

X Jornadas de Sociología de la UNLP

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Universidad Nacional de La Plata

Mesa 25: *Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales*

Aproximación a la modalidad de gestión en la implementación local de programas sociales

Feliu Patricia, Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF)

pfeliu@untref.edu.ar

Resumen

La ponencia tiene por objeto presentar el abordaje conceptual/metodológico respecto de la organización de la gestión local en el área de programas sociales en el conurbano bonaerense. Nos interesa poner en común las dimensiones y variables, la desagregación conceptual y supuestos de una investigación que está en su etapa inicial.

La investigación se propone adentrarse en la problemática de la implementación de programas sociales a nivel local en el período actual, detallando la configuración de su funcionamiento a partir de la perspectiva tanto de los agentes públicos, diversas posiciones, como de los destinatarios y otros actores (empresas, ongs, movimientos sociales) especialmente enfocando en las interacciones sociales. Para lo cual se propone realizar el relevamiento y análisis de las narraciones a través de entrevistas a los diferentes actores acerca de la modalidad de la organización del aparato de gestión.

Realizar un recorrido micro de lo político social recuperando una visión compleja de la implementación permitiendo hacer observable la especificidad de la implementación de programas sociales. De esta manera identificar y especificar los modos que asumen los gobiernos locales para dar respuesta a las demandas sociales, los modos de hacer del Estado sin desconocer los entramados políticos.

Aproximación a la intervención social del período actual

A fines del 2015 se produce un cambio de gobierno que marca el inicio de un nuevo período en sus políticas y enfoques. El Ministerio de Desarrollo Social (MDS) centra sus presentaciones en la intencionalidad de mejorar calidad de vida, “estar mejor”; nombrada como “pobreza cero” refiere a la población en términos de personas, vecinos, titulares de programas, emprendedores. Esta concepción marca un contrapunto con el período anterior que propuso una modalidad diferente de intervención que intentó dar nuevas respuesta a la llamada deuda social y aumentar los niveles de bienestar de la población. Fue una concepción que revalorizó al sujeto de derecho y la idea justicia social, nombrado como “producción con inclusión”. En cuanto a las políticas sociales, se las resignificó como instrumento de realización y restitución de derechos sociales y promoción de una sociedad organizada, concibiendo como imperativo ético a la persona y su realización (Cf. Ministerio de Desarrollo Social 2007 y 2010). Se amplió la cobertura incluso con dispositivos universalizantes. Configurando inscripciones identitarias individuales y colectivas.

En cambio la política social actual tiene un posicionamiento distinto, se encarga del manejo social del riesgo, busca disminuir el efecto de posibles riesgos, reducir su potencialidad en los individuos que son en última instancia los responsables de su condición. Si el riesgo se materializa, si se produce el efecto no deseado del riesgo la política social no tiene respuesta; la pobreza entonces se visualiza como peligrosa, una amenaza para lo cual la respuesta es la represión/judicialización. A la población desfavorecida, los beneficiarios, titulares de programas se los comenzó a asociar no solo como incapaces sino también y en parte como transgresores. Los beneficiarios sean los jóvenes, desocupados, trabajadores, madres, discapacitados, jubilados son identificados en parte como abusadores del Estado, no está presente la concepción del derecho sino de la construcción del merecimiento de la prestación social.

Esta concepción se realiza en la desactivación y desfinanciamiento de políticas universales y asistenciales provocando un cambio institucional de las políticas sociales. Por ejemplo en salud los programas Cunita, Sumar, Remediar, salud reproductiva se desarticulan o se reducen en el ex Ministerio de Salud convertido en Secretaría.

Los cambios en la concepción también se transponen a los programas, por ejemplo los programas de economía social¹ se reorientan a capacitación para el emprendedorismo y el empleo y también produce un cambio institucional, por ejemplo, desarmando el área de la

1 Estos sectores de la economía social a su vez, como la economía informal y PYMES, se vieron muy afectados por el tarifazo de los servicios públicos, el aumento de la inflación, devaluación.

agricultura familiar. Otro ejemplo de las modificaciones del presente gobierno es el Programa de Inserción Laboral conocido como Plan Empalme propone mantener la “ayuda social” mensual a los beneficiarios por un tiempo (art. 1 del Decreto 304/17) hasta 24 meses (art. 4to) y es considerado un subsidio al empleo que los empresarios pueden contabilizar como parte de la remuneración (ver art. 2do). Estas orientaciones se alejan de la perspectiva de la economía social apuntalando la idea del trabajo individual promoviendo el emprendedorismo, para lo cual se sanciona la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor (Ley N°27349 abril 2017)

Coyuntura

En los casi tres años de gestión de gobierno las condiciones de vida presentan una tendencia declinante, se observa un deterioro en el mundo del trabajo situación que impacta negativamente en la estructura social. Así lo señalan, con mayor o menor intensidad, fuentes nacionales diversas incluidas el INDEC; no gubernamentales como Observatorio de la Deuda Social (UCA), CEPA, CIFRA, CIPPEC; e internacionales como CEPAL². Se venía de un contexto creciente del PBI, y en la actualidad comienza a caer porque cae la producción y la actividad económica. Crece la deuda externa, se duplica la proporción del PBI destinada a ella. A la vez que decrece el número de pymes activas, el comercio, despidos en grandes empresas y en las administraciones públicas que aumentan el desempleo, a la vez que hay un deterioro del salario, desvaluación de la moneda (pérdida del poder adquisitivo). Situación que impacta de forma directa en las condiciones de vida aumentando la pobreza, indigencia y la desigualdad.

Estos cambios en la estructura social, empeoran los indicadores del malestar, aumentan la demanda al Estado, como indicador tenemos la sanción en noviembre del 2016 de la Ley 368 de Emergencia Social, Alimentaria y de las Organizaciones de la Economía Popular conocida como *Ley de Emergencia Social* que es su capítulo 3. Esta iniciativa establece entre otras la creación del Programa Solidario de Ingreso Social con Trabajo (cap. 2), la creación del Consejo de la Economía Popular y del Salario Social Complementario (cap. 3) con representación de las organizaciones sociales y del Gobierno. Destina un presupuesto de \$30.000 millones de pesos por tres años, siendo \$11.000 millones los previstos para el 2017 (1er año).

Se puede sospechar que esta ley que apuntala a la economía social/popular fue arrancada por la movilización de los movimientos sociales ya que entre en contradicción con la concepción

2 Panorama Social de América Latina 2016 señala que en la Argentina empeora la desigualdad.

del gobierno. A pesar de su reglamentación en marzo del 2017, en enero del 2018 los movimientos sociales vuelven a las calles a reclamar por su falta de implementación.

En este contexto las demandas sociales aumentaron. Conseguir esto o aquello, procurar recursos a través del Estado porque por sí mismo no se logra, o vincularse con los servicios estatales para sobrellevar cuestiones de la vida cotidiana. Y son los gobiernos locales los primeros demandados.

Retomando, las políticas sociales son parte de las acciones de un gobierno, comparte sus sentidos. En el caso de la política de asistencia que asume en este período el “modelo de asistencial”. Categoría propuesta por Arias (Cf. 2012) que presenta dos modelos de intervención específicamente sobre la pobreza, diferenciando el asistencial del promocional. El asistencial es ayuda, una colaboración a personas o familias en circunstancias cruciales por no poder resolverlas a través de las prestaciones vinculadas al trabajo o por sus propios medios. A diferencia el modelo promocional que apunta al mejoramiento de la comunidad a partir de dinamizar y organizar los grupos humanos, supone el conocimiento de los factores propios de ese espacio social, la posibilidad de movilizarlos, atendiendo a las aspiraciones de los diversos actores.

La implementación y la modalidad en la gestión (marco conceptual y metodológico)

La implementación³ es la forma en que la formulación de las políticas se transpone en acciones dirigidas a la población, es donde las políticas sociales se diseminan y distribuyen en el conjunto social, es donde cobran vida. Un programa o una medida implica acciones planificadas, con reconocimiento institucional, con objetivos y actividades claros, integrado a la institución y vinculado a las diferentes áreas, para lo cual requiere de medios y recursos (humanos, financieros y técnicos) lo que resulta en la capacidad de gestión. Lo que Fleury advierte es que la coherencia entre la formulación y la implementación no es mecánica en “Dilemas entre lo instituyente y lo instituido” (2007:152); Y a la vez, es donde se juegan varias dimensiones entre ellas, el entramado institucional, la organización del aparato administrativo, y las significaciones y prácticas de los actores y su interacción.

3 Hace varios años, Aguillar Villanueva sintetiza el proceso por el cual fue revalorizada la implementación en tanto campo problemático en el estudio de las políticas públicas, iniciado en los '70 (Cf. Aguillar Villanueva, 1993)

Chiara y Di Virgilio (2009) piensan la implementación como un conjunto de condiciones que desde las distintas dimensiones (funcional, material y política) regulan las actividades comprendida en una determinada intervención con la participación de los diversos actores que involucra un ordenamiento político y organizativo basado en acuerdos constituyendo la trama de interés y estrategias, además de lo establecido previamente en los programas, por lo cual la implementación se convierte en una mediación y arena de conflictos, y porque no contradicciones.

El Estado es un actor central, cuando se trata de la población desfavorecida, vulnerable, en riesgo, excluida, pobre, marginal. Desde la reforma de los '90 la presencia del estado se da en el marco de la descentralización, proceso en el cual se reorganizó la relación entre el Estado central, los gobiernos subnacionales y sociedad.⁴ Esta propuesta enfatiza a los gobiernos locales; entendiendo que estos tienen una mayor cercanía con la población, más conocimiento del territorio, capacidad para articular intereses y posibilitar la participación de los diferentes actores, adecuándose a realidades particulares. Lo que Oszlak destaca de la presencia del Estado en la vida social micro, es la “capilaridad social del rol del estado, o sea, las manifestaciones de su presencia celular en la organización de la vida de una sociedad” (2011: 4). La descentralización trabajo aparejado también la participación resignificando a los actores de la sociedad civil en especial las ONGs, movimientos sociales, movimientos de base y también las empresas. Otra cuestión que influye en los cambios institucionales/organizacionales es la complejidad multidimensional que los problemas asumen por los cambios en la dinámica social y estructura social, por ejemplo las transformaciones en el mundo del trabajo y su impacto en la vida de los barrios (Merkler; Svampa)

Se toma esta complejidad y multidimensionalidad de los abordajes de las políticas para aproximarse a la gestión de las políticas sociales en los gobiernos locales, sin dejar de reconocer la existencia de los ecos del pasado.⁵

Las dimensiones de la gestión

La organización institucional en la implementación cobra relevancia y con ella los agentes que la conforman. Dos aspectos centrales son señalados en esta nueva organización

4 Este proceso viene gestándose desde los '70, donde se plantea una fuerte crítica al Estado de bienestar que entran en crisis de legitimidad se producen reformas que desplazan al modelo Estadocéntrico.



5 En los ecos del pasado estamos pensando tanto en la burocracia weberiana como en la “gestión inclusiva” más asociada a un posicionamiento político (Cf. Adelantado 2009)

descentralizada e integral, cuestiones que desde fines de los '90 son parte de reflexiones por ejemplo Crozier, Cooper, Cunill Grau, en nuestro país Repetto, Cao y Rey, Martínez Nogueira. Respecto a la integralidad Repetto sostiene: “Muchos problemas públicos y las eventuales políticas que se ponen en marcha para atenderlos requieren de un complejo abordaje integral, en dos planos: a) la definición de los problemas a enfrentar; y b) las intervenciones a coordinar y gobernar” (2014: 2) que presenta el desafío de la intersectorialidad del abordaje de los problemas. Y sobre la coordinación sostiene que “es una función estatal que, como condición necesaria más no suficiente, requiere ser cumplida para avanzar en la integralidad, más allá del tipo de diseño institucional que a través del cual se instrumentalice la política social y el conjunto de actores que lo lideren.” (2013: 3)

Esta nueva forma de entender la organización plantea la necesidad de la participación de los diferentes sectores en la resolución de los problemas, además de la transparencia, el acceso a la información, el uso de las nuevas tecnologías. Respecto a los actores estos se consideran un aspecto central en la implementación, para Chiara y Di Virgilio los distintos actores son importantes “...la gestión es vista como un espacio privilegiado de reproducción y/o transformación de la política social a través de los actores que juegan allí sus apuestas estratégicas. Así concebida la gestión opera como ‘espacio de mediación’ entre los espacios macro y la vida cotidiana de la población” (2009: 60). Para captar la complejidad de la gestión las autoras proponen una doble mirada, una más técnica, referida al uso de los diferentes recursos (humanos, financieros y técnicos) que hacen a su asignación, articulación, para dar respuestas, ligada a los problemas de eficiencia y eficacia. Y otra mirada más política, enfocada en la sinuosa relación entre el aparato de Estado y la sociedad, en la interacción que es donde se constituye la demanda y se configura la prestación a través de las prácticas de unos y otros, burócratas, organizaciones de la sociedad civil y privadas, donde se ponen en juego los intereses de los actores, ligada a la problemática de la construcción de legitimidad. (Cf Chiara y Di Virgilio, 2009: 60-61)

Esta concepción de acciones desreguladas (descentralizadas) con abordajes integrales y participación de diferentes actores significa también dar más poder a los agentes en tanto asuman responsabilidades y los otros actores a involucrarse, por ello se hace necesaria la cooperación en la resolución de los problemas/conflictos sin esperar órdenes de arriba. Compartir genuinamente, en serio y no desde el discurso. Cooperar es distinto a: asistir, socorrer, ayudar, auxiliar. Ahora la cooperación desde la perspectiva del juego puede asumir una manera competitiva/egoísta o cooperativa/colaborativa. La capacidad comunicativa es complementaria a la cooperación.

Las dimensiones de la gestión:

Estado	Espacio de mediación			Sociedad
Procesos macro Convenios, leyes, agenda				Vida cotidiana de la población Micro
Aparato de Estado Formulación	Gestión de programas sociales Transponen los programas a los territorios			Actores Demanda
Dimensiones				
	ORGANIZACIÓN	Intersectorialidad	RELACIONES ENTRE RECURSOS ASIGNACIÓN DE	Humanos Financieros Técnicos
		Coordinación		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Eficacia Eficiencia</div>
		Cooperación		Interacción Trama de intereses
				<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Legitimación Viabilidad</div>
				

La identificación y caracterización de los actores se torna un aspecto central a la hora de implementar programas sociales y de comprender la implementación, los actores están en relación a problemas y son entendidos como “formas concretas, ya sean organizaciones o individuos, que ejercen algún tipo de incidencia en el proceso de gestión. Se trata de unidades reales de acción en la sociedad: tomadores y ejecutores de decisiones que se definen como tales en el marco de un sistema de relaciones.” (Chiara y Di Virgilio, 2009: 70). El involucramiento de los diferentes actores también es necesario para legitimar las políticas así como para construir viabilidad.

En el caso de la presente investigación que está enfocada en la gestión local consideramos los siguientes actores: 1.- los agentes de los diferentes niveles jurisdiccionales: responsables de la política social, los coordinadores de área y los equipos, a su vez los agentes según su puesto: escritorio, ventanilla o calle. 2.- los destinatarios que es población que requiere del accionar del Estado para resolver aspectos de su reproducción. 3.- organizaciones de la sociedad civil:

movimientos sociales, iglesias, sindicatos; y organizaciones privadas como empresa.

La muestra en cada municipio

		Políticas sociales	
Agentes	Responsable	1	
	Coordinador de áreas	Alimentación	Empleo
		1	1
Equipos de trabajo: escritorio, ventanilla y calle	4	4	
Destinatarios	4	4	
Otros actores	2	2	
Subtotal	11	11	
Total	23		

Los paradigmas de la gestión

A raíz del proceso de descentralización y del crecimiento de las actividades de la sociedad y de las incumbencia dentro del propio Estado se reflexiona desde los ´90 sobre su cambio institucional, se reconstruye la matriz de funcionamiento, las reglas de juego, la capacidad institucional y los actores (CF Repetto, 2002). Se venía de un modo de organizar la gestión conocida como burocrática (weberiana) centralizada y normalizada, un burócrata obediente, que ejecuta decisiones tomadas según debido proceso que implica una sucesión de capas administrativas la más de las veces superpuestas. Y, se pasa a otro modo organizativo post-burocrático o “nueva gestión pública”. Adelantado (2009) por su parte, plantea que la necesidad de los cambios en la gestión son a raíz de las modificaciones en la estructura social, al estar la población más fragmentada y las demanda ser heterogéneas ya no corresponde con un modelo de gestión de tipo weberiano centralista y uniforme, de procesos estandarizados (cf. 2009).

Lo que se cuestionó al paradigma burocrático es que dejó de ser eficaz: logro de los objetivos/ metas y eficiente: mejor uso de los recursos, menos costoso; más que por cuestiones morales. Este perspectiva de la eficacia y la eficiencia viene del mundo empresarial lo que produce un planteo sobre la nueva gestión como una modalidad tecnocrática, gerencista, o ceocracia situación que pone en debate en el ámbito gubernamental la disputa de intereses entre lo público y privado (cf. Mayol,. 2016 y CIFRA-FLACSO, 2016). Justamente se la acusa de erradicar la política en la gestión pública.

Dos paradigmas de la gestión

	Paradigma Burocrático	Paradigma Nueva Gestión
Dinámica	Racional	Innovación
Procedimientos y estructuras	Obedientes Acciones reguladas	flexibles, creativas Acciones desreguladas
Orden	Estático	Dúctil, maleable
Relaciones	Lentas Cadena de mando, capas de la burocracia, verticalidad	Rápidas, ágiles y franca
Incorporación de tecnología	Baja escala, no central	Informática y comunicación, primera necesidad
Abordaje	Especializado, fragmentación del problema que recarga al aparato de Estado y desarticula la acción	Integral, articulación de acciones. Flexibilización para actuar, descomprime la cadena de mando
Evaluación	Cumplimiento de la norma	Objetivos/metás

Las prácticas de los agentes

Retomando la importancia del Estado en la reproducción de la población desfavorecida, nos enfocamos en las/os agentes, en sus acciones, sus prácticas que es donde cobra materialidad el Estado. Los agentes interactúan entre ellos y con la población efectuando intercambios simbólicos y materiales y se construyen formas de ser. Por lo cual las “prácticas” de los agentes se convirtieron en objeto de observación.

Zibechi (Cf 2008) analiza los programas de transferencia de ingresos identificando una práctica asistencial de los agentes que impone manejos discrecionales, cuyas prácticas están más ligadas a cumplir formalmente con las tareas, centrarse en lo administrativo, con inclinación hacia el disciplinamiento, a no dar explicaciones ni información, a imponer su autoridad, pudiendo llegar incluso a ser abusivo respecto a sus intereses personales. Por su parte Perelmiter (cf. 2012) señala la tensión que se le presenta a burócratas que son reclutados de las filas de los movimientos sociales por su doble filiación como representantes del Estado y militantes. Esto se asocia a Buchely Ibarra quien aporta la categoría de burócrata activista: “...quien, teniendo una agenda política concreta, va más allá de la norma, destruye el mito de la jaula de hierro weberiana que aprisiona a los funcionarios públicos y se posiciona como agente público.” (2015: 143). Ambort apunta a las atenciones y desatenciones, analizando el comportamiento de los burócratas de calle en la Asignación Universal por Hijo (AUH) sostiene: “...la interpretación que éstos (burócratas) tienen del sistema y de sus márgenes de agencia sobre el mismo (capacidad de decisión)... En este sentido, las problemáticas de ejecución muestran cómo pueden desarrollarse diversos ejercicios de atención/ desatención que influyen en la accesibilidad concreta que se logra hacia la prestación.” (2016: 87).

Los agentes, empleados del Estado, más allá de sus niveles de responsabilidad (jerarquía) asumen modalidades en sus prácticas que caracterizamos a través de las autoras recién presentadas y construimos dos categorías:

Los tipos de prácticas de los agentes

Tipo de práctica	Paradigma de gestión	Características
Burocrática	Burocrático	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir formalidades ✓ Centrarse en lo administrativo ✓ Inclinación al disciplinamiento ✓ No dar explicaciones ni información ✓ Imponer su autoridad ✓ Aplicación personal de criterios ✓ Desatenciones en el vínculo
Activista	La nueva gestión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consideración sobre la cuestiones que atraviesa la situación ✓ Preocupación por lo que sucede ✓ Búsqueda de información y ponerla a disposición ✓ Animo de encontrar soluciones ✓ Aplicación impersonal de criterios ✓ Atenciones en el vínculo

La formación de los agentes será tenido en cuenta en relación al nivel de profesionalización de los equipos de trabajo y de los tipos de capacitaciones recibidas en función del área y acciones que se realizan.

Enfoque metodológico

La problemática será abordada con un diseño descriptivo con metodología cualitativa.

¿Qué características asume el funcionamiento del aparato de gestión local?

La investigación propone adentrarse en los procesos de implementación local de programas sociales asistenciales destinados en el noroeste del conurbano bonaerense en la actualidad, un momento de cambio en la concepción y abordaje de la cuestión social. Abordar la implementación local, considerando: el entramado institucional, la organización del aparato administrativo, los actores intervinientes, sus significaciones y prácticas.

¿Cómo los gobiernos locales asumen la gestión de la problemática alimentaria y de empleo en un contexto de agudización de las condiciones de vida? ¿Qué tipo de criterios predominan en la burocracia a la hora de realizar las acciones? ¿Cómo están conformados los equipos?, ¿Qué concepción/perspectiva expresan los destinatarios y otros actores que participan en la implementación, respecto a su experiencia con los programas y a su relación con los agentes?

En específico centrarnos en dos políticas: alimentación y empleo que son aspectos centrales en la reproducción de vida, la alimentación de la vida material/biológica y el empleo porque sigue siendo la principal fuente de ingresos y acceso al mercado. Dos problemáticas que son cruciales en la vida de la población y que continúan en la agenda de gobierno. Realizar un recorrido recuperando una visión compleja de lo cotidiano de los programas sociales de alimentación y empleo implementados por gobiernos locales, permitiendo describir de manera densa la modalidad de gestión a nivel local.

Objetivo general

Describir las modalidades de implementación de programas sociales de los gobiernos locales, específicamente de los programas de alimentación y empleo.

Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar la configuración organizativa de los equipos de trabajo.
- ✓ Identificar y especificar los tipos de prácticas asumidas por los agentes
- ✓ Detallar la formación de los agentes involucrados en la implementación
- ✓ Puntualizar y detallar el sentido de los discursos de los agentes, los destinatarios y otros actores en su participación e identificación con los programas sociales

Se realizarán entrevistas semiestructuradas a: los agentes en distintos niveles jerárquicos: responsable del área de políticas sociales, los coordinadores de programas de alimentación y empleo, los equipos de trabajo; la población destinataria y otros actores: organizaciones de la sociedad civil y privada que tengan al menos un año de vinculación con un programa en dos Municipios del noroeste del conurbano bonaerense. La composición de la muestra es no representativa y estará sujeta a la orientación de los equipos municipales. Para cada municipio se espera realizar 23 entrevistas

Desagregando las dimensiones y variables (avanzando en el proceso de operacionalización) de la gestión

Recordamos que el objeto de observación es la práctica de los agentes. Esto será construido a partir de su propia visualización, a la vez que el posicionamiento y perspectiva de los otros actores acompaña la construcción de los modos de gestión

1.- la configuración organizativa

Se considerará la articulación de las políticas entre jurisdicciones: local, provincial y nacional, es decir la intersectorialidad y también la relación entre dependencias a nivel local es decir la coordinación, cuestiones que plantean la tensión entre distintas lógicas de funcionamiento. A lo que se suma la cooperación en los equipos y entre los equipos de trabajo.

Aspectos a considerar: distribución de responsabilidades y de recursos financieros, las formas de comunicación, estilos de reuniones y toma de decisiones, monitoreo del proceso.

Estas condiciones de funcionamiento ponen a prueba a las burocracias en relación a las tensiones y conflictos producto de su propia interacción, una mirada al interior del estado, aspecto a considerar: modos de resolución de conflictos.

En relación al margen de acción de los gobiernos locales en cuanto a la capacidad de adecuación de las políticas, aspectos a considerar: redefinición de objetivos, de las prestaciones, determinación de la población destinataria y generación de normativa propia y disponibilidad de recursos financieros propios. Y, origen de los documentos con los que trabaja: nación, gobernación, municipio

2.- Asignación y uso de recursos

Humanos

Distribución de tareas, desarrollo de actividades/proyectos, monitoreo. Condiciones en que desarrollan las tareas.

Puesto de trabajo, aspectos a considerar: tipo de cumplimiento con las tareas (informalidad, formalidad, va más allá), tipo de centralidad de intereses (propios o colectivos), grado de información (cuenta-no cuenta), grado de brindar información (interés-desinterés), nivel de consideración del otro (atención-desatención). Jornadas rutinas y interrupciones. Estilos de comunicación. Desarrollo de las tareas: solo o equipo, interrelación con otras áreas y población.

La formación de los agentes, aspectos a considerar: trayectorias de formación en la educación formal y no formal, capacitación en el puesto de trabajo, relación entre la formación y el puesto de trabajo.

Financieros.

Ejecución del presupuesto, aspectos a considerar: tipos de fuentes, volumen, procedimientos para su uso, disponibilidad-autonomía, problemas con el financiamiento

Técnicos

Recursos técnicos utilizados, aspectos a considerar: sistemas operativo, procesos administrativos y de registro, programas informáticos, dinámicas de trabajo

3.- Construyendo legitimidad

La perspectiva de los destinatarios y otros actores en cuanto su experiencia con los agentes del gobierno considerando la función/roll que cumplen, el ámbito de actuación y sus intereses. Aspectos a considerar: formas de acceso a programas, tipos de trámites, formas de interacción con los agentes/equipos, formas de comunicación, existencia de espacios de participación, nivel de consideración de intereses-expectativas, sentimientos y entendimientos, nivel de influencia en la toma de decisiones o en modificar la disposición de los agentes, capacidad de negociar.

Matriz

Unidades de observación: prácticas de los agentes

Dimensiones y variables		Organización			Eficacia y eficiencia				Legitimidad
					Asignación de recursos				Relac entre actores
Unidad de registro		Intersectorialidad	Coordinación	Cooperación	Humanos	Financieros	Técnicos		Trama de intereses
Agentes	Responsable								
	Coordinador de área								
	Equipos de trabajo								
Destinatarios									
Otros actores									

Bibliografía

Adelantado José (2009) “Por una gestión ‘inclusiva de la política social’ en Chiara, M. Y Di Virgilio, M *Gestión de la política social. Conceptos y herramientas*, Prometeo-UNGS, Buenos Aires

Ambort Matilde (2016) “Atenciones y desatenciones. ‘Asignación Universal por Hijo para la Protección Social’, condicionalidad educativa y agentes burocráticos” en *RAIGAL*. Revista Interdisciplinaria de Ciencias Sociales N° 2, abril – septiembre, Villa María, pp. 83-98
Arias, Josefina

Auyero Javier (2013) *Pacientes del Estado*, EUDEBA, Buenos Aires.

Buchely Ibarra, Lina Fernanda (2015) “El activismo burocrático y la vida mundana del estado. Las madres comunitarias como burócratas callejeras y el programa de cuidado de niños Hogares Comunitarios de Bienestar” en *Revista colombiana de antropología*, vol. 51, N° 1, Enero-Junio de 2015, pp. 137-159.

Cao Horacio y Rey Maximiliano (2017) “El modelo de administración pública en cuestión. Visiones desde América Latina” en XIII Congreso Nacional de Ciencia Política, organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político y la Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, 2 al 5 de agosto

Cunill Grau, Nuria (2014) “La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales Un acercamiento analítico-conceptual” en *Rev. Gestión y Política Pública*, Vol. XXIII, n° 1, México, septiembre, pp. 5-46

Chiara, M. Y Di Virgilio, M (2009) *Gestión de la política social. Conceptos y herramientas*, Prometeo-UNGS, Buenos Aires.

Cooper, Phillip (1997) “Ejecución de la política social en tiempos de crisis de coordinación” en *Reforma y Democracia, Revista del CLAD*, n° 7, CLAD, Caracas, enero.

Crozier, Michel (1997) “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública” en *Reforma y Democracia, Revista del CLAD*, n° 7, CLAD, Caracas, enero.

Danani, Claudia (2008) “América Latina luego del mito del progreso liberal: las políticas sociales y el problema de la desigualdad”, en *Revista Ciencias Sociais Unisinos*, Vol. 44, n° 1, jan-abr, Río de Janeiro, pp. 39-48.

Fleury, Sonia (2007) “Salud y democracia en Brasil. Valor público y capital institucional en el Sistema Único de Salud” en *Rev. Salud Colectiva* 3(2), Mayo – Agosto, pp. 147-157.

Laguado Arturo y Cao Horacio (2015) “Una administración pública para las sociedades postneoliberales en América Latina (2003-2013)

Lipsky, Michael (1980) “La burocracia en el nivel callejero: la función crítica de los burócratas en el nivel callejero” en *Los años setenta y ochenta, Dilemas of the Individual in Public Services*, pp 780-794.

Martinez Nogueira, Roberto (2009) “La coherencia y la coordinación de las políticas públicas: aspectos conceptuales y experiencias” en XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, 27 - 30 oct.

Martinez Nogueira, Roberto (2007) “Desafíos estratégicos en la implementación de programas sociales”, en Cortázar Velarde, Juan Carlos (ed) *Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.

Mayol Alberto (2016) “¿CEOcracia? Déjàvu Macr”i, en Pagina 12, 13 enero

Ministerio de Desarrollo Social (2010) *Políticas Sociales del Bicentenario. Un modelo Nacional y Popular*, Buenos Aires.

Ministerio de Desarrollo Social (2007) *La Bisagra. Políticas Sociales en Acción*, Buenos Aires.

Merklen, Denis, (2010) *Pobres ciudadanos. Las clases populares en la era democrática (argentina 1983-20039)*, Editorial Gorla, Buenos Aires.

Oszlak, Oscar (2011) “El rol del estado: micro, meso, macro”, en Conferencia dictada en el VI Congreso de Administración Pública organizado por la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública y la Asociación de Administradores Gubernamentales, Resistencia, Chaco, 7 de julio.

Pérez Diez, Fernando (2017) “El nuevo Plan de Modernización del Estado argentino en la presidencia de Mauricio Macri: continuidad de una reforma permanente, con orientación Empresarial” Ponencia XXXI Congreso ALAS, Montevideo, diciembre.

Repetto, Fabian (2014) “Panorama general de la coordinación de la política social en América Latina” en http://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2014/06/Repetto_SISCA-mayo_2014.pdf

Repetto, Fabian, (2009) “Los riesgos de la coordinación: Retos para la coordinación de la política social: los casos de la descentralización y la intersectorialidad” en Chiara, M. Y Di Virgilio, M *Gestión de la política social. Conceptos y herramientas*, Prometeo-UNGS, Buenos Aires

Svampa, maristella (2000) *Desde Abajo. La transformación de las identidades sociales*, Buenos Aires, UNGS-Biblos.

Zibecchi, Carla (2008) “Dinámica asistencial, participación social y clientelismo político: un análisis centrado en las experiencias de las mujeres beneficiarias de programas de transferencia de ingresos” en *Question*, sedici.unlp.edu.ar