es una condición estructural de los territorios y requiere particular atención

El indicador más importante que produce el relevamiento es de magnitud: el 57% de los hogares en los radios relevados presenta al menos una dimensión de privación, proporción que asciende al 62% cuando se mide en términos de personas. Estos valores no describen una minoría en situación excepcional: reflejan la condición estructural de los territorios donde el Ministerio interviene. Al interior de ese universo, la distinción entre vulnerabilidad de una sola dimensión y vulnerabilidad crítica, esto es acumulación simultánea de NBI,

pobreza por ingresos e inseguridad alimentaria, es analíticamente decisiva: el 7,4% de los hogares se encuentra en esta segunda situación, que no admite intervenciones puntuales porque la superposición de privaciones reduce drásticamente la capacidad de los hogares para revertirlas de manera autónoma.

La distribución territorial de la vulnerabilidad no es homogénea. Tolhuin concentra la mayor proporción de pobreza crítica (13,6%), duplicando los valores de Ushuaia (7,2%) y superando los de Río Grande (6,8%). Al mismo tiempo, es la localidad donde el contacto con el Estado es comparativamente más frecuente (33% de hogares con contacto reciente frente al 20,2% promedio) y donde el acceso a autoridades se percibe como más fácil (80% fácil frente al 53,8% promedio). Esta paradoja que se organiza en torno a la condición de mayor vulnerabilidad con mayor accesibilidad relativa al Estado indica que la escala del municipio facilita la proximidad institucional, y que una intervención intensificada en Tolhuin podría producir resultados desproporcionadamente positivos con recursos adicionales modestos.

La inseguridad alimentaria es la dimensión de vulnerabilidad más extendida y territorialmente más homogénea: afecta al 21,9% de los hogares de manera relativamente similar entre las tres localidades (21,2% en Río Grande, 22,9% en Ushuaia, 19% en Tolhuin). A diferencia de la pobreza estructural o por ingresos, que responden a condiciones del mercado laboral local y a la calidad del parque habitacional, la inseguridad alimentaria se manifiesta como una restricción transversal que no responde a las diferencias de escala urbana. Esta constatación tiene consecuencias directas para la asignación de recursos: los módulos alimentarios no deberían distribuirse en proporción a la población urbana de cada localidad, sino en función de la incidencia de la necesidad alimentaria, que el relevamiento muestra como relativamente uniforme entre las tres ciudades.

La inserción laboral precaria e informal reproduce la vulnerabilidad con independencia del acceso al empleo.

La población vulnerable en edad de trabajar está mayoritariamente ocupada (60,3%), pero el acceso al empleo no garantiza por sí mismo la salida de la vulnerabilidad. Casi dos tercios de los ocupados registran condiciones de vulnerabilidad laboral, informalidad, precariedad e inestabilidad, ya sea de manera aislada o combinada, y entre quienes presentan esas condiciones, el 73% acumula dos o más de ellas de manera simultánea.

En comparación con los datos de la EPH para el mismo período, donde solo 2 de cada 10 asalariados registran empleo informal-precario, entre los asalariados vulnerables esa condición alcanza a casi la mitad. Esta brecha es la expresión de la segmentación del mercado de trabajo provincial, donde el segmento formal, concentrado en el polo industrial-estatal, coexiste con un segmento informal-precario que opera en los mismos territorios, pero que la estadística agregada invisibiliza.

Para los jefes y jefas de hogar, la situación es igualmente crítica: el 36% se desempeña en condiciones de vulnerabilidad laboral crítica y el 39% en empleos estables pero precarizados e informales. El empleo existe, pero de carácter informal: estos hogares tienen ingresos, pero carecen de cobertura previsional, seguro de desempleo y estabilidad que les permita amortiguar shocks. Este hallazgo desplaza el problema de la política social desde la inserción laboral hacia la calidad de esa inserción, y señala que las intervenciones que solo buscan ampliar el acceso al empleo sin abordar sus condiciones de registro y formalización reproducen la vulnerabilidad en el tiempo.

El acceso al sistema de protección social es selectivo y de alcance y calidad limitadas.

Los hogares vulnerables tienen un contacto débil e intermitente con las oficinas del Estado. El contacto es protagonizado mayoritariamente por los hogares con inseguridad alimentaria (26,7%), cuya necesidad es la más inmediata y visible. Los hogares con NBI o pobreza por ingresos, cuyas privaciones son más difusas o de resolución más lenta, tienen tasas de contacto menores (15,5% y 14,6% respectivamente). El sistema capta la demanda urgente, pero no tiene mecanismos para identificar proactivamente a los hogares con necesidades estructurales que no llegan a las ventanillas.

La calidad del contacto cuando se produce es igualmente débil. El 45% de quienes tuvieron contacto declaró haber experimentado algún nivel de dificultad en el acceso a autoridades, con Río Grande y Ushuaia registrando las mayores barreras (alrededor del 50% con dificultades en ambas ciudades). Las barreras tampoco son de información: el 65,7% de los hogares vulnerables no destinatarios desconoce los requisitos para acceder a los programas que conoce, y el 40% no sabe dónde gestionar el acceso. Esto revela que el problema no es la difusión de la existencia de los programas, que es elevada, sino el conocimiento de los mecanismos concretos de acceso. Una estrategia de comunicación orientada a explicar cómo, dónde y con qué documentación acceder tiene mayor impacto

potencial sobre la cobertura que cualquier campaña de difusión sobre la existencia de las prestaciones.

Los programas sociales funcionan, pero no pueden medirse ni articularse entre sí.

El diagnóstico cualitativo muestra que los seis programas del MBCyJ tienen presencia territorial real, equipos comprometidos y beneficiarios efectivos. Esa realidad debe afirmarse antes de señalar sus limitaciones. Sin embargo, el Estado provincial actualmente no puede responder con base empírica a las preguntas básicas de evaluación: ¿Cuántos de los que lo necesitan no acceden? ¿Los hogares con mayor vulnerabilidad son los que reciben más apoyo, o los que menos acceso tienen? La razón es estructural: los padrones están fragmentados por secretaría y por localidad sin un identificador común de hogar; los formularios de ingreso varían entre programas; no existe interoperabilidad entre los registros; y ninguno de los seis programas tiene indicadores de resultado definidos.

Esta situación no es el resultado de fallas individuales sino de una arquitectura de información que creció programa por programa, respondiendo a demandas operativas urgentes, sin una unidad que coordinara criterios, formatos y flujos de datos. El diagnóstico identificó, además, disposición genuina al cambio entre los equipos técnicos entrevistados, que expresaron de manera recurrente la demanda de soporte metodológico para mejorar el monitoreo. Esa disposición es un activo institucional que el sistema de indicadores propuesto puede aprovechar, a condición de que la implementación sea gradual, participativa y acompañada de un plan de capacitación sostenido.

El sistema de indicadores y tableros diseñado es la primera etapa hacia la evaluación de impacto.

El sistema de ocho tableros, compuesto por seis de programa, uno de indicadores transversales y uno de contexto sociodemográfico se propone medir el desempeño operativo de los programas en términos de volúmenes, tiempos, tasas de aprobación y ejecución presupuestaria. Esas dimensiones son necesarias y actualmente no se miden de manera sistemática.

Sin embargo, el indicador más estratégico del sistema, esto es el índice de cobertura sobre población objetivo del tablero transversal, no puede calcularse sin resolver dos problemas

previos: revisión de la definición de qué población se considera objetivo de cada programa a partir de la homogeneización de los datos de la línea de base y las definiciones operativas del programa, y unificar los padrones para eliminar el doble conteo entre programas.

Por otra parte, el tablero de Contexto Sociodemográfico tiene una condición adicional: presupone fichas sociales estandarizadas de ingreso a los programas que actualmente no existen. Ambas situaciones no invalidan el sistema: lo condicionan y secuencian su implementación. La unificación de los padrones y el desarrollo de la ficha social estandarizada son dos tareas institucionales que habilitan el pleno funcionamiento del sistema en el largo plazo. Mientras tanto, los tableros operativos por programa pueden implementarse de manera inmediata con las fuentes de datos ya disponibles, y el tablero de Bienestar TDF, el programa con mayor madurez normativa e informática del sistema es el candidato natural para la implementación piloto.

Asimismo, el análisis sugiere que el fortalecimiento de la gestión no depende exclusivamente del desarrollo de nuevas herramientas, sino de la capacidad del Ministerio para integrar la evidencia producida en la toma de decisiones, en particular en lo que refiere a la priorización territorial, la asignación de recursos y la adecuación de los programas a las características efectivamente observadas en la población destinataria.

Nota metodológica

Resulta fundamental incorporar una precisión metodológica clave para la sostenibilidad del sistema propuesto: no todas las intervenciones del Ministerio pueden ni deben ser evaluadas bajo una lógica de impacto. En función de la naturaleza de los programas, la disponibilidad de información y las condiciones de implementación, es necesario distinguir con claridad entre:

- el monitoreo de procesos, orientado al seguimiento de la implementación y la gestión operativa;
- la evaluación de desempeño, centrada en el cumplimiento de objetivos, estándares y metas programáticas;
- y la evaluación de resultados o impacto, que requiere diseños metodológicos más exigentes y condiciones específicas de medición.

Esta diferenciación resulta central para evitar la sobrecarga del sistema de indicadores, prevenir expectativas no realistas sobre la capacidad de evaluación y asegurar un uso adecuado y progresivo de las herramientas analíticas.

En síntesis, el estudio muestra que la mejora de la gestión de las políticas sociales requiere avanzar desde un modelo centrado en la ejecución de prestaciones hacia un modelo de gestión basado en información, con capacidades de planificación, monitoreo y aprendizaje institucional. En este proceso, la articulación entre la línea de base, el sistema de indicadores y la transformación de las prácticas organizacionales constituye una condición necesaria para fortalecer la eficacia, la equidad y la sostenibilidad de las intervenciones públicas.

9.2 Recomendaciones para el fortalecimiento del sistema

Las recomendaciones se organizan en tres horizontes temporales. No pretenden ser exhaustivas, sino que procuran jerarquizar las decisiones de mayor impacto sobre el sistema de protección y sobre la viabilidad del sistema de monitoreo propuesto.

9.2.1 Corto plazo (primeros seis meses)

Activar la Dirección Provincial de Planificación y Evaluación de Políticas Sociales. Es la recomendación de mayor relevancia. La Dirección fue creada por Decreto 3155/23 y existe en el organigrama del Ministerio; lo que falta es designar su titular, establecer sus funciones operativas concretas y dotarla de una agenda de trabajo inicial. Sin un responsable institucional con ese mandato explícito, el sistema de indicadores y tableros no tiene quién lo opere, actualice e interprete. La Subsecretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos puede asumir el soporte informático inicial mientras se consolida la Dirección, aprovechando la disposición de colaboración ya expresada durante el proyecto.

Implementar el tablero de Bienestar TDF como primer panel de uso real: cuenta con sistema informático propio, mayor volumen de datos administrativos disponibles, periodicidad mensual de actualización y mayor escala de beneficiarios. Su puesta en marcha, incluso con datos imperfectos, genera el aprendizaje institucional necesario sobre rutinas de carga, problemas de calidad de datos y preguntas de gestión que el sistema debe responder.

Establecer un protocolo mensual de cruce de padrones entre los seis programas. El objetivo no es la unificación total de los registros desde el inicio, sino generar una rutina de identificación de dos tipos de casos: hogares que aparecen en más de un padrón y hogares con vulnerabilidad crítica que no aparecen en ninguno. Este cruce puede implementarse con las bases existentes bajo la coordinación de la Subsecretaría de Análisis y Optimización de Procedimientos, y produce información inmediatamente accionable para la gestión.

Revisar la distribución territorial de los módulos alimentarios. Los datos del relevamiento muestran que la incidencia de la inseguridad alimentaria es relativamente homogénea entre las tres localidades (entre 19% y 23%), pero la distribución de módulos está más concentrada en una localidad. Una revisión técnica de los criterios de asignación territorial, basada en los datos de la línea de base, puede fundamentar un reequilibrio sin incremento presupuestario.

Orientar la comunicación institucional hacia los mecanismos de acceso. El 65,7% de los hogares vulnerables no destinatarios desconoce los requisitos de acceso a los programas que conoce. El esfuerzo de comunicación debería concentrarse en explicar cómo acceder, dando a conocer requisitos, sedes, horarios, documentación necesaria, y no en difundir la existencia de los programas.

9.2.2 Mediano plazo (seis a dieciocho meses)

Desarrollar una ficha social estandarizada de ingreso a los programas. Es la condición de posibilidad del tablero de Contexto Sociodemográfico con datos propios y del indicador de cobertura desagregado por perfil de beneficiario. La ficha debe registrar un conjunto mínimo de variables comunes, tales como composición del hogar, condición migratoria, situación laboral, presencia de menores y personas con discapacidad, condición de vivienda, y debe ser validada con los equipos técnicos de cada secretaría para garantizar que sea practicable en las condiciones actuales de campo.

Implementar la primera encuesta de seguimiento de la línea de base. La línea de base tiene valor como punto de referencia solo si puede compararse con una medición posterior. Se recomienda realizar una primera encuesta de seguimiento a una muestra reducida, en el segundo año de implementación del sistema. Esta medición permitirá, por primera vez,

evaluar si las condiciones de vida de los hogares vulnerables están mejorando, se mantienen estacionarias o se deterioran en relación con las intervenciones del Ministerio.

Establecer el plan de capacitación en gestión orientada a resultados. La capacitación debe organizarse en fases progresivas: fundamentos de marco lógico y cadena de valor público en una primera etapa; construcción e interpretación de indicadores de gestión en una segunda; uso de los tableros y toma de decisiones basada en evidencia en una tercera.

Definir el denominador del índice de cobertura con base en la línea de base. Para que el indicador de cobertura del tablero transversal sea calculable, el Ministerio debe establecer qué subpoblación define como objetivo de cada programa y cuál es la estimación de esa subpoblación en cada localidad. La línea de base provee los valores de referencia; la decisión sobre qué segmento priorizar es una decisión política del Ministerio que el sistema debe reflejar, pero no puede reemplazar.

9.2.3 Largo plazo (más de dieciocho meses)

Avanzar hacia un Registro Único de Beneficiarios con identificador común de hogar. Es la reforma estructural que hace posible responder la pregunta más importante de la política social provincial: ¿qué porcentaje de los hogares en situación de vulnerabilidad crítica está siendo alcanzado por al menos dos prestaciones articuladas? El registro único requiere decisiones técnicas, tales como identificación de plataforma, estándares de datos, protocolos de actualización, y políticas, tales como autoridad responsable, normativa de interoperabilidad, que exceden el alcance de este proyecto. Los protocolos de cruce mensual de padrones recomendados en el corto plazo son el paso previo que sienta las condiciones institucionales para avanzar en esa dirección.

Publicar un Informe Anual de Estado de la Protección Social en Tierra del Fuego. La producción sistemática de datos sobre vulnerabilidad y cobertura tiene pleno valor solo si esos datos se vuelven públicos y permiten la rendición de cuentas frente a la ciudadanía y ante la Legislatura provincial. Un informe anual que integre los indicadores del tablero, los resultados de la encuesta de seguimiento y una lectura del estado de la protección social en la provincia es el instrumento de transparencia que consolida la cultura del dato como práctica institucional permanente del MBCyJ.

Estos objetivos temporales deben conciliarse con las siguientes recomendaciones de nivel técnico y operativo.

- ✓ **Establecer un sistema de gobernanza de la información**, que defina con claridad las responsabilidades de carga, validación e integración de datos, estándares comunes de registro, periodicidades de actualización, y circuitos de reporte.
- ✓ **Institucionalizar instancias periódicas de revisión de la gestión**, en las que los tableros de indicadores sean utilizados como insumo para la toma de decisiones.
- ✓ **Promover mecanismos de aprendizaje institucional**, que permitan sistematizar experiencias y transferir buenas prácticas entre programas.
- ✓ **Estandarizar los instrumentos de registro y relevamiento**, garantizando la comparabilidad y calidad de la información entre programas.
- ✓ **Establecer sistemas de alerta temprana**, que permitan identificar desvíos en la ejecución de programas y activar mecanismos de corrección.
- ✓ **Integrar progresivamente las bases de datos existentes**, con el objetivo de mejorar la identificación de la población beneficiaria y reducir superposiciones.
- ✓ **Diseñar e implementar evaluaciones específicas de programas prioritarios**, incorporando metodologías que permitan avanzar hacia el análisis de resultados e impactos.

Por último, el desafío central del Ministerio no consiste tanto en ampliar su capacidad de intervención, como en aumentar su capacidad de orientar, integrar y evaluar esa intervención en función de la evidencia. La mejora de la gestión no depende de nuevos programas, sino de transformar las condiciones en las que los programas existentes operan

10 BIBLIOGRAFÍA

- AEVAL (2010). Fundamentos de evaluación de políticas públicas. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, Madrid. Disponible [en línea] <https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia0.pdf#page=1>
- Arenas Caruti, D. (2021) “Evaluación de programas públicos”, *serie Gestión Pública*, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Armijo, M. (2011), “Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público”, Serie Manuales N° 69, Santiago: CEPAL. Disponible [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asenjo Ruiz C. y Grupo de Trabajo Interinstitucional de Evaluación de Políticas Públicas-Evalual (2016), “Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas”, Colección Documentos de Trabajo N° 45 Serie Guías y Manuales Área Finanzas Públicas. EUROSOCIAL, Disponible [en línea] <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-autonoma-de-guerrero/planificacion-social-y-politicas-publicas/guia-para-el-diseno-gestion-y-utilizacion-de-evaluaciones-de-programas-y-politicas-publicas/61944419>
- Badía, G. y Serafinoff, V. (2022). *Herramientas para el análisis de las capacidades estatales. Del Estado presente al Estado estratégico*. Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires.
- Bustelo, E. S. y Minujin, A. (1997). "La política social esquiva". *Revista de Ciencias Sociales*, N° 6, Universidad Nacional de Quilmes, pp. 7-55. Disponible en: <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1447>
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.
- Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. Aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado Andorra 08 de octubre de 2020.
- Cedillo Salazar, M; Ávila Vera, M y Picazzo Palencia, E. (2025) La vulnerabilidad social como enfoque para el diseño de políticas públicas territoriales de sustentabilidad en México. *CONTEXTO* Vol. XIX. N° 30, julio - diciembre 2025 (pp. 155-172)
- CLEAR LAC (Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados para América Latina y el Caribe), véase [en línea] <https://clear-lac.org/>.
- CONEVAL, (2020), Diagnóstico de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales 2020, Ciudad de México. Disponible [en línea] https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/informes/Diagn%C3%B3stico%20de%20Monitoreo/Diagnostico_Monitoreo_2020.pdf
- CONEVAL (2018), “Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México. Memorias del CONEVAL 2006-2018”, Ciudad de México. Disponible [en línea] <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Memorias/Sistema-de-monitoreo-y-evaluacion-politica.pdf>
- CONEVAL (2019), “Marco normativo para la evaluación de la política y los programas de desarrollo social en el ámbito federal en México”, Ciudad de México. Disponible [en línea] https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Documents/Marco_normativo_evaluacion.pdf
- CONEVAL (2016), “Diagnóstico de Monitoreo de Programas y Políticas Sociales 2016: Hacia un seguimiento con Enfoque de Resultados”, México: CONEVAL- Disponible [en línea] <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Diagnostico-de-monitoreo-de-programas-y-politicas-sociales-2016.pdf>
- Farcic, E.; Grecco, V (sin fecha, ca. 2010); Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas en la Provincia de Buenos Aires. “La Gestión Orientada a Resultados: diseño y puesta en marcha del Tablero de Comando GOR en el Ministerio de Trabajo”, Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires. Disponible [en línea]

<https://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20P%C3%A1gina/El%20Tablero%20de%20Comando%20GOR.%20Experiencia%20en%20el%20Ministerio%20de%20Trabajo%20de%20la%20Provincia%20de%20Buenos%20Aires%202.pdf>

FIDA (2002), Guía para el SyE de Proyectos, Gestión Orientada al Impacto, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Roma. FIDA.

Fundación Nuevas Generaciones - Fundación Hanns Seidel (2018), Programa de Asesoría Parlamentaria. Implementación del tablero de control a nivel provincial. Disponible [en línea] https://www.nuevasgeneraciones.com.ar/sitio/wp-content/uploads/documentos3/_archivo/03/03_Tablero_control_provincial.pdf

Groisman, D., Bustelo, C., & Arrieta, D. (2009). Implementación del Tablero de Control en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Programa de Política y Gestión de Gobierno. Área de Gestión Pública. Documento de Trabajo N° 34. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disponible [en línea] <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1878.pdf>

Halliburton, E. (2006). *Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública*. Buenos Aires. Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR.

Hintze, J. (2005), El tablero de control de efectividad y la construcción de indicadores, Disponible [en línea] https://www.researchgate.net/publication/377060297_HINTZE_Jorge_-_El_tablero_de_control_de_efectividad_y_la_construccion_de_indicadores

Jodelet, D. (2003). "La representación social: fenómenos, concepto y teoría". En S. Moscovici (comp.), *Psicología Social II*. Barcelona: Paidós, pp. 469-494.

Kaztman, R. (2018). Capacitación en Enfoque sobre Activos, Vulnerabilidad y Estructura de Oportunidades AVEO. La Habana: FLACSO Cuba, Universidad de La Habana, Fundación Friedrich Ebert.

Kaztman, R. (2000), "Notas sobre la medición de la vulnerabilidad social", en Quinto Taller Regional sobre la Medición de la Pobreza: Métodos y Aplicaciones, Santiago de Chile: BID/Banco Mundial/CEPAL, pp. 275-301.

Martínez, R. (2015), "Monitoreo y evaluación de las políticas y programas de protección social, en"; S. Cecchini, F. Filgueira, R. Martínez y C. Rossel (eds.) *Instrumentos de protección social, Caminos latinoamericanos hacia la universalización*. CEPAL, Santiago de Chile, Disponible [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39679/S1500279_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica), (2017), "Manual de Evaluación para Intervenciones públicas. Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación". Área de Evaluación y Seguimiento, MIDEPLAN, San José, Costa Rica. Disponible [en línea] <https://documentos.MIDEPLAN.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>

Ministerio de Hacienda Dirección de Presupuestos (2015), "Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías". División de Control de Gestión Santiago, Junio 2015. Disponible [en línea] https://www.dipres.gob.cl/598/articles-139847_doc_pdf.pdf.

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, [en línea] <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistemanacional-de-planificacion-de-costa-rica>

Orozco, M. y Valdivia, R. (2021) Monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales, Caja de herramientas, Gestión e institucionalidad de las políticas sociales para la igualdad en América Latina y el Caribe, CEPAL.

Ortegón E., Pacheco, J.F, Prieto, A. (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, CEPAL Santiago.

Pérez Yarahuan, G. y C. Maldonado Trujillo (2015), "Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina", Centro de Investigación y Docencia Económica y

- Centro CLEAR para América Latina. Disponible [en línea]
https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/4440/Panorama_completo.pdf
- PNUD (2015). *Vulnerabilidad multidimensional: para no dejar a nadie atrás. Desafíos para el desarrollo*. Informe sobre Desarrollo Humano. La Paz: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Bolivia.
- Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros (2021). *Modelo de Calidad Estatal. Premio Nacional a la Calidad, Sector Público*. Buenos Aires. Disponible [en línea]:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/modelo_de_calidad_estatal_2021_28042021_0.pdf
- Schweinheim, G. (2008). «La institucionalización de sistemas administrativos y el incremento de la capacidad de gobierno democrático». Ponencia presentada en el XIII Congreso del CLAD.
- Schweinheim, G. (2005). Desafíos provinciales en materia de gestión pública: aprendizajes a partir de la experiencia nacional. Documento presentado en el Seminario de Tecnologías Avanzadas de Gestión y Control de Políticas Públicas, coordinado por el Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública, Buenos Aires.
- SIEMPRO-UNESCO (1999) Gestión Integral de Programas Sociales Orientados a Resultados, Buenos Aires, FCE.
- Sotelo Maciel, A. J. (2012). Modelo de Agregación de Valor Público (MAVP). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. Recuperado de:
<http://www.asip.org.ar/es/content/la-cadena-devalorp%C3%BAblico-un-principio-ordenador-que-previene-la-colisi%C3%B3nmetodol%C3%B3gica>
- Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros (2022). *La gestión de los procesos en las organizaciones públicas: enfoque en la coordinación e integralidad estatal*. Colección Fortalecimiento Institucional: Construyendo capacidades para un Estado presente. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimientoinstitucional/recursos-de-la-ssfi/coleccion>
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Vasilachis de Gialdino, I. (1993). *Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.