



Nuevos Enfoques en Políticas Públicas

EQUIPO DEL PROYECTO

Irene Claverie Bidart

Jimena Ramos Berrondo

Julieta Domingo

Nicolas Garcette

Ricardo Georges

Rosario Medina

Maria Verónica Moreno

Manon Touchard

Marcelo Ugo

Guillermo Augusto Vilaseca

Dirección y coordinación ejecutiva

Mario Mazzeo

PLAN LLEGAR ANTES

Observatorio Social

Página web: www.observatoriosocial.com.ar

Dirección: Av. de Mayo 1437, 4º G, (C1085ABE), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Teléfonos: (+54 11) 4384.6125 ó 4384.6128

Correo: contacto@observatoriosocial.com.ar

Derechos de Autor

Dirección Nacional de Derechos de Autor

EX-2019-110678772- -APN-DNDA#MJ



Por qué no ofrecer a las familias con histórica escasez de nutrición afectiva y vincular, debido a al apremio por resolver lo urgente y necesario, la oportunidad de crear un espacio propio? Espacio en donde sostener el conocimiento y el aprendizaje de las propias capacidades para entender de qué son capaces y qué se necesita cuando se carece de las herramientas para lograrlo.

¿Por qué no asumir como sociedad que aún debemos, porque es deuda y porque es obligación, invertir tiempo, mucho, y recursos, no tantos, en construir con las generaciones vulnerables culturas que reconocemos y admiramos en otras latitudes?

Llegar antes, estar cerca y llegar a tiempo.

No es fácil, ya que si lo fuera sería efímero y poco eficaz.

No es simple porque si lo fuera haría a un lado la riqueza de los entramados complejos que nos constituyen como sujetos y como comunidad

No es contemporáneo porque es probable que los frutos no sean cosechados por quienes sembraron y cultivaron.

Cuando nos desafiamos a instalar nuevos enfoques en políticas sociales públicas, lo hacemos sabiendo que otros ya han comenzado a hacerlo y de ellos aprendemos, al mismo tiempo que nos dispone a complementar ese saber con los trayectos recorridos por cada integrante del equipo de Desarrollos de Proyectos del Observatorio Social.

Es muy alentador saber que hemos comenzado la tarea.

Mario Mazzeo

Dirección de Proyecto

PLAN Legar Antes

SIGLAS	6
1. ¿POR QUÉ UN NUEVO ENFOQUE?	7
2. BASES Y ANTECEDENTES.....	8
4. PLAN LLEGAR ANTES	11
4.1. OBJETIVO PRINCIPAL	11
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4.3. POBLACIÓN DESTINATARIA.....	12
4.4. METODOLOGÍA DE ACCIÓN	12
A. Norte y Brújula - Una hoja de ruta para el equipo de gestión	14
B. Cuidar al que Cuida.....	16
C. Coordinación Familiar y Comunitaria (ver Anexo I).....	18
III. ETAPA DE INSTALACIÓN.....	
D. Jornadas de Sensibilización, Interacción y Difusión	21
IV. ETAPA DE MONITOREO Y SOSTENIBILIDAD	22
E. Asesoramiento y Capacitación en Evaluación de Políticas Sociales	22

4.5. TAREAS DEL OBSERVATORIO SOCIAL.....	23
4.6. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	26
Anexo I.....	27
a. Coordinadores Familiares (CF).....	27
b. Dinamizadores Comunitarios (DC).....	28
c. Recomendaciones.....	29
Fuentes Bibliográficas.....	30

SIGLAS

CF: Coordinador Familiar

DC: Dinamizadores Comunitarios

ETR: Equipo Técnico de Respaldo

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

GCI: Gabinete de Coordinación Institucional

NCF: Núcleos de Coordinación Familiar NDC: Núcleos de Dinamización Comunitaria

OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil

1. ¿POR QUÉ UN NUEVO ENFOQUE?

La pobreza es un fenómeno atravesado por diversas problemáticas, basado en una privación de ingresos, que se entrelaza con otras desventajas en sectores críticos como: salud, educación, trabajo, seguridad social, documentación, hábitat, espacio público, integración, entre otros. Situación que obstaculiza a las personas pobres a lograr un estándar básico de bienestar como a participar en la vida social, económica y política. La calidad de vida de los sujetos y sus familias, a su vez, debe ser comprendida en relación con el contexto territorial donde habitan, asociado a su nivel socioeconómico, y sus correspondientes desafíos.

Las familias que presentan condiciones de vida altamente deterioradas -prolongadas en el tiempo y transmitidas de generación en generación- pueden verse atrapadas por mecanismos que terminan reproduciendo su propia situación de vulnerabilidad. Por ejemplo, los jóvenes que abandonan tempranamente el sistema educativo para buscar un trabajo, capaz de contribuir a los ingresos familiares, pueden terminar perjudicando sus posibilidades de movilidad social ascendente. De ahí que las estrategias de política social tradicionales, centradas en problemas específicos, deben ser revisadas. Los grupos más vulnerables **requieren de intervenciones integrales —distintas a las existentes, que suelen ser fragmentadas y yuxtapuestas— dirigidas a las familias en su conjunto y en el seno de sus hogares.**

Es fundamental, en este sentido, llevar a cabo una **planificación articulada de los distintos servicios locales** que se ofrecen a la comunidad, a través de **revalorizar, potenciar y economizar los recursos ya existentes de los programas que se encuentran en ejecución**. De esta forma, se pretende **erradicar el impacto desfavorable de la superposición de programas**, el cual suele generar un desgaste evitable en el vínculo con las poblaciones destinatarias, al mismo tiempo que un desaprovechamiento de las capacidades disponibles.

La **propuesta superadora** de estos obstáculos puede hallarse en un **modelo de acompañamiento familiar—sostenido durante meses o años en los hogares—**, ya que **se puede incidir positivamente en el nivel de bienestar de sus integrantes, sus trayectorias de vida y estructura de oportunidades en una perspectiva de largo plazo**; a través de **prevenir y reparar situaciones de desventaja** que afectan a los **sectores más vulnerables** de la sociedad. Brindar una atención directa a las familias en territorio, a través de la presencia cotidiana de **profesionales capacitados en los hogares**, contribuye a empoderar a las poblaciones más desfavorecidas en la búsqueda de alternativas que vislumbren una **proyección de futuro alentadora**.

Para esto, se requiere de alianzas estratégicas entre las distintas agencias públicas involucradas, ya que son ellas las encargadas de dar consistencia y efectividad a las acciones en territorio. Es necesario entonces un esfuerzo conjunto, para que metas y lógicas de **intervención** en **desarrollo social** se coordinen bajo una dinámica **intersectorial**, desde una **perspectiva multidimensional**.

Se trata de un enfoque de cercanía que, a través de la presencia periódica de un trabajador por familia –quien establece un vínculo de confianza con sus integrantes- permite diseñar intervenciones en función de las necesidades de cada grupo familiar, basadas en un común acuerdo. Por su intermedio, se busca: (i) dejar de intentar solucionar problemas específicos (por ejemplo, deserción escolar) de manera aislada de las dinámicas y necesidades familiares, para pasar a comprender las situaciones más complejas que enfrentan estos grupos; (ii) evitar que los niños y/o adolescentes repitan los mismos patrones que sus mayores; (iii) incidir favorablemente en las trayectorias de vida de sus integrantes y en su forma de vincularse, promoviendo la identificación de un proyecto y una visión alentadora de futuro; (iv) impulsar las capacidades y competencias ciudadanas para que los sujetos puedan actuar con autonomía y resulten empoderados; (v) facilitar a los sectores en situación de vulnerabilidad el acceso a las distintas prestaciones otorgadas por el Estado; (vi) hacer un seguimiento personalizado de los resultados de la intervención; y (vii) generar las condiciones institucionales y comunitarias para promover el ejercicio de sus derechos.

2. ANTECEDENTES

Otros países han probado este paradigma y desarrollados programas afines, cuyas evaluaciones han iluminado resultados exitosos. *Troubled Families* (Gran Bretaña) es un programa que trabaja con un: (i) trabajador dedicado al grupo familiar, (ii) soporte práctico, (iii) enfoque persistente, firme y desafiante que considera a la familia como un todo, y (v) propósito común y acciones acordadas. *Project Crewe* (Gran Bretaña) implementa un modelo personalizado e intensivo —siguiendo las recomendaciones surgidas de las evaluaciones de *Troubled Families*— para apoyar a niños con necesidades insatisfechas. *Chile Solidario* (Chile), impulsado por el recientemente creado Ministerio de Familia, se propone incorporar a familias y personas en extrema pobreza a las redes sociales a fin de mejorar sus condiciones de vida. Sistema que trabaja a través de programas propios de intermediación, asesoría y acompañamiento. El Programa Nacional *Cuna Más* (Perú) procura mejorar el desarrollo infantil de niños menores de tres años, en zonas de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional.

A nivel nacional, también hay programas—implementados en distintos niveles— que sirven como antecedentes. Se destaca el *Programa Primera Infancia* (Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales) cuyo objetivo es fortalecer las capacidades de crianza de las familias en situación de vulnerabilidad mediante tres líneas de acción: (i) visitas a las familias, (ii) fortalecimiento de redes, y (iii) educación comunitaria. A nivel provincial, *Abre Familia* (Provincia de Santa Fe) impulsa una intervención integrada entre diversas áreas del Gabinete Social para recuperar los vínculos sociales en los barrios a través de: (i) obras de infraestructura, (ii) fortalecimiento de redes, (iii) dispositivos interministeriales y (iv) Mesas de Gestión Barrial. También sobresale *Familias Fuertes* (Ciudad Autónoma de Buenos Aires), iniciativa de la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), que trabaja en distintos barrios, polideportivos, clubes y centros culturales a fin de disminuir las conductas de riesgo entre los adolescentes por medio de una serie de sesiones desarrolladas por profesionales capacitados.

En cuanto a la dimensión comunitaria, se reconoce la experiencia del *Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil* de Argentina (1995/1999) que se propuso formar a animadores comunitarios que promovieran la articulación de recursos locales, gubernamentales y ciudadanos, capacitando a residentes de barrios pobres. También se distinguen otras dos intervenciones —en vigencia— desarrolladas en España: el Servicio de *Convivencia Intercultural en Barrios* (Área de Equidad Derechos Sociales y Empleo del Ayuntamiento de Madrid) y el Proyecto de *Intervención Comunitaria Intercultural* (Obra Social La Caixa). El *Servicio de Convivencia* se implementa en barrios— caracterizados por relaciones de coexistencia o hostilidad entre familias y vecinos de distintos orígenes, o entre generaciones diferentes, asociadas frecuentemente al uso de los espacios públicos—mediante la figura de dinamizadores comunitarios (DC). El Proyecto de *Intervención Comunitaria* se desarrolla en zonas de diversidad cultural significativa con el propósito de fomentar la interacción y la convivencia, mejorando las condiciones de vida de la población a partir de los recursos locales existentes.

“Está claro que, cuando nos preguntamos por las familias que caracterizamos como disfuncionales, deberíamos preguntarnos también por la disfuncionalidad de los servicios que se les ofrecen para mitigar o resolver esas disfuncionalidades, desde las cuales las caracterizamos” Troubled Families, 2010

“...la principal lección aprendida del programa fue que además del trabajo grupal y comunitario...es necesario contemplar el cara a cara en las casas de las familias que están en condiciones de extrema vulnerabilidad” Primeros Años acompañando la crianza— 2005, Argentina. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales-Del informe de 2016- Argentina

“La voluntad política es una condición necesaria pero no suficiente: también se requiere que los mandos medios y los efectores se apropien de esta nueva modalidad de trabajo, lo cual presupone un esquema institucional que lo viabilice”; “La comunicación entre las instancias tiene que ser fluida”. Plan Abre —Santa

El Observatorio Social (OS) viene trabajando sobre la cuestión de Familia desde el 2016, a través del Programa “Familia Líquida”, organizando Mesas Redondas a lo largo de todo el país con el fin de promover el debate público y la producción de conocimiento en torno a la familia, comprendiéndola como una entidad integral que debe ser abordada como tal desde las políticas sociales. En el 2018, el OS junto con la Universidad de San Andrés y la Fundación Konrad Adenauer, hemos logrado reunir a expertos de diferentes ámbitos de incidencia en relación al tema de familia y políticas públicas, en el marco de un Simposio de alcance nacional. Desde el inicio del programa, han participado de nuestras actividades más de 400 especialistas (académicos, magistrados, funcionarios y referentes de la sociedad civil), 10 universidades nacionales (públicas y privadas), 20 organismos públicos (nacionales, provinciales y municipales) y 20 organizaciones de la sociedad civil.

el OS – basándose en su extensa trayectoria vinculada a proyectos e investigaciones centradas en familia y políticas públicas- decide impulsar el Plan Llegar Antes con el objetivo de brindar herramientas, asesoramiento técnico y acompañamiento a los gobiernos locales y provinciales para atender a las familias en situación de mayor vulnerabilidad en su territorio.

Este tipo de intervención contribuirá a apuntalar el capital social de las áreas alcanzadas. A nivel familiar, se busca potenciar los recursos vinculados a las redes de conocimiento o reconocimiento mutuo (Bourdieu, 1980) que establecen obligaciones y expectativas de reciprocidad derivadas del intercambio entre sus integrantes (Coleman, 1990). A partir de su fortalecimiento, las familias acceden a recursos que, de otra manera, podrían estar fuera de su alcance. A nivel comunitario, se pretende fortalecer la organización social —basada en confianza, normas, redes y compromiso cívico (Putnam, 1993; 2000)- orientada al bien común, lo cual también incluye el combate de la pobreza.

3. PLAN LLEGAR ANTES

3.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Mejorar la implementación de **políticas sociales** destinadas a atender a las **familias más vulnerables**, desde un **abordaje integral** y un **enfoque decercanía**, mediante la **articulación y coordinación institucional** de los distintos **servicios sectoriales existentes** y la incorporación de **estrategias innovadoras** de gestión gubernamental orientadas al **desarrollo social**.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-**Mejorar la calidad de vida** de los sectores sociales **más vulnerables** y su estructura de posibilidades.

-**Promover redes sociales en territorio** que incentiven la **convivencia** en el espacio público y la **participación** de las personas en la vida social, económica y política.

-**Articular y fortalecer las estructuras de gestión y administración del Estado**, a nivel directivo y operativo, a fin de optimizar la toma de decisiones desde un enfoque de trabajo coherente en territorio.

3.3. POBLACIÓN DESTINATARIA

La población destinataria son las **familias en situación de vulnerabilidad social**, acordándose con las autoridades locales los criterios de prioridad a fin de que se correspondan con una jerarquización pertinente. Se pueden considerar los siguientes **factores de criticidad**: analfabetismo o bajo nivel de escolaridad alcanzado; ausentismo o deserción escolar; embarazo adolescente; desempleo, precariedad laboral o trabajo infantil; problemas de salud (incluyendo la mental); psicopatologías sociales (adicciones, abusos sexuales, violencia doméstica o de género, etc.); delincuencia juvenil; hacinamiento; desarraigo; entre otros.

Si bien es un plan de **carácter replicable, debe ser adaptado a los requerimientos particulares de la realidad local**. De ahí que resulta fundamental el diálogo con los gobiernos provinciales y/o locales, según corresponda, para conocer en profundidad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la comunidad a tratar.

Atendiendo a la **peculiaridad neuquina** de un crecimiento poblacional y urbanístico vinculado a las expectativas laborales que está generando la explotación petrolera, se recomienda elegir municipios o barrios con alto porcentaje de asentamiento de nuevas familias. Cuando hablamos de **territorios con afluencia de población migrante e inmigrante**, no nos referimos a migraciones con alto nivel educativo y de ingresos, sino a lugares con mayoría de **familias de sectores bajos y medios-bajos**.

3.4. METODOLOGÍA DE ACCIÓN

Llegar Antes es un **plan integral de desarrollo social** basado en la ejecución de **cinco programas específicos y complementarios**, que se desarrollan a través de distintas etapas de acción directa. La modalidad **de intervención** es **progresiva y simultánea**, con posibilidad de readecuarse a partir de los resultados emergentes de las instancias de diagnóstico, monitoreo y evaluación. De esta manera, se busca generar solidez y coherencia entre las políticas sociales y su efectiva implementación por parte de los equipos de trabajo de diferentes áreas. Su estructura se basa en cuatro etapas:

I. Etapa Preliminar

Programa A. “Norte y Brújula - Una hoja de ruta para el equipo de gestión”, destinado a decisores políticos de alta gestión y a funcionarios de aplicación en territorio.

Programa B. “Cuidar al que Cuida”, dirigido a funcionarios y operadores sociales en territorio.

II. Etapa Territorial

Programa C. “Coordinación Familiar y Comunitaria”, herramienta fundamental de intervención central en territorio, destinada a la atención personal y sistemática de familias.

III. Etapa de Instalación

Programa D. “De Sensibilización, Articulación y Difusión”, destinado a actores claves de la Justicia, el Gobierno y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en temas relacionados con niños, niñas y adolescentes.

IV. Etapa de Monitoreo y Sostenibilidad

Programa E. “Asesoramiento y Capacitación en la Evaluación de Políticas Sociales”, medición de impactos y resultados durante el proceso de ejecución, para ir realizando a tiempo las adecuaciones necesarias.

I. Programa

A. Norte y Brújula - Una hoja de ruta para el equipo de gestión

El objetivo es ofrecer a los **equipos de alta gestión**, a cargo de la administración de los programas vigentes en territorio, **herramientas** conceptuales y metodológicas **que fortalezcan sus capacidades**, alineando sus intervenciones con los **ejes teórico-prácticos** inherentes al **Plan**. Se busca garantizar la efectiva apropiación por parte de los mismos de las ideas centrales, para que puedan enriquecerlas con su experiencia, en el marco de una reflexión común.

Se pretende asistirlos en la **identificación de las metas prioritarias** para que se hallen en sintonía con la **orientación estratégica** adoptada por la gestión de gobierno, en pos de definir y coordinar el rumbo de las distintas **acciones estatales en territorio**.

Los equipos de gestión **establecen**, con asesoramiento del OS, cuáles serán las **familias destinatarias** del Plan de acción en base a los **criterios de vulnerabilidad** que más afectan a su comunidad. Asimismo, se acuerdan las actividades necesarias para proveer los bienes y/o servicios adecuados a la población seleccionada, de manera que se logre atender a los sectores más desfavorecidos desde una perspectiva integral, orientada a generar un **impacto social favorable de largo plazo**. También se analiza si resulta conveniente introducir cambios en el ejercicio de sus tareas (revisión de actitudes, prácticas, conocimientos, competencias, entre otros), de modo de potenciar al máximo su alcance.

Nuestra sugerencia es que las **áreas participantes**, por su rol protagónico **en el desarrollo social de la provincia**, sean la Subsecretaría de Familia - dependiente del Ministerio de Trabajo, Desarrollo Social y Seguridad-, el Consejo Provincial de Niñez Adolescencia y Familia (COPRONAF), la Secretaría de Niñez y Adolescencia y el Ministerio de Ciudadanía. También consideramos que sería conveniente la participación de los ministerios de Salud y Educación, y de organismos locales afines según la zona de intervención seleccionada.

Actividades:

- i. **Taller inicial.** Introducción al Plan, diagnóstico local compartido, factibilidad de realización y posibilidades de respaldo institucional para su implementación (destinado a los equipos de alta gestión en la administración pública).
- ii. **Concepto de desarrollo.** Exposición dialogada. Ejercicio práctico por equipos de gestión: definición conjunta del “norte” de intervención. Análisis reflexivo y conclusiones para la acción.
- iii. **Hipótesis que fundamentan la intervención.** Ejercicio práctico por equipos de gestión en base a la identificación de la teoría de cambio. Reflexión acerca de las capacidades disponibles y necesarias para la ejecución de las acciones que se definan como prioritarias (análisis FODA, que permita reconocer posibilidades y limitaciones).
- iv. **Identificación de resultados según niveles.** Dos ejercicios prácticos que se estructuran de forma secuencial: construcción de la cadena causal (primera parte), construcción de la cadena causal (segunda parte) y análisis de los ejercicios realizados.
- v. **Modelo simulado.** Ejemplificación de casos a tratar para establecer prioridades locales.

II. Programa

B. Cuidar al que Cuida

El fin es generar un **espacio de intercambio y diálogo** para los **operadores sociales**, con el objetivo de brindarles un **apoyo continuo** que garantice tanto su salud, así como también su crecimiento profesional, personal y grupal.

Este programa aborda las temáticas del **estrés laboral**, a través de actividades creativas y lúdicas, incorporando las vivencias particulares de los participantes de cada grupo, buscando crear una **red de seguridad psicológica y confianza** que permita elaborar los conflictos, apropiarse de los aprendizajes y sumar herramientas específicas y creativas para su quehacer cotidiano.

Se parte del principio de que las posibilidades de **éxito o fracaso de un programa** dependen, en gran medida, de su **implementación**. Por lo que, los **responsables** de efectivizar el alcance propicio de un programa **en territorio**- sus operadores- son los que deben ser **cuidados y fortalecidos**, ya que son quienes garantizan la reconstrucción del lazo social y comunitario.

El estrés laboral suele tener sus orígenes en las propias cargas de angustias y desazón que están presentes en las familias vulnerables que ellos deben atender en la tarea diaria, en las instituciones con sobrecargas de tarea, en los entornos desfavorables, en los horarios excesivos, en la falta de reconocimiento o -en el caso de la administración pública- en la exposición a las críticas recurrentes de la población objetivo y, en ocasiones, de los superiores jerárquicos y los pares.

Las supervisiones de los programas, suelen estar más centradas en el “cliente externo” que en el “cliente interno”. No se llega a dimensionar el desgaste que puede estar padeciendo este último, provocando muchas veces un quiebre de su vocación y de la identidad laboral que se refleja en el término **burnout**, que da cuenta de seres “quemados” por dentro.

La actualización permanente -en el marco del **saneamiento del rol profesional** y a partir de la supervisión de casos- constituye el camino donde cada obstáculo puede convertirse en oportunidad de aprendizaje y fortalecimiento de capacidades.

Actividades:

- i. **Preliminar.** Entrevistas personales con los referentes designados de los equipos de coordinación familiar, de dinamizadores comunitarios y funcionarios del equipo de respaldo, con el fin de relevar los recursos activos en el presente para adecuar el programa en base a la realidad local.
- ii. **Sensibilización.** Presentación de la herramienta "Cuidar al que Cuida" en pos de concientizar sobre la importancia de generar un espacio de formación permanente y saneamiento del rol profesional de los operadores sociales.
- iii. **Capacitación práctica.**
 - a. Intercambio con los operadores sociales de distintas experiencias de su labor cotidiana que les generen inquietud e inseguridad en relación a su desempeño.
 - b. Encuentros de formación con los supervisores del trabajo territorial de los operadores, donde se transfieren conocimientos e instrumentos prácticos para darle continuidad al programa.
- iv. **Sostenimiento e instalación.** Puesta en marcha de la dinámica "Cuidar al que Cuida", a cargo de los responsables designados dentro de la administración pública.
- v. **Seguimiento.** Acompañamiento y asesoramiento durante la primera etapa de implementación, basado en el análisis de logros y obstáculos, tanto individuales como grupales.

III. Programa

C. Coordinación Familiar y Comunitaria

Para la coordinación de la etapa territorial se propone la aplicación de una innovadora **herramienta de trabajo** orientada a mejorar los resultados de la política social, **focalizada en dos dimensiones**, esenciales y complementarias, de la realidad social: la **familiar** y la **comunitaria**. De ahí que se postula una **modalidad de trabajo intersectorial que incluye distintos roles profesionales**.

Núcleos de Coordinación Familiar (NCF)

El objetivo de los NCF es **asesorar, orientar y asistir a familias vulnerables**, mediante la presencia de un coordinador familiar que visita sus hogares periódicamente, procurando establecer un vínculo de confianza estable para identificar en conjunto las necesidades prioritarias y diagramar un trayecto para su abordaje.

Cada coordinador familiar (CF) tiene a su cargo hasta diez familias¹, a las que podrá brindar una atención directa, cercana, sistémica y resolutive. Estas condiciones facilitan un entendimiento en profundidad de sus problemáticas, así como la posibilidad de motivar a sus integrantes a comprometerse activamente en la búsqueda de soluciones a sus dificultades y asuman un rol protagónico en la transformación de su realidad. De esta manera, se deja de lado el mero asistencialismo para trabajar con las familias a través de un diagnóstico participado.

Los CF interactúan con el Equipo de Técnico de Respaldo (ETR), acordando la factibilidad de realización de sus propuestas, y articulan con las áreas públicas y el Núcleo de Dinamización Comunitaria (NDC) para las intervenciones comunes en territorio.

Núcleos de Dinamización Comunitaria (NDC)

¹Se entiende que este número es aproximado y que será definido, junto con las autoridades locales, según las características del territorio a ser intervenido.

El propósito de los NDC consiste en **promover la articulación entre la ciudadanía** (vecinos, familias, OSC, escuelas, etc.), **los técnicos profesionales en territorio² y los funcionarios públicos**—ya sea a nivel municipal, provincial y nacional—**con el fin de mejorar la realidad social de la zona intervenida.**

Los dinamizadores comunitarios (DC) acuerdan con los actores sociales locales la elaboración de un diagnóstico participado del barrio o sector seleccionado, cuyos resultados se comparten con la comunidad destinataria. Esta puesta en común se realiza en un encuentro comunitario donde se fomenta el **trabajo propositivo y consensuado para el desarrollo de actividades, basado en las necesidades emergentes del diagnóstico**. El diseño y la organización de tales actividades —por ejemplo: prácticas de ocio saludable, campañas de sensibilización, dinámicas recreativas, promoción del comercio local, etc. — requieren del apoyo de las autoridades locales y una coordinación conjunta.

En caso de ser necesario, los DC—con la asistencia del ETR—pueden convocar a mediadores para gestionar los conflictos comunitarios, o bien, coordinar acciones con los CF.

Equipo Técnico de Respaldo (ETR)

La función del ETR es la **de asesorar, supervisar, orientar, facilitar y asistir a los CF y DC** para que puedan atender respectivamente a las familias o los grupos comunitarios organizados con el objetivo de resolver las problemáticas priorizadas en los planes consensuados con anterioridad.

El ETR está integrado por los funcionarios, profesionales y técnicos activos de la administración pública de las áreas de salud (incluida la psicosocial), educación, hábitat, ciudadanía, desarrollo social, legales, desarrollo comunitario, servicios locales para la niñez, adolescencia y familia.

Gabinete de Coordinación Institucional (GCI)

²Esta población alude a quienes trabajan en el barrio, pero pueden no vivir ahí, e incluye diversos perfiles: médicos, docentes, directores de escuelas, agentes sanitarios, personal de centros deportivos y culturales, trabajadores de programas sociales, entre otros.

El GCI tiene como función principal **acordar, diseñar y coordinar un plan de acción, con su correspondiente presupuesto, para cada área interviniente.** Además tiene a cargo la supervisión del programa, la autorización de readecuaciones y la promoción de iniciativas legislativas, en caso de que sea necesario.

El GCI está integrado por las autoridades competentes de los distintos organismos gubernamentales, municipales y/o provinciales, que intervienen en el desarrollo de Plan. Tiene bajo su responsabilidad: (i) la dirección de las fases previas a la implementación, (ii) la toma de decisiones relativas a la conformación de los NCF, NDC y ETR, (iii) la selección del territorio de intervención, (iv) la revisión y adaptación del programa y sus objetivos según las necesidades locales, (v) el establecimiento de las pautas para la convocatoria de las familias, (vi) la capacitación intensiva de los integrantes de los NCF y NDC y (vii) la presentación de coordinadores y equipos a las familias participantes.

IV- Programa

D. Jornadas de Sensibilización, Interacción y Difusión

Esta fase está destinada a actores clave del Poder Judicial y Ejecutivo, las OSC y el sector empresarial con el objetivo de desplegar su capacidad de incidencia y cooperación. Se pretende superar cualquier diferencia que pudiera existir a fin de mitigar los padecimientos de la población en situación de mayor vulnerabilidad. Su atención temprana e integral representa un aspecto crítico de la gestión para evitar que estos se vuelvan problemas mayores y más costosos de resolver.

Su foco principal consiste en impulsar un espacio de trabajo integrador, que no solo responda a las cuestiones puntuales u operativas, sino que logre también concientizar a la comunidad y sus principales actores sociales acerca del carácter estratégico de las acciones basadas en el respeto y cuidado de la niñez, la adolescencia y la familia, particularmente en los sectores en situación de mayor vulnerabilidad.

Actividades:

- i. **Mesas de Intercambio.** Se evalúan las posibilidades de trabajo mancomunado entre los distintos sectores involucrados, previa exposición de datos –cuantitativos y cualitativos- y detalle de acciones por parte del Estado, OSC y Empresas en materia social. Participarán autoridades de las distintas instituciones comprendidas en el tema.
- ii. **Conferencia con participación.** Se diserta sobre asuntos sociales de interés prioritario para la comunidad local en torno a ejes preestablecidos, convocando a panelistas especializados del ámbito gubernamental (Ejecutivo y Judicial) y académicos expertos, especialmente de la región. Tras ello, se invita al auditorio a participar en una actividad de intercambio reflexivo relacionada con las distintas implicancias de la gestión social. La conferencia será dirigida a operadores territoriales -que integran los servicios de atención social, de salud, y justicia-, funcionarios de la administración pública, profesionales vinculados a la temática, directivos de OSC, y representantes de empresas.

- iii. **Mesas de Articulación.** Se crea un Foro-Ateneo con el fin de atender problemáticas sociales específicas de mayor urgencia. Se invitará a participar a representantes del Poder Judicial y del Poder Ejecutivo con facultades operativas en el área social, equipos territoriales de los servicios de Justicia y Desarrollo Social, representantes del Colegio de Abogados y expertos académicos de las Universidades Regionales. De esta manera, se pretende analizar las dinámicas de interacción entre los actores, con la meta de superar obstáculos y establecer nuevos modos de acción en una perspectiva integral.

V- Programa DE MONITOREO Y SOSTENIBILIDAD

E. Asesoramiento y Capacitación en Evaluación de Políticas Sociales

A través de llevar adelante un programa de **asesoramiento, capacitación y apoyo sistemático al organismo local responsable de realizar las estadísticas, se busca fortalecer y ampliar las metodologías de seguimiento y evaluación de las políticas públicas**, particularmente aquellas dirigidas a atender asuntos sociales. El objetivo es transferir herramientas de monitoreo para analizar el funcionamiento de las unidades operativas de los diversos programas sociales y permitir correcciones a tiempo; lo que permitirá medir el impacto de los mismos en un corto, mediano y largo plazo. Se pretende, de esta manera, que la evaluación permanente sirva para analizar los costos-beneficios en la ejecución de las políticas públicas vinculadas con el área social, para favorecer la optimización del uso de recursos estatales. El fortalecimiento de una cultura de la evaluación en las distintas áreas de gobierno contribuirá al diseño y la implementación de políticas sociales basadas en evidencia científica.

Se proyecta conformar una Unidad de Evaluación, de carácter multidisciplinaria, integrada por profesionales (sociólogos y economistas) con formación sólida en el uso de metodologías cuantitativas, experiencia en evaluaciones de impacto y conocimiento profundo de las características de diseño e implementación de las políticas sociales. También es necesario el desempeño de personal administrativo y técnicos informáticos.

Actividades:

- i. **Diseño de evaluación.** Se establecen un conjunto de indicadores y procesos de control de variables de funcionamiento de las diversas áreas sociales, incluyendo mecanismos de alerta.
- ii. **Asesoramiento.** Se facilitan herramientas para el diseño de planes de monitoreo y evaluación de políticas públicas, programas e iniciativas; y para la aplicación de instrumentos de medición de procesos, resultados e impacto que permitan evaluar la implementación de las políticas públicas a través de sus programas sociales, identificando si los objetivos proyectados se están alcanzando efectivamente.
- iii. **Articulación e Integración.** Se instruye a los equipos ministeriales y las instituciones de apoyo y capacitación, en la utilización de metodologías de seguimiento y evaluación desde una perspectiva transversal, con el fin de optimizar la utilización de recursos existentes y el fortalecimiento de capacidades de las distintas áreas en esta materia. Se busca integrar también los conocimientos previos desarrollados por el gobierno relacionados con la investigación y la medición de los programas.

4.5. TAREAS DEL OBSERVATORIO SOCIAL

El rol del OS está definido por las siguientes funciones:

i. Coordinar y articular acciones orientadas a delinear un diseño consensuado del programa para lograr un abordaje intersectorial e integral.

Se convocará a diferentes actores del gobierno provincial y local para conformar el GCI, los NCF, los NDC y el ERT, definiendo los recursos humanos y materiales necesarios.

ii. Asesorar de forma permanente a los actores involucrados en la puesta en marcha del Programa.

Una vez conformados los ERT, los NCF y los NDC, el OS trabajará junto a las autoridades provinciales y locales en la realización de talleres de presentación y difusión del Plan en los barrios o localidades donde vaya a implementarse. Asimismo, se fijarán mecanismos de reunión y comunicación entre autoridades de diferentes niveles para hacer el correspondiente seguimiento a nivel local.

iii. Ofrecer un servicio de consultoría en la implementación del abordaje familiar y comunitario.

El OS cuenta con un equipo de investigación que ha estudiado experiencias desarrolladas en el país y el exterior. Este equipo trabajará en la adecuación necesaria del Plan en función de la realidad local a ser intervenida. Su rol como consultor implica: (i) intercambiar información, ideas, experiencias y propuestas entre las distintas áreas implicadas, (ii) transferir metodologías de los programas estudiados y vincularlas a las estrategias de nivel territorial, (iii) incorporar un enfoque de género e intercultural, y (iv) diseñar instrumentos de monitoreo y evaluación del Plan.

iv. Promover y generar acciones tendientes al fortalecimiento de capacidades a nivel local.

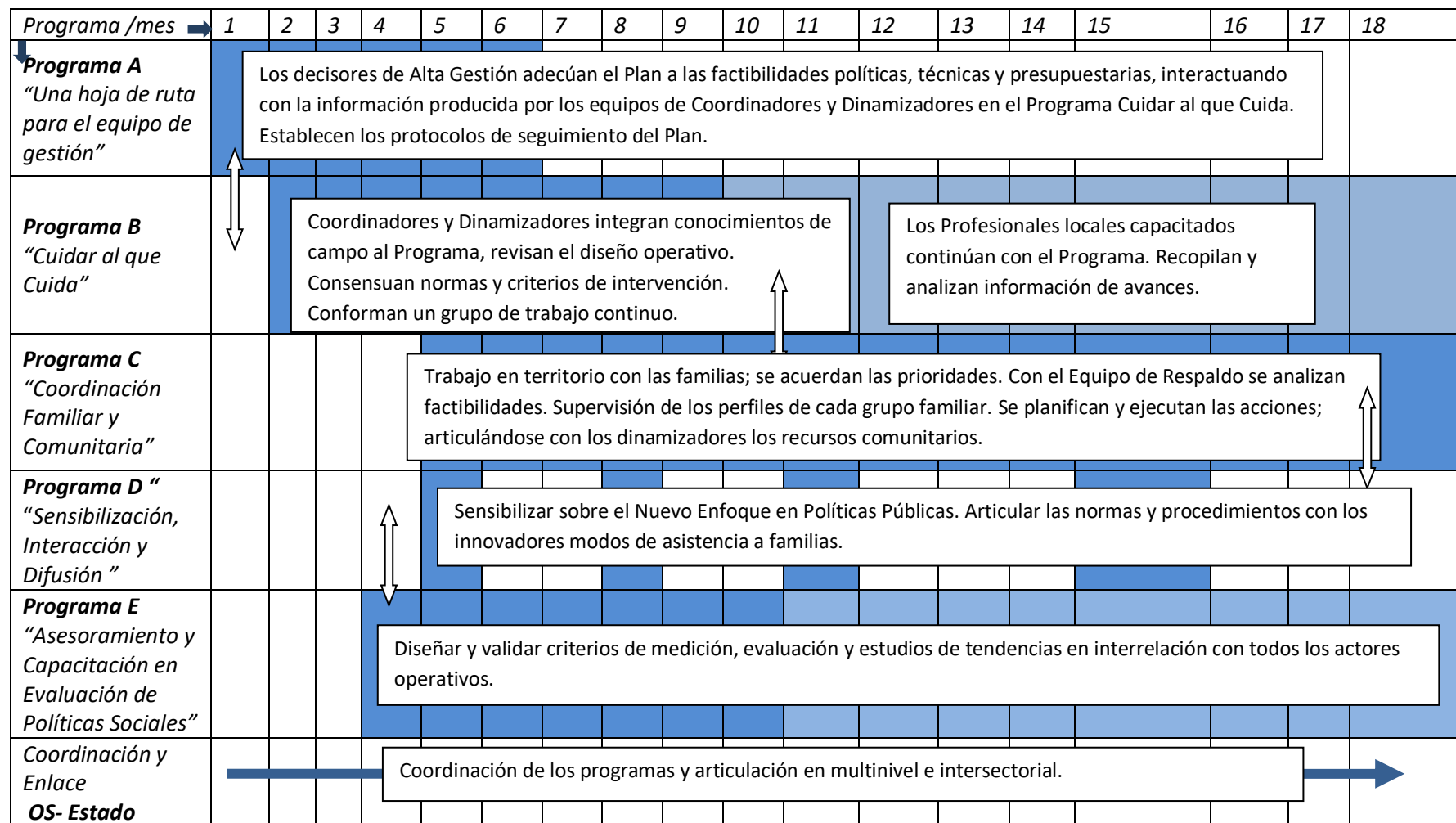
El OS no pretende duplicar recursos ni esfuerzos, sino potenciar los existentes. De ahí que busca conectar los recursos, procesos e iniciativas sociales disponibles, aportando sus saberes, conocimientos y experiencia en diferentes programas. En simultáneo, el OS tendrá un rol clave en la formación y capacitación periódica de los equipos de CF y DC; tarea que resulta estratégica a fin de contribuir a mejorar el desempeño de los recursos humanos locales y dejar capacidades instaladas. Además, el OS busca construir una visión y misión compartida acerca de la intervención social y una forma de trabajo en red.

En un segundo momento, cuando los equipos adquieran la formación complementaria necesaria y, en función de las necesidades locales detectadas, se realizarán propuestas de planificación que deberán contemplar la organización de talleres, formaciones y actividades comunitarias con apoyos locales.

v. Difundir resultados y facilitar el contacto interterritorial entre todos los protagonistas del Plan (funcionarios, técnicos, sociedad civil).

El OS colaborará con: (i) la investigación de aplicaciones informáticas existentes para el diseño y adecuación local, prestando servicios de apoyo a los participantes del Plan, (ii) la creación de una página web del Plan que contenga información y material audiovisual acerca de las actividades realizadas, (iii) la difusión de convocatorias sobre las distintas iniciativas, (iv) la realización de actividades locales de interés comunitario, desarrolladas por otros programas, (v) la elaboración de material de apoyo temático y de sensibilización sobre aspectos críticos (adicciones, prevención de enfermedades endémicas, cuidado del medio ambiente, salud reproductiva, participación ciudadana, etc.) y (vi) el diseño de una guía digital de recursos locales donde se comparta información de utilidad sobre la oferta de servicios e instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil organizada.

4.6. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN



Anexo I

Coordinación Familiar y Comunitaria

a. Coordinadores Familiares (CF)

Responsabilidades

El rol de los CF tiene el propósito de cumplir con las líneas de acción correspondientes a la dimensión familiar del Plan en el territorio alcanzado. Para ello, los CF tendrán bajo su responsabilidad las siguientes tareas:

- Orientar al grupo familiar a través del armado de un plan consensuado con sus miembros a fin de brindar soluciones a sus dificultades.
- Identificar las demandas de las familias y articularlas con los profesionales capaces de atenderlas.
- Acompañar en las gestiones a los miembros de la familia que requieren atenciones.
- Recurrir al apoyo de los DC y, a su vez, contribuir con los datos relevados al diagnóstico participado y encuentro comunitario.
- Detectar conflictos familiares, evaluando la necesidad de convocar a mediadores profesionales en cada caso.
- Releva los recursos existentes en los territorios de intervención.
- Difundir las acciones del programa a través de diferentes medios.
- Colaborar en la sistematización, monitoreo y evaluación del programa.

Calificaciones requeridas

Los perfiles adecuados para el rol de CF son: psicólogos sociales, mediadores comunitarios, psicólogos, agentes sanitarios, enfermeros, trabajadores sociales, maestros/docentes bilingües (en caso de experiencia con pueblos originarios). También podrá contemplarse la experiencia de trabajo probada en proyectos afines.

b. Dinamizadores Comunitarios (DC)

Responsabilidades

El rol de los DC tiene el propósito de cumplir con las líneas de acción correspondientes a la dimensión comunitaria del Plan en el territorio alcanzado. Para ello, los DC tendrán bajo su responsabilidad las siguientes tareas:

- Organizar actividades socioculturales que promuevan la interacción positiva e intercultural.
- Relevar recursos en los territorios de intervención.
- Generar encuentros comunitarios.
- Fortalecer la convivencia.
- Prevenir conflictos inter-comunitarios e interculturales, evaluando la necesidad de convocar a mediadores profesionales en cada caso.
- Promover actividades de ocio saludable, culturales, deportivas, de prevención, etc.
- Apoyar al CF cuando éste lo requiera.
- Difundir las acciones del programa a través de diferentes medios.
- Realizar diagnósticos participados en los barrios junto con el Coordinador familiar.
- Colaborar en la sistematización, monitoreo y evaluación del programa.

Calificaciones requeridas

Los perfiles idóneos para el rol de DC son: psicólogos sociales, mediadores comunitarios, agentes sanitarios, trabajadores sociales, antropólogos, sociólogos y educadores, entre otros, que se desempeñan actualmente en la Administración Pública. También podrá contemplarse la inclusión de estudiantes avanzados en dichas disciplinas, con aptitudes para cumplir este rol, o bien, personas con experiencia de trabajo probada en proyectos afines.

c. Recomendaciones

El objetivo inicial para la etapa piloto es atender un total de 100 familias. Con la intención de alcanzar esta población de forma efectiva, el OS recomienda elegir un total de entre 4 y 6 barrios, en uno o más municipios.

En cuanto al rol de los coordinadores y dinamizadores, se considera que deben tener una dedicación exclusiva para su función, ya que realizarán tareas de gran responsabilidad que requieren una atención especial, pudiendo generar cierto desgaste físico, mental y emocional que sería agravado por el desempeño de múltiples tareas.

El éxito del plan depende del compromiso de estos trabajadores en territorio. Por lo tanto, es de fundamental importancia que los mismos puedan sostener su participación en el programa a largo plazo, ya que sería un obstáculo de gran envergadura la deserción de un coordinador familiar o un dinamizador comunitario.

Es necesario tener en cuenta el hecho de que, al provenir de distintas áreas de trabajo (secretarías/ministerios, administraciones locales/provinciales), los trabajadores seleccionados para los roles de coordinadores familiares y dinamizadores comunitarios, podrían haber obtenido, hasta el momento de iniciar su desempeño en el plan, una remuneración diferente por el desempeño de sus servicios. Es muy importante que, una vez seleccionados para formar parte de los NCF, todos los CF reciban igual remuneración, acorde a las mismas responsabilidades y tareas; de igual modo, todos los DC deben recibir el mismo pago por sus servicios; de lo contrario, se podrían generar obstáculos en el trabajo en equipo y en el desarrollo de sus funciones.

A fin de ejemplificar la relevancia de lo anteriormente dicho, citamos una de las conclusiones del Plan Abre de Santa Fe respecto a la evaluación de su experiencia: *“los trabajadores que cumplen el rol de enlace territorial deberían contar con incentivos concretos que sirvan de motivación, y también de seguridad, para el desarrollo de su labor. Si bien los perfiles seleccionados para estas tareas suelen ser sumamente entusiastas, resulta crucial reconocer la relevancia de su trabajo, especialmente en los escalafones de la administración pública. Los trabajadores en el territorio deberían tener salarios superiores que sus colegas que desempeñan labores en las oficinas y opciones de desarrollo de carrera claras. Esto implicaría un cuidado hacia el trabajador y la política que permitirá una mejor ejecución y supervivencia de la intervención en el tiempo”.*

Fuentes Bibliográficas

- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, 2-3. Recuperado de https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work*. New Jersey: Princeton University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and the Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.