

3<sup>a</sup> Congreso Argentino de Administración Pública  
Sociedad, Estado y Administración

San Miguel de Tucumán, 2, 3 y 4 de Junio de 2005

Ponencia:

**POLÍTICA ALIMENTARIA ESCOLAR  
EN LA PROVINCIA DE SANTA FE**

Autores:

**Arq. Alicia Bouvier** - Directora Provincial de Comedores Escolares,  
Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria

**Lic. Jorge Marquez** - Administrador Provincial,  
Ministerio Coordinador

**Prof. Marisa Basel** - Administradora Provincial,  
Ministerio Coordinador

Disertantes:

**Arq. Alicia Bouvier**  
**Lic. Jorge Marquez**

Autoridades

GOBERNADOR DE LA PROVINCIA  
Ing. Jorge Obeid

VICE-GOBERNADORA  
Arq. María Eugenia Bielsa

MINISTRO COORDINADOR  
Lic. Julio Barberis

SECRETARIO DE ESTADO DE PROMOCIÓN COMUNITARIA  
Dr. Osvaldo Miatello

SUBSECRETARÍA DE PROMOCIÓN COMUNITARIA  
Tpa. Liliana Loyola

DIRECTORA PROVINCIAL DE COMEDORES ESCOLARES  
Arq. Alicia Bouvier

# Índice

1. La necesidad del traspaso del servicio	7
2. Breve diagnóstico	7
3. Modelo Conceptual de Intervención	10
4. El Programa de Traspaso	10
4.1. Antecedentes	10
4.2. El desarrollo de la experiencia piloto	12
4.2.1. Modalidad del servicio en la órbita del Mi. de Educación	12
4.2.2. Los inicios de la Prueba Piloto	13
4.2.3. La puesta en marcha	13
4.2.4. El Modelo Final	14
4.2.5. Construcción de Redes	17
5. Abordaje de problemas detectados	18
6. Tablero de Mando	19
7. Conclusiones	20

*"Las tareas sociales son imprescindibles porque ningún niño mal alimentado aprende. 'En panza vacía no entra filosofía' decía un viejo refrán popular. Pero no podemos resignar la función de formación más relevante en la sociedad moderna. El ideal sería que cada chico vuelva a comer con su familia. Mientras no se logra esa situación, hay que colocar el tema de la calidad educativa en el centro de la escena y separar nítidamente el proceso de enseñanza-aprendizaje de la función asistencial. Para lo cual se deberá transferir el sistema de comedores al área de Promoción Comunitaria"*

Ing. Jorge Obeid

Discurso de Campaña en "Ideas fuerza para la gestión de gobierno de la Provincia de Santa Fe 2003-2007"

## **.1. La necesidad del traspaso del servicio**

La gestión de gobierno actual ha asumido el compromiso de transformar las condiciones de prestación de los Servicios de Comedores Escolares y Copa de Leche brindados en los Establecimientos Educativos de la Provincia a los efectos de posibilitar que las funciones educativas intensifiquen su desarrollo, permitiendo al personal directivo priorizar la atención de las responsabilidades pedagógicas propias de su función.

El Sr. Gobernador ha sostenido en su mensaje inaugural del 122º periodo de sesiones ordinarias del año 2004 en la Legislatura: *"Vamos a liberar a los docentes de la carga de atender las necesidades sociales para que se puedan dedicar de lleno a los temas pedagógicos. Los comedores, guarderías y centros de atención quedarán a cargo del área de promoción comunitaria"*.

A fin de que las políticas sociales tengan objetivos claros y únicos en cada actividad que las comprende, se consideró necesario que el diseño y la conducción de las mismas sean adjudicadas a la Dirección Provincial de Comedores Escolares dependiente de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria.

Ante la complejidad del sistema alimentario que funciona en la órbita del Ministerio de Educación, con características y volúmenes que exigen una transformación progresiva, se ha comenzado por un programa inicial que opera en determinados establecimientos educativos seleccionados en las ciudades de Santa Fe y de Rosario, que sirva de experiencia para su posterior extensión al resto de los establecimientos de la Provincia.

La experiencia fue calificada por el Ministro de Educación de la Nación, Lic. Daniel Filmus, como *"sumamente importante porque habla de valorizar la función propia de la escuela"* y no descartó que la idea *"sea tomada como modelo para impulsarla en las demás provincias"*.<sup>1</sup>

## **2. Breve diagnóstico**

Un diagnóstico preliminar del Servicio Alimentario Escolar, sustentado en relevamientos de campo, en observaciones directas y entrevistas seleccionadas a

---

<sup>1</sup> Diario "La Capital" Lunes, 01 de marzo de 2004.

personas claves del sistema, permite identificar, entre otras, tres fugas de calidad, que se fueron produciendo a lo largo del tiempo y a partir de la creación del servicio, en cuestiones sustantivos que desvirtúan su espíritu, las cuales se resumen de la siguiente manera:

- ✓ Problema de Visión: El Ministerio de Educación se concentró casi exclusivamente en el aspecto asistencial de la política alimentaria perdiendo de vista el seguimiento académico que evite la deserción y que garantice la promoción humana (sostener la visión y gerenciar base de datos).
- ✓ Problema de Gestión: El Estado Provincial no articuló esta política con los recursos de las jurisdicciones de Salud y Promoción Comunitaria que tienen al mismo beneficiario (gestión integrada) y el Ministerio de Educación no desarrolló una sólida estructura de evaluación y control.
- ✓ Problema de Selección: El servicio alimentario no está correctamente focalizado en la población realmente necesitada (niños pobres) ya que coexisten beneficiarios pobres y no pobres (selección adecuada).

En este marco, y para revertir la situación arriba descripta, el área de Promoción Comunitaria debe garantizar la permanencia y retención del niño en edad escolar que se encuentre en estado de vulnerabilidad (entorno familiar con precarización laboral y relacional), riesgo social (pobreza estructural) y/o daño social (delincuencia, alcoholismo, droga). Esta intervención deberá resituar al sistema educativo en su rol específico, ésto es hacer foco en lo pedagógico y garantizar la apropiación de aprendizajes a fin de que la escuela se convierta en el instrumento y la estrategia por excelencia utilizada por el Gobierno Provincial para garantizar la movilidad social ascendente.

Cabe señalar que, históricamente desde la óptica de Promoción Comunitaria, primó una concepción de política social asistencial, estatal, universal, centralizada, verticalista, desarticulada, basada en transferencias y subvenciones a fondo perdido. En su evolución, a través de cualquiera de los modelos en que se ha desarrollado, ha servido para resolver graves problemas sociales y para mantener un equilibrio y armonía colectivos. No se manejaron mecanismos de evaluación de procesos y de resultados.

Actualmente, las limitaciones de la economía social de mercado y las exigencias de productividad para las modernas políticas sociales, obligan a abandonar buena parte de la lógica subvencionadora e improductiva con que se ha movido hasta el presente, para pasar a ser tan productiva como cualquier otro sector económico de servicios.

El reconocimiento público de la existencia de necesidades sociales no tiene por qué entenderse necesariamente como exclusivo reconocimiento estatal. Tienden a permitir que la iniciativa individual se robustezca, y que entren a jugar nuevos elementos dinamizadores en términos económicos. Existe una creciente tendencia a focalizar los programas hacia los sectores de menos recursos y basar parte de la gestión en sus propias capacidades. Si la definición respecto a quiénes son y qué necesitan es básica en la formulación de políticas, el conocimiento de cómo son apreciadas por sus usuarios, ha pasado a ser un componente indispensable en el momento de evaluar su marcha y resultados.

A nivel teórico, pareciera existir consenso acerca de que las políticas neoliberales

de ajuste han ocasionado un enorme costo social, sumado a la herencia histórica y el singular modelo de acumulación y desarrollo de casi todos los países de América Latina. Ante este panorama de crisis social y empobrecimiento, le toca a la política social un papel clave para contrarrestar las consecuencias negativas de los programas de ajuste estructural.

Esto implica atacar a la **pobreza estructural**, o sea, a los factores que actúan generando sectores marginados de la sociedad que permanecen tradicionalmente excluidos del circuito formal de la economía a causa de una estructura de producción básicamente heterogénea y que solo tienen acceso limitado e insuficiente a las ofertas de empleo y educación; y a los factores que determinan a los denominados **nuevos pobres**, que abarcan a los grupos sociales que fueron "licenciados" a consecuencia de la crisis económica y de las políticas de ajuste estructural, esto es, trabajadores y empleados que fueron despedidos de las empresas públicas o privadas.

Las transformaciones económicas y sociales de los '80 y '90 derivaron en una creciente exclusión de grandes grupos sociales, sin posibilidad de atender sus necesidades básicas. La pobreza se extendió, es más heterogénea, engrosando a sectores medios imposibilitados de acceder a los servicios básicos. **Los nuevos pobres son lo distintivo de la actual crisis social.**

#### Algunos datos para diagnosticar el sistema (Agosto 2004)

- ✓ Indicador de pobreza para determinar la población objetivo:

<b>CANASTA BÁSICA</b> (segundo semestre 2003)		
<b>Hogar</b>	<b>Alimentaria</b> (Indigencia)	<b>Total</b> (Pobreza)
1 adulto sin carga de familia	\$106,55	\$232,28
1 hogar (5 miembros)	\$358,01	\$780,46

Fuente: I.N.D.E.C.

- ✓ Cantidad de establecimientos escolares donde se brinda el servicio de Comedor y Copa de Leche:

<b>Establecimientos</b>	<b>Cantidad</b>
Oficiales	1.833
Privados	172
Proveídos por Cocinas Centralizadas	137
<b>Total</b>	<b>2.142</b>

Fuente: Base de datos Comedores Escolares M.E.

- ✓ Cantidad de beneficiarios **por día**:

<b>Servicio</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>Cantidad de niños</b>
Desayunan o meriendan	Oficiales	395.857
	Privados	47.024
	<b>Total</b>	<b>442.881</b>
Almuerzan o cenan	Oficiales	182.280
	Privados	17.508
	<b>Total</b>	<b>199.768</b>

Fuente: Base de datos Comedores Escolares M.E.

- ✓ Presupuesto anual Provincial (ejercicio 2004):

Asignación	Monto
Inversión alimentaria Pcial.	\$62.153.998
Salarios <sup>2</sup>	\$31.469.269
<b>Total anual</b>	<b>\$93.623.267</b>

Fuente: Base de datos Comedores Escolares M.E.

■ Si al presupuesto se le suman las erogaciones devenidas de la administración central y los gastos de funcionamiento para el sistema, **la política alimentaria escolar asciende a más de \$100.000.000.- anuales.**

- ✓ Cantidad de Raciones diarias (Agosto 2004):

Aglomerado Rosario	Oficiales		Privadas	
	Comedor	Copa de Leche	Comedor	Copa de Leche
Funes	203	1.263	0	0
Granadero Baigorria	14.496	6.056	0	164
Pérez	1.961	4.153	0	0
Rosario	32.759	80.958	6.842	20.295
Soldini	0	0	0	0
Villa Gobernador Gálvez	4.148	11.667	81	420
Capitán Bermudez	1.178	4.543	0	0
Fray Luis Beltrán	621	2.139	0	0
Pto. General San Martín	483	1.115	0	0
Roldán	294	1.807	253	837
San Lorenzo	659	4.205	62	91
<b>Total</b>	<b>56.802</b>	<b>118.306</b>	<b>7.238</b>	<b>21.807</b>
<b>(**) Aglomerado Santa Fe</b>				
Recreo	803	2.780	0	0
San José del Rincón	558	1.126	0	0
Santa Fe	17.957	36.633	4.174	10.831
Santo Tomé	3.364	9.643	206	272
Sauce Viejo	524	1.077	0	0
<b>Total</b>	<b>23.206</b>	<b>51.259</b>	<b>4.380</b>	<b>11.1103</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos M.E.

- ✓ Evolución del valor de la ración diaria:

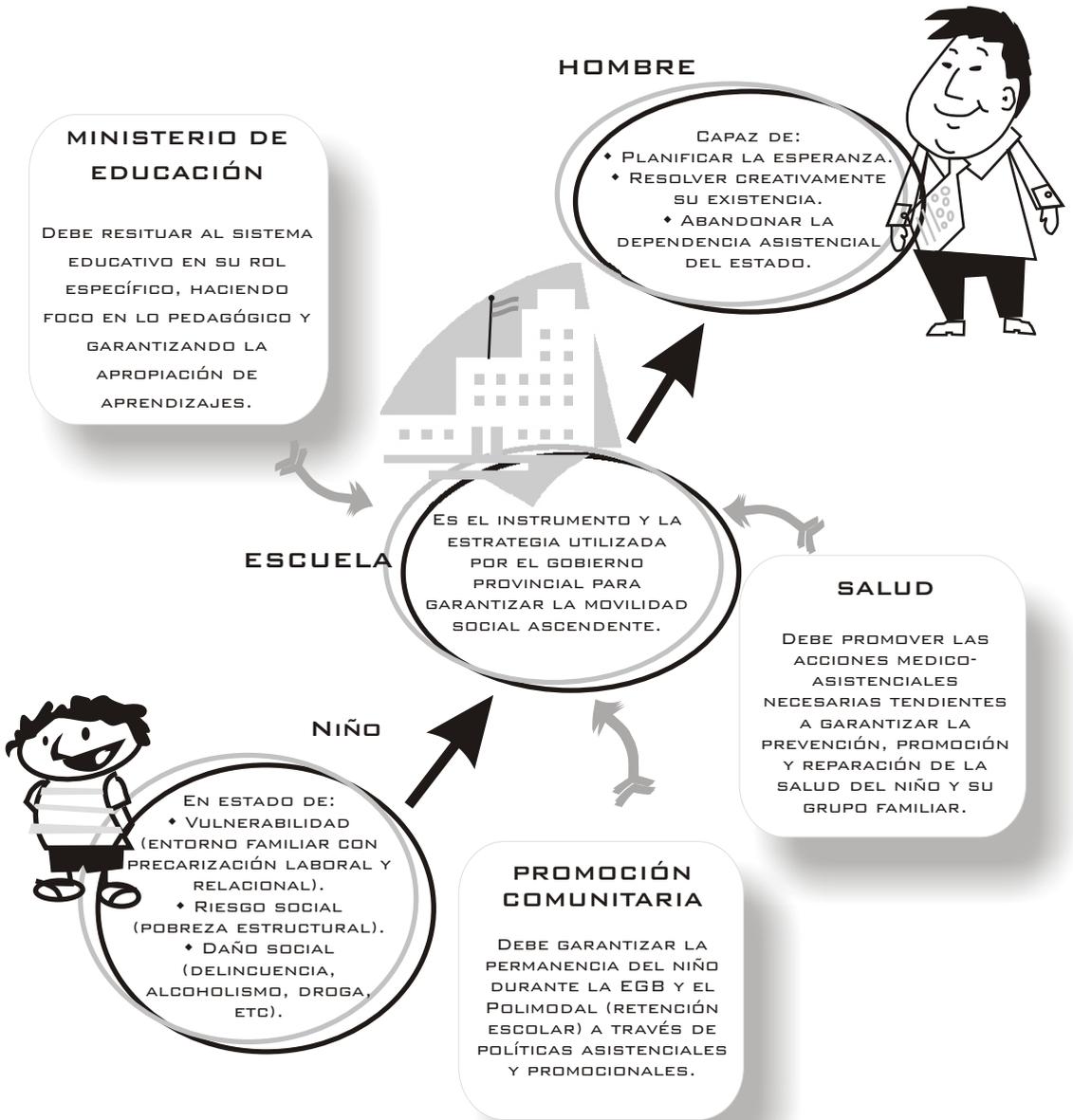
Servicio	Fecha	Valoración
Comedor	Hasta Julio de 2002	\$0,650
	Desde Agosto de 2002	\$0,850
Copa de leche	Hasta Julio de 2002	\$0,150
	Desde Agosto de 2002	\$0,300
Refuerzo de ración <sup>3</sup>	Desde Mayo de 2002	\$0,145

Fuente: Elaboración propia en base a datos M.E.

<sup>2</sup> Asignaciones aproximadas para 2.679 agentes (ecónomos, cocineros, celadores y ayudantes de cocina).

<sup>3</sup> Asignación correspondiente a Convenio suscripto entre la Provincia y el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria "El hambre más urgente". Refuerzo de Comedores Escolares.

### 3. Modelo Conceptual de Intervención



### 4. El Programa de Traspaso

#### 4.1. Antecedentes

“El sistema de ayuda alimentaria comienza alrededor del año 1900, cuando un grupo de maestros observa disminución del rendimiento intelectual y astenia general de los alumnos, debido a la ingesta insuficiente de alimentos en el hogar. En 1906 comienza la Copa de Leche y en 1928 se implementa en Capital Federal el primer Comedor Escolar.

La asistencia alimentaria se plantea para '**asegurar el consumo de una alimentación adecuada en los niños en edad escolar**'. La comida de la escuela constituye un **complemento** de la alimentación que el niño recibe en el hogar o de otros programas sociales: una no reemplaza a la otra. Así mismo, el servicio de Comedor constituye una estrategia para la retención de la matrícula".<sup>4</sup>

El 30 de abril del año 1975 se reglamenta a través del Decreto Provincial Nº 1505 el Servicio de Comedores Escolares; a partir de ese momento y hasta la actualidad dicho servicio ha ido evolucionando de acuerdo a las crecientes necesidades sociales.

Los Comedores Escolares siempre han sido asistidos por personal propio del sistema educativo y permanentemente ha estado acompañando y/o cogestionado por las Cooperadoras Escolares que desempeñaron un papel importante en su desarrollo.

Así se llega al año 2004 donde el Ejecutivo Provincial dispone, mediante el Decreto Nº 227, aprobar el "*Programa Primario de Articulación Interjurisdiccional para la Transferencia de los Servicios Alimentarios prestados por el Ministerio de Educación a la Jurisdicción de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria*", y lanzar una prueba piloto de carácter experimental para acometer dicha experiencia.

Luego de treinta años de desarrollarse formalmente esta política alimentaria en el ámbito del Ministerio de Educación, donde se perfeccionaron los mecanismos de gestión según la cultura organizacional particular de dicha Jurisdicción, se presenta como un gran desafío transferir la prestación del servicio aportándole otra lógica vinculada con los criterios asistenciales y promocionales propios de la Secretaría de Promoción Comunitaria.

## **4.2. El desarrollo de la experiencia piloto.**

### **4.2.1. Modalidad del servicio en la órbita del Ministerio de Educación.**

El servicio de Comedores Escolares y Copa de Leche se presta en establecimientos educativos de acuerdo a las siguientes modalidades:

- ❑ Escuelas con Comedor y Copa de Leche:
  - Que cocinan para sí;
  - Que cocinan para sí y que proveen a otras.
- ❑ Cocinas Centralizadas que proveen a distintas escuelas.
- ❑ Escuelas solo con Copa de Leche.

Para la asistencia de estos servicios, el Ministerio de Educación transfiere a la cuenta de la Cooperadora escolar los fondos presupuestados para atender la cantidad de raciones solicitadas; dichos fondos si bien son administrados por la Dirección, en la práctica son invertidos por la Asociación Cooperadora en la adquisición de los víveres necesarios de acuerdo a lo informado por el ecónomo del comedor, todo ello bajo la supervisión de la Dirección.

De esta manera, se puede afirmar que el servicio es prestado por un tercero no estatal, considerado como responsable ante la administración pública.

---

<sup>4</sup> Extractado del Manual Operativo de Funcionamiento para los servicios de Comedor Escolar y Copa de Leche dependiente del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe-2001.

## 4.2.2. Los inicios de la prueba piloto

La fuerte decisión política del Gobernador de la Provincia de transferir el servicio de Comedores Escolares y Copa de Leche al ámbito de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria, se plasmó en la creación de la Dirección Provincial de Comedores Escolares, dentro de dicha Secretaría, como uno de sus primeros actos de gobierno.

De acuerdo a los lineamientos definidos, se afrontó como principal desafío reunir a los representantes de las diversas organizaciones, intra e interinstitucionales que, con visiones diferentes y lógicas organizacionales distintas, pudieran asumir la responsabilidad del cambio, dentro de un marco de respeto de los aciertos alcanzados en la historia de la prestación del servicio, pero a la vez de transformación de acuerdo a las nuevas demandas y necesidades sociales.

Para ello, resultó de decisiva importancia la intervención del Ministerio Coordinador, flamantemente creado, que facilitó la construcción de un espacio de articulación entre el Ministerio de Educación y la Secretaría de Promoción Comunitaria el cual terminó de plasmarse con la conformación de un Equipo Interjurisdiccional. Dicho Equipo, normado por el Decreto N° 227 antes mencionado, se constituye como responsable de diseñar, planificar, evaluar, acompañar y resolver los problemas de articulación operativa, proyectando los nuevos diseños normativos que determinen la extensión progresiva de la transferencia de los servicios a la jurisdicción de destino.

Es de destacar que, este tipo de experiencias interjurisdiccionales, no son prácticas habituales en el Estado Provincial, motivo por el cual la realización y consolidación de los encuentros demandaron un gran esfuerzo por considerárselos una herramienta estratégica viabilizadora de un efectivo proceso de transferencia y transformación.

## 4.2.3. La puesta en marcha

La complejidad de la tarea abordada requirió iniciar líneas de acción en forma simultánea sobre distintos aspectos de la problemática:

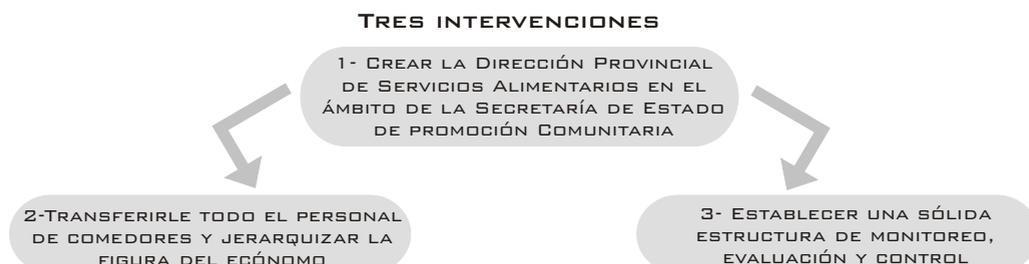
- ✓ La Dirección Provincial de Comedores Escolares conjuntamente con personal de las Direcciones Regionales de Educación involucradas, realizaron un relevamiento integral de los establecimientos escolares con comedor de las ciudades de Santa Fe y Rosario (por ser las ciudades con mayor concentración y diversificación prestacional) a fin de establecer un cuadro de situación que posibilitase una toma eficaz de decisiones.
- ✓ El Equipo Interjurisdiccional definió la figura de REPRESENTANTE de Promoción Comunitaria para relevar de las funciones de gerenciamiento de los comedores a los directivos de los establecimientos escolares y a las Cooperadoras Escolares, los cuales empiezan a ejercer el rol de control social del servicio.
- ✓ La Presidencia del Equipo Interjurisdiccional, mediante Resolución conjunta del M.E. N° 104 y de la S.E.P.C. N° 37 del 04/03/04, procedió a la selección de seis escuelas con cocina propia, dos en la ciudad de Santa Fe (que asisten a cinco establecimientos con un total de 1.263 raciones) y cuatro en la ciudad de Rosario (que asisten a diez establecimientos con un total de 4.089 raciones) según el siguiente detalle:

Escuela Proveedora	Escuela Asistida	Comedor	Copa de Leche
<b>ROSARIO</b>			
Nº 773 "Pablo Pizzurno"		500	867
	Nº 609 "F. Zapata"	510	
	Nº 2512 "EEMPA-Muñiz"	55	
Nº 1254 "Tomás Espora"		473	642
	Nº 156 "San Luis"	14	
	Nº 9342 "Luis Pasteur"	97	
	Nº 74 Primaria Nocturna	90	
Nº1279 "Estanilao López"		280	838
	Nº 154 Anexo "J. Bello"		
	Nº 154 Anexo "Tío Rolo"		
	Nº 2004 Escuela Especial	49	
	APRIM	30	
Nº 1357 "Dr. L. Maradona"		469	507
	Nº 8081 Jardín	60	
<b>Total Rosario</b>		<b>4.089</b>	<b>2.854</b>
<b>SANTA FE</b>			
Nº 884 "Ignacio Sanchez"		115	104
	Nº 1317 "J. M. De Rosas"	150	
	Nº 478 "N. De Avellaneda"	180	
	Nº 247 Jardín Nucleado	21	
Nº 20 "Dr. M. Quiroga"		270	410
	Nº 809 "Brigadier López"	469	
	Nº 54 Jardín	58	
<b>Total Santa Fe</b>		<b>1.263</b>	<b>514</b>

✓ Los Equipos Técnicos del Ministerio de Educación, del Ministerio Coordinador y de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria, seleccionaron y capacitaron personal para su designación como REPRESENTANTES, realizaron el análisis de la gestión de compra, diseñaron los nuevos procesos e instruyeron acerca de la implementación del sistema administrativo contable.

✓ Los Representantes designados y puestos en funciones (el 22 de abril en la ciudad de Rosario por Resolución Nº 83 y el 21 de mayo en la ciudad de Santa Fe por Resolución Nº 140) asumieron las tareas de supervisar los comedores escolares a su cargo (registro de comensales y stock de víveres); gestionar la demanda alimentaria y la necesidad de recursos y elementos para el normal desarrollo del servicio; realizar la gestión de compras y recepción de víveres; concretar las registraciones y rendiciones de forma, como así mismo gestionar el recurso humano que se desempeña en el comedor.

#### 4.2.4. El modelo final

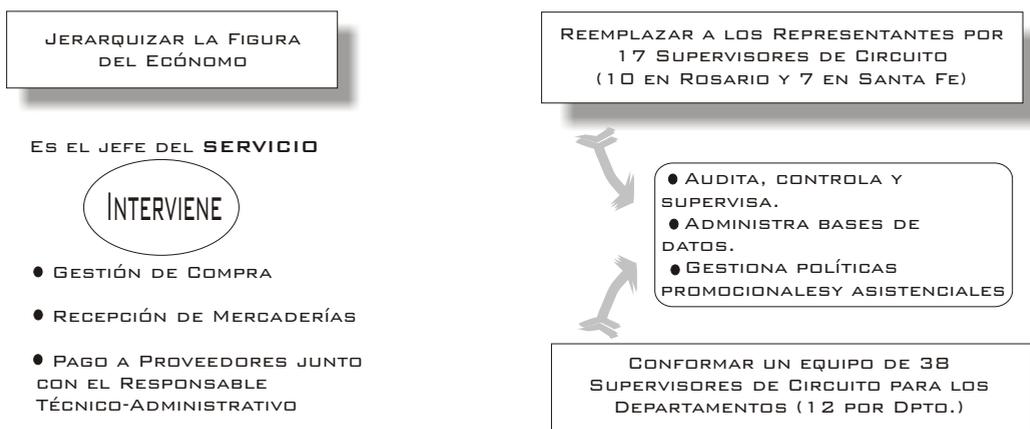


En función de la complejidad que implica transferir un servicio de tal magnitud, de una Jurisdicción a otra, donde eran de preverse omisiones y errores que hubieran puesto en peligro una prestación tan necesaria y sensible, el Equipo Interjurisdiccional definió como estrategia la conformación de una Mesa Ejecutiva que evaluase cada uno de los aspectos a tener en cuenta para garantizar una transferencia sin conflictos internos (hacia dentro de la administración) ni externos (hacia los beneficiarios). Dicha Mesa está integrada por las Áreas de Administración, de Recursos Humanos, de Jurídica y de Infraestructura y Asistencia Escolar del Ministerio de Educación; las Áreas de Administración, de Jurídica, de Informática y de Comedores Escolares de la S.E.P.C; Auditores de la Subsecretaría de Planeamiento y Control de Gestión y Administradores Provinciales del Ministerio Coordinador afectados al Proyecto.

El Equipo Interjurisdiccional y las áreas técnicas de cada una de las carteras involucradas se abocaron al seguimiento, monitoreo y evaluación permanente de esta experiencia piloto a fin de corregir desviaciones y diseñar la proyección de la misma al resto de los servicios alimentarios escolares para el período 2005. La metodología escogida por los integrantes de la Mesa fue la de ir logrando acuerdos de manera concensuada, llegándose a la redacción de un ante proyecto de Decreto, con una minuciosa corrección de cada uno de los artículos del mismo, teniendo en cuenta fundamentalmente los siguientes lineamientos:

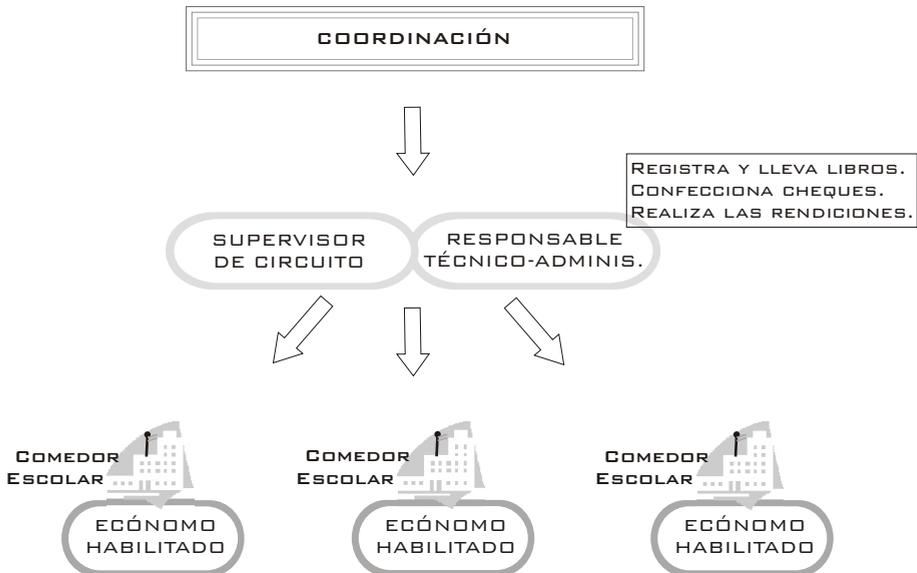
- ▶ Dar por finalizada la experiencia piloto, reemplazando la figura del Representante por Supervisores de Circuito, estableciendo una sólida estructura de monitoreo, evaluación y control. Estos Supervisores tienen como responsabilidad primaria desarrollar acciones de "promoción" de una población a cargo a través de redes sociales, lo cual implica realizar de manera permanente un seguimiento de cada uno de los alumnos que pertenecen a su cartera tratando de garantizar que dichos niños asistan a la escuela.
- ▶ Jerarquizar la figura del Ecónomo como Jefe del Servicio el cual intervendrá en las gestiones de compra conjuntamente con un equipo Técnico-Administrativo.

#### MODELO FINAL DEL SERVICIO ALIMENTARIO ESCOLAR



- ▶ Ante la necesidad de fortalecer institucionalmente a la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria, que actualmente cuenta con una planta total de 1.457 agentes y que va a recibir aproximadamente 2.700 agentes nuevos, se definió un cronograma de

traspaso gradual y continuo, a partir del año 2005 y hasta el 2007 inclusive, a fin de evitar un impacto negativo sobre las distintas áreas de apoyo. Así, se mantendrá la dependencia administrativa en la esfera del Ministerio de Educación durante el año 2005, ésto significa que las novedades (presentismo, ausentismo, licencias, designaciones, etc.) serán manejadas por el Director de la escuela, a solicitud del Ecónomo y/o Supervisor, a través de la Secretaría del respectivo establecimiento escolar y que la liquidación de sueldos y control del personal continuará siendo administrada por Educación durante el período enunciado.



A partir del ante-proyecto de Decreto y teniendo en cuenta a los actores involucrados en el sistema, se procedió a dar intervención a los gremios mas representativos, Unión del Personal Civil de la Nación (U.P.C.N.) y Asociación de Trabajadores del Estado (A.T.E.) para que tuvieran la posibilidad de participar activamente aportando ideas y sugerencias a partir de la experiencia del personal. Así, se llegó a definir un proyecto de Decreto que contempla una mirada abarcadora y holística.

### PROMOCIÓN COMUNITARIA



#### 4.2.5. Construcción de redes.

A fin de garantizar el éxito del proyecto se trabajó tenazmente en la construcción de redes con aquellos actores que de una u otra manera se encuentran involucrados con la temática, tal como puede apreciarse a continuación:

1. Se organizaron reuniones de trabajo con:

- Personal Directivo y docente de escuelas;
- Personal de comedores escolares;
- Miembros de Asociaciones Cooperadoras Escolares;
- Delegados gremiales;
- Funcionarios de la Subsecretaría de la Función Pública;
- Nutricionistas del Ministerio de Salud de la Provincia.

2. Paralelamente se comenzaron a desarrollar actividades con el Ministerio de Desarrollo Social tendientes a intercambiar experiencias sobre los Comedores Escolares y a implementar los siguientes proyectos:

- De capacitación: tanto del personal que proviene de otras jurisdicciones como de aquel que ya se encuentra a cargo de los comedores (ayudantes de cocina, cocineros, celadores y ecónomos) los cuales vienen desarrollando sus labores en función de un modelo diferente al definido para el presente contexto. Por este motivo, traspasar el servicio implica, no solo un cambio jurisdiccional, sino un proceso mucho más complejo que involucra, además de la modificación de procesos y circuitos, la adquisición de nuevas competencias por parte del personal. Estas nuevas competencias, podrán ser adquiridas eficazmente si se otorga al personal la posibilidad de capacitación, sobre todo teniendo en cuenta que, a partir de este nuevo servicio, se crea una nueva carrera administrativa, con una nueva estructura orgánico funcional y con misiones y funciones diferentes a las que existían hasta la actualidad.

- De construcción de un Sistema Integrado de Información Psico-socio-sanitaria de Beneficiarios de Planes Alimentarios: tendiente a la conformación de un padrón único de beneficiarios que posibilite la implementación eficiente de políticas focalizadas, ya que el modelo de trabajo interjurisdiccional exige el desarrollo de sistemas integrados y la distribución (sobre todo hacia los niveles operativos) de la información necesaria para la toma de decisiones ejecutivas y gerenciales. Como herramienta informática, el SIPBPA procurará responder a los siguientes lineamientos:

- A) Integración de datos interjurisdiccionales sobre los beneficiarios.
- b) Disponibilidad de datos no duplicados y confiables, compartidos por todos los procesos que lo requieran.
- c) Captura de los datos en el lugar de origen del mismo (fundamentalmente trabajando con los propios comedores escolares).
- d) Provisión de información para la toma de decisiones a nivel de los equipos técnicos de supervisión.
- e) Provisión de información para el desarrollo de las funciones de las áreas centrales.

El SIPBPA brindará paulatinamente información detallada de cada sujeto atendido por las políticas sociales. Dicha información será útil tanto para la toma de decisiones operativas como gerenciales, así como para el desarrollo de las herramientas de planificación regional. Por otro lado ofrece, en forma integrada, una valija de programas de apoyo al servicio alimentario.

3. A fin de informar a la ciudadanía en general y a padres y alumnos en particular, sobre los fundamentos y alcances de la presente política pública, se llevó adelante una campaña de difusión a través de distintos medios masivos de comunicación.

4. Teniendo en cuenta la misión promocional del programa transferido, se han desarrollado estrategias de acción donde los Supervisores de Circuito se constituyen como referentes de la Secretaría de Promoción Comunitaria en el área geográfica asignada y como constructores y dinamizadores de redes sociales territoriales conformadas, entre otras, por:

- Centros de Desarrollo Zonal (C.D.Z.), los cuales son unidades de atención descentralizada de la Secretaría de Promoción Comunitaria que cuentan con
- Asistentes Sociales;
- Efectores de Salud, provinciales, municipales y/o privados;
- Comisarías;
- Centros de Atención Familiar (C.A.F.);
- Otras escuelas;
- Iglesias;
- Vecinales;
- Clubes;
- Bibliotecas.

### **5. Abordaje de problemas detectados.**

El camino recorrido en la experiencia piloto nos permitió avanzar sobre fugas de calidad detectadas en el diagnóstico preliminar del Servicio Alimentario Escolar mencionado en el apartado 2. de presente trabajo, orientando las acciones hacia las siguientes tareas:

#### Problemas de Visión:

- Toma de asistencia periódica y sistemática de los comensales a fin de realizar un seguimiento permanente de los beneficiarios.
- Articulación con los trabajadores sociales y agentes territoriales de los Centros de Desarrollo Zonal (C.D.Z.) de la Secretaría de Promoción Comunitaria con el objetivo de indagar información y, en los casos que correspondiere, reintroducir en el sistema escolar a los niños que por cualquier motivo dejaron de asistir al comedor.

#### Problemas de Gestión:

- Reuniones periódicas entre los equipos técnicos del Ministerio Coordinador, el Ministerio de Educación y la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria, a fin de coordinar acciones y elaborar alternativas técnicas para el desarrollo del programa.
- Reuniones programadas entre los titulares jurisdiccionales y funcionarios políticos de las áreas intervinientes con el objetivo de consensuar caminos y tomar decisiones estratégicas.
- Diseño de una estructura de supervisión que garantice un adecuado control de gestión.
- Elaboración de encuestas de calidad a fin de evaluar el servicio.

#### Problema de Selección:

- Diseño de indicadores de cobertura, eficiencia y eficacia, a fin de tener información

real y exhaustiva sobre la población beneficiaria, la población sin cobertura y la situación de pobreza o no de los mismos.

## 6. Tablero de mando

El monitoreo y evaluación de los servicios sociales históricamente ha sido realizado en base a observaciones directas, apreciaciones personales e interpretaciones subjetivas con dudosa rigurosidad científica.

En sintonía con el desarrollo de nuevas tecnologías de gestión en el área social, resulta conveniente resaltar el esfuerzo desarrollado en el diseño y estructuración de un tablero de mando que permita realizar el seguimiento permanente del programa a fin de ir corrigiendo las desviaciones del mismo en los momentos oportunos.

Para ello se han construido una serie de indicadores<sup>5</sup>, los que sintéticamente se presentan a continuación:

### INDICADOR DE COBERTURA

Nombre del indicador	Cálculo	Objeto
Cantidad de niños en edad inicial y de E.G.B. en situación de vulnerabilidad, riesgo o daño social que asisten a comedores escolares y copa de leche.	Numerador: Número de niños que asisten a comedores escolares y copa de leche. Denominador: Número de niños vulnerables, en riesgo o daño social.	Este indicador permite monitorear el alcance del servicio de comedores escolares y copa de leche.
<b>Estándar esperado</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Toma de información</b>
80 %	Semestral	Encuesta permanente de hogares y registros de comedores.
<b>Responsable</b>	<b>Gráfico</b>	
A.P.	De área 100% apilada o circular 3D	

### INDICADOR DE EFICACIA

Nombre del indicador	Cálculo	Objeto
Permanencia y retención escolar de los beneficiarios del programa.	Numerador: Total de niños que asisten a comedores escolares. Denominador: Número de niños inscritos a comedores para el ciclo lectivo.	Este indicador permite monitorear el grado de retención y permanencia de los niños que asisten al servicio de comedores escolares en los establecimientos educativos.
<b>Estándar esperado</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Toma de información</b>
80 %	Mensual	Registro de inscripción a comedores y registros de asistencia a comedores.
<b>Responsable</b>	<b>Gráfico</b>	
A.P.	Circular 3D	

## INDICADOR DE EFICIENCIA

Nombre del indicador	Cálculo	Objeto
Porcentaje de niños pobres que asisten a comedores escolares.	Numerador: Número de niños vulnerables, en riesgo o daño social. Denominador: Número de niños que asisten a comedores escolares.	Este indicador permite monitorear la efectiva focalización del servicio de comedores escolares en la población beneficiaria.
Estándar esperado	Unidad de medida	Toma de información
100 %	Semestral	Registro de selección de beneficiarios, Fichas de identificación de Beneficiarios Actuales y Potenciales de Programas Sociales (FIBAPS), Encuestas de campo y Registros de asistencia a comedores.
Responsable	Gráfico	
A.P.	Circular 3D	

### 7. Conclusiones.

El presente programa de Transferencia de Comedores Escolares y Copas de Leche al ámbito de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria, que durante el segundo semestre del presente año se generalizará a todo el territorio provincial, presentó dos grandes desafíos:

1. Por un lado, nos obligó a romper con viejos esquemas burocráticos que focalizan la mirada hacia el interior de cada una de las Jurisdicciones. El trabajo en equipo, la mirada inter-áreas, el compromiso horizontal inter-jurisdiccional, han sido elementos que contribuyeron a restituir a nuestro beneficiario en su integralidad.

2. Por otro lado, nos permitió empezar a desarrollar redes con representantes de la sociedad civil que contribuyan a la viabilidad del proyecto y a la eficacia de su implementación.

Estamos convencidos que el camino que empezamos a transitar entre todos los actores involucrados en este proceso es el que garantizará su permanencia en el tiempo y es el que contribuirá a que en el futuro haya menos sujetos que demanden la atención del Estado y más sujetos preparados y fortalecidos para escribir su propio destino y planificar la esperanza.

<sup>5</sup> Los indicadores de Cobertura, Eficiencia y Eficacia fueron desarrollados para medir independientemente el servicio en el aglomerado Gran Rosario, aglomerado Santa Fe y el resto de la Provincia.



Alicia Bouvier

Arquitecta egresada de la Universidad Nacional de Rosario (1974). Desarrolló actividades varias en el ejercicio de su profesión dentro del ámbito privado. En el sector público se ha desempeñado como Directora de Obra de la Unidad Ejecutora Provincial del Programa Rosario del Plan de Reordenamiento Físico y Mejoramiento Habitacional en Asentamientos Irregulares de la ciudad de Rosario durante los años 1997-1999 y como Coordinadora del Programa Trabajar. Se desempeñó en la Coordinación Supervisión y Coordinación General para el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (I.P.E.C.); para el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (I.N.D.E.C.) y para la Encuesta de Origen y Destino del año 2002 organizada por la Municipalidad de Rosario, Instituto del Transporte y Universidad Nacional de Rosario. Hasta el año 2004 fue miembro de la Comisión Directiva del Instituto del Paraná donde desarrolló tareas de investigación relacionadas al área social. Actualmente se desempeña con cargo político como Directora Provincial de Comedores Escolares de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria de la Provincia de Santa Fe.



Jorge Marquez

Licenciado en Educación, Psicólogo Social, Profesor en Psicopedagogía, Administrador Gubernamental de la provincia de Santa Fe. Especializado en gestión del conocimiento y en transformación de culturas organizacionales. Con experiencia en manejo del conflicto y resolución de problemas. Con capacidad para implementar proyectos y construir redes interinstitucionales. Con un fuerte compromiso a integrar o coordinar equipos de trabajo con orientación al beneficiario. Innovador, con iniciativa y capacidad para comunicar ideas, tiene tendencia al pensamiento estratégico y al diseño de escenarios. Como Administrador Gubernamental, tiene experiencia en asesoramiento, planificación, organización, coordinación y conducción de políticas públicas inherentes al funcionamiento del Estado y su mejora integral, por medio del gerenciamiento de proyectos, el liderazgo proactivo de políticas transversales que potencien el uso eficiente y eficaz de los recursos, y la formulación y evaluación de metodologías de gestión.



Marisa Susana Basel

Prof. Ciencias Biológicas, Especialista en Gestión Estratégica de Organizaciones Públicas (U.N.R.), egresada del Primer Programa de Formación de Administradores Provinciales del Gobierno de la Provincia de Santa Fe. En el Ámbito Público Provincial desde el año 1988 ha prestado distintos servicios tales como: Miembro del Consejo Directivo de la Comisión Provincial de Apoyo y Defensa del Medio Ambiente (Ministerio de Obras, Servicios Públicos y Vivienda); Jefa de Área Profesional de la Dirección Provincial de Participación Comunitaria (Ministerio de Obras, Servicios Públicos y Vivienda); desempeñó funciones políticas como Directora Provincial de Asuntos Financieros (Ministerio de Gobierno, Justicia y Culto); como Administradora Provincial se ha desempeñado en diversas jurisdicciones realizando tareas de asesoramiento; de análisis y readecuación de procesos administrativos y estructuras; desarrollo de sistemas de seguimiento y control; capacitación de personal; diagnóstico organizacional; análisis y readecuación de procesos; formulación y gerenciamiento de proyectos y coordinación de áreas. Se desempeñó como Interventora del hospital de Roldán y fue representante del Programa Manos a la Obra. Desde el año 2004 está colaborando en la Dirección Provincial de Comedores Escolares (Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria).