

Producto 3

Informe de "Evaluación final del Proyecto ARG/12/009 sobre Apoyo a la Gestión de la Política Alimentaria y Fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias" (Abordaje Comunitario del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria)

Equipo evaluador: Irene Novacovsky y Laura Guardia Mayer

Diciembre 2020

Tabla de contenidos

LISTA DE ACRÓNIMOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
I. INTRODUCCIÓN	6
II. DESEMPEÑO DEL PAC Y EL ROL DEL PNUD EN LAS CAPACIDADES DEL PROGRAMA DE ALCANZAR RESULTADOS	8
III. FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS. CAPACIDAD DE INCIDENCIA DEL PROGRAMA	18
IV. MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	35
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
VI. ANEXOS	49
ANEXO 1: UNIVERSO DEL ESTUDIO. ORGANIZACIONES SELECCIONADAS. MATRIZ Y CARACTERIZACIÓN	49
ANEXO 2: METODOLOGÍA DEL TRABAJO	57
ANEXO 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN	61
ANEXO 4: TEORÍA DEL CAMBIO DEL PROGRAMA ABORDAJE COMUNITARIO	68
ANEXO 5: INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN	69
ANEXO 6: POSIBLES PROGRAMAS CON LOS QUE ARTICULAR	77

LISTA DE ACRÓNIMOS

AGBA	Región Aglomerado Gran Buenos Aires
ANSES	Administración Nacional de la Seguridad Social
AUE	Asignación Universal por Embarazo
AUH	Asignación Universal por Hijo
AySA	Agua y Saneamientos Argentinos
BAI	Región Buenos Aires Interior
CABA	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
CDR	Centro de Referencia del Ministerio de Desarrollo Social
CEDAW	Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
COVID-19	Coronavirus disease 2019
CUYO	Región Cuyo, Patagonia y Rosario
DNI	Documento Nacional de Identidad
ENERGAS	Ente Nacional Regulador de Gas
ENIA	Plan Nacional de Prevención del Embarazo No Intencional en la Adolescencia
ENRE	Ente Nacional Regulador de la Electricidad
ESI	Educación Sexual Integral
IFE	Ingreso Familiar de Emergencia
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
LGTBI	Lesbianas, Gay, Transgénero, Bisexuales e Intersexuales
MDS	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación
MREC	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto
NEA	Región Noreste
NOA	Región Noroeste
ONG	Organización No Gubernamental
OT	Oficina Territorial
PAC	Programa Abordaje Comunitario
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
RENABAP	Registro Nacional de Barrios Populares
RENACOM	Registro Nacional de Comedores y Merenderos Comunitarios
RENATEP	Registro Nacional de Trabajadores y Trabajadoras de la Economía Popular.
SENAF	Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia
SFC	Solicitud de Financiamiento Complementario
UDI	Unidades de Desarrollo Infantil

RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación del Proyecto ARG/12/009 se propuso identificar la transformación de las organizaciones comunitarias que se ha generado a partir de la intervención de los equipos técnicos del Programa Abordaje Comunitario (PAC) y del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), evaluar su sostenibilidad financiera y favorecer el aprendizaje para introducir mejoras en futuras fases del proyecto.

Este informe da cuenta de los efectos que el Proyecto ARG/12/009 ha tenido en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, identificando las mejores prácticas y los aprendizajes aprehendidos, así como la incorporación de innovaciones para dar respuesta a la situación inédita planteada por la pandemia de COVID-19.

Cabe destacar que tanto en las entrevistas con los/as informantes clave, como con los/as responsables territoriales y con las organizaciones se señala como una fortaleza del PAC su presencia territorial, lo que facilita una relación directa de los equipos del programa con las organizaciones, brindando un acompañamiento sustantivo que sin dudas ha contribuido al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias en el desarrollo de las capacidades necesarias para la gestión y administración de la prestación alimentaria, pero también para la generación de nuevos proyectos y prestaciones en pos del bienestar de su comunidad.

A partir de la triangulación entre las diversas fuentes consultadas, es posible afirmar que la transparencia y eficiencia en la gestión administrativa financiera del PAC es reconocida por todas las partes involucradas en el programa. Este ha sido un aspecto especialmente destacable en el contexto de pandemia, lo que ha llevado a que otros procesos de adquisición de insumos alimentarios del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS) sean canalizados a través del PAC.

Otro aspecto a mencionar refiere a la gran capacidad del PAC para responder en forma rápida y eficiente a la situación de emergencia en el contexto del COVID-19, lo que supuso casi duplicar las organizaciones ejecutantes y ampliar en más de un millón la cantidad de titulares de derecho bajo programa.

Durante la pandemia, muchos comedores tuvieron que modificar la forma en que realizan la prestación alimentaria, pasando a la modalidad de "módulo" (bolsas de alimentos) y "viandas" (distribución de comidas preparadas entre los/las titulares), en lugar de la comensalidad presencial. Además, se les brindó a las organizaciones los recursos para cumplir con todas las medidas de seguridad e higiene necesarias para continuar brindando el servicio alimentario.

Sin duda, la capacidad de gestión de crisis del PNUD combinada con la inserción territorial del PAC, a través de un acompañamiento permanente de sus equipos técnicos a las organizaciones comunitarias, facilitó una rápida respuesta del programa para adaptarse en el contexto de pandemia sin interrumpir en ningún momento las prestaciones alimentarias. La previsibilidad que otorga el financiamiento de PAC permite planificar, organizar y garantizar las prestaciones que brindan los comedores, lo cual otorga certidumbre y garantía de cumplimiento.

Además del financiamiento para las prestaciones alimentarias, el PAC dispone de un mecanismo adicional, a través de Solicitudes de Financiamiento Complementario (SFC). Entre 2012 Y 2020 se financiaron 1.122 SFC, por un presupuesto total de \$191.295.471,83.-.

Sin duda, las SFC tuvieron un alto impacto en la calidad de las prestaciones que brindan las organizaciones, mejorando las condiciones edilicias y de seguridad e higiene, el acceso a servicios básicos, a equipamiento, a capacitaciones y a asistencia técnica, a la vez que les permitieron desarrollar servicios adicionales para sus comunidades.

Todas las organizaciones que participaron de esta evaluación ejecutaron SFC, lo que les permitió contar con recursos humanos y financieros para llevar a cabo otros servicios no alimentarios dirigidos a la niñez, adolescencia y género.

En esta línea, a continuación, se presentan una serie de recomendaciones para fortalecer actividades dirigidas a la niñez y la adolescencia:

- Promover la organización y espacios de actividades extraescolares diarias (pedagógicas, deportivas, etc.) para niñas y niños hasta 12 años.
- Apoyar los espacios de cuidado de la primera infancia que tienen las organizaciones comunitarias.
- Fortalecer la articulación con los Espacios de Primera Infancia, jardines y escuelas para asegurar la escolaridad de las niñas, niños y adolescentes que reciben la prestación alimentaria.
- Capacitar a las organizaciones en el abordaje de la Educación Sexual Integral (ESI).
- Promover acciones para evitar la deserción escolar de adolescentes, así como la revinculación con la escuela en el contexto de y post pandemia.
- Fortalecer la articulación con los Centros de Salud, desde las oficinas locales del PAC, para garantizar que se realicen los controles de salud y la vacunación de las niñas, niños y adolescentes bajo programa, y promover el acceso a la salud sexual y reproductiva desde la adolescencia.
- Promover la articulación con el Plan Nacional de Prevención del Embarazo No Intencional en la Adolescencia (ENIA) para prevenir el embarazo adolescente.
- Reforzar la articulación con la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) para garantizar el acceso a la Asignación Universal por Hijo y por Embarazo (AUH y AUE), así como el cumplimiento de las contraprestaciones.

El PAC tiene entre sus objetivos realizar una intervención transversal de la perspectiva de género. Es por ello que se ha buscado fortalecer las prácticas de los equipos programáticos y de las organizaciones en pos de la igualdad de género. La mayoría de las organizaciones visibiliza la problemática y tiene alguna estrategia de atención a las víctimas. Más allá de todos los avances realizados, hay dos cuestiones respecto a la estrategia de género del PAC que parecen clave abordar en la siguiente fase del proyecto:

- La cuestión sobre el reconocimiento al trabajo no remunerado de las mujeres.
- El acceso a la salud sexual y reproductiva de todas las mujeres y la prevención del embarazo adolescente.

Sin dudas, el tema central que ha sido señalado unánimemente tanto por los equipos del PAC como por las organizaciones comunitarias es la necesidad de reconocer económicamente y legalmente el

trabajo que realizan las mujeres colaboradoras de los comedores que constituyen más del 80% de la mano de obra de las organizaciones. Esta es una cuestión que hace al fondo del funcionamiento de las propias organizaciones, así como del servicio alimentario y la sostenibilidad de todas las prestaciones.

A partir de estas consideraciones, para fortalecer la estrategia de género del PAC se recomienda:

- Hacer el ejercicio de cuantificar esas labores para evidenciar cuánto vale trabajar en el comedor y por lo tanto cual debería ser su remuneración.
- Incorporar a las trabajadoras de las organizaciones, por ejemplo, al Programa Potenciar Trabajo, considerando estas actividades como trabajo genuino. Su incorporación no debería, bajo ningún concepto, trasladarlas a otras actividades diferente del comedor. Esta podría ser una de las alternativas de inclusión de estas mujeres voluntarias¹.
- Reforzar la articulación con el Plan ENIA y con los Centros de Salud locales para promover el acceso a la salud sexual y reproductiva de todas las mujeres y prevenir el embarazo adolescente.

En relación al tema de la articulación institucional, no pareciera haber un plan rector de emanado del PAC, aun con aquellas intervenciones del gobierno nacional destinadas exclusivamente a la población objetivo del PAC. Las organizaciones que participaron de la evaluación manifiestan unánimemente que los esfuerzos de articulación interinstitucional son realizados por ellas mismas, a partir de relaciones personales, sin un plan rector del PAC.

Las organizaciones relevadas se han vinculado entre sí para fortalecerse en el territorio y brindar mejores respuestas a la población. Refieren la necesidad de generar espacios de intercambio promovidos por el programa para facilitar dichas vinculaciones. En este sentido el propio espacio generado en cada uno de zooms realizados durante la evaluación ha sido valorado como escenario de intercambio entre pares.

En este marco, se recomienda:

- Sería muy importante desarrollar mecanismos de articulación y coordinación de acciones sistemáticas y formales del PAC con el resto de programas y prestaciones sociales del Estado nacional como AUH/AUE, Plan ENIA, Tarjeta Alimentar, Primeros Años, Potenciar Trabajo, RENABAP, programas de infraestructura del Ministerio de Obras públicas, Programa SUMAR, entre otras (ver Anexo 6).
- La Tarifa Social se planteó como tema relevante, así como la necesidad de promover la vinculación con la Secretaría de Energía, el Ente Nacional Regulador del Gas (ENERGAS), el Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE), Agua y Saneamientos Argentinos (AySA), etc., para la disminución de las tarifas o el ingreso a iniciativas como Plan Hogar o Medidores Comunitarios.

¹ De hecho, las y los titulares de Potenciar Trabajo, que desarrollaron su tarea en el marco de la pandemia en merenderos y comedores comunitarios, cobraron a fin de diciembre de 2020 un bono de 5 mil pesos, adicional al salario social complementario que reciben mensualmente. En contrapartida, las trabajadoras voluntarias del PAC, no perciben una remuneración mensual ni recibieron un bono de fin de año, pese a haber continuado con las prestaciones alimentarias ininterrumpidamente, a pesar del COVID-19.

- El PNUD podría asumir un rol activo como facilitador de las estrategias de articulación entre el PAC y otras iniciativas del MDS y de otros ministerios.
- También se sugiere fortalecer proyectos con otros clústeres del PNUD, ya que las experiencias en Género y de Medio Ambiente fueron muy positivas, por ejemplo, con la formación en perspectiva de género a los equipos técnicos del PAC y con el proyecto de reciclaje con las organizaciones comunitarias.
- Asimismo, se propone replicar en forma sistemática espacios virtuales de encuentro e intercambio de experiencias entre las organizaciones comunitarias a nivel regional y el PAC.

Otra cuestión que es relevante considerar en la nueva etapa, para dar impulso a la generación de cadenas de valor local y también consolidar los nuevos microemprendimientos productivos, es la necesidad de que se realicen adaptaciones en los sistemas de facturación y rendición de cuentas por parte del Estado/PNUD. En las actuales condiciones los mercados de productores locales no están en condiciones de convertirse en proveedores del PAC por al menos dos razones:

- No cuentan con márgenes que les permitan cumplir con las condiciones de facturación que exige el programa.
- En su mayoría no disponen de las capacidades de producción y stock para convertirse en proveedores de mayor escala.

Por lo tanto, se requiere simplificar los trámites administrativos y financieros para ser más inclusivos respecto a las/os productores locales que ya producen alimentos, así como una estrategia específica para generar las condiciones que faciliten el desarrollo de la economía social, promoviendo proyectos, capacitaciones y microcréditos para emprendimientos productivos, Aquí el PNUD debería tener un rol fundamental tanto en la promoción de iniciativas como en facilitar procedimiento para incluir a las/os productores locales, comercios de cercanías y otros emprendimientos.

Finalmente, resulta importante rescatar el aprendizaje sobre esta evaluación. El escenario de la pandemia impuso a las cuestiones metodológicas de este estudio muchas condiciones novedosas, entre ellas pensar mecanismos de vinculación no presencial entre las organizaciones comunitarias y con las/os técnicos/as y directivos/as del PAC, confiar en las posibilidades tecnológicas de las organizaciones comunitarias, hacer lo más eficiente posible la batería de instrumentos de relevamiento de la información, plantear nuevas preguntas para reflejar las capacidades institucionales del Estado y las organizaciones para responder a los nuevos requerimientos en la emergencia. Y además poder imputar al PAC que el sostenimiento de las prestaciones en la población obedeció a sus actividades de fortalecimiento, acompañamiento técnico y financiero con asistencia del PNUD.

Creemos que este ejercicio ha sido exitoso y que abre la posibilidad para generar a futuro espacios de intercambio y evaluación participativa más frecuentes.

I. INTRODUCCIÓN

La presente evaluación del Proyecto ARG/12/009, sobre "Apoyo a la gestión de la Política Alimentaria y Fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias (Abordaje Comunitario del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria)", se enmarca en el Plan de Evaluación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para el período 2016-2020. Tiene como propósito contribuir a la rendición de cuentas del PNUD ante su Junta Ejecutiva, los donantes, los asociados y destinatarios nacionales, así como favorecer el aprendizaje para introducir las mejoras necesarias en futuras fases del proyecto.

El estudio se realizó en condiciones inéditas de trabajo: el contexto de Pandemia, lo cual implicó nuevos y grandes esfuerzos programáticos, institucionales, políticos y sociales.

En primer término, el contexto de aislamiento generó la necesidad de pensar e implementar modalidades alternativas de vinculación no presencial con informantes claves y con las organizaciones comunitarias.

En segundo lugar, la lógica de ejecución y desempeño del Programa Abordaje Comunitario (en adelante PAC) se vio alterada por las nuevas necesidades que se imponían para el acompañamiento de las organizaciones y para la protección de los y las titulares de derecho, que debían continuar con la prestación alimentaria en el contexto del COVID-19. Esta situación implicó una mirada específica sobre las capacidades de desplegar recursos, reconvertir estrategias, aumentar coberturas y garantizar la alimentación de poblaciones en situación de vulnerabilidad extrema.

Como se verá a lo largo de este informe, a las preguntas habituales en una evaluación clásica, debió incorporarse la mirada del antes y durante la pandemia.

En este sentido es justo adelantar que el desempeño del PAC ha sido exitoso en su flexibilidad y dinamismo, en su robustez para asegurar el derecho a la alimentación, en cuidar a los y las trabajadoras comunitarias con normas sanitarias, en ampliar la inclusión de nuevos y nuevas titulares, y en garantizar una alimentación de calidad nutricional adecuada.

Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación servirán como insumo para la redacción de la nueva fase del proyecto en cuestión y contribuirán al ejercicio de planificación del próximo ciclo del Programa de País del PNUD. Asimismo, y como resultado de la evaluación, en el informe se han incorporado elementos para pensar la nueva etapa: los escenarios post pandemia que se plantearon en las entrevistas con las organizaciones.

El objetivo general del estudio es evaluar cómo y en qué medida el proyecto ha contribuido al fortalecimiento institucional de las organizaciones comunitarias bajo programa para brindar servicios sociales integrales a sus comunidades (servicios alimentarios, de cuidado, de formación, de acompañamiento, etc.).

Los objetivos específicos son:

- Analizar en profundidad el desempeño del proyecto hacia la consecución de los objetivos y resultados en base a la matriz de resultados del mismo.
- Obtener indicaciones sobre la sostenibilidad de los resultados alcanzados analizando los factores contextuales que pudieran incidir.

- Evaluar en qué medida el proyecto ha contribuido al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias para que los servicios brindados puedan alcanzar a las poblaciones en situación de vulnerabilidad (niños y niñas, población LGTBI, personas con discapacidad, etc.).

La evaluación considera la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la intervención del proyecto en relación con los resultados alcanzados, considerando un examen de resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención. En este marco, se han identificado lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicables en otros contextos y situaciones.

Se han considerado fundamentalmente dos niveles de análisis:

- La adecuación de la teoría de cambio del proyecto, examinando el enfoque propuesto y las ventajas comparativas y valor agregado del proyecto y su efectividad.
- En qué medida los resultados alcanzados han contribuido a un incremento de la capacidad de las organizaciones comunitarias para brindar servicios sociales integrales a sus comunidades.

De forma transversal, se consideró además la efectividad en la incorporación del enfoque de género y de derechos humanos.

En síntesis, a partir de esta evaluación se buscó identificar la transformación de las organizaciones comunitarias que se ha generado a partir de la intervención de los equipos técnicos del PNUD y del PAC, evaluar su sostenibilidad financiera y favorecer el aprendizaje para introducir mejoras en futuras fases del proyecto. De esta forma, se espera que los resultados de la presente evaluación sean un insumo clave para la optimización de la gestión, estrategias y líneas de acción del PAC, con vistas a reducir la pobreza y la exclusión social, los problemas de malnutrición y de falta de estimulación temprana, las brechas de capacidades entre organizaciones, las barreras para acceder a servicios sociales básicos de calidad, las brechas de género y la vulneración de derechos.

II. DESEMPEÑO DEL PAC Y EL ROL DEL PNUD EN LAS CAPACIDADES DEL PROGRAMA DE ALCANZAR RESULTADOS

El PAC tiene por objetivo promover el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias de Argentina que brindan servicios alimentarios a fin de mejorar y ampliar sus servicios sociales y aumentar la capacidad de gestión basada en estrategias y metodologías con alto contenido de participación social.

Opera en las 24 provincias del territorio nacional y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se focaliza en barrios donde se asienta población con necesidades básicas insatisfechas en situación de pobreza y vulnerabilidad social. Actualmente acompaña a un total de 691 organizaciones solicitantes y 2.116 organizaciones ejecutantes por proyectos de prestaciones alimentarias, distribuidas geográficamente de la siguiente manera:

Cuadro 1: Cantidad de organizaciones ejecutantes y de titulares de derecho por provincia, septiembre 2020

Provincia	Cantidad de organizaciones ejecutantes	Cantidad de titulares de derecho
Buenos Aires	988	600.944
Catamarca	26	7.608
Chaco	94	63.607
Chubut	12	6.604
Ciudad de Buenos Aires	110	68.181
Córdoba	55	54.692
Corrientes	59	21.254
Entre Ríos	65	29.525
Formosa	85	21.174
Jujuy	84	32.723
La Pampa	8	4.377
La Rioja	17	9.767
Mendoza	54	37.062
Misiones	94	53.975
Neuquén	15	18.579
Río Negro	47	13.140
Salta	52	36.233
San Juan	22	9.669
San Luis	12	6.773
Santa Cruz	2	7.356
Santa Fe	128	63.763
Santiago del Estero	35	21.701
Tierra del Fuego	3	944
Tucumán	49	31.893
TOTAL	2.116	1.221.544

Fuente: Elaboración propia en base a la información estadística suministrada por el PAC.

Como puede observarse en el Cuadro 1, el 47% (988) de estas organizaciones se ubican en la provincia de Buenos Aires. Si se suma a Ciudad de Buenos Aires, el porcentaje asciende al 52%. El 48% restante se distribuye entre el resto de las provincias.

Cabe destacar que el PAC se inicia en 2006, con el proyecto ARG/06/001. Desde sus comienzos, el objetivo principal fue acompañar el proceso de fortalecimiento de las organizaciones comunitarias que brindan prestaciones alimentarias, a fin de mejorar y ampliar sus servicios sociales y aumentar la capacidad de gestión basada en estrategias y metodologías con alto contenido de participación social.

De acuerdo al perfil del proyecto (ARG/12/009), los productos esperados del programa son:

- 1) Organizaciones comunitarias brindando servicios alimentarios con calidad nutricional, seguridad e higiene adecuados;
- 2) Organizaciones comunitarias con servicios y actividades asociados a la Niñez, la Adolescencia y el Género, ampliados y mejorados;
- 3) Organizaciones Comunitarias fortalecidas y articuladas con áreas y organismos del sector público de todos los niveles jurisdiccionales.

a. El contexto institucional

La ejecución de los servicios alimentarios y servicios complementarios está basada en un modelo de gestión de los recursos por las organizaciones comunitarias, con el acompañamiento activo del PAC y el seguimiento del Proyecto por parte de Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MREC) y del PNUD.

Este es sin duda un rasgo distintivo del programa, ya que se trata de una gestión tripartita entre el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS), MREC y PNUD, donde el financiamiento lo aporta el Estado Argentino, pero los fondos se canalizan hacia el programa y las organizaciones comunitarias a través del PNUD, lo que garantiza previsibilidad, transparencia y agilidad en el manejo de los recursos.

"La presencia de PNUD se enfoca en la transparencia y celeridad de atención a las organizaciones, mediante la transferencia de fondos y monitoreo continuo a las mismas. Históricamente, el PNUD ha tenido relación con este Ministerio, no sólo para la política alimentaria sino para otras políticas generadas por el Ministerio de Desarrollo Social" (Directora General del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria).

El PAC tiene como máxima autoridad una Dirección Nacional, a cargo de la Dirección General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional del Ministerio de Desarrollo Social, y una Dirección Alternativa a cargo de la Dirección de Políticas Alimentarias dependiente de la Secretaría de Inclusión Social del MDS, la que es responsable de definir las líneas estratégicas del Proyecto y de dar cumplimiento a los objetivos del mismo.

b. Gestión administrativo financiera

El PAC cuenta con dos líneas principales de financiamiento a las organizaciones comunitarias:

- Servicios Alimentarios: Línea de financiamiento cuyo objetivo es el mantenimiento, desarrollo y/o mejora de servicios alimentarios.
- Servicios comunitarios y fortalecimiento de las organizaciones: Línea de financiamiento cuyo objetivo principal es el desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades y actividades de las instituciones y organizaciones comunitarias. La estrategia dentro de esta línea se basa

en el apoyo al desarrollo de servicios y actividades que realizan las organizaciones y que resultan significativas en sus comunidades. No se definen taxativamente los subproyectos incluidos en esta línea por cuanto las actividades de las organizaciones comprenden una amplia gama que se ha ido estructurando en cada lugar en respuesta a las necesidades particulares de cada comunidad.

Como se ha mencionado, son las propias organizaciones las que ejecutan los recursos que reciben del PAC, tanto para brindar las prestaciones alimentarias como para subproyecto o servicios complementarios, que tienen una duración acotada y son financiados a través de Solicitudes de Financiamiento Complementario (SFC).

Cada organización solicitante firma un convenio con el programa, por el que es responsable de garantizar un cierto número de prestaciones alimentarias a una determinada cantidad de titulares de derecho, así como de realizar las compras y de presentar en forma periódica una rendición documentada de cuentas.

Estas organizaciones pueden brindar en forma directa la prestación alimentaria como ejecutantes, pero también hay casos en los que una misma organización solicitante brinda la prestación alimentaria en varios comedores.

La ejecución del proyecto demanda de las organizaciones comunitarias capacidad de gestión y ajuste sobre lo planificado. Para ello reciben el apoyo permanente de los equipos del PAC, que las capacita, acompaña y supervisa en todos los aspectos de la gestión: administración de recursos, rendición de cuentas y resguardo de documentación, ejecución de trabajos y aspectos organizativos.

El programa cuenta con un Reglamento Operativo que define las especificidades de las intervenciones y actividades llevadas a cabo en el marco del mismo, incluyendo el sistema de seguimiento y control común a todas las actividades. Se trata de "un modelo de gestión de los recursos por las organizaciones comunitarias, con el acompañamiento activo y el control del Proyecto (...)", en el que se "promueve la participación creciente de las organizaciones en la gestión y administración de los recursos (...) trabajando con la organización en el desarrollo de las capacidades necesarias para la gestión y administración (...) con criterios y reglas transparentes para la ejecución y su seguimiento (...) con la flexibilidad en los instrumentos que los viabilicen (...) en ambientes de control y confianza que permitan que la plasticidad en el uso de los instrumentos no afecte el cumplimiento de las reglas y criterios predefinidos."²

"Este sistema es implementado a través de los responsables regionales quienes están a cargo de los equipos de supervisión de los subproyectos. La estrategia de seguimiento y control se encuentra organizada alrededor de dos ejes: por un lado, la presencia regular en el terreno, por el otro el control exhaustivo de los aspectos financieros, documentales y técnicos"³.

La estructura territorial del PAC está conformada por una oficina central en la Ciudad de Buenos Aires y oficinas en el interior del país. Estas oficinas, se encuentran agrupadas en seis regiones que coordinan desde el nivel central las acciones en territorio: Aglomerado Gran Buenos Aires (AGBA); Buenos Aires Interior (BAI); Centro; Cuyo, Patagonia y Rosario (CUYO); Noreste (NEA) y Noroeste (NOA).

² Reglamento Operativo: Proyecto: Abordaje Comunitario del PNSA PNUD/ARG/06/001/C, p. 13 y 14.

³ Reglamento Operativo: Proyecto: Abordaje Comunitario del PNSA PNUD/ARG/06/001/C, p. 47.

Cada Oficina Territorial (OT) cuenta con equipos profesionales que realizan a nivel local las acciones de capacitación y asistencia técnica a las organizaciones. La modalidad distintiva del trabajo en las OT es el contacto directo y permanente con cada una de las organizaciones en el marco de un plan sistemático y pautado de intervención que contempla la normativa del PAC. Estos agentes se desempeñan además en cada una de las etapas del ciclo de subproyectos, financiados a través de SFC: evaluación ex ante y seguimiento y control de los subsubproyectos.

Además, cuando la actividad en una temática específica lo requiera, se organiza un "equipo técnico móvil" en la Región donde sea necesario a juicio de la Coordinación. Estos equipos responden operativamente al Responsable Regional y están integrados por profesionales que desarrollarán actividades en el conjunto de una Región. "Su función es apoyar a las distintas oficinas de una Región, en diferentes momentos de la operatoria del Proyecto"⁴.

Cabe destacar que tanto en las entrevistas con los/as informantes clave, como con los/as responsables territoriales y con las organizaciones se señala como una fortaleza del PAC su presencia territorial, lo que facilita una relación directa de los equipos del programa con las organizaciones, brindando un acompañamiento sustantivo que sin dudas ha contribuido al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias en el desarrollo de las capacidades necesarias para la gestión y administración de la prestación alimentaria, pero también para la generación de nuevos proyectos y prestaciones en pos del bienestar de su comunidad.

"El programa, en el marco de fortalecimiento de las organizaciones, ha tratado de dar herramientas a cada organización para que sean ellos quienes definan hacia dónde van" (Dirección del PAC).

"Lo que no se ve y se presiente tiene que ver con fortalecimiento de las personas [de las organizaciones] que llevan a cargo el proyecto administrativamente... Señalo dos cuestiones fundamentales... Si haces una comparación, una relación entre el monto transferido y el monto observado [en las rendiciones de cuentas que presentan las organizaciones], era mucho más alto de lo que actualmente es. Eso es un proceso de capacitación constante. Y también se nota en el tipo de prestación... Desde lo alimentario hay un conocimiento de la precisión y compra de la comanda, manipulación, cocción de los alimentos" (Dirección del PAC).

"Como mejores prácticas subrayo el resultado que generó el acompañamiento técnico desde lo nutricional, legal, contable, social, permitiendo el fortalecimiento de la mayoría de las organizaciones. Por lo tanto, aumentando o profundizado su capacidad de gestionar con el Estado y con otras instituciones de la sociedad" (Director General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional, MDS).

Una cuestión que también aparece en las entrevistas se refiere a la previsibilidad que supone para las organizaciones comunitarias contar con el financiamiento del PAC.

"Muchas organizaciones tienen otras fuentes de financiación, que son variables y esta es una fuente constante y previsible... Esa previsibilidad les da un margen de tiempo y una tranquilidad para ocuparse de otros servicios complementarios. Porque las prestaciones alimentarias están garantizadas con las transferencias y eso permiten hacer otras actividades: servicios de cuidado, actividades recreativas o artísticas o deportivas que hacen a la cohesión comunitaria de la gente que asiste" (Oficial de proyecto PNUD).

⁴Reglamento Operativo: Proyecto: Abordaje Comunitario del PNSA PNUD/ARG/06/001/C, p. 24.

"Esto permite que el comedor sea algo más que un lugar donde se da una prestación alimentaria y tenga característica más de una organización comunitaria" (Oficial de proyecto PNUD).

"Ese aporte del PNUD que es más allá de las asistencias técnicas, sino que la operatoria, la estabilidad y previsibilidad que PNUD da y que tiene un valor agregado en sí mismo" (Oficial de proyecto PNUD).

A partir de la triangulación entre las diversas fuentes consultadas, es posible afirmar que la transparencia y eficiencia en la gestión administrativa financiera del PAC es reconocida por todas las partes involucradas en el programa: autoridades del PNUD, MREC, MDS, responsables y técnicos del programa y, sobre todo, por las/os referentes de las organizaciones comunitarias. Incluso ha sido un aspecto especialmente destacable en el contexto de pandemia, lo que ha llevado a que otros procesos de adquisición de insumos alimentarios del MDS sean canalizados a través del PAC.

"El PNUD nos acompaña a vehicular más rápidamente el acceso a los alimentos para cada familia a través de los comedores. El modo de ejecutar del PNUD fue siempre acorde a nuestras necesidades, toda fiscalización y normativa, protocolo de trabajo nos ayuda y hace que este programa sea más eficaz y eficiente. No sólo en lo referido a los alimentos que se dan en comedores, también en cuestiones de las normativas, con los convenios, cuentas etc. ... Ahora estamos con una modalidad diferente, incorporamos un convenio temporal por la emergencia alimentaria por pandemia, para acompañar a las organizaciones sociales en la compra de secos, acordamos la modalidad y protocolo a seguir conjunto con Naciones Unidas y funcionó muy bien la verdad" (Directora General del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria).

"El principal valor agregado del PNUD es la posibilidad que te da de dar respuesta en forma inmediata teniendo los fondos disponibles. Posibilidad de ejecutar rápidamente una transferencia. No sólo con la transparencia de fondos sino también adquirir bienes que aseguran servicio de prestación alimentaria. La herramienta principal de PNUD es tener posibilidad de ejecutar rápidamente" (Dirección del PAC).

Desde el Programa se destaca además el acompañamiento del PNUD en el seguimiento administrativo financiero de los proyectos: *"Cualquier desvío (por más o por menos) de las metas asignadas se ajustan a través de las revisiones que se van realizando... el PNUD aporta un montón, hay mucho conocimiento, está muy enfocado en el correcto funcionamiento desde lo administrativo financiero"* (Dirección del PAC).

c. Sistemas de información, monitoreo y evaluación. Adecuación como insumo para la toma de decisiones

El Programa cuenta con un sistema de información que ha sido diseñado y se encuentra funcionando, proporcionando información estratégica para el monitoreo integral de la gestión del mismo. Por otra parte, proporciona información -en el nivel operativo y táctico- para la toma de decisiones en materia administrativo contable.

El PAC cuenta con un **Área de Proyectos y Evaluación**, un **Área de Seguimiento** y un **Área de Programación** que reportan al Coordinador/a Nacional a fin de llevar adelante las acciones de control y seguimiento, así como de evaluación del Programa⁵.

⁵ Reglamento Operativo: Proyecto: Abordaje Comunitario del PNSA PNUD/ARG/06/001/C, p. 19, 20 y 21.

Se realizan actividades de evaluación a lo largo de todo el ciclo del subproyecto, realizando una evaluación ex-ante para definir su viabilidad y evaluaciones de funcionamiento/seguimiento en algunos momentos de las etapas de ejecución y operación para definir las correcciones a realizar y la conveniencia o no de financiamientos complementarios.

Además, las OT realizan visitas sistemáticas a las organizaciones financiadas, con el objetivo de verificar el cumplimiento de la prestación del servicio o desarrollo de la actividad que se hubieran aprobado en el convenio de financiamiento correspondiente, evaluando además aspectos relacionados con la organización, la gestión del servicio, el desarrollo de otros servicios comunitarios y la integración comunitaria.

Estas actividades de seguimiento se complementan con las que realiza el Área de Rendición de Cuentas, la que audita los procesos de adquisiciones tanto de las organizaciones como de las OT, a través de la implementación de un programa centralizado de auditoría. Los resultados de las auditorías de adquisiciones y las visitas de campo constituyen los fundamentos sobre los cuales se habilitan las transferencias sucesivas.

Además, por ser un proyecto cogestionado con el PNUD, el PAC tiene doble fiscalización (del MDS y del PNUD).

"Este proyecto siempre tuvo la buena imagen de un seguimiento estricto, poder confirmar en el territorio a través de un monitoreo que realmente se dan las prestaciones en cantidad y calidad aprobadas... El Programa tiene un fuerte impacto de monitoreo, cada organización tiene un mínimo de visitas, de auditorías, que a la larga fortalece a las organizaciones. No se trata de ejercer poder de policía sino cumplimiento de la normativa dejando capacidad instaurada que las organizaciones adquieran sus productos en forma legal y con precios acordes a las cantidades que compran" (Dirección del PAC).

"El Proyecto evolucionó mucho en cuanto seguimiento de prestaciones, el trabajo monitoreo con las organizaciones sociales, sistema de registro de las prestaciones sociales. En eso se ve un avance claro y mejoró mucho en cuanto al primer proyecto y el que finaliza ahora" (Directora de Proyectos de Implementación Nacional, MREC).

En este marco, durante 2020 desde el PAC se ha realizado una transferencia metodológica al Registro Nacional de Comedores y Merenderos Comunitarios (RENACOM), que es el registro de las organizaciones en la web del MDS.

Aquí aparece el rol del PNUD como generador de productos de conocimiento que permitan difundir experiencias y promover la Cooperación Sur-Sur. Si bien se han realizado acciones en esta línea de trabajo, entre las que se destaca la presentación a una convocatoria del Centro Regional de Panamá a iniciativas que tuvieran buenas prácticas, que fue premiada, y la sistematización de experiencias realizada en 2016, este es un aspecto que podría ser fortalecido en la nueva etapa.

"Que PNUD acompañe estas políticas y sea un proceso de feedback constante, donde el aprendizaje sea mutuo; puede darnos a conocer experiencias en otros países, a los fines de enriquecer los conocimientos y poder abordar de manera más inclusiva todos los saberes" (Director General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional, MDS).

"Al Programa le vendría bien tener un conocimiento de otro tipo de experiencias, otra mirada no solo en el país, eso tiene que ser enriquecedor. En la comparación ganamos. El Programa va hacia una etapa de consolidación como plan nacional de seguridad alimentaria" (Dirección del PAC).

En la misma línea, se sugiere que el PNUD podría tener un rol muy importante como facilitador de las estrategias de articulación entre el PAC y otras iniciativas, como el Plan Nacional de Prevención del Embarazo No Intencional en la Adolescencia (ENIA) u con otros Ministerios, como por ejemplo para la acreditación de las capacitaciones en oficios. "El PNUD puede sentaren una misma mesa a actores que normalmente no se sentarían, tiene un potencial tremendo para armar mesas de articulación" (Directora de Proyectos de Implementación Nacional, MREC).

También se sugirió fortalecer proyectos con otros clústeres del PNUD, ya que las experiencias en Género y de Medio Ambiente fueron muy positivas, por ejemplo, con la formación en perspectiva de género a los equipos técnicos del PAC y con el proyecto de reciclaje con las organizaciones comunitarias.

d. Líneas principales de financiamiento a las organizaciones comunitarias: evolución entre 2012 y 2020

Características y modalidades de las prestaciones alimentarias

Las prestaciones alimentarias que se financian a través del PAC pueden ser de 5 tipos: desayuno, almuerzo, merienda, merienda reforzada o cena. La mayoría de las prestaciones corresponden al almuerzo, si bien algunas personas reciben más de una comida al día.

En relación a las características de las prestaciones alimentarias, las organizaciones seleccionadas brindan desayunos, almuerzos, meriendas, cenas, desayunos y/o meriendas reforzadas.

En cuanto a la modalidad de la prestación se observa que existen aquellas organizaciones que brindaban las prestaciones en forma presencial (pre-pandemia), las que entregan viandas y las que entregan alimentos para se preparen en los hogares (módulos). Hay organizaciones donde existen combinaciones de modalidades presenciales, vianda y comensalidad. Esto depende de la naturaleza de las actividades que se realizan, de quienes asisten, los horarios, la cobertura. Puede ocurrir que coexistan y se combinen tres modalidades diferentes.

El siguiente cuadro muestra la evolución en la cantidad de titulares de derecho que reciben prestación alimentaria de parte del PAC, desde julio de 2012 a septiembre de 2020.

Cuadro 2: Evolución de cantidad de titulares de derecho 2012-2020

Jul-12	Jul-13	Jul-14	Jul-15	Jul-16	Jul-17	Jul-18	Jul-19	Sep-20
215.581	203.935	201.463	200.189	197.353	186.662	221.075	211.469	1.221.544

Fuente: Elaboración propia en base a la información estadística suministrada por el PAC.

En líneas generales, se observan leves variaciones interanuales⁶, excepto en el contexto de pandemia del año 2020 en el que se incorporaron 997.831 titulares de derecho y 952 nuevas organizaciones ejecutantes. **Esto da cuenta de la gran capacidad del PAC para responder en forma rápida y eficiente a una situación de emergencia, lo que supuso casi duplicar las organizaciones ejecutantes y ampliar en más de un millón la cantidad de titulares de derecho bajo programa.**

⁶ Cabe mencionar que el supuesto aumento en la cantidad entre 2017 y 2018 se debe en realidad a un ajuste en la metodología de cuantificación, en tanto que se pasó de considerar el número de prestaciones principales, a considerar efectivamente la cantidad de titulares de derecho que reciben las prestaciones. Aclarado esto, puede apreciarse un paulatino descenso en las cantidades, producto de que solo se registraron bajas, en tanto no hubo altas.

Solicitudes de Financiamiento Complementario

Otros apoyos claves del programa y que abonan a la previsibilidad son los proyectos resultantes de las SFC. Estas fueron diseñadas como líneas de abordaje del PAC con el objetivo de "profundizar, desde una perspectiva de derechos, el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias que brindan servicios alimentarios, mediante acciones que posibiliten aumentar su capacidad de gestión y mejoren la calidad y las condiciones en que se desarrollan los servicios que ofrecen a la comunidad". El Programa "facilitará los medios o herramientas que servirán para mejorar las capacidades de las organizaciones en sus maneras de proyectarse a la comunidad y en sus actividades con ella. En este sentido, el fortalecimiento debe contribuir al desarrollo de los propósitos institucionales de las organizaciones y al mejoramiento de sus prácticas comunitarias"⁷.

Como requisito para la presentación de SFC es condición que la actividad a fortalecer se encuentre desarrollándose al momento de efectuar la solicitud y cuente con condiciones de sostenibilidad para mantener la actividad en funcionamiento (financieramente y con los recursos humanos necesarios) después de haber concluido el apoyo financiero brindado por el PAC.

Una vez aprobado el subproyecto y firmado el convenio entre la organización comunitaria y el Programa se procede a la transferencia de los recursos en base al cronograma de desembolsos establecido. La organización comunitaria realiza las adquisiciones, contrata técnicos y capacitadores y realiza los trabajos y la prestación de servicios comunitarios, de acuerdo con lo previsto en la solicitud de financiamiento.

Por último, cabe mencionar que entre 2012 Y 2020 se financiaron 1.122 SFC, por un presupuesto total de \$191.295.471,83.-, lo que ha permitido fortalecer tanto las prestaciones alimentarias como no alimentarias que las organizaciones participantes ofrecen a los titulares de derecho.

Como se observa en el Cuadro 3, esta herramienta de gestión fue ganando importancia, entre 2012 y 2015, pasando de 23 a 332 SFC aprobadas anualmente. En 2016, con el cambio de gestión a nivel nacional, no se aprueban nuevas SFC. Recién al año siguiente comienza nuevamente a activarse este mecanismo de financiamiento a las organizaciones.

Cuadro 3: Evolución de cantidad de SFC aprobadas 2012-2019

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
23	48	126	332	0	169	266	166

Fuente: Elaboración propia en base a la información estadística suministrada por el PAC.

Sin duda, las SFC tuvieron un alto impacto en la calidad de las prestaciones que brindan las organizaciones, mejorando las condiciones edilicias y de seguridad e higiene, el acceso a servicios básicos, a equipamiento, a capacitaciones y a asistencia técnica, a la vez que les permitieron desarrollar servicios adicionales para sus comunidades.

En marzo de 2020, sobre un total de 1175 organizaciones ejecutantes, el 72% brindaba servicios adicionales a la prestación alimentaria. En 2014, de este universo de organizaciones, solo un 65%

⁷ Solicitud de Financiamiento Complementario. Guía y Formulario de Presentación. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. Proyecto PNUD ARG 12/009. MDS.

desarrollaba además una o más actividades extra alimentarias⁸. Si se tiene en cuenta que hasta el inicio de la pandemia prácticamente no ingresaron nuevas organizaciones al PAC, es posible inferir que tanto las SFC como el trabajo de fortalecimiento institucional que se venía realizando hayan facilitado las condiciones para que las organizaciones bajo programa puedan ampliar sus servicios, más allá de lo alimentario. Los testimonios de los equipos técnicos del programa y de las organizaciones consultadas para este estudio dan cuenta de esto (ver Capítulo III).

"Fue un componente de alto impacto, presupuestariamente la relación es 90 por ciento alimentario y 10 por ciento complementario, pero era de alto impacto. Porque de esas solicitudes de financiamiento complementario yo creo que el 80 por ciento estuvieron destinadas al acceso de servicios básicos y a la mejora edilicia del espacio donde se manipulan alimentos... Hubo obras estructurales, mejoras del SUM, se mejoraron los espacios. No solo das las prestaciones alimentarias, sino que podés desarrollar con seguridad otro tipo de acciones. Eso es de alto impacto con un bajo presupuesto" (Dirección del PAC).

El PAC en contexto de Pandemia

Durante la pandemia, muchos comedores tuvieron que modificar la forma en que realizan la prestación alimentaria, pasando a la modalidad de "módulo" (bolsas de alimentos para ser distribuidas entre los/las titulares) y "viandas" (distribución de comidas preparadas entre los/las titulares), en lugar de la comensalidad presencial.

"Desapareció lo presencial. Decide la organización [sobre la modalidad de entrega de la prestación alimentaria]... En lugares que el contagio se dió de modo comunitario, fueron a módulo porque supuso ir cada 15 días a entregar la mercadería. Pero depende la situación de cada comedor. Hoy estamos entre vianda y módulos con el 100% de la prestación. El módulo no está orientado al que iba a comer al comedor, el módulo está orientado a la familia" (Dirección del PAC).

Además, se les brindó a las organizaciones los recursos para cumplir con todas las medidas de seguridad e higiene necesarias para continuar brindando el servicio alimentario: *"En el marco de COVID-19 sale un decreto para comedores que se les reconocía esos gastos para asegurar la prestación" (Dirección del PAC).*

Es importante señalar que el PNUD es un organismo internacional con amplia trayectoria en el manejo de situaciones de emergencia. En este sentido, su capacidad de gestión de crisis combinada con la inserción territorial del PAC, a través de un acompañamiento permanente de sus equipos técnicos a las organizaciones comunitarias, facilitó una rápida respuesta del programa para adaptarse en el contexto de pandemia sin interrumpir en ningún momento las prestaciones alimentarias.

"PNUD tiene un fuerte eje de trabajo en situaciones de emergencia... Eso muy está adentro del mandato del PNUD, lo hacemos y hemos hecho en muchos lugares, ponerse en modo de emergencia y hacerlo rápido, porque tenemos mucha presencia en territorio" (Representante Residente del PNUD).

Acorde a la serie de documentos de política en el marco de la pandemia COVID-19, el PNUD considera que la distribución de alimentos y provisión de servicios alimentarios deber anclarse en

⁸ PNUD (2015): Informe Síntesis: Sistematización de experiencias del Programa Abordaje Comunitario (PNUD ARG/12/009).

las organizaciones sociales que trabajan en los territorios de mayor vulnerabilidad social, ya que esta opción ha demostrado probada efectividad en los años de ejecución del proyecto:

"Para distribuir los recursos disponibles de manera efectiva y eficiente, las agencias estatales deben confiar en estos actores locales, que son los únicos conscientes de las necesidades específicas de cada niño, madre adolescente, joven en riesgo o mujer maltratada, en ese momento y pueden determinar qué ayuda esencial se necesita. Estas redes verdaderamente locales en barrios vulnerables son un ejemplo crucial de un principio más amplio que debe tenerse en cuenta en esta y otras situaciones similares: **protección social de persona a persona**"⁹.

En efecto, *"las Organizaciones sociales y comedores comunitarios han contribuido, a través de su red de comedores y puntos de entrega, a poder llegar a cada barrio y localidad; en este armado, las Iglesias de todo tipo de credo también fueron claves en llegar con un módulo de alimento financiado por este MDS"* (Director General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional, MDS).

"Primero reaseguro presupuestario para tener fondos disponibles. Modificar internamente la aceptación de las rendiciones en forma digital para que no se corte, desembolsos asociados al nivel la rendición de los proyectos. El Programa decidió seguir financiando, aunque no se pueda hacer seguimiento en el territorio a hacer la visita correspondiente. Ante imposibilidad de tener gente en territorio y posible por una construcción de 18 años. Seguimiento in situ y por mirar las facturas, ahora toma más preponderancia el mirar facturas. El secreto fue asegurar fondos para que no se corte la prestación" (Dirección del PAC).

"Hubo una decisión del ministro de poner todos los recursos dinero en políticas alimentarias. Frente a eso nos quedaba planificar teniendo en cuenta que podíamos tener un alto nivel ingreso de gente, ya sea porque los comedores iban a superar ampliamente de este goteo que venían recibiendo en forma gradual hasta previo a la pandemia. Teniendo en cuenta todo eso, se hizo una planificación y se pudo cubrir necesidades de los comedores en su totalidad" (Dirección del PAC).

Como ya se ha mencionado, esto da cuenta de la gran capacidad del PAC para responder en forma rápida y eficiente a una situación de emergencia, lo que supuso casi duplicar las organizaciones ejecutantes y ampliar en más de un millón la cantidad de titulares de derecho bajo programa. En efecto, el PAC no solo duplicó la cantidad de comedores, bajo programa, sino que además se amplió la cobertura de los comedores que ya estaban en el PAC.

La limitación en el ingreso de nuevos titulares a las organizaciones que ya se encontraban bajo programa *"estuvo recortada no solo por la necesidad sino la capacidad de los comedores en dar la prestación. Muchas organizaciones pusieron una limitante, no es lo mismo cocinar para 150 cuando antes cocinabas para 100 con cuatro cocineras. La primera barrera en el ingreso de nueva gente está dada por la capacidad de las organizaciones en hacer frente a la prestación... Dar de comer a más implicaba más gente o la misma gente cumpliendo más horario. Esto en un marco de voluntariado es difícil de llevar adelante"* (Dirección del PAC).

Estas cuestiones, que atraviesan tanto al enfoque de género del programa como a la sostenibilidad de las organizaciones comunitarias, se abordan en los capítulos siguientes.

⁹ Lustig, N. y Tommasi, M. (2020): COVID-19 and social protection of poor and vulnerable groups in Latin America: a conceptual framework, COVID-19 Policy Documents Series, Mayo 2020. (Traducción de Manuel Irizar). Disponible en línea: https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/en/home/library/crisis_prevention_and_recovery/covid-19-and-social-protection-of-poor-and-vulnerable-groups-in-.html

III. FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS. CAPACIDAD DE INCIDENCIA DEL PROGRAMA

En este capítulo se avanza sobre los resultados alcanzados por el PAC en términos de fortalecimiento de las organizaciones. Se integran dos miradas clave: por una parte, los equipos técnicos de la oficina central y oficinas territoriales, y, por la otra, las organizaciones.

El capítulo se estructura alrededor de los principales tópicos de la matriz de evaluación plasmados en las guías de pautas aplicadas en las reuniones virtuales con las organizaciones. Asimismo, el desarrollo de cada punto se realiza a partir de una síntesis de las opiniones y reflexiones centrales para cada uno de las y los participantes, así como sugerencias cuando se consideró necesario. La síntesis recoge las coincidencias y consensos, a la vez que resalta aquellas percepciones y experiencias divergentes. Se incorporan además algunos testimonios relevantes.

El Programa en el territorio

a) Fortalecimiento Institucional: Acompañamiento. Financiamiento. SFC

Según lo manifestado por la totalidad de las organizaciones, ha sido y continúa siendo fundamental la posibilidad que brinda el programa de contar con la **certidumbre de las prestaciones alimentarias** y desde allí, poder planificar una importante variedad de acciones que se abren a partir, por ejemplo, de la adecuación de un espacio físico, la adquisición de materiales adecuados para el trabajo cotidiano y las capacitaciones recibidas, como aquellas realizadas hasta 2016.

Sin duda, esta **previsibilidad** ha contribuido a la autonomía en la fijación de nuevos objetivos para las organizaciones. Esto coincide con la percepción de los informantes clave, que se desarrolló en el capítulo anterior.

En este sentido, el advenimiento abrupto de la pandemia encontró a las organizaciones con recursos para hacer frente a los nuevos requerimientos, las nuevas modalidades y las necesidades de reconversión.

Financiamiento

- El financiamiento del PAC es fluido, facilitador, adecuado. Los desembolsos se reciben en tiempo y forma.
- El programa garantiza que la prestación sea continua, lo cual mantiene identidad y pertenencia de las personas con su comunidad.
- Además, contar con la prestación alimentaria para muchas organizaciones supone un factor convocante que habilita, luego, otro tipo de actividades con la población que concurre a los comedores.
- Para muchas organizaciones el financiamiento del PAC representa más de la mitad del total de su financiamiento y casi la totalidad de los recursos destinados a prestaciones alimentarias.
- En general, hay consenso en que el financiamiento recibido permite brindar una buena calidad de la prestación alimentaria con valores nutricionales adecuados.

- Se señala que, si bien el valor de la prestación se retrasó y su actualización fue tardía, su monto es superior a otros programas provinciales. Las últimas actualizaciones se realizaron en los meses de marzo y octubre de 2020.
- Las organizaciones del NEA advierten que el financiamiento actual es insuficiente, en gran parte debido al aumento sostenido de precios, que en algunos casos llega al 100%.
- Esto implica una sobrecarga de trabajo a las organizaciones, que deben buscar alternativas para obtener precios más baratos, para no degradar la calidad de las prestaciones alimentarias.
- De todas maneras, el PAC sostuvo el aumento de titulares de derecho durante la Pandemia, a la vez que permitió solventar la compra de los materiales que garantizan la seguridad sanitaria.

"El financiamiento es adecuado, llega en tiempo y forma. En general no tenemos problema, yo comparo mucho con comedores de la provincia y siempre hemos hecho mucha diferencia" (Referente de la Organización Biblioteca Popular Campo Verde, San Salvador de Jujuy, Región NOA).

"Las transferencias se realizan con regularidad y sistemáticamente, nosotros podemos hacer una planificación (...) En relación a otras prestaciones que nosotros recibimos de otros ámbitos, es lo que nos permite la permanencia, contar con ese dinero y la flexibilidad para ir ampliando lo que se necesite" (Referente del Centro de Día Virgen de la Esperanza, Paraná, Región Centro).

"A través de los años se ha incrementado la necesidad y hoy por hoy los ingresos del programa, hacen que sea más del 50% de los ingresos que entran desde otros organismos, desde otros convenios" (Referente Jardín Maternal El Duende Rosado, Esteban Echeverría, Región AGBA).

Proveedores

- En general se realizan negociaciones con mayoristas y proveedores directos.
- En algunas organizaciones de NOA se compra en el mercado de abasto, donde se consiguen buenos precios, pero no todas las mercaderías necesarias.
- También hay organizaciones que realizan las compras a comercios de cercanía, con capacidad de negociación de precios y capacidad de abastecimiento de la mercadería requerida para ayudar al desarrollo local.
- El tema del abastecimiento fue muy señalado en virtud del cambio de modalidad de la prestación en pandemia, así como del aumento de la cobertura.
- Algunas organizaciones debieron cambiar los comercios de cercanía por grandes mayoristas. Los comercios de cercanía no podían garantizar las cantidades requeridas en tiempos de pandemia, bajo la nueva modalidad de entrega de módulos, con una frecuencia que varía entre semanal y mensual.
- En algunos casos, las organizaciones realizan un esfuerzo consciente para promover la economía popular, pero advierten que la imposibilidad de facturar es un cuello de botella para abastecerse a través de los pequeños comercios y productores locales.

"Si tiene buen precio, compramos acá. Nos parece que es una buena manera también de ayudar al mercado local a que continúe y a que se mantenga" (Referente del Comedor Parroquial del Niño Jesús, Las Tapias, San Juan, Región Cuyo).

"Después trabajo con las ferias productoras campesinas, traen verduras de la parte de la yunga y la Puna y lo que no consiguen en el mercado, para colaborar con nuestros productores (...) También estaba en tratativas de traer carne de llama con gente del norte, de abra Pampa, la Quiaca y se nos cortó con la pandemia" (Referente de la Organización Biblioteca Popular Campo Verde, San Salvador de Jujuy, Región NOA).

"En cuanto a productores locales estamos con esa inquietud, no logramos armarlo bien porque a veces no tienen como rendir con las condiciones del Programa" (Referente del Centro Comunitario Todos Juntos, Dique Lujan, Tigre, Región AGBA).

La Pandemia

Las organizaciones han demostrado su capacidad de adaptación a la situación de pandemia para continuar realizando las prestaciones alimentarias e incluso, en los casos en que es posible, también otras prestaciones no alimentarias (por ejemplo, repartiendo elementos de higiene, brindando asesoramiento para trámites online con la Administración Nacional de la Seguridad Social -ANSES-, realizando seguimiento a las familias ante situaciones de violencia doméstica, entre otras).

En muchos casos, la cobertura programática se ha ampliado incluyendo a las familias de los titulares, a nuevos titulares de derechos en situación de vulnerabilidad extrema, a nuevos comedores de organizaciones solicitantes bajo programa.

En este contexto, desde las organizaciones se investigó como dignificar el alimento, pensando la alimentación en función de los recursos con que cuentan y de los requerimientos nutricionales de los distintos integrantes del grupo familiar.

Como se señaló anteriormente, se resalta el fortalecimiento y acompañamiento institucional a las organizaciones por parte del PAC, que se ha mantenido y adaptado al nuevo contexto.

Modalidades de las prestaciones alimentarias y cobertura

- Se incrementó notablemente la cobertura por incorporación de familiares de titulares, nuevos grupos de riesgo, adultos mayores, familias de niños y niñas comensales, familias de personas con discapacidad, personas que perdieron empleo, vivienda y anexo de nuevos barrios. Incluso hay listas de espera en algunas organizaciones. En AGBA hay organizaciones que hasta triplicaron su cobertura.
- Hubo dos etapas en el financiamiento durante la pandemia: una primera etapa que resultó suficiente y una segunda en donde, debido al incremento de precios de los alimentos y el costo comparativamente más elevado de la modalidad de módulo, así como la "incorporación" ad hoc de los familiares del titular, no se alcanzó a cubrir los costos de los alimentos.
- Por ejemplo, una organización de AGBA señala que no alcanza el valor de la prestación para ofrecer carne. Aunque siempre hay una donación de una mano amiga. La proteína la sustituyen con huevo.

- La insuficiencia de ingresos en las organizaciones incidió también en la capacidad del pago de la tarifa de gas y electricidad en varias regiones, ya que estos servicios también han registrado aumentos significativos.
- Una organización manifiesta que: *"Si no fuera por el Programa no podríamos comprar la cantidad de garrafas que usamos semanalmente."* (Referente de la Asociación Civil Padre Pepe, Villa 21 24, CABA, Región AGBA).
- El cambio de la modalidad presencial a modalidad módulos implicó varias cuestiones:
 - Conocer e incluir a los grupos familiares completos en sus domicilios.
 - Conocer más acabadamente las dinámicas familiares.
 - Acomodar de forma coherente el módulo de acuerdo a cada perfil familiar, respetando las necesidades de sus miembros. Adaptación a las características de la demanda.
 - Encarecimiento, por el cambio/fracción de productos. Algunas organizaciones involucraron a proveedores en la continuidad y traslado de la mercadería para que no haya interrupciones.
 - En algunas organizaciones, los módulos se arman de acuerdo a los productos que las familias no pueden comprar por los elevados costos.
 - Hay organizaciones que en las entregas agregan bidones de detergente y lavandina.
 - Otras organizaciones armaron un sistema de acompañamiento a las familias a través de WhatsApp y de seguimiento de adolescentes y jóvenes.
 - Una organización utiliza el proyecto *Volver a Cocinar en Casa* (se entrega mercadería con supervisión cada 7 días. Reciben donación de frutas, verduras y huevos).
 - Algunos comedores mantuvieron la modalidad vianda y la gente pasa a buscarlas.
 - Se mencionan casos de familias que no cuentan con los elementos mínimos necesarios para cocinar en la vivienda.
- Como ya se ha mencionado, la pandemia implicó un cambio de modalidad en la entrega de las prestaciones, a excepción de una organización de AGBA, que ya venía trabajando con el modelo de comensalidad familiar.
- En una organización, además de la prestación alimentaria habitual, se armó un servicio diferencial para 350 personas con cronicidades (diabetes, hipertensión, etc.) en modalidad de vianda. Para los celíacos también se comenzaron a entregar módulos específicos. El equipo del PAC acompañó todas estas situaciones brindando asesoramiento nutricional. *"El PAC es lo más importante para sostener la alimentación"* (Referente de la Asociación Civil Padre Pepe, Villa 21 24, CABA, Región AGBA).
- En Cuyo, una organización entrega un módulo presencial para niños y niñas en situación de desnutrición.

- En algunas localidades, la gente también se involucró en la gestión del alimento durante la pandemia. El alimento es un instrumento de trabajo para la perspectiva de género y para identificar prioridades en las urgencias cuando los y las titulares vuelven al trabajo y ya no es necesaria la prestación, dejando su lugar a otra persona o familia que estaba en lista de espera.
- En el caso de las personas con discapacidad, el hecho de tener que acercar los alimentos a los domicilios, puso de manifiesto y visibilizó las verdaderas carencias y dificultades cotidianas de estas personas y sus familias. Esto implicó modificaciones en el abordaje.
- Pudo observarse un aumento de la conflictividad familiar frente a una merma de ingresos y trabajo.

"Optamos por brindar módulos con bolsones de mercadería. Es verdad que no es lo mismo y se encarece la mercadería, todo se encarece. Si bien no llegan con lo que le damos a todo el mes, pero tratamos de asistir y acompañarlos en este momento difícil" (Referente del Jardín Maternal Pimpollos de Nuestro Pueblo, La Rioja, Región NOA).

"Continuamos con la modalidad de la vianda porque era lo que nos daba más resultados y porque hay zonas que no tienen cómo hacer un fuego o no pueden comprar carbón, el gas" (Referente del Centro Comunitario Acceso Este, Las Talitas, Tucumán, Región NOA).

"Al ir semanalmente a las visitas nos pusimos en una realidad más profundas de las familias, vimos cómo viven, en qué condiciones, cuáles son sus necesidades y los riesgos y vulnerabilidades que tienen. (...) Hoy al ir a su domicilio, lo vimos, las realidades cotidianas de todo tipo: familiares, abusos, violencia, económicas" (Referente del Centro de Día Despertares, Goya, Corrientes, Región NEA).

"El que recibía la ayuda era el niño que asistía a la institución, ahora la recibe el núcleo familiar (...), se ha podido ver cada núcleo familiar en particular. No es lo mismo darle un bolsón a una familia con dos niños que a una familia que tiene seis o siete. (...) acordar también esa coherencia de los módulos" (Referente de la Guardería Hogarcito de Belén, Mendoza, Región Cuyo).

"Desde la institución estamos trabajando tres veces más de antes de la pandemia. Y también con respecto a las situaciones de maltrato, las casas donde viven, la escasez monetaria, hacinamiento" (Referente del Centro de Día Despertares, Goya, Corrientes, Región NEA).

"Desde marzo tenemos 500 personas más de lo que ya veníamos asistiendo. Hoy tenemos 1600 personas o más, porque también hacemos una misión para la gente de calle" (Referente de la Asociación Civil Padre Pepe, Villa 21 24, CABA, Región AGBA).

Actividades adicionales de las organizaciones

- Con la pandemia se abrieron espacios de escucha activa las 24 hs. Hay miedos y violencia intrafamiliar.
- Se acompaña lo psicológico y lo legal. Una organización de AGBA refiere que a través de una abogada amiga asesora en Asignación Universal por Hijo (AUH), Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), temas de violencia y abandono infantil.
- Se atendieron personas aisladas con COVID-19.

- A pesar de todas las medidas de prevención, muchas de las personas responsables de brindar la prestación alimentaria en las organizaciones se han contagiado de COVID-19 e incluso se han registrado fallecimientos a causa de esta enfermedad. Si a esto se suma la demanda amplificada que están recibiendo y el enorme esfuerzo de acompañamiento y contención que realizan, se puede inferir que el personal, tanto remunerado como voluntario de las organizaciones, se encuentra bajo crecientes niveles de estrés y angustia, lo que puede poner en riesgo la continuidad de las prestaciones si no se incorporan nuevas medidas tendientes a cuidar a las y los que cuidan y prevenir situaciones de burnout.
- A futuro, se señala que es necesario dejar planteada, para esta etapa del PAC que comienza, la incorporación de nuevas organizaciones, la adecuación de los espacios al aire libre para convivir con el COVID-19 y generar mecanismos de seguimiento de riesgos de niños y niñas.

"Y tratando de acompañar no sólo la parte alimentaria sino desde lo psicológico, lo legal. Vienen muchas familias que ayudamos con dificultades para cobrar las distintas asignaciones o el IFE o lo que sea" (...) "Nosotros hicimos un grupo con las familias de la casita para que estemos conectados permanentemente porque hay situaciones de violencia o de abandono" (Referente del Centro Integral Casa del Niño Lourdes, Berazategui, Región AGBA)

Solicitudes de Financiamiento Complementario

- Los SFC cambiaron en un 100% el funcionamiento de los comedores. Por ejemplo, remodelaciones totales, acceso a servicios de agua, baño, entre otros.
- Se reconoce que los SFC han sido de gran utilidad para mejorar la cotidianeidad, brindar mejores servicios, así como ordenar y generar nuevas actividades esenciales para las comunidades (mujeres, jóvenes, desempleados, violencia, inteligencias múltiples en jardines de infantes, actividades productivas, etc.).
- En algunas organizaciones del NOA señalan que estas cuestiones no se pudieron sostener en el tiempo. Hubo que complementar financiamiento con kermese, bingos, aportes de titulares, cuotas sociales, etc.
- En el periodo 2016-2019 se redujeron notablemente los recursos financieros destinados a SFC. Se priorizaron aquellos que garantizaran las prestaciones alimentarias como equipamiento, artefactos como heladeras, cocinas, mantenimiento y acceso a servicios básicos.
- En contrapartida, se ha visto limitada la posibilidad de lograr financiamientos para actividades extralimentarias.
- Se resaltó la importancia del financiamiento complementario para optimizar y recategorizar por el Ministerio de Salud a una de las organizaciones dedicadas a personas con discapacidad en NEA. Esto le permitió acceder a nuevos servicios a los y las titulares. Se señala que esto tiene una gran importancia en la sustentabilidad de las acciones de la organización: *"Nos permitió y permite ser sustentables en el tiempo para mantener la rehabilitación de nuestros pacientes en forma diario. Fue muy importante*

el complementario porque nos permitió la auto sustentabilidad en el tiempo" (Referente del Centro de Día Despertares, Goya, Corrientes, Región NEA).

"Nos ha sido un apoyo imprescindible y muy necesario en los proyectos que se presentaron para equipar cada servicio, para buscar la solución de agua, de luz, de gas, los desagües, ha permitido mejorar sustancialmente los servicios que teníamos" (Referente del Colegio Mayor Universitario, Santa Fe, Región Centro).

"Tuvimos muchos proyectos del Programa, actividades culturales, se iniciaron talleres como percusión, murga, teatro, folklore" (Referente de la Asociación Pro Fomento y Cultura del Barrio Río Dulce, La Banda, Santiago del Estero, Región NOA).

"En 2012-2016 por ahí hubo como una línea más grande de fortalecimiento en torno al acompañamiento de las acciones que realizaban las organizaciones, esto de poder financiar SFC y proyectos de otro tipo que no sean estrictamente alimentarios, y esto la verdad es que en la prorrogación 2016-2020 se vio como muy limitado a lo estrictamente alimentario" (Entrevista a Responsables Regionales del PAC).

A futuro

Se les consultó a las organizaciones sobre qué actividades consideran que son importantes para sus comunidades y quisieran desarrollar en esta nueva etapa:

- Se enfatizan las actividades post pandemia. Se resalta la necesidad de construir espacios para la economía social, proyectos y capacitaciones, microcréditos y emprendimientos productivos.
- Se propone incorporar a estos proyectos la perspectiva de género para empoderar a las mujeres y a otros colectivos LGTBI, con apoyos concretos.
- Se sugiere la posibilidad de implementar escuelas para padres de acuerdo a demandas específicas.
- Se menciona la necesidad de brindar apoyo para completar estudios secundarios en modalidad virtual e iniciativas que multipliquen la educación no formal.
- Se refiere la posibilidad de disponer de financiamiento para la contratación de RRHH para dictar cursos o determinadas actividades, así como de profesionales especializados que acompañen las iniciativas de los proyectos en curso.
- Promover actividades culturales y educativas, como bibliotecas comunitarias con ludotecas.
- Considerar la posibilidad de financiar viajes y actividades de recreación para titulares.
- Propiciar articulaciones para resolver problemas de vivienda.
- Se señala la necesidad de que se amplíen las SFC para realizar mejoras edilicias ante la demanda creciente (por ejemplo, ampliación de comedores, salón de panadería, pileta de rehabilitación, renovación de equipamiento para adaptar a las diferentes edades de los y las titulares) y para adecuar los espacios para facilitar el distanciamiento en contexto de COVID-19.

- Se indica la posibilidad de financiar proyectos para armar librerías en jardines de gestión comunitaria, guarderías para el cuidado de niños/as, la adquisición de materiales deportivos y didácticos.
- Se propone, para la nueva etapa, una modalidad de disponibilidad de dinero constante o fondo que comprometa a las organizaciones a trabajar más allá de lo alimentario, lo cual implicaría profundizar en actividades para niñas/os, adolescentes, jóvenes, mujeres, temáticas específicas como adicciones, violencia familiar, derechos vulnerados, actividades culturales, productivas, etc. *"Un Fondo muy bien auditado"* (Referente de la Biblioteca Popular Campo Verde, San Salvador de Jujuy, Región NOA).

"A la par de lo alimentario, ver la necesidad del aspecto cultural, social tanto para integrar a los jóvenes como a los padres. Se desarrolló un proyecto, pero no se pudo sostener en el tiempo porque a los capacitadores también les costaba venir porque era ad honorem" (Referente de la Asociación Pro Fomento y Cultura del Barrio Río Dulce, La Banda, Santiago del Estero, Región NOA).

"Para pensarlo en este financiamiento complementario para prestar prestaciones desde lo educativo, desde apoyo escolar. (...) pueda tener el acceso a distintos ámbitos desde lo educativo, de lo recreativo, desde la salud" (Referente del Centro Comunitario Lisbel Rivira, Formosa, Región NEA).

"Ver después el impacto que va tener la pandemia, creo que hay que reforzar mucho la parte de los espacios de economía social (...) entonces trabajar mucho la promoción, más allá de la asistencia" (Referente de la Guardería Hogarcito de Belén, Mendoza, Región Cuyo).

"La formación en oficios como algo que por ahí puede ir de la mano de formación en perspectiva de género" Referente del Centro Comunitario Todos Juntos, Dique Lujan, Tigre, Región AGBA).

"Todo lo que es alfabetización y sobre todo alfabetización emocional, porque estos tiempos que estamos viviendo de pandemia van a traer, hay que ver, en un futuro todas las consecuencias que van a traer y toda la parte emocional y de vinculación también familiar" (Referente del Movimiento Los Sin Techo, Santa Fe, Región Centro).

"Una forma modalidad que haga que las organizaciones se comprometan en un trabajo alrededor del comedor, que no quede en la comida solamente" (Referente de la Biblioteca Popular Campo Verde, San Salvador de Jujuy, Región NOA).

Acompañamiento y Asistencia técnica. Apoyo de los equipos territoriales y central

Entre las valoraciones más mencionadas en su relación con el PAC, las organizaciones aseguran que han podido mejorar la planificación y ejecución de la gestión cotidiana de sus tareas, a partir del acompañamiento de los equipos.

Se destaca el reconocimiento que hicieron las organizaciones del apoyo y acompañamiento por parte de los profesionales y técnicos del programa, tanto a nivel local como central. Se agradece la posibilidad que les brindaron para trabajar con autonomía en la planificación de los objetivos, lo que aportó mayor confianza y compromiso en las actividades emprendidas. Los equipos territoriales tienen contactos muy estrechos con las organizaciones, lo cual es muy valorado justamente por su capacidad de dinamizar procesos de fortalecimiento de las organizaciones potenciando la disponibilidad de otros recursos.

- Se resalta la importancia de los aprendizajes en la gestión de compras organizadas, selectivas y negociación de precios eficientes.
- La seguridad y previsibilidad que otorgan los técnicos a las organizaciones en la gestión del servicio alimentario.
- La posibilidad de abrir la mirada y trabajar en red.

"Siempre nos ayudan y, cuando podían, a nivel presencial teníamos las visitas, no lo veíamos como un control, siempre lo vimos como un acompañamiento para ir creciendo. Por ejemplo, en la comida, la calidad alimentaria, y también nos lanzan a trabajar con otras instituciones, y eso favorece mucho al crecimiento" (Referente del Centro Comunitario Nam Qom, Formosa, Región NEA).

"El acompañamiento, la supervisión, no solo en las cuestiones técnicas sino en las cuestiones diarias, la disponibilidad de todos los supervisores (...) y saber de qué necesidades estamos hablando. Es una supervisión que tiene los pies en el lugar donde nosotros estamos, y desde ahí también colabora con nosotros" (Referente del Centro de Día Virgen de la Esperanza, Paraná, Región Centro).

"Poder abrir la mirada y poder trabajar en red. (...) Y todas las instancias de apoyo en situaciones difíciles, por robo, violencia y constantemente nos apoyan si necesitamos algo la gente del equipo" (Referente del Centro Comunitario Nam Qom, Formosa, Región NEA).

Actividades de capacitación

Las actividades de capacitación han constituido una de las formas explícitas de fortalecimiento a las organizaciones por parte del PAC. Tienen un valor importante en el aporte de herramientas para potenciar el rol de las organizaciones en sus comunidades.

Todos los apoyos y capacitaciones referidos al manejo de alimentos, producción del menú y prácticas saludables han sido siempre muy estimados, del mismo modo se ponderaron las relaciones con los distintos nutricionistas del Programa que se relacionaron con las organizaciones como apoyos fundamentales. Estas experiencias brindaron la posibilidad de sumar aprendizajes y en la actualidad son consideradas un capital vital de los servicios alimentarios. Las organizaciones expresaron que estas capacidades significaron aprendizajes durables.

Las organizaciones mencionan que no hubo actividades de capacitación por parte del programa entre 2016 y 2020. Sin embargo, se resalta la importancia de las actividades de capacitación que se realizaron hasta 2015, así como las modalidades en que se realizaron:

- Construir redes a nivel territorial
- Calidad alimentaria
- Nutrir, leer y jugar
- Género
- Emprendimientos productivos

También se mencionan algunos encuentros regionales que son valorados por las oportunidades de intercambiar experiencias entre las organizaciones.

"Hemos recibido capacitaciones sobre la violencia de género, capacitaciones de bomberos por el tema del fuego, cómo hacer una huerta, cómo lavar la carne, de usar materiales de plástico y no

madera, de cepillados de dientes e higiene personal de niños. Recibimos hasta el 2015 y luego no más" (Referente de la Asociación Pro Fomento y Cultura del Barrio Río Dulce, La Banda, Santiago del Estero, Región NOA).

"Esos cursos son de hace 6, 7 u 8 años que se hizo esa capacitación. Nosotras armamos un cuenta cuentos, una biblioteca en nuestro comedor (...) y los juegos didácticos que nos dio el Programa" (Referente de Asociación Civil Formar, Resistencia, Chaco, Región NEA).

"Tuvimos desde el Programa capacitaciones, (...) el gran encuentro de Formosa, donde cada uno mostraba sus habilidades de lo que hacían, sabían hacer. Eso fue hace 5 años" (Referente de Unidad Esfuerzo y Trabajo, Formosa, Región NEA).

A futuro

- En general, se solicita que se reediten y actualicen las capacitaciones.
- Se reitera la necesidad de reincorporar en la nueva etapa las actividades de capacitación y los materiales que han sufrido un gran desgaste por el tiempo.
- Propiciar capacitaciones en oficios y en cuestiones sanitarias.
- Promover la actualización permanente sobre recursos disponibles: programas sociales, posibilidades de articulación, acercar recursos del Estado al barrio.
- Fortalecer la formación en perspectiva de género.
- Implementar capacitaciones para desarrollar huertas en casa y sobre cuestiones vinculadas a lo alimentario como estrategia convocante para generar otros espacios.
- Se sugiere que las colaboradoras sean las destinatarias de las capacitaciones.
- Se resalta la necesidad de realizar intercambios entre organizaciones en los procesos de capacitación. *"Las instancias de intercambio son gestoras de redes"*.
- Se sugiere incorporar y repensar la cuestión sanitaria y el sistema de cuidado. *"Hay que instalar una cuestión de la cultura del cuidado comunitario"*.
- Se plantea que debería haber una oferta de capacitación amplia de acuerdo a los perfiles y necesidades de los comedores (niñas, niños, adolescentes y jóvenes, violencia, micro emprendimientos para mujeres, adicciones).

"Queríamos pedir capacitaciones para los jóvenes, niños y adolescentes en violencia, para las mamás necesitamos un micro emprendimiento, que antes lo hacíamos semanalmente con costura" (Referente del Comedor Divino Niño Jesús, Salta, Región NOA).

"Lo alimentario siempre está acompañado, está la nutricionista del programa, si uno necesita como que, ahí uno puede estar, pero con el tema de género es uno de los temas que siempre hay que reforzar" (Referente del Colectivo de La Esperanza, Florencio Varela, Región AGBA).

"Cada comedor es un mundo y creo que debe haber una oferta que cada comedor elija en qué quiere capacitarse puntualmente. Yo creo que, a nivel nutricional, higiene, eso siempre ha estado y estuvieron muy fuerte 10 años atrás, (...) debería haber una línea donde el comedor pueda elegir por

dónde fortalecer" (Referente de la Biblioteca Popular Campo Verde, San Salvador de Jujuy, Región NOA).

"Es importante que las niñas sepan todo lo que se le pueda facilitar para que puedan cuidarse y nos ser una mamá preadolescente o adolescente" (Referente del Centro Comunitario Nam Qom, Formosa, Región NEA).

"Hay que retomar y rever el tema este de las capacitaciones de género" (Referente del Comedor Duendecitos, Santa Fe, Región Centro).

Perspectiva de Género y Derechos Humanos

La inclusión de la equidad de género en las políticas sociales es un elemento clave que tiene impactos políticos, económicos, de derechos, de eficiencia y eficacia en las inversiones. La inclusión de la equidad de género tiene una prioridad impostergable para la igualdad de oportunidades, la integración social y la eliminación de todo tipo de discriminación y exclusión social. La inversión en las mujeres tiene impactos muy positivos en su salud y su calidad de vida y, por ende, en la educación, salud y bienestar de sus hijos e hijas. La inversión en las mujeres se convierte en un dispositivo que contribuye a la ruptura de procesos de reproducción intergeneracional de la pobreza, vulnerabilidad y exclusión social. La equidad de género es una cuestión de derechos humanos y es una cuestión de redistribución de los recursos.

El PAC tiene entre sus objetivos realizar una intervención transversal de la perspectiva de género, lo cual implica involucrar todas las instancias y momentos: desde el análisis de los intereses y necesidades diferenciales entre hombres y mujeres, de la identificación de desigualdades que deban superarse, hasta intervenciones exclusivas para el mejoramiento de la calidad de vida y empoderamiento de las mujeres y de otros colectivos LGTBI. Todo esto en ámbitos de pobreza y vulnerabilidad social.

Si bien el PAC fue una política pública que en su origen no estuvo "pensada desde una perspectiva de género, se hizo una evaluación donde se incorporó esta dimensión, se empezó a problematizar esta temática y luego se hizo una consultoría específica para la transversalización del enfoque de la igualdad de género en el marco de lo alimentario" (Coordinadora del área de géneros del PNUD).

"A partir de la consultoría sobre Género, se realizaron talleres con las organizaciones en articulación con el entonces organismo llamado Secretaría de la Mujer. Seminarios con regentes nacionales e internacionales sobre el tema, para capacitar al personal del programa en articulación con Primeros Años. Los equipos técnicos acompañaron a las organizaciones en estos talleres de sensibilización a cargo de personal del programa capacitado en el tema" (Director General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional, MDS).

Es así como el programa comienza a trabajar desde varias perspectivas para fortalecer las prácticas de los equipos técnicos programáticos y de las organizaciones en pos de la igualdad de género: (i) financiamiento de proyectos a través de SFC; (ii) fortalecimiento de los equipos técnicos como agentes claves para la utilización de dichos financiamientos; (iii) promoción de procesos para armar redes generando y apoyando reflexiones para la articulación territorial de las organizaciones con las instituciones públicas y privadas, procurando consolidar mecanismos de referencia y contrareferencia.

"La línea de capacitaciones para transversalizar el enfoque género fue interesante, se hicieron creo que en el 2014-2015, fue una instancia muy piola de trabajo que se pudo como intercambiar, compartir, construir esa mirada digamos, transversal de género, justamente para poder mirar a las organizaciones a través de esa mirada y acompañar esos procesos" (Entrevista a responsables regionales).

Sin embargo, algunos temas centrales no están incluidos actualmente en el abordaje de género del PAC, como la capacitación en salud sexual y reproductiva y la prevención del embarazo adolescente.

Resultados del Análisis de la Información Relevada y perspectivas a futuro

Como se ha mencionado, en todas las organizaciones comunitarias, las mujeres son responsables de la mayoría de las actividades que se realizan, a la vez que se ocupan de generar canales para la articulación interinstitucional, territorial, jurisdiccional y la gestión de recursos sociales y económicos.

Las organizaciones constituyen para las mujeres escenarios muy importantes para desarrollar actividades que exceden el mundo doméstico y les permiten circular en el mundo de lo público comunitario. Efectivamente, estos constituyen ámbitos de aprendizaje y desarrollo muy valorados: la cocina, los alimentos, los menús; el desarrollo de actividades comunitarias para niña/os y adolescentes; el cuidado de la salud de las niña/os; el desarrollo de destrezas para participar de emprendimientos productivos con generación de ingresos; la posibilidad de contar con mayores credenciales para insertarse en el mercado de trabajo; la revalorización del rol doméstico y su visibilización; mejores posibilidades para posicionarse en el ejercicio de derechos.

Las organizaciones ponen en funcionamiento una variedad de formas de resolución de los problemas identificados, a través de abordajes propios o con el concurso de otros actores:

- visibilización de problemáticas;
- atención de salud;
- capacitaciones en oficios;
- apoyo en emprendimientos productivos;
- facilidades para inserción laboral;
- facilidades para el cuidado de niñas y niños;
- talleres de arte, lectura, actividades recreativas y deportivas, entre otros;
- orientación jurídica y legal;
- incorporación de otras instituciones públicas y privadas para trabajar en red;
- apoyo para el ingreso en el mercado de trabajo;
- terminalidad secundaria, entre otras.

Las principales sugerencias que manifestaron las y los participantes estuvieron centradas alrededor de actualizar en forma permanente las capacitaciones y actividades que se desarrollaron en años anteriores.

Además, se puntualizó que son temas indispensables en la post pandemia. Muchas mujeres han quedado vulneradas en su seguridad física y psicológica durante el aislamiento.

"El trabajo de género es día a día. Es una lucha cotidiana contra la violencia de género." "La interacción entre mujeres es muy enriquecedora. Entre ellas se construyen espacios de aprendizaje permanente, muchas veces invisibles." "En el Norte hay vulneración de derechos permanente, a tal punto que muchas mujeres querían seguir en las organizaciones a pesar de la pandemia. Se sienten protegidas en la institución." "Ayudando a las mujeres se dinamizan las estructuras familiares. Trabajar con las mujeres significa incluirlas" (Referente de la Biblioteca Popular Campo Verde, San Salvador de Jujuy, Región NOA).

Reclaman que se considere una prestación de servicios. La idea es que las mujeres reciban remuneración por el trabajo que realizan en las organizaciones y dentro del Programa:

- *"Las mujeres trabajan 6 horas de lunes a viernes todo el año. Esto implica la necesidad de una remuneración"* (Referente de Parque Adam, Posadas, Región NEA).
- *"Hay mujeres que hace 20 años que trabajan: por amor, compromiso, pertenencia, responsabilidad"* (Referente Comedor Duendecitos, Santa Fe, Región Centro).

Hay comedores en donde hay deserciones de las trabajadoras, lo que implica rotación y discontinuidades:

- *"Sin pago a las mujeres el comedor no es sustentable"* (Referente Asociación Civil Padre Pepe, Villa 21 24, CABA, Región AGBA).
- *"Es ridículo pedir a las mujeres un trabajo heroico"* (Oficina territorial de Santa Fe).

A futuro, se sugiere:

- Actualizar capacitaciones y talleres de género como actividades permanentes.
- Realizar talleres de género sobre distintas temáticas (por ejemplo, talleres orientados a madres solas y sobre violencia psicológica, que es una cuestión menos visible).
- Reforzar la articulación con el Plan ENIA y con los Centros de Salud locales, para promover el acceso a la salud sexual y reproductiva y prevenir el embarazo adolescente¹⁰.
- Desarrollar talleres con mujeres en actividades manuales y artesanales.
- Retomar las consecuencias de la pandemia sobre las mujeres que han estado encerradas con sus victimarios.
- Incluir la Ley Micaela y hacerla extensiva a las organizaciones.

El financiamiento del trabajo de las mujeres en las organizaciones

Es necesario considerar a la Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)¹¹ y, en general, los conceptos de Economía del Cuidado para orientar tanto

¹⁰ Cada día nacen 300 bebés de madres menores de 20 años en Argentina. La mayoría de esos embarazos se produce sin planificarse. La maternidad temprana puede afectar la salud de la madre y el bebé. También pone en riesgo la escolaridad de las chicas y por lo tanto su desarrollo futuro. La maternidad y paternidad en la adolescencia ocurre por múltiples factores sociales, familiares y personales y contribuye a perpetuar la reproducción intergeneracional de la pobreza. Uno de los más importantes es la falta de información adecuada sobre la sexualidad y cómo protegerse.

¹¹ Naciones Unidas (1979). Disponible en línea:

<http://www.cnm.gov.ar/LegInternacional/ConvencionEliminacionTodasFormasDeDiscriminacionContraLaMujer.pdf>.

las actividades del PAC como de las instituciones participantes. *"...Por un lado, en el plano de los derechos humanos, incorpora la cuestión de la no discriminación hacia las mujeres y la responsabilidad estatal en su cumplimiento (CEDAW) y por otro, el concepto de "economía del cuidado" contribuye a la revalorización y revisión de este tipo de políticas y programas en función del aporte que realizan en la reproducción de la vida y en la producción de bienes, servicios y relaciones de valor económico tangible e intangible, basados en el trabajo que realizan principalmente las mujeres..."*¹².

Una cuestión clave que hasta el momento el PAC no ha conseguido abordar tiene que ver justamente con el reconocimiento del trabajo que realizan en forma voluntaria las personas que brindan las prestaciones alimentarias en los comedores y que en un 86% son mujeres. En la actualidad, el PAC solo cubre el costo de un seguro de responsabilidad civil. Al respecto, distintos informantes clave han referido que *"se encuentra en agenda del Gobierno dicho reconocimiento, a través de la propuesta conocida como Ley Ramona"*. Recientemente, las y los titulares de Potenciar Trabajo, que desarrollaron su tarea en el marco de la pandemia en merenderos y comedores comunitarios, cobraron a fin de diciembre de 2020 un bono de 5 mil pesos, adicional al salario social complementario que reciben mensualmente. En contrapartida, las trabajadoras voluntarias del PAC, no perciben una remuneración mensual ni recibieron un bono de fin de año, a pesar de haber continuado con las prestaciones

A la luz de estas consideraciones, los principales comentarios y reflexiones de las y los referentes de las organizaciones consultadas han resaltado la necesidad de reconocer monetariamente la labor de las personas que trabajan en los comedores comunitarios.

Esta cuestión constituye uno de los aspectos centrales de los requerimientos en relación a las cuestiones de perspectiva de género, que además excede ampliamente este punto.

En palabras de las personas entrevistadas es imposible pensar actividades que garanticen los derechos de las mujeres, si no se considera que sus labores cotidianas constituyen un trabajo que debe ser remunerado.

A continuación, se presentan las principales conclusiones:

- Necesidad inmediata de reconocer el trabajo de las trabajadoras comunitarias. No se reconoce el trabajo del sistema de cuidados.
- *"La tragedia de la Pandemia hubiera sido mayor sin las trabajadoras comunitarias"* (Referente del Centro Integral Casa del Niño Lourdes, Berazategui, Región AGBA).
- *"Es impensable que no cobren, no tengan obra social ni aportes"* (Referente de la Asociación Casa de Todos, González Catán, Región AGBA).
- *"Las trabajadoras comunitarias son esenciales. Esa es la deuda pendiente"* (Referente del Centro comunitario Todos Juntos, Dique Lujan, Tigre, Región AGBA).
- *"Con la Pandemia las trabajadoras tienen abierto el teléfono las 24 horas"* (Referente de la Asociación Casa de Todos, González Catán, Región AGBA).

¹² Proyecto ARG/06/001/F Apoyo a la gestión de la política alimentaria y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. Aportes para la transversalización del enfoque de género en Abordaje Comunitario. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria.

- *"El RRHH resuelve todo y están al frente"* (Referente de la Asociación Civil Padre Pepe, Villa 21 24, CABA, Región AGBA).
- Hasta el momento no se ha logrado una operatoria para remunerar a estas mujeres, ni siquiera a través de planes de empleo gubernamentales.
- En aquellos casos en que se han incorporado a planes de empleo como Manos a la Obra, Argentina Trabaja o Hacemos Futuro, no se les ha reconocido el trabajo en el comedor y han sido relocalizadas en otras actividades.
- Esto da cuenta de la falta de articulación interinstitucional para abordar esta problemática.

b) Procesos de Articulación Institucional

A partir de los distintos testimonios, se pudo observar que las organizaciones están muy abiertas a la articulación de acciones con otras organizaciones, con el PAC y otras agencias gubernamentales y no gubernamentales. Las organizaciones reconocen esta posibilidad e identifican beneficios comunes, aún más en época de pandemia.

Sin embargo, cabe señalar que funcionarios y técnicos relacionados con el PAC informaron que en la gestión anterior las autoridades no favorecían los vínculos al interior del MDS ni del programa con otros ministerios.

- Casi todas las organizaciones articulan con los centros de salud barriales para el control nutricional y de vacunación de niños y niñas que participan de los comedores con anterioridad a la Pandemia.
- Se señala que la falta de articulación sistemática es parte de la realidad de la fragmentación institucional del Estado. *"No se observa una propuesta orgánica de articulación entre el PAC y las instituciones/programas y prestaciones que reciben las titulares, aunque se ayudó a las mujeres a incorporarse al IFE"* (Referente del Movimiento Los Sin Techo, Santa Fe, Región Centro).
- *"En las redes siempre hay alguien de la municipalidad que pone computadoras para que las titulares se puedan inscribir"* (Referente de la Guardería Hogarcito de Belén, Mendoza, Región Cuyo).
- *"En la Pandemia no se puede transitar solo"* (Referente de la Asociación Civil Padre Pepe, Villa 21 24, CABA, Región AGBA).
- No se realizan actividades de articulación con el Plan ENIA ni abordaje de la Educación Sexual Integral (ESI). Con ANSES sacan turnos para apoyar a las titulares para AUH e IFE.
- En la mayoría de los casos, las articulaciones se realizan a título personal de las y los referentes de las organizaciones, no es en proceso institucional promovido por el PAC. Esta es una opinión generalizada de las organizaciones de todas las regiones.
- Algunos ejemplos:
 - Red Barrial con Centro de Salud para la coordinación de testeos (Centro Comunitario Todos Juntos, Dique Lujan, Tigre, Región AGBA), Mesas

territoriales, algunas actividades articuladas con la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF), del MDS.

- Encuentros virtuales en pandemia con SENAF, Consejo Provincial del Niño y Adolescente, Centros de Salud, Fiscalías, Municipalidad, red de comisiones vecinales, escuelas primarias y secundarias.
- En el caso de una organización de Mar del Plata se resalta que articulan con la ONG Aldeas Infantiles, que constituye un puente para coordinar con escuelas, salitas de salud y acceso a la justicia.
- Una organización en NEA se señala que respecto de la AUH antes de la Pandemia, acompañaban a las titulares. Refieren que las titulares no pierden las prestaciones. De la misma forma ayudan con la obtención del DNI.
- La Ciudad de Buenos cuenta con el programa Apoyo a Grupos Comunitarios, que también es alimentario. El financiamiento de abordaje comunitario es complementario y se permite que adapten al menú de CABA -que también tiene un seguimiento de nutricionistas-.
- En provincia de Buenos Aires existen las Unidades de Desarrollo Infantil (Becas UDI), que históricamente les exigía a las organizaciones que el 90% este dedicado a la compra de alimentos y solamente un 10% de podía destinar a servicios. Actualmente las becas UDI pasaron a ser un incentivo, muchas veces para las maestras cuidadoras en los jardines, las cocineras, y un pequeño porcentaje se destina a la compra de alimentos, con lo cual el financiamiento del PAC pasó a ser el más relevante para garantizar la prestación alimentaria.
- En La Plata y Mar del Plata refieren que siempre fue difícil la articulación debido a cuestiones políticas: *"Con el municipio pudimos articular muy poco, tanto con el Municipio de La Plata, como con el Municipio de Mar del Plata"* (Responsable Regional del PAC).
- En la Región NEA, se articula con programas del MDS dentro del Centro de Referencia (CDR), como Primeros Años y la SENAF.
- En esta última etapa, en Posadas y en Chaco se señala que no hubo otras articulaciones.

c) Fortalezas y Debilidades del PAC. Perspectiva a futuro

En este punto se conversó con las y los referentes de las organizaciones sobre cuáles identifican como principales fortalezas y debilidades del programa. Aquí se recogen sintéticamente las reflexiones, que en algunos casos se superponen con testimonios mencionados en otros puntos. De todas maneras, se decidió incluirlas a los efectos de resaltar la importancia que tienen en cada uno de los temas.

- Importancia del acompañamiento responsable, permanente e integral de los equipos técnicos.
- El PAC tiene una mirada integral comunitaria, una visión integral más allá de lo estrictamente alimentario.

- Gran capacidad de respuesta del PAC. El programa responde rápidamente a las demandas de las comunidades al acercarse directamente a las organizaciones.
- Contención a las organizaciones en Pandemia. Flexibilidad y tolerancia por parte de los equipos técnicos del PAC. El programa se adapta y acompaña adecuadamente.
- La previsibilidad del financiamiento. Es un programa regular. Sobrevivió a múltiples gestiones. Es un programa sistemático y seguro.
- *"Sin el PAC las organizaciones no podrían subsistir"* (Referente del Comedor 30 de Octubre, La Plata, Región Buenos Aires Interior).
- *"No somos fantasmas para el programa"* (Referente del Centro de Apoyo Escolar Ramón Carrillo González Catán, La Matanza, Región AGBA).
- *"Gracias al programa han surgido otras organizaciones con fuerza jurídica. Hay intentos de trabajar en red. Esto permitió crecer en lo institucional"* (Referente del Comedor Comunitario los Pescaditos, La Banda, Santiago del Estero, Región NOA).

A futuro, se sugiere:

- Lograr que las y los trabajadores comunitarios sean reconocidos legal y económicamente con aportes, jubilación y vacaciones.
- Hasta tanto esto se concrete, incorporar a las voluntarias en los listados del Programa Potenciar Trabajo, reconociendo su labor en los comedores, o pensar en el pago a través de un bono mensual.
- En la actualidad, que se les otorgue un bono de fin de año de 5 mil pesos que recibieron, las y los titulares de Potenciar Trabajo, que desarrollaron su tarea en el marco de la pandemia en merenderos y comedores comunitarios.
- Encontrar un mecanismo de pago al personal de los comedores y proyectos de educación y cultura integral para niñas, niños y adolescentes.
- Reestablecer las actividades de capacitación y asistencia técnica.
- Reestablecer y diversificar los proyectos de SFC.
- Aumentar el valor de la prestación y los cupos.
- Sumar más organizaciones al PAC.
- Acceder a la garrafa social y tarifa social.
- Frente a la invisibilización de los comedores comunitarios, se impone la necesidad fortalecer las actividades extra alimentarias.
- Propiciar el programa y las organizaciones como espacios de construcción y refuerzo de la democracia. Hay que visibilizar a las organizaciones como espacios de construcción de ciudadanía.

IV. MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

En el transcurso de esta evaluación se han resaltado fundamentalmente las mejores prácticas y los aprendizajes resultantes del proceso de tránsito del PAC y las organizaciones comunitarias durante la pandemia, sus dificultades, aciertos, la recuperación de los recursos aprehendidos a lo largo de años de ejecución del programa, así como la incorporación de innovaciones para dar respuesta a los nuevos requerimientos del contexto. En este capítulo se recuperan estas buenas prácticas y lecciones aprendidas como un insumo clave para la gestión de la nueva etapa de ejecución del Proyecto.

Buenas prácticas

➤ Respeto de las actividades de acompañamiento y apoyo

Las organizaciones se actualizaron con las nuevas tecnologías en época de pandemia.

- Desde fines de marzo de 2020, las organizaciones están siendo supervisadas a través del WhatsApp, del uso del teléfono, de correo electrónico, envían fotos de los menús y de la documentación para las rendiciones. Se presentan los convenios en formato digital, se aprenden aplicaciones nuevas. Esta es una fortaleza de las organizaciones, *aprender a funcionar en Pandemia*, y que posiblemente no hubiera sido viable sin el trabajo de fortalecimiento institucional que el PAC viene realizando desde sus inicios.
- *"Eso me parece para resaltar también, porque no es sencillo lidiar con la tecnología cuando a veces ni siquiera hay conectividad, desde la presencia de una computadora o internet en alguna de estas casas." "Hoy en día te mandan todo virtual, todo escaneado, creo que volver al papel las organizaciones van a decir para qué, ya estamos, ya subimos un nivel, eso es interesante."* (Equipos técnicos Oficina Central).
- También han podido continuar con las operaciones bancarias, demostrando las destrezas adquiridas en el manejo financiero. Además, en aquellos casos en que se presentó alguna dificultad, las organizaciones contaron con el acompañamiento de los equipos del PAC para sortearlas.
- *"Uno de los problemas más grandes que tuvieron las organizaciones en este tiempo fue el tema con los bancos, desde que los bancos están cerrados y se tuvieron que manejar con sistema de turnos, no todas las organizaciones manejan un home banking. Ahí tuvimos si se quiere el problema, y la solución paralela, que insisto también tiene mucho que ver con la presencia tanto del supervisor como el jefe o jefa de oficina. La mayoría, ya por los años de experiencia, cuentan con una gran capacidad de articulación, de permanentemente buscar con quién, de qué manera, o cómo resolver una situación equis,"* (Equipos técnicos Oficina Central).

➤ Respeto a la presencia territorial del PAC

- Cabe destacar que tanto en las entrevistas con los/as informantes clave, como con los/as responsables territoriales y con las organizaciones se señala como una fortaleza del PAC su presencia territorial, lo que facilita una relación directa de los equipos del programa con las organizaciones.

- *"Tanta interacción con organizaciones hace que cualquier situación que pasa en el comedor se llama al supervisor o jefe de oficina del programa que tiene relación directa con ese comedor."* (Dirección del Programa).

➤ **Respecto de las prestaciones alimentarias**

- Como se ha mencionado, durante la pandemia, muchos comedores tuvieron que modificar la forma en que realizan la prestación alimentaria, pasando a la modalidad de módulo y viandas, en lugar de la comensalidad presencial. Ante esta situación de emergencia, el PAC logró rápidamente duplicar la cantidad de organizaciones ejecutantes y ampliar en más de un millón la cantidad de titulares de derecho bajo programa. Además, se les brindó a las organizaciones los recursos para cumplir con todas las medidas de seguridad e higiene necesarias para continuar brindando el servicio alimentario.
- Los equipos del PAC acompañaron a las organizaciones en esta transición y en la adaptación de los módulos para atender a las necesidades de todo el grupo familiar: *"El módulo no está orientado al que iba a comer al comedor, el módulo está orientado a la familia"*.
- A su vez, las organizaciones fueron acompañando a los y las titulares en la recuperación de la comensalidad familiar, incluso armando la planificación de los menús semanales de forma participativa a través de Whatsapp.
- Destaca la experiencia referidas de la Asociación Civil Padre Pepe, localizada en la Villa 21 24 de la Ciudad de Buenos Aires, que armó un servicio diferencial para 350 personas con cronicidades (diabetes, hipertensión, etc.) en modalidad de vianda y módulos específicos para celíacos con el acompañamiento del Programa.
- También la experiencia de la Guardería Hogarcito de Belén, Mendoza, que entrega un módulo presencial para niños y niñas en situación de desnutrición.
- Existe un fuerte consenso de parte de todas las organizaciones entrevistadas en que el PAC acompañó todas estas situaciones, tanto desde los recursos financieros como desde el asesoramiento técnico-nutricional y de logística.

➤ **Solicitudes de Financiamiento Complementario**

Las SFC cambiaron en un 100% el funcionamiento de las organizaciones comunitarias hasta 2016 y este dispositivo se destaca como una importante herramienta del PAC¹³.

- Se reconoce que los SFC han sido de gran utilidad para mejorar la cotidianeidad, brindar mejores servicios, así como ordenar y generar nuevas actividades esenciales para las comunidades (mujeres, jóvenes, desempleados, violencia, inteligencias múltiples en Jardines de Infantes, actividades productivas, etc.).
- Se resalta la experiencia del Centro de Día Despertares, en Goya, Corrientes. Esta organización, dedicada a personas con discapacidad, pudo recategorizarse ante el

¹³ Cabe aclarar que en el periodo 2016-2019 se redujeron notablemente los recursos financieros destinados a SFC, priorizando aquellos que garantizaran las prestaciones alimentarias.

Ministerio de Salud, lo que le permitió acceder a nuevos servicios y dar sustentabilidad a sus acciones.

➤ **Respecto de actividades complementarias**

En el transcurso de la evaluación se ha identificado el **desarrollo de actividades productivas** con perspectivas de éxito, aunque con un alcance muy acotado.

- Desde el PAC se ha brindado apoyo a actividades en formación en oficios, aunque con alcance restringido: *"...casos de gastronomía o peluquería, donde terminaba en un emprendimiento personal... cosas por el estilo, un nivel muy limitado."* (Entrevista a Responsables Regionales del PAC).
- La Cooperativa Las Torres, de Rosario, logró desarrollar un micro emprendimiento en panadería que ha perdurado en el tiempo: *"estamos contentos y agradecidos, porque es una herramienta de trabajo que ha mejorado muchísimo nuestra calidad de vida, como mujeres y como madres que tenemos que salir adelante"*.
- Las organizaciones también sugieren fortalecer este tipo de proyectos a futuro: *"va haber acciones que vamos a tener que acompañar en esta post pandemia, o en esta nueva normalidad, que van a ser nuevas para todos y vamos a necesitar equipos que nos ayuden a retomar y a fortalecer los espacios que veníamos teniendo"* (Referente de la Casa Padre Catena, Santa Fe).
- En Bariloche se ha impulsado también una línea de huertas, en la comunidad y en las escuelas, con semillas y material didáctico. Incluso territorialmente y a nivel local se han realizado articulaciones con el Pro Huerta y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Actividades adicionales de las organizaciones para atender en **situación de pandemia** a la población

- Apertura de espacios de escucha activa y contención las 24 hs. para las familias, ya que se han acentuado las situaciones de violencia intrafamiliar. Se acompaña lo psicológico y lo legal.
- Por ejemplo, el Centro Integral Casa del Niño Lourdes, de Berazategui, refiere que a través de una abogada amiga asesora en AUH, IFE, temas de violencia y abandono infantil.
- Se atendieron personas aisladas con COVID-19, tanto de las familias titulares como de muchas de las personas responsables de brindar la prestación alimentaria en las organizaciones.

➤ **Respecto de actividades desde la perspectiva de género, diversidad y derechos humanos**

Capacitaciones en la cuestión de género, en seguridad e higiene, los kits de juego y lectura, y la cuestión de la calidad nutricional. Estas iniciativas son resaltadas como una gran fortaleza del PAC hasta 2016.

- Tanto los equipos técnicos del PAC como las organizaciones consultada valoran las capacitaciones recibidas entre 2014 y 2015 en cuestiones de género, así como la confección de guías de recursos a nivel local, lo que ha facilitado el acompañamiento de problemáticas

vinculadas con la violencia doméstica. Sin embargo, se observa que no ha habido continuidad en las capacitaciones sobre este eje y que en el contexto actual es imprescindible una actualización de todos los equipos sobre esta temática.

- Cabe destacar la experiencia llevada a cabo por la oficina del PAC de Santa Fe: *"Hicimos muchos talleres y muchos encuentros para trabajar todo lo que es ESI, y el tema de prevención de embarazo adolescente, lo hicimos con profesionales locales... también nosotros trabajamos mucho en la oficina el tema del buen trato, y la prevención del embarazo adolescente y la prevención del noviazgo violento. Hicimos todos un encuentro que se hizo en una escuela en la cual participaron diez chicos de cada organización, eran 20 organizaciones, 200 chicos que fueron llevando producciones sobre distintas temáticas que les íbamos dando, ellos lo trabajaban en la organización y después en el encuentro que fue una jornada todo el día"* (Jefa territorial y supervisora de proyectos de oficina del PAC en Santa Fe).
- En los proyectos de adecuación de los espacios físicos se ha incorporado la perspectiva de género, por ejemplo, acompañando a las organizaciones en el diseño de cocinas, muebles y espacios de almacenamiento que sean cómodas para las mujeres, que en su mayoría son quienes brindan la prestación alimentaria.
- Como se ha mencionado, en el contexto de pandemia se han generado nuevos espacios de escucha activa las 24 hs para las familias expuestas a violencia intrafamiliar, y de han gestionado recursos humanos voluntarios para acompañar a las familias.

Lecciones aprendidas

➤ **Financiamiento de las prestaciones alimentarias**

Los contextos inflacionarios, así como la experiencia durante la Pandemia, han puesto de manifiesto la necesidad de introducir mecanismos que permitan actualizar los valores de la prestación alimentaria de manera periódica en función de un índice de costos, para acompañar los precios de los productos.

Si bien el PAC realiza actualizaciones en el monto de la prestación, se reconoce que *"no necesariamente eso es en tiempo y forma"* (Dirección del Programa).

➤ **Actividades productivas, cadenas de valor, desarrollo local**

Aunque se señala que es dificultoso salir de la economía informal, las organizaciones consideran que es posible fortalecer esta línea de trabajo en emprendimientos productivos. Para ello, resulta crítico acompañar con infraestructura, equipamiento, insumos y capacitación, para generar fuentes de ingreso real a la comunidad a partir de las SFC.

Además, para que los emprendimientos logren autosustentarse, se requiere de recurso humano capacitado que pueda brindar asesoramiento en la elaboración de un plan de negocios y capacitar a la/os titulares en planificación y gestión financiera.

Otra cuestión a considerar para dar impulso a la generación de cadenas de valor local y alcanzar la consolidación de nuevos microemprendimientos productivos refiere a la necesidad de que se

realicen adaptaciones en los sistemas de facturación y rendición de cuentas por parte del Estado/PNUD.

En las actuales condiciones los mercados de productores locales no están en condiciones de convertirse en proveedores del PAC por al menos dos razones:

- No cuentan con márgenes que les permitan cumplir con las condiciones de facturación que exige el programa.
- En su mayoría no disponen de las capacidades de producción y stock para convertirse en proveedores de mayor escala.

Por lo tanto, se requiere simplificar los trámites administrativos y financieros para ser más inclusivos para los productores locales que ya producen alimentos así como una estrategia específica para generar las condiciones que faciliten el desarrollo de la economía social, promoviendo proyectos, capacitaciones y microcréditos para emprendimientos productivos, Aquí el PNUD debería tener un rol fundamental tanto en la promoción de iniciativas como en facilitar procedimiento para incluir a los productores locales, comercios de cercanías y otros emprendimientos.

➤ **Proyectos de Financiamiento Complementario**

Como se ha señalado, tanto los equipos del PAC como las organizaciones comunitarias plantean la necesidad de ampliar el financiamiento a través de las SFC de actividades extra alimentarias. Estas reflexiones han sido producto de los aprendizajes resultantes de funcionar en pandemia, pensando en nuevos escenarios y recuperando los saberes y recursos de años de funcionamiento del programa.

Las organizaciones sugieren favorecer los puntos que se indican a continuación:

- Incorporar la perspectiva de género para empoderar a las mujeres y a otros colectivos LGTBI, con apoyos concretos en todos los proyectos.
- Apoyar a las organizaciones en la adecuación de los espacios físicos para poder volver a desarrollar actividades presenciales en el contexto de pandemia.
- Se propone, para la nueva etapa, una modalidad de disponibilidad de dinero constante o fondo que comprometa a las organizaciones a trabajar más allá de lo alimentario, lo cual implicaría profundizar en actividades para niñas/os, adolescentes, jóvenes, mujeres, temáticas específicas como adicciones, violencia familiar, derechos vulnerados, actividades culturales, productivas, deportivas, etc.
- Apoyo educativo a alumnos de primaria y secundaria, apoyo para completar estudios en modalidad virtual.
- Realizar actividades diarias y permanentes destinadas a niñas, niños y adolescentes que complementen el turno escolar.
- Escuela para padres de acuerdo a demandas específicas.
- Contrataciones de RRHH para dictar cursos o determinadas actividades, así como de profesionales especializados que acompañen las iniciativas en curso.

- Actividades culturales y educativas, como bibliotecas comunitarias con ludotecas, proyectos para librerías en jardines de gestión comunitaria y guarderías.
- Articulaciones para resolver problemas de vivienda.

➤ **Respecto de la Articulación Institucional**

Las estrategias de articulación constituyen un tema diverso, dependiendo de la jurisdicción. Son resultado de iniciativas de las propias organizaciones más que de una modalidad sistemática del PAC, si bien se reconocen situaciones en las que los equipos territoriales han facilitado estos procesos.

Las organizaciones se han vinculado entre sí para fortalecerse en el territorio y brindar mejores respuestas a la población. Refieren la necesidad de generar espacios de intercambio promovidos por el programa para facilitar dichas vinculaciones. En este sentido el propio espacio generado en cada uno de los zooms realizados durante la evaluación ha sido muy valorado como escenario de intercambio entre pares.

➤ **Respecto de la perspectiva de género y derechos Humanos**

A pesar de los importantes avances en la incorporación de la perspectiva de género como un eje transversal del PAC, aparece como una "deuda pendiente" la falta de **reconocimiento del trabajo de las mujeres en los comedores** a través de algún tipo de remuneración.

Esto tiene implicancias no solo desde la vulneración de derechos, sino desde la capacidad de productividad de los comedores, sobre todo en la emergencia. Se estima que más del 80% de los servicios de los comedores se realizan a través de mujeres. Mujeres que, por sus propias realidades no pueden garantizar una presencia continua en los comedores con todo lo que ello implica, por ejemplo, tener que discontinuar una prestación presencial por una de módulos.

La totalidad de las organizaciones, más allá de sus capacidades económicas, funcionan con recursos humanos femeninos no remunerados. Esta es una cuestión transversal de todas las regiones, referida tanto por los equipos técnicos del PAC como por las/os referentes de las organizaciones consultadas.

Las organizaciones mencionaron que, anteriormente, cuando se incorporaba a alguna de las mujeres voluntarias de los comedores a los programas de empleo del MDS, generalmente las enviaban a realizar otros trabajos como contraprestación, en lugar de reconocer la actividad que desempeñaban brindando la prestación alimentaria.

Asimismo, se puede inferir que el personal, tanto remunerado como voluntario de las organizaciones, se encuentra bajo crecientes niveles de estrés y angustia, lo que puede poner en riesgo la continuidad de las prestaciones si no se incorporan nuevas medidas tendientes a cuidar a las y los que cuidan y prevenir situaciones de burn-out.

En el contexto actual, sin duda resulta imprescindible reconocer el trabajo comunitario de las mujeres en los comedores bajo programa.

Se señala que el actual Programa Nacional de Inclusión Socioproductiva y Desarrollo Local "Potenciar Trabajo" puede ser una línea interesante para abordar esta problemática, como reconocimiento por la participación en proyectos socio-comunitarios.

Esto está muy vinculado también al Registro Nacional de Trabajadores y Trabajadoras de la Economía Popular (RENATEP).

A su vez, a pesar de que la capacitación en salud sexual y reproductiva y la prevención del embarazo adolescente constituyen un tema central del Estado, no está incluida institucionalmente en el PAC como concepción sustancial del abordaje de género.

El carácter confesional de varias organizaciones no debiera sesgar el tratamiento y abordaje de determinadas problemáticas, como el embarazo adolescente, la educación sexual integral, la salud sexual y reproductiva. El tratamiento de estos temas debería ser obligatorio en un programa del Estado.

Además, se puntualizó que son temas indispensables en la post pandemia, ya que muchas mujeres han quedado vulneradas en su seguridad física y psicológica durante el aislamiento. En función de estos aportes, se sugiere:

- Actualizar capacitaciones y talleres de género como actividades permanentes.
- Realizar talleres de género, incluyendo la violencia psicológica, que es una cuestión menos visible, y la especificidad que enfrentan las madres solas.
- Asegurar la articulación con el Plan ENIA y con los Centros de Salud locales para promover el acceso a la salud sexual y reproductiva y prevenir el embarazo adolescente.
- Desarrollar talleres con mujeres en actividades manuales y artesanales.
- Retomar las consecuencias de la pandemia sobre las mujeres que han estado encerradas con sus victimarios.
- Incluir la Ley Micaela, hacerla extensiva a las organizaciones

➤ **Respecto de esta evaluación**

Finalmente, y para cerrar este capítulo, resulta importante rescatar el aprendizaje sobre esta evaluación. Como se planteó al inicio de este informe, el escenario de la pandemia impuso a las cuestiones metodológicas de este estudio muchas condiciones novedosas, entre ellas pensar mecanismos de vinculación no presencial entre las organizaciones comunitarias y con las/os técnicas/as y directivos/as del PAC, confiar en las posibilidades tecnológicas de las organizaciones comunitarias, hacer lo más eficiente posible la batería de instrumentos de relevamiento de la información, plantear nuevas preguntas para reflejar las capacidades institucionales del Estado y las organizaciones para responder a los nuevos requerimientos en la emergencia. Y además poder imputar al PAC que el sostenimiento de las prestaciones en la población obedeció a sus actividades de fortalecimiento, acompañamiento técnico y financiero con asistencia del PNUD.

Creemos que este ejercicio ha sido exitoso y que abre la posibilidad para generar a futuro espacios de intercambio y evaluación participativa más frecuentes.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este informe se analizaron aquellos factores que han incidido en el fortalecimiento de las organizaciones a través de las diferentes estrategias de intervención del programa, considerando la complejidad, multicausalidad y heterogeneidad de los procesos sociales. En este sentido, el proceso de evaluación evidenció los efectos que el PAC ha tenido en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, identificando las mejores prácticas y los aprendizajes apreñados, así como la incorporación de innovaciones para dar respuesta a la situación inédita planteada por la pandemia de COVID-19. A continuación se presenta una síntesis de las conclusiones y recomendaciones para la formulación de la nueva etapa del proyecto.

Los apoyos del Programa Abordaje Comunitario: Prestaciones alimentarias, SFC y Capacitación

Antes de presentar el resumen de los principales hallazgos, se considera relevante visibilizar la multiplicidad de actividades, recursos y responsabilidades que las organizaciones comunitarias ponen en juego cotidianamente.

Las organizaciones, según sus testimonios y los de los equipos técnicos del PAC, brindan prestaciones alimentarias, o como comúnmente se denomina a esta cuestión "tienen un comedor", lo que implica una serie de complejidades que no son perceptibles a simple vista. Muchos de los comedores con los que trabaja el programa, y en particular los seleccionados para efectuar esta evaluación, están localizados en zonas desfavorecidas de los grandes aglomerados urbanos, donde acceder al gas o contar con mecanismos de desagües implica mucho más que abrir una perilla o apretar un botón. Pagar por estos servicios es muchas veces un aspecto importantísimo y dificultoso para las organizaciones que llevan adelante los comedores. Contar con un espacio ordenado, limpio, con utensilios de cocina, con equipamientos como heladeras, hornos y efectuar su mantenimiento es también tarea de estas organizaciones. Hacer las compras, buscar presupuestos, calidad de la materia prima, proveedores con facturas, elegir alimentos diversos y nutritivos, prepararlos diariamente y volver a dejar el espacio en condiciones para realizar las otras actividades que allí tienen lugar son asimismo labores diarias que llevan a cabo mayormente mujeres de los barrios en los que están insertas estas organizaciones comunitarias, la mayor parte de las veces sin recibir a cambio un salario. Además, durante este año de pandemia, todo se ha llevado adelante con mucho más esfuerzo para garantizar que a nadie le falte nada en las condiciones que impone el aislamiento y el cuidado sanitario.

En segundo lugar, la **previsibilidad** que otorga el financiamiento de PAC permite planificar, organizar y garantizar las prestaciones que brindan los comedores, lo cual otorga certidumbre y garantía de cumplimiento. Este factor se ha visto recuperado en la época de la pandemia. El ejercicio de trabajo conjunto entre las organizaciones y el programa se ha visto reflejado en las capacidades de las mismas en garantizar la alimentación y "*algo más*" a las comunidades y sus familias, a la vez que han podido incluir nuevas demandas de poblaciones que se vieron particularmente vulneradas durante esta etapa.

En otros casos, el **tener garantizado el financiamiento de las prestaciones alimentarias** a través del PAC, permitió **contar con recursos humanos y financieros para llevar a cabo otros servicios no alimentarios dirigidos a la niñez, adolescencia y género**.

Se resalta **el aporte significativo que otorgan los proyectos resultantes de las SFC**, sobre todo hasta 2016. Todas las organizaciones que participaron de esta evaluación ejecutaron SFC y señalaron lo importante que resultaron los proyectos en:

- Acceso a servicios básicos
- Equipamiento e insumos
- Mejora en las condiciones de seguridad e higiene, especialmente dado que todas las instituciones seleccionadas trabajan con niños y niñas
- Ampliación de la cobertura de las prestaciones alimentarias
- Optimización de las condiciones en las que se producen y entregan las prestaciones alimentarias
- Mejora en las condiciones en que se brindan prestaciones extra-alimentarias y posibilidad de incorporar nuevas actividades. Entre estas podemos señalar el apoyo escolar, los controles de salud, talleres de oficios, actividades productivas, actividades culturales, recreativas y deportivas, abordaje de género, etc.
- Capacitación y asistencia técnica

En síntesis, la certeza de contar con alimentación de calidad ha derramado en una serie de beneficios para las familias titulares de derechos en materia de seguridad alimentaria, modalidades de comensalidad comunitaria y también familiar, énfasis en las medidas de higiene y manipulación de alimentos, ambientes de trabajos seguros, confortables y con servicios básicos y equipamiento necesario. Todo esto, además ha permitido concentrar la atención y recursos de las organizaciones en el desarrollo de otros servicios de cuidado en sus comunidades.

Garantías en la Pandemia

El PAC encontró como forma efectiva el acompañamiento sistemático y próximo de las organizaciones sociales, actuando sobre sus capacidades y apoyándose sobre los propios saberes y conocimientos para generar recursos de diversa índole para optimizar la gestión y administración de las prestaciones alimentarias, el diseño y planificación de proyectos alimentarios y extralimentarios, la construcción de diagnósticos e identificación de recursos, así como la puesta en marcha de proyectos y nuevas actividades.

Este fortalecimiento ha sido particularmente visible en las capacidades de hacer frente a la pandemia de COVID-19:

- Las organizaciones pudieron reconvertir las modalidades de prestación alimentaria.
- Resignificar el valor de dicho apoyo en el ámbito familiar.
- Negociar con proveedores el mantenimiento de precios para no modificar la excelencia alimentaria y los valores nutricionales de acuerdo a las necesidades de la población.
- Pensar nuevas miradas para abordar la perspectiva de género y protección de situaciones de violencia, reflexionando sobre los efectos indeseables en situaciones de encierro y aislamiento.

- Contribuir a la protección de la salud comunitaria.
- Brindar atención a personas con COVID-19, alertar sobre situaciones de emergencia, ofrecer dispositivos de escucha activa las 24 hs.

Abordajes de niñez, adolescencia, juventud, género y derechos

Las organizaciones que participan del PAC pueden considerarse buenos ejemplos de la integralidad y variedad de estilos y propuestas en el abanico de posibilidades del mundo comunitario. Priman aquellas que se dedican a la protección de la infancia, adolescencia y juventud, la prevención de la salud, la equidad de género, la generación de empleo y el desarrollo local y la promoción de la cultura.

La integralidad de las intervenciones fluye: cada una de las acciones incide en el logro de los objetivos previstos, pero a la vez afecta las condiciones de realización de otros servicios e influye sobre el bienestar de los y las titulares de derechos. Por ejemplo, si se cuenta con un servicio alimentario previsible, garantizado y de calidad, se pueden invertir recursos en la realización de actividades de estimulación temprana, si esto ocurre, entonces existen oportunidades para que las madres tengan tiempo para trabajar y generar ingresos para sus familias. Así los encadenamientos son múltiples y los logros alcanzados también son múltiples.

Para fortalecer actividades dirigidas a la niñez y la adolescencia se recomienda:

- Promover la organización y espacios de actividades extraescolares diarias (pedagógicas, deportivas, etc.) para niñas y niños hasta 12 años.
- Apoyar los espacios de cuidado de la primera infancia que tienen las organizaciones comunitarias.
- Fortalecer la articulación con los Espacios de Primera Infancia, jardines y escuelas asegurar la escolaridad de las niñas, niños y adolescentes que reciben la prestación alimentaria.
- Capacitar a las organizaciones en el abordaje de la Educación Sexual Integral.
- Promover acciones para evitar la deserción escolar de adolescentes, así como la revinculación con la escuela en el contexto de y post pandemia.
- Fortalecer la articulación con los Centros de Salud, desde las oficinas locales del PAC, para garantizar que se realicen los controles de salud y la vacunación de las niñas, niños y adolescentes bajo programa, y promover el acceso a la salud sexual y reproductiva desde la adolescencia.
- Promover la articulación con el Plan ENIA para prevenir el embarazo adolescente.
- Reforzar la articulación con ANSES para garantizar el acceso a la AUH y AUE y el cumplimiento de las contraprestaciones.

Género y derechos. Dos puntos claves

Como se ha mencionado, el PAC tiene entre sus objetivos realizar una intervención transversal de la perspectiva de género. Es por ello que se ha buscado fortalecer las prácticas de los equipos programáticos y de las organizaciones en pos de la igualdad de género : (i) financiamiento de

proyectos y fortalecimiento de los equipos técnicos como agentes claves para la utilización de dichos financiamientos hasta 2016; (ii) promoción de procesos para armar redes generando y apoyando reflexiones para la articulación territorial de las organizaciones con las instituciones públicas y privadas, procurando consolidar mecanismos de referencia y contrareferencia.

Las organizaciones han puesto sobre la mesa un abanico de problemáticas que sufren las mujeres, **se han podido visibilizar las principales problemáticas, la multiplicidad de violencias:** violencias sociales, violencia doméstica, violencia física, violencias económicas, psicológicas, institucionales, jurídicas. La mayoría de las organizaciones visibiliza la problemática y tiene alguna estrategia de atención a las víctimas: realizando derivaciones informales a profesionales comprometidos que conocen; resolviendo cada caso crítico puntual; derivando a instituciones especializadas; utilizando sus propios recursos humanos; y, en algunos casos, participando de Redes Especializadas.

Más allá de todos los avances realizados, hay dos cuestiones respecto a la estrategia de género del PAC que parecen clave abordar en la siguiente fase del proyecto:

- La cuestión sobre el reconocimiento al trabajo no remunerado de las mujeres.
- Acceso a la salud sexual y reproductiva de todas las mujeres y la prevención del embarazo adolescente.

Sin dudas, el tema central que ha sido señalado unánimemente tanto por los equipos del PAC como por las organizaciones comunitarias es la necesidad de reconocer económicamente y legalmente el trabajo que realizan las mujeres colaboradoras de los comedores que constituyen más del 80% de la mano de obra que garantiza las labores de las organizaciones. Como se ha mencionado en el punto correspondiente, esta es una cuestión que hace al fondo del funcionamiento de las organizaciones, del servicio alimentario y la sostenibilidad de todas las prestaciones.

Se señala enfáticamente como un desafío del programa *"el reconocimiento social y económico del trabajo que realizan las personas en los comedores comunitarios... Es un trabajo como cualquier otro, el 80% lo realizan mujeres, implica que las mujeres estén realizando dobles y triples jornadas, sumado un trabajo doméstico y un trabajo fuera del ámbito del comedor y de la casa, que muchas veces además son sostenes de hogar y en contexto de pobreza sabemos que son las mujeres las que salen a hacerse cargo de los cuidados en sus hogares y comunitarios"*.

Se recomienda:

- Se propone hacer el ejercicio de cuantificar esas labores para evidenciar cuánto vale trabajar en el comedor y por lo tanto cual debería ser su remuneración.
- Incorporar a las trabajadoras de las organizaciones, por ejemplo, al Programa Potenciar Trabajo, considerando estas actividades como trabajo genuino. Su incorporación no debería, bajo ningún concepto, trasladarlas a otras actividades diferente del comedor. Esta podría ser una de las alternativas de inclusión de estas mujeres voluntarias.¹⁴

¹⁴ De hecho, las y los titulares de Potenciar Trabajo, que desarrollaron su tarea en el marco de la pandemia en merenderos y comedores comunitarios, cobraron a fin de diciembre de 2020 un bono de 5 mil pesos, adicional al salario social complementario que reciben mensualmente. En contrapartida, las trabajadoras voluntarias del PAC, no perciben una remuneración mensual ni recibieron un bono de fin de año, a pesar de haber continuado con las prestaciones alimentarias ininterrumpidamente, a pesar del COVID-19.

- Reforzar la articulación con el Plan ENIA y con los Centros de Salud locales para promover el acceso a la salud sexual y reproductiva de todas las mujeres y prevenir el embarazo adolescente.

Finalmente, cabe mencionar que, a través de una articulación con el Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad, en 2020 se incorporaron algunas organizaciones de colectivos LGBTI. No obstante, solo una de las 40 organizaciones de la muestra hizo referencia durante las entrevistas a cuestiones de derechos de estos colectivos.

Si bien en este estudio no surgió como tema prioritario, quizás por la preponderancia que han tenido otras cuestiones signadas por el contexto de pandemia, se considera que las problemáticas de colectivos LGBTI podrían volver a indagarse o estudiarse como tema particular durante la nueva etapa.

Apoyos y posibilidades de articulación interinstitucional

La conclusión general sobre el tema de la articulación institucional, cualquiera sea la jurisdicción, se muestra en los dos párrafos que siguen. No pareciera haber un plan rector de articulación emanado del PAC, aun con aquellas intervenciones del gobierno nacional destinadas exclusivamente de la población objetivo del PAC.

"Siempre fueron como muy teñidos por la cuestión política. Incluso al interior del mismo ministerio digamos, nosotros no estamos autorizados a hacer articulaciones salvo que, desde la coordinación, y a su vez desde la sub secretaria o dirección a cargo se decida que se va hacer algún tipo de articulación. O sea que nosotros directamente no tenemos ese poder de decisión, ni esa capacidad de establecer esa articulación...". "...En términos territoriales, de acuerdo a la situación de cada CDR por ahí hay posibilidades más entre compañeros, de establecer algún tipo de articulación...". "...las articulaciones están muy atadas a la modalidad presencial entre actores de diferentes instituciones en el territorio. Es allí, donde se generan los vínculos y los apoyos, no como fruto de líneas de políticas de articulación. Es una forma de resolver la fragmentación de las jurisdicciones y los celos políticos..." (Entrevista a Responsables regionales del PAC).

Cabe destacar que el Programa está participando actualmente del **Registro Nacional de Comedores y Merenderos Comunitarios (RENACOM)**, que es el registro de las organizaciones en la web del MDS.

Las articulaciones entre organizaciones que comparten puntos de coincidencias como el espacio local o la población atendida, son relaciones horizontales, con vínculos estrechos como la amistad, el interés, las necesidades. Son relaciones recíprocas donde circula información e intercambio de intereses comunes, como la situación de las familias de los barrios, información relativa a programas sociales, legislación, oportunidades de financiamiento, entre otros. En este tipo de relaciones se articulan acciones que conciernen a las problemáticas de la gestión cotidiana de las organizaciones, problemas familiares, violencia de género y/o doméstica, prevención de drogas, seguridad, recreación y ocio, difusión de información, transferencia de capacitaciones, etc. La articulación en lo local, entre organizaciones que participan del Programa Abordaje Comunitario tiene muy alta valoración.

Las organizaciones que participaron de la evaluación manifiestan unánimemente que los esfuerzos de articulación interinstitucional son realizados por ellas mismas, a partir de relaciones personales, sin un plan rector del PAC.

Se recomienda:

- Sería muy importante desarrollar mecanismos de articulación y coordinación de acciones sistemáticas y formales del PAC con el resto de programas y prestaciones sociales del Estado nacional como AUH/AUE, Plan ENIA, Tarjeta Alimentar, Primeros Años, Potenciar Trabajo, programas de infraestructura Ministerio de Obras públicas, RENABAP, Programa SUMAR, entre otras (ver Anexo 6).
- La Tarifa Social se planteó como tema relevante, necesidad de vinculación con la Secretaría de Energía y ENRE, AYSA, Gas, etc. para la disminución de las tarifas o ingreso a Planes como Plan Hogar o Medidores Comunitarios
- Favorecer el desarrollo de los productores de alimentos barriales o comunitarios, facilitar mecanismos para la facturación al PAC, disminuyendo brechas de desigualdad social.
- Replicar en forma sistemática espacios virtuales de encuentro e intercambio de experiencias entre las organizaciones comunitarias a nivel regional.

Cambios en las modalidades de gestión del PAC. Actores claves en la nueva etapa de gestión

Se ha señalado, desde la perspectiva de algunos funcionarios entrevistados, que podría plantearse algún tipo de cambio en la modalidad de gestión del PAC. Se menciona la posibilidad de introducción de los Municipios como actores claves en la nueva etapa de la gestión.

Sería necesario realizar una prueba piloto para evaluar algunos aspectos que se consideran fundamentales para garantizar la consecución de los objetivos del programa:

1. La capacidad de los municipios para garantizar la continuidad de las prestaciones alimentarias por parte de las organizaciones comunitarias incluidas como población objetivo del PAC.
2. Mantener la modalidad de acompañamiento del PAC a las organizaciones comunitarias.
3. Las capacidades y la efectividad de los municipios como receptores de transferencias y proveedores de servicios alimentarios directos.
4. Los criterios para seleccionar los municipios, sin disminuir la cobertura de la población en situación de mayor vulnerabilidad, priorizando municipios con alta densidad de población en situación de vulnerabilidad.

De todas maneras, la incorporación del Municipio como actor clave en la gestión del PAC amerita la necesidad de diseñar y poner en práctica adaptaciones institucionales y políticas, de procedimientos administrativos, de rendición de cuentas, de dotación y gestión de recursos humanos y rigurosos procedimientos de evaluación y monitoreo para conocer la efectividad de las nuevas modalidades en las garantías de asegurar una alimentación de calidad y sin interrupciones. Estas cuestiones, como ya se ha mencionado, han sido muy resaltadas por la totalidad de las organizaciones.

El rol del PNUD se ha visto valorizado tanto por los funcionarios entrevistados, los equipos técnicos del programa y por las organizaciones comunitarias en su ejecución en general, así como en el contexto de pandemia. Rápidamente se pudieron adecuar los procedimientos tanto para las firmas de las renovaciones de los convenios como para las rendiciones de cuentas.

En contrapartida, se propone que, más allá del seguimiento administrativo financiero del proyecto, el PNUD asuma un rol facilitador en la articulación del PAC con otros programas e iniciativas gubernamentales, por ejemplo, a partir de la conformación de mesas intersectoriales u otras instancias de diálogo e intercambio de experiencias. En efecto, sería importante que este organismo promueva la vinculación con otros programas nacionales que se ejecutan con la modalidad PNUD.

En esta misma línea, se sugiere potenciar la *Cooperación Sur-Sur*, en el marco del sistema de Naciones Unidas. *"En las auditorias siempre nos indican que es un proyecto interesante, pero me gustaría más intervención del PNUD en darnos a conocer otro tipo de experiencias"* (Dirección del PAC).

En continuidad con estas propuestas, se solicita también al PNUD realizar aportes en cuanto a otras herramientas que tienen que ver con formación y capacitaciones: *"...sería interesante porque bueno, PNUD tiene una amplia gama de aportes en ese sentido y en distintas áreas con las que sería interesante contar, me parece desde ese lugar..."* (Entrevista a Responsables regionales del PAC).

VI. ANEXOS

ANEXO 1: UNIVERSO DEL ESTUDIO. ORGANIZACIONES SELECCIONADAS. MATRIZ Y CARACTERIZACIÓN

Dadas las características de la evaluación a realizar, de corte cualitativo y en situación de Pandemia, y acorde con los objetivos a cumplimentar, se diseñó una muestra de 40 organizaciones comunitarias que contempla una adecuada combinación de los siguientes criterios:

- Representación territorial
- Tamaño de los comedores
- Trayectoria (momento de incorporación al programa)¹⁵
- Cobertura
- Casos paradigmáticos y de innovación
- Diversificación de actividades principales (por ejemplo: género/violencia, cuidado/primera infancia, discapacidad, adolescentes y jóvenes, adicciones, capacitación en desarrollo productivo, etc.)

Se acordó que ingresarían todas las regiones del PAC (Aglomerado Gran Buenos Aires; Buenos Aires Interior; Centro; Cuyo, Patagonia y Rosario; Noreste y Noroeste) y se determinó que aglomerados pasarían a integrar la muestra con cobertura territorial nacional en términos de organizaciones y poblaciones atendidas. Se presentan a continuación las 40 organizaciones seleccionadas (Cuadro 4).

Cuadro 4: Organizaciones ejecutantes seleccionadas para la evaluación

Caso	Región	Provincia	Aglomerado	Municipio	Organización Ejecutante	Proyecto Alimentario
1	BAI	Buenos Aires	Gran La Plata	La Plata	30 de Octubre	AGLP114
2	BAI	Buenos Aires	Mar del Plata – Batán	General Pueyrredón	Asociación Civil Dar Más	AMDP603
3	BAI	Buenos Aires	Mar del Plata – Batán	General Pueyrredón	El Tranvía	AMDP030
4	CENTRO	Entre Ríos	Paraná	Paraná	Centro de Día Virgen de la Esperanza	APAR010
5	CENTRO	Santa Fe	Gran Santa Fe	Santa Fe	Casa de los Niños - Alto Verde Manzana 5	AGSF002
6	CENTRO	Santa Fe	Gran Santa Fe	Santa Fe	Casa Padre Osvaldo Catena	AGSF019
7	CENTRO	Santa Fe	Gran Santa Fe	Santa Fe	Jardín Materno Infantil Duendecitos (ejecutante) COLEGIO MAYOR UNIVERSITARIO (solicitante = AGSF002)	AGSF603
8	CUYO	Mendoza	Gran Mendoza	Guaymallén	Hogar de Belén	AGMZ003

¹⁵ Del total de 40 organizaciones para la muestra, se acordó con el PNUD y el equipo técnico del Programa seleccionar 35 organizaciones que participan desde 2012 y 5 organizaciones que se incorporaron en 2020. También debe aclararse que la muestra se realiza a partir de las organizaciones solicitantes pero que incluye además a organizaciones ejecutantes (comedores).

Producto 3: "Evaluación final del Proyecto ARG/12/009 sobre Apoyo a la Gestión de la Política Alimentaria y Fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias" - Segunda versión entregada el 15/01/2021

Caso	Región	Provincia	Aglomerado	Municipio	Organización Ejecutante	Proyecto Alimentario
9	CUYO	Río Negro	San Carlos de Bariloche	San Carlos de Bariloche	Centro Comunitario Pablo Coudoy	ABAR002
10	CUYO	San Juan	Gran San Juan	Angaco	Comedor Parroquial Corazón del Niño Jesús	AGSJ023
11	CUYO	Santa Fe	Gran Rosario	Rosario	Las Torres	AGRO079
12	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	Avellaneda	Hogar Pelota de Trapo- Recreo Alberto Morlachetti	AGBA696
13	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	Berazategui	Centro Integral Casa del Niño Lourdes	AGBA546
14	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	Esteban Echeverría	Jardín Maternal el Duende Rosado	AGBA095
15	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	Florencio Varela	El Colectivo de la Esperanza	AGBA251
16	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	José C. Paz	Abriendo las Alas	AGBA148
17	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	La Matanza	Centro de Apoyo Escolar Ramón Carrillo	AGBA668
18	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	La Matanza	El Flaco	AGBA655
19	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	La Matanza	Jardín- CENS y Secundaria San José	AGBA695
20	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	La Matanza	La Casita de los Niños	AGBA084
21	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	Moreno	Parroquia Sagrada Familia	AGBA337
22	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	Quilmes	Casa del Niño Medalla Milagrosa	AGBA688
23	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	San Fernando	Centro Educativo San Roque	AGBA543
24	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	San Miguel	Centro de Desarrollo Infantil Nuestra Señora del Valle	AGBA245
25	AGBA	Buenos Aires	GBA – conurbano	Tigre	Todos Juntos	AGBA139
26	AGBA	Ciudad de Buenos Aires	GBA – CABA	Ciudad de Buenos Aires	Padre Pepe de La Sierra	AGBA672
27	NEA	Chaco	Gran Resistencia	Barranqueras	Comedor Corazón de María	AGRE049
28	NEA	Chaco	Gran Resistencia	Resistencia	San Pablo Barberán	AGRE067
29	NEA	Corrientes	Corrientes	Corrientes	Paranacito	ACOR010
30	NEA	Corrientes	Goya	Goya	Centro de Día Despertares	ACOR618
31	NEA	Formosa	Formosa	Formosa	Centro Comunitario Lisbel Rivera	AFOR042
32	NEA	Formosa	Formosa	Formosa	Centro Comunitario Nam Qom	AFOR035
33	NEA	Formosa	Formosa	Formosa	Unidad, Esfuerzo y Trabajo I	AFOR062

Caso	Región	Provincia	Aglomerado	Municipio	Organización Ejecutante	Proyecto Alimentario
34	NEA	Misiones	Posadas	Posadas	Parque Adam	APOS014
35	NOA	Catamarca	Gran Catamarca	Fray Mamerto Esquiú	Centro de cuidados Infantiles y la Familia El Osito Feliz	ACAT014
36	NOA	Jujuy	Jujuy – Palpalá	San Salvador de Jujuy	Biblioteca Popular Campo Verde	AJUU600
37	NOA	La Rioja	Gran La Rioja	La Rioja	Jardín Maternal Pimpollos de Nuestro Pueblo	ALAR004
38	NOA	Salta	Salta	Salta	Comedor Infantil Divino Niño Jesús	ASAL054
39	NOA	Santiago del Estero	Santiago del Estero - La Banda	La Banda	El Bajo	ASGE331
40	NOA	Tucumán	Gran San Miguel - Tafí Viejo	Alderetes	Centro Comunitario Acceso Este	AGSM046

Fuente: Elaboración propia en base a la información suministrada por Abordaje Comunitario.

Nota: Los casos 7, 9, 12, 19 y 31 corresponden a las cinco nuevas organizaciones ejecutantes, incorporadas al PAC en el marco de la pandemia.

El siguiente cuadro expresa el peso que tiene cada región en la muestra:

Cuadro 5: Distribución de organizaciones ejecutantes seleccionadas para la evaluación por región

Región	Aglomerado	Organizaciones	%
AGBA	Partidos del Conurbano Norte, Oeste y Sur y una organización de CABA	15	37,5
BAI	La Plata y Mar del Plata	3	7,5
CENTRO	Paraná y Gran Santa Fe	4	10,0
CUYO	Mendoza, Rio Negro, San Juan y Rosario	4	10,0
NEA	Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones	8	20,0
NOA	Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán	6	15,0
Total general		40	100,0

Las más antiguas surgieron a mediados de la década del '70 y '80, aunque la mayoría se conformaron como respuesta a las crisis de los años '90. Muchas incluso participaron del programa FOPAR de la entonces Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, con financiamiento del BIRF. Solo una pocas provienen de la crisis de 2001. Cinco de las 40 organizaciones se incorporaron al PAC durante la pandemia, como nuevas organizaciones ejecutantes, aunque pertenecían a organizaciones solicitantes de mayor escala. Todas surgieron con grandes problemas de infraestructura y muchas de ellas aun hoy funcionan en casas de familia. En la actualidad, casi el 80% de los comedores están adecuados en el acceso a servicios básicos, y en infraestructura.

Las magnitudes de la cobertura de las organizaciones de la muestra son variadas, desde 50 titulares hasta 3.500, habiendo sufrido todos los comedores aumentos significativos en la cantidad de titulares de derecho en tiempos de pandemia.

Parece necesario resaltar que muchas de ellas pertenecen a instituciones mayores de carácter confesional, lo cual, como se verá más adelante, sesga el tratamiento y abordaje de determinadas problemáticas, como el embarazo adolescente, la educación sexual integral, la salud sexual y reproductiva.

Asimismo, la totalidad de las organizaciones, más allá de sus capacidades económicas, funcionan con recursos humanos femeninos no remunerados. Esta es una cuestión transversal de todas las regiones, referida tanto por los equipos técnicos del PAC como por las/os referentes de las organizaciones, que será abordada en profundidad en los capítulos posteriores.

Las regiones: breve caracterización

El siguiente cuadro presenta una breve caracterización de las regiones en las que se desarrolla el programa, atendiendo a las localidades donde funciona, los equipos técnicos de los que se dispone, la cantidad de organizaciones ejecutantes y solicitantes y si se incorporaron nuevas organizaciones durante la pandemia.

Cuadro 6: Caracterización de las regiones del PAC

Región	Aglomerados	Equipo técnico	Organizaciones	Pandemia
AGBA	CABA, primer y segundo cordón del Gran Buenos Aires	32 personas en cuatro equipos	786 organizaciones ejecutantes y 198 organizaciones solicitantes	Ingresaron 348 organizaciones ejecutantes
BAI	La Plata y Mar del Plata	10 personas	69 organizaciones ejecutantes y 43 solicitantes en La Plata 23 organizaciones ejecutantes y 15 solicitantes en Mar del Plata	
Centro	Concordia, Córdoba, La Pampa, Paraná y Santa Fe	15 personas en las oficinas territoriales y 3 en el nivel central	130 organizaciones ejecutantes y 88 organizaciones solicitantes	Ingresaron 11 organizaciones ejecutantes
Cuyo, Patagonia y Rosario	Bariloche, Mendoza, Neuquén, Rosario, San Juan, San Luis y Viedma	13 personas en las oficinas territoriales y 3 en el nivel central.	151 organizaciones ejecutantes y 89 solicitantes.	
NEA	Barranqueras, Corrientes, Esquina, Fontana, Formosa, Garupá, Goya, Posadas, Puerto Vilelas y Resistencia	18 personas en las oficinas territoriales y 3 en el nivel central.	111 organizaciones solicitantes y 242 ejecutantes	Se han incorporado 5 organizaciones ejecutantes
NOA	Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán	22 integrantes para toda I 19 personas en las oficinas territoriales y 3	125 organizaciones solicitantes y 181 ejecutantes	18 incorporaciones a raíz del contexto de pandemia

Región	Aglomerados	Equipo técnico	Organizaciones	Pandemia
		en el nivel central		

AGBA

Esta región se caracteriza por sus marcados contrastes en la escala de las organizaciones: desde casas de familia con 25 personas hasta organizaciones con más de mil prestaciones en promedio.

Es una región en donde se produjeron muchas transformaciones: se fueron conformando redes, se desprendieron redes, en algunos casos hubo fusión por la debilidad de algunas organizaciones que ingresaron solas y no pudieron sostener la estructura de una asociación civil. En estos casos, la confección de balances sigue siendo un peso muy grande para las organizaciones, sobre todo para las que el único ingreso proviene del financiamiento del programa.

El PAC acompañó el crecimiento de las organizaciones, las transformaciones institucionales y poblacionales de la Región. Son organizaciones que supieron tomar todas las herramientas que el programa ofrece, más allá de los fondos para lo estrictamente alimentario.

BAI

En **La Plata** hay comedores más pequeños, localizados en casas de familia, con larga data de funcionamiento.

Mar del Plata como aglomerado tiene mayor importancia en el PAC. Hay una gran cantidad de organizaciones dedicadas a atender a personas con discapacidad. Esta región registra altos índices de violencia urbana, *"ellos se denominan como la pequeña Rosario"*.

La relación entre el equipo de técnicos y profesionales es muy horizontal. *"Ellos nos ven como pares, que los ayudamos a que su realidad se pueda hacer posible. No lo sienten como un control sino como una ayuda. No hay conflictos"* (Responsable regional del BAI).

CENTRO

La Región incluye los aglomerados de Concordia, Córdoba, La Pampa, Paraná y Santa Fe. Casi la totalidad de las organizaciones forman parte del programa desde sus comienzos en 2002/2003. Al igual que sucede a nivel general, el universo de organizaciones es heterogéneo en cuanto a su composición y modalidades de gestión.

En relación a la actividad que desarrollan, existen organizaciones que se dedican exclusivamente a brindar prestaciones alimentarias, mientras otras integran una diversidad de actividades asociadas a lo cultural, lo deportivo, la educación, la salud y lo religioso, entre otras. Esta diversidad también se evidencia en cuanto a las formas organizativas y trayectorias de trabajo de las organizaciones. Algunas de ellas integran redes y otras más pequeñas, de base, trabajan de manera más autónoma; con lo cual varían los recursos materiales y humanos con los que cuentan, la capacidad de gestión y administración y las acciones territoriales que despliegan.

En el transcurso de estos años, el programa ha financiado no solo el componente alimentario, sino que ha contribuido a mejorar, a través de solicitudes de financiamiento complementario (SFC), las

condiciones edilicias, de acceso a servicios básicos y de equipamiento de la mayor parte de las organizaciones.

Se destaca la fluidez del financiamiento, que ha permitido la continuidad ininterrumpida de los servicios alimentarios y el fortalecimiento que ha implicado la participación en el programa para muchas organizaciones, que han tendido a ampliar las actividades de impacto social que desarrollan y gestionar nuevos recursos.

Otro aspecto a resaltar es la transparencia en la ejecución de los fondos a través del sistema de rendición mensual de cuentas que las organizaciones deben cumplimentar como parte de la normativa de ejecución del programa.

Se considera que una gran potencialidad del PAC es contar con equipos en el territorio, en tanto permite hacer diagnósticos y acompañamientos situados en constante diálogo con las organizaciones. Salvo en La Pampa, el programa cuenta con oficinas territoriales en todos los aglomerados de la región. La comunicación también es fluida entre los equipos técnicos y el área de coordinación.

Los equipos son transdisciplinarios y están conformados por mujeres. En su mayoría son profesionales de trabajo social, psicólogas, nutricionistas y abogadas. La situación de género se replica en la propia ejecución de las actividades que desarrollan las organizaciones.

CUYO, PATAGONIA Y ROSARIO (aglomerados de Bariloche, Mendoza, Neuquén, Rosario, San Juan San Luis y Viedma).

Bariloche tiene una red muy grande de organizaciones, la Fundación Gente Nueva, que trabaja con escuelas de gestión social para población vulnerable. No recibe ninguna cuota por este trabajo, tratan de gestionar recursos desde distintos lugares. Y en ese punto el PAC ha sido una fuente de recursos para sostener el servicio alimentario.

"La garantía del alimento en todos estos años es fundamental, y les ha permitido a ellos poder ocuparse de otras misiones y objetivos que las organizaciones tienen como por ejemplo el educativo" (Responsable regional del Cuyo, Patagonia y Rosario).

En **Mendoza** el PAC tiene una cobertura de 11 organizaciones solicitantes y 41 ejecutantes. Existen dos grandes redes: Caritas y FEDEM, una federación que trabaja en la temática de infancia y de adolescencia desde hace muchos años y participa de PAC desde sus inicios.

Una particularidad de Mendoza es el trabajo en relación a la comensalidad familiar, que el programa viene promoviendo desde antes de la pandemia, mediante la entrega de módulos alimentarios y acompañamiento a las familias. Es uno de los aglomerados que tiene mayor porcentaje de comedores que trabajan con esa modalidad, representando cerca del 60% de las prestaciones alimentarias (pre-pandemia). En ese sentido hubo líneas que el PAC acompañó en cuanto a capacitación y asistencia técnica, apuntando al fortalecimiento de los referentes de las organizaciones para acompañar a las familias para poder llevar el alimento a sus casas.

Rosario es un aglomerado muy grande, con un alto nivel de vulnerabilidad y de conflictividad social. La mayoría de las organizaciones se dedican principalmente a la actividad alimentaria. Hay organizaciones religiosas, organizaciones de base y organizaciones de tipo familiar.

San Juan cuenta solo con 14 organizaciones. Tiene apoyo provincial en lo que al eje alimentario se refiere. Las organizaciones son mayormente de tipo religioso y algunos centros de jubilados.

Neuquén, San Luis y Viedma no tiene equipo territorial estable. *"El acompañamiento, la mirada, el fortalecimiento, está medio trunco, se garantiza el servicio alimentario. En estos últimos años los viajes han sido muy pocos y muy limitados, ha sido muy complejo. Obviamente que también uno se conoce hace muchos años, entonces puede vía telefónica, vía mail, hemos armado videollamadas, hemos buscado la manera, pero bueno, el no estar en territorio hace que el trabajo sea distinto..."* (Responsable regional de Cuyo, Patagonia y Rosario).

Se resalta la línea de capacitaciones para transversalizar el enfoque género que se realizaron en 2014 y 2015. Se señala que fue una instancia de trabajo, de intercambio, de compartir, construir una mirada transversal de género. *"Justamente para poder mirar a las organizaciones a través de esa mirada y acompañar esos procesos, porque sabemos que algunas de las organizaciones ya venían hace mucho tiempo trabajando desde esta perspectiva"* (Responsable regional de Cuyo, Patagonia y Rosario).

NEA

En la Región NEA, casi el 80% de las organizaciones ejecutantes funcionan en casas de familia, especialmente en **Corrientes** y en **Chaco**, donde funcionan como organizaciones solicitantes y ejecutantes a la vez.

La característica que tienen **Formosa** y **Misiones**, que las distingue del resto de la región, es que tienen mayor cantidad de comedores comunitarios funcionando de red.

Como sucede en otras regiones, muchas organizaciones ejecutantes se fueron uniendo a las solicitantes, por su debilidad frente a los costos de tener los papeles al día a nivel jurídico.

Al igual que en las otras regiones, las organizaciones brindan una gran variedad y cantidad de actividades en los comedores: apoyo escolar, tareas de oficio, recreativas, culturales, educativas, entre otras. **Se señala que el servicio alimentario ha ayudado a que las organizaciones puedan realizar actividades extra alimentarias porque esa tarea ya está asegurada.**

La Región NEA antes de la pandemia tenía aproximadamente 39.000 titulares de derechos diarios, actualmente son 42.000. Únicamente ingresaron organizaciones que ya estaban funcionando, pero que no contaban con financiamiento del programa. A las organizaciones solicitantes se les reconoció el trabajo que venían realizando con otros comedores, que estaban en barrios donde el programa no estaba presente, por lo que se dio la posibilidad de ampliar su alcance.

Se resalta la fortaleza que tiene el APC con los equipos territoriales in situ para hacer el seguimiento y el acompañamiento de las organizaciones con equipos interdisciplinarios.

Se concluye que actualmente dentro del contexto de pandemia, a partir de todo el acompañamiento que se ha hecho desde las oficinas territoriales, las organizaciones están fortalecidas. El 99% de las organizaciones están ejecutando la prestación alimentaria sin ningún inconveniente, pasando de la modalidad presencial a la virtual. ***"Y bueno también ayuda el flujo continuo de los fondos. Actualmente no hay ninguna organización que brinde el servicio de presencialidad, se ha trabajado en la manera de que funcione la modalidad de vianda"*** (Responsable regional NEA).

NOA

Si bien *"el fuerte es la casa de familia"*, las organizaciones funcionan en redes e incluso en conexión inter redes, articulando y generando nuevos recursos, nuevas temáticas a abordar (por ejemplo, en problemáticas de género, de adicciones), que van mucho más allá de lo que es estrictamente alimentario.

Los equipos territoriales cuentan con varones y mujeres, con una variedad de perfiles que resulta un aporte importante. Están conformados por ingeniero agrónomo, psicólogo, trabajadores sociales, sociólogos, contador, abogado, arquitecto y nutricionista. Este espectro de formaciones ha permitido enriquecer el trabajo en territorio, en la generación de instrumentos y formas de abordaje.

También se han generado otras actividades en donde las organizaciones fueron participando para el fortalecimiento y la puesta en valor de actividades que ya venían realizando. *"Intercambios de experiencia donde podían contar, recuperar la soberanía alimentaria, generar recetas y compartirlas, cosas que ha ido haciendo el programa en conjunto con las organizaciones para reforzar, mejorar, reconocer, todas estas actividades"* (Responsable regional de NOA).

ANEXO 2: METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Esta evaluación se propuso responder cinco preguntas clave:

1. ¿Cómo y en qué medida el proyecto ha contribuido al fortalecimiento institucional de las organizaciones comunitarias bajo programa para brindar servicios sociales integrales a sus comunidades, alcanzando a las poblaciones más vulnerables?
2. ¿Cómo ha sido el desempeño del proyecto? ¿Qué problemas se han encontrado y qué adaptaciones se realizaron y por qué? ¿Hasta qué punto los sistemas de monitoreo fueron adecuados para la toma de decisiones basada en evidencia y realizar ajustes en la implementación?
3. ¿En qué medida el programa ha logrado avances hacia los resultados esperados? ¿Cuál ha sido el valor agregado del PNUD? ¿Cuáles fueron los cambios positivos o negativos, intencionados o involuntarios, provocados por la labor del PNUD? ¿Cuál ha sido el rol de los asociados y otras organizaciones? ¿En qué medida las modalidades de asociación propiciaron la obtención de resultados?
4. ¿Ha contemplado el proyecto a las necesidades diferenciadas de hombre y mujeres en la provisión de los servicios comunitarios? ¿Qué acciones para la promoción de la igualdad de género se desarrollaron? ¿Qué cuestiones de desigualdades de género se observaron durante la implementación del proyecto?
5. ¿En qué medida son sostenibles los resultados? ¿Qué factores podrían amenazar su sostenibilidad? ¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad? ¿Qué buenas prácticas pueden ser consideradas en el diseño de futuros programas y proyectos? ¿Qué lecciones aprendidas se identifican?

A fin de responder a estas preguntas, se elaboró una matriz de evaluación que se presenta en el Anexo 3.

Como se ha mencionado, la evaluación utilizó el Enfoque de la Teoría del Cambio (TdC) aplicada en la definición del proyecto (Anexo 4) para identificar en las organizaciones que comenzaron solo con servicio de comedor, los factores que favorecieron la ejecución de otro tipo de actividades con financiamiento complementario, el/los tipos de servicios generados o restituidos, su calidad, permanencia y su sustentabilidad en el tiempo, considerando las cuatro líneas principales definidas al inicio de este documento.

Asimismo, se realizó un análisis de las prácticas e instrumentos sustantivos de gestión del programa para alcanzar los objetivos que se ha planteado, haciendo énfasis en sus capacidades de flexibilidad para adecuarse a nuevos requerimientos.

También se indagó en cuáles han sido los aportes del proyecto para el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones, mediante las experiencias en la gestión y administración de sub proyectos en el alcance de los objetivos de los mismos y en relación a los objetivos planteados en el Documento del Programa de País, atendiendo a identificar resultados positivos y negativos, esperados y no esperados.

En particular, se analizó cuál ha sido el valor agregado del PNUD en el logro de los resultados esperados y en qué medida las modalidades de asociación propiciaron o no la obtención de dichos resultados.

Se evaluaron, además, las transformaciones que se generaron en el funcionamiento de las organizaciones y en los resultados de las acciones a partir de la incorporación explícita del enfoque de género propiciado por el programa, así como las modificaciones generadas en el entramado institucional (la constitución de redes, las formas de vinculación con otros actores sociales y/o gubernamentales).

Por último, se analizó la sostenibilidad de dichas modificaciones, considerando factores de riesgo y amenazas, así como resaltando mejores prácticas y lecciones aprendidas.

En este marco, la evaluación se propuso realizar un ejercicio de recuperación y sistematización sustantiva de las experiencias de las organizaciones comunitarias y de los equipos técnicos del PAC en el acompañamiento de las mismas, en torno a las siguientes líneas principales:

- Alimentaria-Nutricional
- Niñez - adolescencia
- Género y enfoque de derechos
- Actividades de Articulación. Alianzas
- Actividades específicas implementadas a partir del COVID-19

Adicionalmente se resaltaron otro tipo de actividades que estén vinculadas a los procesos de apoyo del PAC y que han contribuido al fortalecimiento de las organizaciones participantes.

Actividades principales

Las actividades que se presentan a continuación fueron pensadas considerando las restricciones que presenta el contexto de la pandemia señalado anteriormente.

1. Fase de Preparación:

a. Reuniones con actores claves vía teleconferencia y determinación de organizaciones que ingresan al estudio

- ▶ Se mantuvieron reuniones para la aclaración de conceptos, metodología, cuestiones operativas, etc., junto con representantes del PAC y de la Oficina Regional del PNUD.
- ▶ Se establecieron los criterios para la selección de 40 casos.

b. Análisis de documentos programáticos:

- ▶ Se realizó una revisión de los documentos de Proyecto, facilitados por la Oficina Regional del PNUD.

c. Selección de técnicas, elaboración de instrumentos de relevamiento y registro de la información, estrategias de triangulación y sistematización de la información. Elaboración de la Matriz de Evaluación

Se diseñaron instrumentos de relevamiento de la información con dimensiones e indicadores compatibles por los utilizados por el PAC para poder tener parámetros de comparabilidad y triangulación. Los mismos se presentan en el Anexo 5.

2. Fase de Ejecución de la Evaluación

a. Trabajo de Campo

Entrevista a informantes clave

Se realizaron entrevistas a los siguientes informantes clave:

1. René Mauricio Valdés, Representante Residente del PNUD
2. María Eugenia Oviedo, Oficial de proyecto PNUD:
3. Manuel Irizar, Oficial de proyecto PNUD
4. Alejandra García, Coordinadora del área de géneros del PNUD
5. Nadia Moragas, Directora de Proyectos de Implementación Nacional, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MREC)
6. Alejandro Fabián Puglisi, Asesor Dirección de Proyectos de Implementación Nacional, MREC
7. Marisol Viora, Oficial de proyectos, Dirección de Proyectos de Implementación Nacional, MREC
8. Gustavo Adrián Radic, Director General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional, MDS de la Nación
9. Karina Yarochevski, Directora General del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, MDS de la Nación
10. Roberto Ghetti, Supervisión de Auditoría Operativa Central
11. Matías López, Director Nacional Programa Abordaje Comunitario
12. Miriam Rangone, Coordinadora Nacional Programa Abordaje Comunitario

Entrevista a responsables regionales del PAC

Se realizaron entrevistas a los siguientes responsables regionales:

1. Ángel Abriola, Responsable de la región Aglomerado Gran Buenos Aires (AGBA)
2. Alejandra De Caruso Suarez, Responsable de la región Buenos Aires Interior (BAI)
3. Eunice Bicci, Responsable de la región Centro
4. María Soledad Rubio, Responsable de la región Cuyo, Patagonia y Rosario (CUYO)
5. María Sol Nadalich, Responsable de la región Noreste (NEA)
6. Carolina Moretti, Responsable de la región Noroeste (NOA)

Cuestionario inicial a las organizaciones comunitarias seleccionadas

A cada una de las 40 organizaciones seleccionadas se les envió un cuestionario inicial en formato electrónico para que completen previamente a los encuentros virtuales.

Entrevista semiestructurada a responsables y personal clave de las organizaciones ejecutoras

Para aprovechar los recursos disponibles, considerando las restricciones para el trabajo de campo y el tiempo acotado para realizar la evaluación se propuso la realización de cinco encuentros virtuales conjuntos con varias organizaciones vía Zoom, con un guion estandarizado de entrevista semiestructurada que facilitó su desarrollo. Las mismas se agruparon a partir de un criterio regional reuniendo un número máximo de siete organizaciones por sesión. Además de responsables y personal clave de 36 de las 40 organizaciones comunitarias seleccionadas en la muestra, participaron de estos encuentros miembros de las Unidades Territoriales del PAC.

Durante el desarrollo de los encuentros se aplicó la entrevista semiestructurada, como guion para reflexionar sobre las experiencias seleccionadas. De esta manera los encuentros se constituyeron en un ámbito privilegiado de reflexión y aprendizaje de las experiencias propias y de otras organizaciones, socializando éxitos, dificultades, lecciones y buenas prácticas.

b. Triangulación, sistematización de la información y redacción del Borrador del Informe - Metodología

Los informes de cada uno de las entrevistas y encuentros virtuales realizados durante el trabajo de campo, así como el análisis de fuentes secundarias, han sido los principales insumos para la elaboración de la evaluación de la experiencia que se presenta a continuación. La triangulación de las distintas fuentes de información consultadas ha permitido ahondar en las distintas problemáticas analizadas en esta investigación. En tal sentido, cabe mencionar que la triangulación entre las opiniones del equipo técnico del PAC y las de las y los referentes de las organizaciones son coincidentes.

ANEXO 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN

Criterios de Evaluación Pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros
<p>1. ¿Cómo y en qué medida el proyecto ha contribuido al fortalecimiento institucional de las organizaciones comunitarias bajo programa para brindar servicios sociales integrales a sus comunidades?</p>	<p>Coherencia entre objetivos/problemas a resolver/población objetivo/recursos que aporta el proyecto/metastablecidas con el programa</p>	<p>Sobre la base de la Teoría del Cambio del Programa, analizar la capacidad de incidencia del mismo entre los desafíos de desarrollo y las causas inmediatas considerando los problemas de la oferta (programa, organizaciones) y los titulares de derechos, comunidades.</p> <p>La evaluación deberá recorrer el camino de fortalecimiento que el programa realiza a los efectores que a su vez generan, optimizan, amplían, diversifican prestaciones a los titulares de derechos, familias y comunidades.</p> <p>La evaluación deberá resaltar las contribuciones del programa en cada una de las causas inmediatas señaladas en el gráfico de la Teoría del Cambio, considerando las cuestiones que ha priorizado el programa y qué grado de adecuación se observa.</p>	<p>Documentos programáticos</p> <p>Gráfica teoría del Cambio</p> <p>Instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación del programa</p> <p>Registros de gestión y evaluación de las organizaciones</p> <p>Guía de pautas y entrevistas a referentes de las organizaciones</p> <p>Guía de pautas y entrevistas a informantes clave del Programa, institucionales y del PNUD</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevistas no presenciales con referentes del Programa, áreas Ministerio de Desarrollo Social, PNUD, etc.</p> <p>Entrevistas grupales no presenciales con organizaciones de la muestra seleccionada</p>	<p>Causas inmediatas de la TdeC con incidencias concretas del programa en las organizaciones y en titulares de derechos.</p> <ol style="list-style-type: none"> Verificación de experiencias exitosas de organizaciones bajo muestra con oferta de: <ul style="list-style-type: none"> Servicios para niños con problemas de malnutrición y poca estimulación temprana (entre T0 y T1) Disminución de brechas de capacidades entre organizaciones (entre T0 y T1) Disminución de barreras para acceder a servicios sociales básicos de calidad (entre T0 y T1) Disminución de brechas de género y de derechos humanos vulnerados (entre T0 y T1) Aproximación a mejores prácticas y lecciones aprendidas
	<p>Variación en la cobertura</p>	<p>¿Entre 2012 y 2020, qué criterios se han tenido en</p>	<p>Documentos programáticos</p>	<p>Análisis documental</p>	<p>Variación de cobertura desde T0 a T1 (desde 2012 hasta la actualidad)</p>

Criterios de Evaluación Pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros
		cuenta para determinar la cobertura de titulares de derechos y de organizaciones? ¿A partir de que estrategias programáticas? (Por ejemplo, incidencia de la pobreza) ¿Qué registros realiza el programa sobre cobertura? ¿Qué indicadores de cobertura se utilizan?	Gráfica teoría del Cambio Instrumentos de monitoreo y evaluación del programa Registros de gestión y evaluación de las organizaciones	Entrevistas no presenciales con referentes del Programa Entrevistas grupales no presenciales con organizaciones de la muestra seleccionada	<ul style="list-style-type: none"> - Variación de titulares de derechos totales - Variación de titulares de derecho por tipo de actividad programática - Variación de titulares de derechos por región geográfica - Variación de cantidad de organizaciones - Variación de organizaciones por tipo - Variación de organizaciones por región geográfica
	Indicadores específicos de los proyectos y el programa. Especificar en cada caso. (Opinión sobre la adecuación de las prestaciones, magnitud, suficiencia, oportunidad, fluidez, flexibilidad de procedimientos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentario-nutricional - Género y derechos - Infancia y adolescencia - Fortalecimiento Institucional de las organizaciones 	Guía de pautas y entrevistas a referentes de las organizaciones Guía de pautas y entrevistas a informantes clave del Programa		Objetivos particulares de los proyectos bajo estudio logrados En general respecto de T0 considerada hasta la actualidad (T1): <ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la calidad de las prestaciones alimentarias en todas sus modalidades - Incorporación de nuevas prestaciones - Mejora de la calidad de prestaciones comunitarias - Capacidad de formular y gestionar nuevos proyectos - Capacidad de establecer articulaciones con otras instituciones - Manejo de recursos humanos y financieros - Empoderamiento recursos humanos

Criterios de Evaluación Pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros
Contribución en la Pandemia	Naturaleza general y específica de las actividades desplegadas durante COVID-19	¿En qué medida el fortalecimiento institucional de las organizaciones les ha posibilitado adaptarse a la situación de pandemia para continuar realizando las prestaciones alimentarias y no alimentarias?			<p>- Modificación del status jurídico-institucional</p> <p>Variación en la cantidad de organizaciones ejecutantes (desde marzo de 2020 hasta la actualidad)</p> <p>Variación en la cantidad de destinatarios que reciben prestación alimentaria (desde marzo de 2020 hasta la actualidad)</p> <p>Cambios en la modalidad de la prestación alimentaria</p> <p>Qué otras prestaciones se pudieron mantener y bajo que modalidad</p> <p>Se incorporaron nuevas prestaciones, ¿cuáles?</p>
2. ¿Cómo ha sido el desempeño del proyecto?	¿Qué problemas se han encontrado y qué adaptaciones se realizaron y por qué?	<p>Suficiencia y pertinencia de normativas y de institucionalidad en el periodo a ser evaluado</p> <p>Complementariedad con otros programas nacionales, provinciales, municipales</p> <p>Recursos institucionales, infraestructura, financieros, humanos</p> <p>Adecuación de estructura organizacional y física del programa para realizar sus</p>	<p>Documentos programáticos</p> <p>Manual operativo</p> <p>Instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación del programa</p> <p>Registros de gestión y evaluación de las organizaciones</p> <p>Guía de pautas y entrevistas a</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevistas no presenciales con referentes del Programa, áreas Ministerio, PNUD, etc.</p> <p>Entrevistas grupales no presenciales con organizaciones</p>	<p>El contexto institucional es adecuado para la ejecución del programa</p> <p>Los cambios institucionales realizados</p> <p>Los recursos humanos, institucionales, económicos y sociales son suficientes/insuficientes/adecuados/inadecuados para la nueva etapa de gestión</p> <p>Suficiencia/ necesidad de generar/ fortalecer alianzas locales. Identificación de actores claves</p> <p>Identificar las características de la presencia de los municipios como posibles actores claves en la nueva etapa de la gestión</p>

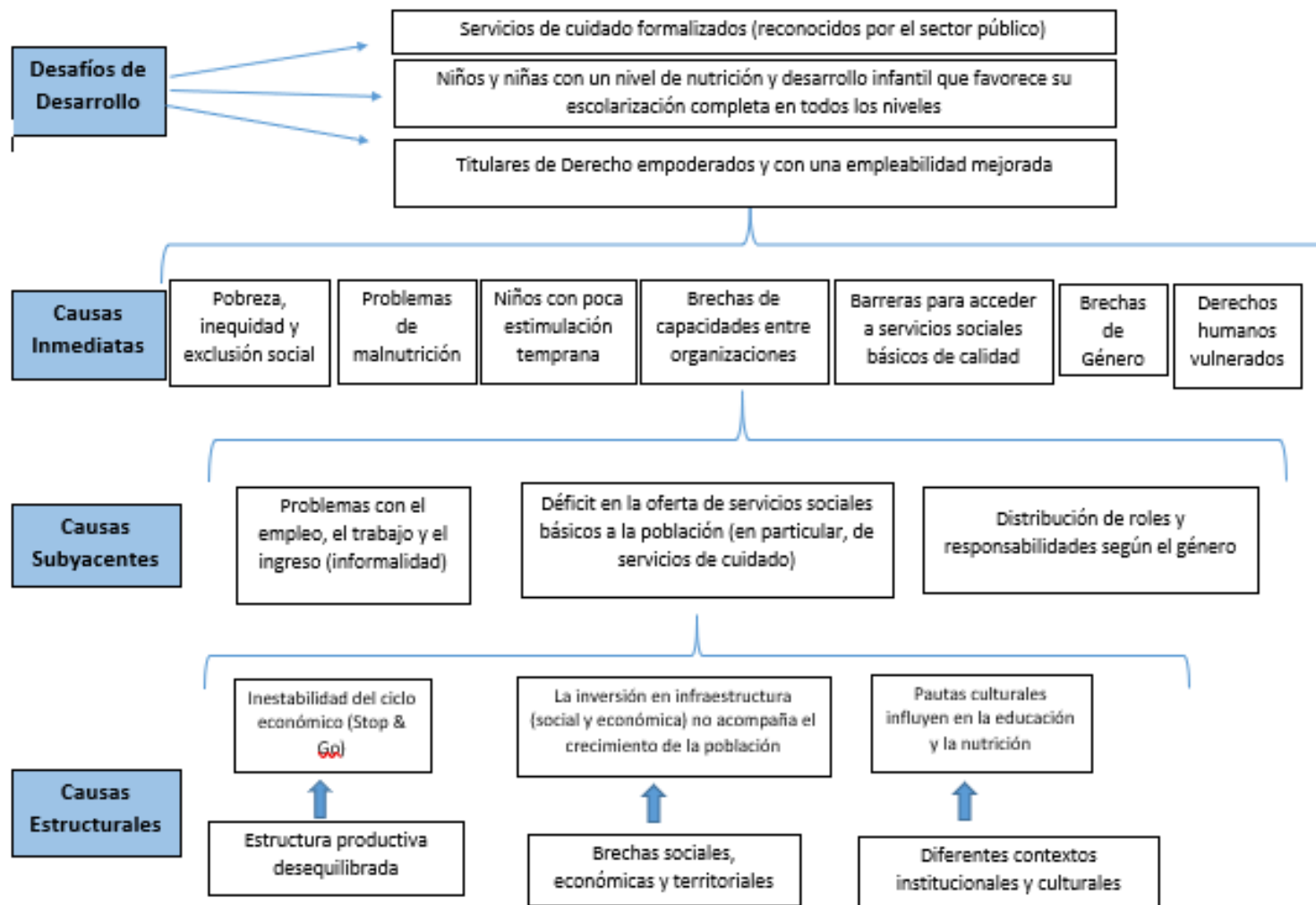
Criterios de Evaluación Pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros
		actividades a nivel central y descentralizado Sostenibilidad y alianzas con agencias municipales y provinciales Capacidad de generar cadenas de valor local	referentes de las organizaciones Guía de pautas y entrevistas a informantes clave del Programa, institucionales y del PNUD	de la muestra seleccionada	Identificación de las posibilidades de los municipios en aportar a la consolidación de cadenas de valor
	¿Qué tipo de relaciones se establecieron entre el programa y otras áreas institucionales del Estado (nacional, provincial y municipal)?	¿Con qué tipo de instituciones se vincularon y para la realización de qué tipo de actividades?	Guía de pautas y entrevistas a informantes clave del Programa, institucionales y del PNUD Guía de pautas y entrevistas a referentes de las organizaciones		Identificación de las instituciones con las que se realizaron actividades de articulación Tipo de actividades realizadas/Espacios de intercambio Tipo de transferencias metodológicas (ej. Interministerial)
	Gestión administrativo financiera. Grado de ejecución real del proyecto respecto del programado	Existencia, oportunidad y calidad de las prestaciones a los titulares de derechos en las líneas seleccionadas en esta evaluación (alimentario nutricional, género, infancia, etc.)	Ídem anterior y: Sistema monitoreo Sistema administrativo financiero Sistema de gestión y monitoreo de las organizaciones		1. Cumplimiento de cronogramas de desembolsos financieros al programa. Disponibilidad de flujo de recursos. Cuellos de botella 2. Cumplimiento de cronogramas de Apoyos del Programa a las Organizaciones (Transferencias, Capacitación y AT, acompañamiento para seguimiento de los proyectos, Infraestructura y equipamiento)

Criterios de Evaluación Pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros
			Sistema de Rendición de cuentas		
	¿Hasta qué punto los sistemas de monitoreo fueron adecuados para la toma de decisiones basada en evidencia y realizar ajustes en la implementación?		Guía de pautas y entrevistas a informantes clave del Programa, institucionales y del PNUD Guía de pautas y entrevistas a referentes de las organizaciones	Análisis documental Entrevistas no presenciales con referentes del Programa, áreas Ministerio, PNUD, etc. Entrevistas grupales no presenciales con organizaciones de la muestra seleccionada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de propuestas del Programa para ajustar el sistema de monitoreo del programa para la nueva etapa de gestión 2. Adecuación del sistema para la toma de decisiones 3. % aceptación de los sistemas de gestión del programa por parte de las organizaciones: principales cuellos de botellas. Propuestas de las organizaciones y del Programa. 4. Niveles de acuerdo entre partes para la próxima etapa.
3. ¿En qué medida el programa ha logrado avances hacia los resultados esperados?	¿Cuál ha sido el valor agregado del PNUD? ¿Cuáles fueron los cambios positivos o negativos, intencionados o	¿Cuáles han sido las áreas claves de incidencia de la participación del PNUD en la gestión del programa?	Documentos programáticos Guía de pautas y entrevistas a	Análisis documental Entrevistas no presenciales con referentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de aporte de mecanismos de gestión ágiles para la disponibilidad de recursos del programa 2. Grado de contribución a la oportunidad de disponibilidad de fondos del programa

Criterios de Evaluación Pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros
	involuntarios, provocados por la labor del PNUD? ¿En qué medida las modalidades de asociación propiciaron la obtención de resultados?	¿Cómo es la relación de las organizaciones en el territorio (PNUD vs no PNUD)?	referentes de las organizaciones Guía de pautas y entrevistas a informantes clave del Programa, institucionales y del PNUD	del Programa, áreas Ministerio, PNUD, etc. Entrevistas grupales no presenciales con organizaciones de la muestra seleccionada	y de transferencia de recursos a las organizaciones 3. Los titulares de derechos reciben en tiempo, cantidad y calidad los servicios asociados a las prestaciones del programa 4. Incidencia en la transversalización del enfoque de género 5. Acciones de cooperación y asistencia técnica 6. Oportunidades de articulación con otros ministerios e iniciativas 1. Por ejemplo, generación de fricciones entre organizaciones y modalidades de gestión por fuera del programa que están bajo el paraguas de una misma organización solicitante 2. Reducción de situaciones de conflictividad social
4. ¿Ha contemplado el proyecto a las necesidades diferenciadas de hombres, mujeres y colectivos LGTBI en la provisión de los servicios comunitarios?	¿Qué acciones para la promoción de la igualdad de género se desarrollaron? ¿Qué cuestiones de desigualdades de género se observaron durante la implementación del proyecto?	Menú de actividades dirigidas a la promoción de la equidad de género. Distinciones de género en la distribución de roles y funciones Niveles de participación de destinatarios por género	Documentos programáticos Guía de pautas y entrevistas a referentes de las organizaciones Guía de pautas y entrevistas a informantes clave	Análisis documental Entrevistas no presenciales con referentes del Programa, áreas Ministerio, PNUD, etc.	Ejemplo, inclusión de autopercepción de género en los sistemas de registro de destinatarios, incorporación de comedores para población trans, etc.) Inventario de problemáticas atendidas y requeridas (asistencia legal, protección por violencias, discriminación, apoyo para la inserción en el mercado laboral, actividades de visibilización de problemáticas, servicios de cuidado, etc.)

Criterios de Evaluación Pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros
			del Programa, institucionales y del PNUD	Entrevistas grupales no presenciales con organizaciones de la muestra seleccionada	
5. ¿En qué medida son sostenibles los resultados?	¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad?	Sostenibilidad económica Sostenibilidad del espacio físico Sostenibilidad social (existencia de un grupo organizado con capacidad de gestión)	Documentos programáticos Guía de pautas y entrevistas a referentes de las organizaciones Guía de pautas y entrevistas a informantes clave del Programa, institucionales y del PNUD	Análisis documental Entrevistas no presenciales con referentes del Programa, áreas Ministerio, PNUD, etc. Entrevistas grupales no presenciales con organizaciones de la muestra seleccionada	Capacidad de autofinanciamiento o financiamiento de otras fuentes Constitución de redes de organizaciones y modalidades de vinculación Existencia de alianzas con agencias municipales y provinciales Ejemplos de proyectos observados que permiten capacidad de generar cadenas de valor local
	¿Qué buenas prácticas pueden ser consideradas en el diseño de futuros programas y proyectos?				Integralidad de los abordajes Previsibilidad de los apoyos del programa Acceso a servicios básicos Promoción de espacios de participación y aprendizajes comunitarios, impulsando prácticas para el fomento de la democracia y el ejercicio de una ciudadanía más plena dentro de sus ámbitos de acción

ANEXO 4: TEORÍA DEL CAMBIO DEL PROGRAMA ABORDAJE COMUNITARIO



ANEXO 5: INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

I. ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE

Información Entrevistado/a

Nombre del entrevistado/a:

Sector al que pertenece:

Cargo o posición:

Antigüedad en el cargo:

Funciones:

1. ¿Podría explicarnos brevemente cuál es su vinculación con el Programa Abordaje Comunitario?

2. ¿Cómo y en qué medida considera que el proyecto ha contribuido al fortalecimiento institucional de las organizaciones comunitarias bajo programa para brindar servicios sociales integrales a sus comunidades?

a) Diseño Programático, Metas y Teoría del Cambio

1. ¿Observa coherencia entre objetivos/problemas a resolver/población objetivo/recursos que aporta el proyecto y las metas establecidas con el PAC? ¿Qué grado de cumplimiento de las metas observa? ¿Qué capacidad de incidencia tiene el PAC sobre la reducción de la pobreza y la exclusión social, los problemas de malnutrición y de falta de estimulación temprana, las brechas de capacidades entre organizaciones, las barreras para acceder a servicios sociales básicos de calidad, las brechas de género y la vulneración de derechos? Especificar

b) Objetivos y resultados

1. ¿Entre 2012 y 2020, qué criterios se han tenido en cuenta para determinar la cobertura de titulares de derechos y de organizaciones? ¿A partir de que estrategias programáticas? ¿Qué registros realiza el programa sobre cobertura? ¿Qué indicadores de cobertura se utilizan?
2. ¿Considera que el programa ha logrado alcanzar los objetivos que se han seleccionado para esta evaluación, considerando las metas establecidas y las causas identificadas en la TdC? ¿Por qué opina que sucede esto?

c) Contribución en la Pandemia

1. ¿Qué actividades y estrategias se pusieron en marcha para garantizar la continuidad de las prestaciones durante la pandemia? ¿En qué medida el fortalecimiento institucional de las organizaciones les ha posibilitado adaptarse a la situación de pandemia para continuar realizando las prestaciones alimentarias y no alimentarias?

3. ¿Cómo ha sido el desempeño del proyecto?

a) Normativa y Programas

1. ¿Considera que la Legislación y Políticas Públicas vigentes son suficientes para la implementación del mismo a nivel nacional, de las provincias y de los municipios? ¿Por qué?

b) Recursos

1. En relación al diseño del PAC y la TdC, ¿los procesos de puesta en marcha e implantación se han realizado de acuerdo a las concepciones originales? ¿Se han debido realizar modificaciones, de qué naturaleza?
2. ¿Cuáles considera que son los pilares que garantizan el desarrollo del programa?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que amenazan u obstaculizan la ejecución del Plan?

4. ¿Qué necesidades identifica que no han sido satisfechas por el Programa y que deberían atenderse en la nueva etapa de ejecución?

c) Gestión administrativo financiera

1. ¿Cuál ha sido el grado de ejecución real del proyecto respecto del programado?
2. Existencia, oportunidad y calidad de las prestaciones a los titulares de derechos en las líneas seleccionadas en esta evaluación (alimentario nutricional, género, infancia, etc.)
3. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos y los desafíos?

d) Articulación institucional

1. ¿Qué tipo de relaciones se establecieron entre el programa y otras áreas institucionales del Estado (nacional, provincial y municipal)?
2. ¿Con qué tipo de instituciones se vincularon y para la realización de qué tipo de actividades?

e) Mecanismos de registro y circulación de la información. Monitoreo de la implementación del Plan

1. Disponibilidad y oportunidad de registros y sistemas de información que den cuenta de los avances en la implementación
2. Modalidades y mecanismos de registro y circulación de la información
3. Cómo es el proceso de planificación, estimación de metas anuales por territorio, monitoreo de las mismas y producción de reportes para agentes externos e internos.
4. ¿El sistema de monitoreo es un insumo clave para la toma de decisiones? ¿Por qué?

4. ¿En qué medida el programa ha logrado avances hacia los resultados esperados? ¿Cuál ha sido el valor agregado del PNUD?

a) ¿Cuáles han sido las áreas claves de incidencia de la participación del PNUD en la gestión del programa?

b) ¿En qué medida las modalidades de asociación propiciaron la obtención de resultados?

5. ¿Ha contemplado el proyecto a las necesidades diferenciadas de hombres, mujeres y colectivos LGTBI en la provisión de los servicios comunitarios?

a) ¿Qué acciones para la promoción de la igualdad de género se desarrollaron?

b) ¿Qué cuestiones de desigualdades de género se observaron durante la implementación del proyecto?

6. ¿En qué medida considera que los resultados del proyecto son sostenibles? ¿Cuáles les parece que han sido sus mejores prácticas y las principales lecciones aprendidas?

7. Para finalizar, ¿tiene recomendaciones para hacer? ¿Hay algo más que no haya sido abordado en la entrevista y considere importante resaltar?

II. GUÍA DE ENTREVISTA CON RESPONSABLES REGIONALES

Trabajo general de las oficinas

- Principales actividades (cómo se organizan los equipos en el territorio, circulación de la información, monitoreo, asistencia técnica, capacitación, etc.)
- Obstáculos y Fortalezas
- ¿Cuándo y por qué se limitaron las SFC?
- Enfoque de Género: ¿qué acciones para la promoción de la igualdad de género se desarrollaron desde el programa?
- Pandemia (estrategias de adaptación, capacidad de las organizaciones de continuar brindando e incluso ampliar las prestaciones alimentarias)

Relaciones institucionales

- Cómo se articula el trabajo con los gobiernos provinciales y municipios
- De qué manera se promueve la vinculación entre las organizaciones y otros programas (ANSES, AUH, ENIA, FINES, Primeros Años, escuelas, Centros de Salud, vacunación, control de talla y peso, etc.)
- Redes de organizaciones en el territorio

Sobre las organizaciones de la muestra

- ¿Cómo es la relación con el programa?
- ¿Qué recomendaciones nos pueden hacer para las entrevistas con las organizaciones?
- PNUD (valor agregado)

Sostenibilidad

- ¿En qué medida considera que los resultados del proyecto son sostenibles?
- ¿Cuáles les parece que han sido sus mejores prácticas y las principales lecciones aprendidas?
- ¿Cómo impacta en la sostenibilidad del proyecto que no se reconozca con algún tipo de remuneración el trabajo voluntario que desarrollan principalmente las mujeres que participan en las organizaciones comunitarias para garantizar las prestaciones alimentarias?
- ¿Qué otras cuestiones sería importante fortalecer/modificar para mejorar la sostenibilidad de las organizaciones comunitarias que participan en el programa?

Recomendaciones para la nueva formulación del proyecto

- ¿Qué cosas funcionan especialmente bien?
- ¿Qué cuestiones sería clave modificar?
- ¿Qué nuevas actividades sería bueno incorporar?

III. CUESTIONARIO ELECTRÓNICO A REFERENTES DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

A. INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la Organización Ejecutante	
Nombre de la persona responsable	
Dirección	
Ciudad, partido o municipio	
Provincia	
Teléfono (coloque el código de la ciudad)	
Correo electrónico	
Sitio web	

Organización con prestaciones alimentarias solamente	
Organización con prestaciones alimentarias y no alimentarias (anteriores a SFC)	
Organización con prestaciones alimentarias y no alimentarias con SFC (en ejecución/ finalizados)	

A.1. ¿Cómo se originó la organización?

1. Fecha en la que la organización inició sus actividades (año): _____

¿Cuáles fueron las principales razones que llevaron a crear la organización?

¿Cuáles fueron los principales aspectos que facilitaron su puesta en funcionamiento?

¿Cuáles fueron las principales dificultades que enfrentaron para ponerlo en marcha?

A.2. Describa brevemente el área geográfica donde trabaja la organización (urbana o rural, niveles de pobreza, infraestructura disponible, principales actividades económicas, conflictividad social, etc.)

A.3. ¿Cuáles eran los principales objetivos y servicios que prestaba la organización, antes de la vinculación con el Programa? Describir todas las actividades que se realizaban.

Identificar, por ejemplo: Comedores, Servicios para niños con problemas de malnutrición y poca estimulación temprana, Servicios para adolescentes y jóvenes, Actividades para mujeres y derechos humanos, Emprendimientos productivos, entre otros.

A.4. ¿Cuáles son los principales objetivos y servicios que presta la organización en la actualidad, con los apoyos del Programa? Describir todas las actividades que se realizan.

A.5. ¿Cómo se articula el trabajo de la organización con el gobierno nacional, provincial y municipal? Por ejemplo, con ANSES, AUH, IFE, ENIA, FINES, Primeros Años, Escuelas y Jardines, Centros de Salud, Vacunación, Tarjeta Alimentaria, entre otros.

A.6. ¿Han desarrollado redes de organizaciones en el territorio? En caso afirmativo, ¿cómo se han gestado, cómo funcionan y con qué objetivos?

A.7. Además del financiamiento del Programa Abordaje Comunitario (PAC), ¿qué otras fuentes de financiamiento recibe la organización? ¿Qué porcentaje del financiamiento total de la organización representa el PAC?

B. PRESTACIONES ALIMENTARIAS

B. 1. ¿A quiénes va orientado el servicio alimentario?

Niños y niñas de 0 a 4 años		Niños y niñas de 5 a 12 años		Adolescentes de 13 a 18 años	
Jóvenes de 19 a 25 años		Embarazadas		Adultos entre 26 y 64 años	
Adultos mayores		Otro (especificar)			

B.2. ¿Qué cantidad de titulares de derecho recibían la prestación alimentaria antes de la pandemia?

B.3 ¿Han registrado un aumento o disminución en la cantidad de prestaciones a partir de la pandemia?

B.4 En caso afirmativo, ¿cuál ha sido el porcentaje de variación?

B.5 ¿Qué servicio se ofrecía antes de la pandemia?

Modalidad presencial		Vianda		Ambos	
Módulos		Otro (especificar)			

B. 6. ¿Se ha modificado la modalidad de la prestación alimentaria debido a la pandemia?

B.7 En caso afirmativo, ¿qué servicio ofrecen actualmente?

Modalidad presencial		Vianda		Ambos	
Módulos		Otro (especificar)			

B. 8. ¿Con que frecuencia ofrecían la prestación alimentaria antes de la pandemia?

De Lunes a Viernes		Sábados y Domingos		Ambos	
Otro (especificar)					

B. 9. ¿Se ha modificado frecuencia de la prestación alimentaria debido a la pandemia?

B.10. En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se ofrece actualmente?

De Lunes a Viernes		Sábados y Domingos		Ambos	
Otro (especificar)					

B. 11. ¿Cuántos meses al año funciona el servicio?

Todo el año		Otro (especificar)			
-------------	--	--------------------	--	--	--

B. 12. ¿Qué comidas de ofrecían?

Desayuno		Almuerzo		Merienda	
Cena		Otro (especificar)			

B. 13. A partir de la situación de pandemia, ¿se ha modificado las comidas que ofrecen?

B.14. En caso afirmativo, ¿qué comidas se ofrecen actualmente?

Desayuno		Almuerzo		Merienda	
Cena		Otro (especificar)			

B.15. Cantidad de personal con el que contaba la organización para proveer el servicio alimentario antes de la pandemia

Personal pago capacitado		Personal pago sin capacitación		Voluntarios capacitados		Voluntarios sin capacitación	
Mujeres		Mujeres		Mujeres		Mujeres	
Varones		Varones		Varones		Varones	

B. 16. ¿Se ha modificado la cantidad de personal para proveer el servicio alimentario debido a la pandemia?

B.17. Reciben asesoramiento de nutricionista o médico para los menús del servicio alimentario? ¿Cómo se vinculan estos asesoramientos con el Programa? *(En caso afirmativo, puede describir de qué forma se articula el asesoramiento con la práctica diaria del servicio alimentario)*

B. 18. ¿Qué opina Ud. acerca de la calidad de las prestaciones del servicio alimentario? ¿Qué cree Ud. que es necesario mejorar? ¿Qué acciones se deberían tomar para introducir dichas mejoras?

B. 19. ¿Se realiza el control de salud de los niños? En caso afirmativo, ¿quién lo realiza y cada cuánto tiempo? *(En caso afirmativo, puede describir de qué forma se articula el asesoramiento con la práctica diaria del servicio alimentario).*

B. 20. En relación al servicio alimentario, ¿reciben apoyo o trabajan en red con otras organizaciones de la sociedad civil, del sector privado o estatal? De ser así, describa por favor que actividades realizan.

B.21. ¿Qué otras adaptaciones debieron realizar para continuar con el servicio alimentario durante la pandemia? ¿Recibieron apoyo del programa en este proceso? ¿Contaron con recursos adicionales para reconvertirse?

IV. GUÍA PARA ORIENTAR LAS ENTREVISTAS A REFERENTES DE LAS ORGANIZACIONES

- ❖ Queremos agradecer la participación de todos y todas, sobre todo en épocas de Pandemia. Como saben, estamos realizando una evaluación sobre el Programa Abordaje Comunitario. Para nosotras es de vital importancia contar con sus voces, testimonios, experiencias y sugerencias sobre lo que ha sido la gestión y los resultados del programa en estos años (2012 a 2020), a fin de que sus opiniones y propuestas puedan ser tenidas en cuenta en la nueva etapa que se está iniciando.
- ❖ Ya hemos recibido una primera información a partir del formulario que nos enviaron.
- ❖ La idea es que hoy podamos profundizar sobre algunas cuestiones. Vamos a ir haciéndoles preguntas de a una, para que cada una de las organizaciones participantes vaya respondiendo.
- ❖ Como somos muchos y tenemos poco tiempo, les vamos a pedir por favor que intenten ser breves en las conversaciones, para que todos y todas puedan participar y se traten todos los temas, en el tiempo disponible.
- ❖ Les queremos avisar que vamos a grabar la entrevista. Todo lo que se diga va a ser confidencial.
- ❖ Les vamos a pedir que mientras esté hablando otra persona, mantengan silenciados sus micrófonos, a fin de que no haya interferencias. En caso que a alguien se le corte la comunicación, puede volver a ingresar con la misma ID y contraseña.
- ❖ Los temas se inician con el punto A, y en ese momento las y los participantes se presentan brevemente con el cuadro siguiente:

Nombre de la Organización Ejecutante	
Nombre de la persona/s que participan de la reunión	
Localización	

A. FINANCIAMIENTO

1. ¿Considera que el financiamiento del Programa es adecuado para cubrir las prestaciones alimentarias? ¿Las transferencias son oportunas, en tiempo y forma?
2. ¿Qué actividades/iniciativas les permitieron mejorar/crear nuevas propuestas las SFC?
3. ¿Cuáles servicios identifican que son necesarios para sus comunidades, pero no tienen capacidad de ofrecer actualmente? ¿Cuáles deberían ser las principales líneas de financiamiento complementario en el futuro?

B. PRESTACIONES ALIMENTARIAS

4. ¿Qué opina Ud. acerca de la calidad de las prestaciones del servicio alimentario? ¿Tienen alguna sugerencia de mejora?
5. ¿En qué medida su organización compra a grandes mayoristas y cuánto en comercios de cercanía? ¿Han armado cadenas de provisión con actores locales?

C. CAPACITACIÓN

6. ¿Han recibido capacitaciones desde el programa?
7. ¿Cuáles son las principales demandas de su organización en el tema capacitación?

D. NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

8. ¿Cómo se promueven desde la organización los controles de salud de los niños/as?

9. En el caso que se identifique alguna situación de desnutrición, maltrato o abuso, ¿cómo procede su organización? ¿Derivan o articulan con alguna otra organización que trabaje esta problemática?

E. GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS

10. ¿Cómo se abordan las problemáticas de género y de vulneración de derechos en su organización?
11. ¿Qué tipo de capacitación o apoyo han recibido de parte del Programa para abordar estas temáticas? ¿Qué actividades serían importantes incorporar para promover la igualdad de género y promover la protección de derechos en su territorio?
12. Teniendo en cuenta que la mayoría de las personas que realizan la prestación alimentaria son mujeres y que realizan este trabajo sin percibir una remuneración, ¿cómo piensan que podría resolverse este tema?
13. ¿De qué modo piensan que impactarían estas propuestas en su vida personal, familiar y en la actividad comunitaria?

F. ACTIVIDADES DE ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

14. Además del vínculo directo con el programa, ¿con qué otras áreas/programas del Estado (nacional, provincial y municipal) articulan y para qué? (Si no aparece, relevar ESI, ENIA, AUH embarazo, contraprestaciones) ¿Y con el sector privado?
15. ¿Participan en redes? ¿Se han facilitado desde el programa encuentros de intercambios o conformación de redes con otras organizaciones? ¿Las experiencias con el programa les han servido para presentar proyectos y vincularse con otros programas sociales?
16. ¿Cambió la manera en que se administra y se gestiona la organización a partir de la participación en el Programa Abordaje Comunitario? ¿En qué cambió?

G. ACOMPAÑAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA

16. ¿Cuál es el rol de los equipos técnicos del Programa? ¿Tienen sugerencias para las actividades de acompañamiento que realiza el Programa con la organización?
17. Si tuvieran que identificar una fortaleza y una debilidad/cuestión a mejorar del programa, ¿cuáles serían?

ANEXO 6: POSIBLES PROGRAMAS CON LOS QUE ARTICULAR

Organismo	Descripción Programa
Administración Nacional de la Seguridad Social	Asignaciones Familiares
Ministerio de Desarrollo Social	Políticas Alimentarias
Administración Nacional de la Seguridad Social	Pensiones No Contributivas (Decreto N° 746/2017)
Ministerio de Educación	Fondo Nacional de Incentivo Docente
Ministerio de Salud	Prevención y Control de Enfermedades Inmunoprevenibles
Ministerio de Educación	Fortalecimiento Edificio de Jardines Infantiles
Ministerio de Educación	Gestión y Asignación de Becas a Estudiantes
Ministerio de Educación	Infraestructura y Equipamiento
Ministerio de Educación	Implementación del Plan Nacional de Educación Digital
Ministerio de Salud	Transferencias Varias
Ministerio de Educación	Innovación y Desarrollo de la Formación Tecnológica
Ministerio de Educación	Gestión Educativa y Políticas Socioeducativas
Ministerio de Salud	Atención de la Madre y el Niño
Ministerio de Salud	Cobertura Universal de Salud – Medicamentos
Ministerio de Educación	Mejoramiento de la Calidad Educativa
Ministerio de Obras Públicas	Formulación, Programación, Ejecución y Control de Obras Públicas
Ministerio de Salud	Desarrollo de la Salud Sexual y la Procreación Responsable
Ministerio de Desarrollo Social	Acciones para la Promoción y Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes
Ministerio de Educación	Acciones de Formación Docente
Ministerio de Desarrollo Social	Apoyo al Plan Nacional de Primera Infancia
Administración Nacional de la Seguridad Social	Actividades Centrales
Ministerio de Desarrollo Social	Promoción y Asistencia a Espacios de Primera Infancia
Ministerio de Desarrollo Social	Políticas Federales para la Promoción de los Derechos de Niños y Adolescentes
Ministerio de Desarrollo Social	Actividades Comunes a los Programas 44, 45, 46 y 47
Ministerio de Educación	Información y Evaluación de la Calidad Educativa
Cámara de Diputados	Defensa de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes
Ministerio de Educación	Fortalecimiento Territorial y Acompañamiento de Organizaciones Educativas

Producto 3: "Evaluación final del Proyecto ARG/12/009 sobre Apoyo a la Gestión de la Política Alimentaria y Fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias" - Segunda versión entregada el 15/01/2021

Cámara de Diputados	Control Parlamentario de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes
Ministerio de Obras Públicas	Apoyo para el Desarrollo de la Infraestructura Educativa (CAF N° 8673, CAF N° 8945, BID N° 2940/OC-AR, CAF N° 7908)
Ministerio de Cultura	Gestión de Organismos Estables
Secretaría de Políticas Integrales sobre Drogas de la Nación Argentina (SEDRONAR)	Prevención, Asistencia, Control y Lucha Contra la Drogadicción
Ministerio de Salud	Lucha Contra el SIDA y Enfermedades de Transmisión Sexual e Infección Contagiosas
Ministerio de Salud	Prevención y Tratamiento de Patologías Específicas
Ministerio de Turismo y Deportes	Promoción del Deporte