

“Evaluación y seguimiento del sistema de monitoreo social en argentina”, un modelo para el análisis.

Ana Nora Feldman, Silvia Kremenchutzky.

Cita:

Ana Nora Feldman, Silvia Kremenchutzky (2004). *“Evaluación y seguimiento del sistema de monitoreo social en argentina”, un modelo para el análisis. VI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-045/447>

“EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE MONITOREO SOCIAL EN ARGENTINA”¹, UN MODELO PARA EL ANÁLISIS.

Ana Nora Feldman, Universidad Nacional de La Matanza, Maestría en Finanzas Públicas, anafeldman@fibertel.com.ar

Silvia Kremenutzky, Crisol Proyectos Sociales, crisol@crisolps.org.ar

Presentación

En este trabajo se presenta un modelo de análisis utilizado en el seguimiento de las actividades de Monitoreo Social de Programas de Emergencia² realizado por Organizaciones de la Sociedad Civil argentinas contratadas – a través de una licitación pública - por el BID, el Banco Mundial y el PNUD³.

Dado que los sistemas de Monitoreo Social tienen muy pocos antecedentes en Argentina y en el resto de la región de América Latina, su implementación requirió el despliegue de un conjunto de técnicas novedosas para poder evaluar la gestión del Sistema tanto en términos de proceso como de resultados.

El objetivo del trabajo evaluado ha sido el de establecer y posteriormente difundir las buenas prácticas y lecciones aprendidas a nivel regional de la implementación de sistemas de monitoreo de políticas, programas y proyectos sociales, con participación directa de la Sociedad Civil Organizada.

Se consideraron dos ejes para el análisis. El referido a los aspectos institucionales hizo foco en la situación organizacional de las 56 Organizaciones de la Sociedad

¹ Realizado para Formez (Agencia del Estado italiano para la Asistencia Técnica de la Administración Pública Local)

² PNBE, FOPAR, IDH, JJDH, PRODYMES, PROMEBA, Vigía, Remediar y PROMIN

³ Proyecto ARG 02/012 “Monitoreo Social”, Sistema de Monitoreo Social, Licitación Pública Nacional Nº 01 / 02, Julio de 2002.

Civil participantes que componían el denominado Consorcio del Monitor Social. El segundo se concentró en los aspectos de gestión atendiendo a los resultados y su sustentabilidad.

En particular la Matriz de Evaluación utilizada permitió sistematizar como indicadores los resultados de la evaluación de la Propuesta e Implementación de un Sistema de Monitoreo Social.

1. BREVE INTRODUCCION SOBRE LA EXPERIENCIA EVALUADA ⁴

En el contexto de la crisis política y socioeconómica de fines de 2001 en Argentina y con la finalidad de paliar algunos de los efectos más devastadores de la crisis, el gobierno argentino implementó Programas de Emergencia Social, financiados con fondos del Banco Mundial (BM) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de amplio alcance. La implementación y ejecución de estos Programas fueron el blanco de críticas y cuestionamientos por una atribuida “discrecionalidad” en la incorporación de beneficiarios y en el manejo no transparente de los fondos y las actividades relacionadas.

En el año 2002 y como respuesta a las críticas de la sociedad, el BM y el BID, con la asesoría técnica del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), diseñaron las bases para un llamado a licitación con el objetivo de establecer un “Sistema de Monitoreo Social para programas con financiamiento externo, PNUD ARG 02/012”, cuyo fin era el *“desarrollo de un proceso sostenible de construcción y fortalecimiento de capacidades ciudadanas individuales, grupales, comunitarias,*

⁴ Un mayor detalle sobre la experiencia realizada se encuentra desarrollada en: Feldman, Kremenchutzky, Campanella y Wainfeld: “Reflexiones sobre una experiencia de institucionalización

institucionales y locales para monitorear que el uso y asignación de recursos públicos se realice de manera transparente, eficaz y equitativa” (PNUD, 2002).

La lógica subyacente es que la implementación de un Sistema de Monitoreo Social con participación de la sociedad civil resulta fundamental si se quiere fortalecer el proceso de democratización, bajo un paradigma de promoción y sustentabilidad del desarrollo humano y contribuir con el ejercicio de los derechos ciudadanos, en particular el de los beneficiarios, de estar informados sobre los programas sociales y sobre el uso de los fondos públicos.

Las bases establecían que el Monitoreo Social tenía como tarea principal la evaluación de 9 Programas de Emergencia Social⁵ financiados por el BID o el BM. Dichos programas presentaban un grado de cobertura, al momento de realizarse el llamado (mediados de 2002), de 3 millones de beneficiarios, fueran éstos familias o individuos e involucraban una cifra cercana a los USD 1.700 millones. Dichos montos corresponden en un 60% a Programas del BM y el restante 40% a los del BID.

La licitación fue adjudicada al Consorcio del Monitor Social (CMS) conformado por 56 organizaciones de la sociedad civil, lideradas por el Foro del Sector Social. La ejecución del contrato comenzó en el mes de marzo de 2003.

2. LOS OBJETIVOS DEL “SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL SISTEMA DE MONITOREO SOCIAL EN ARGENTINA”

de política social: El caso del Monitor Social”, presentada en el II Congreso de Políticas Sociales, Mendoza, 15 al 17 de Setiembre de 2004.

El objetivo general de las actividades realizadas por Formez⁶ consistía en el *“seguimiento, la evaluación y posterior difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas al nivel regional de la implementación de sistemas de monitoreo de políticas, programas y proyectos sociales (con énfasis en los que cuentan con financiamiento multilateral), con participación directa de la sociedad civil organizada”*⁷.

Específicamente, se deseaba realizar una evaluación de la gestión y los resultados del Sistema de Monitoreo Social creado en el marco de la ejecución de los programas de emergencia de Argentina, realizando recomendaciones y difundiendo los resultados y las buenas prácticas al nivel regional e internacional.

Para la realización de la evaluación se analizaron todos los documentos relativos al proyecto (llamado a licitación, informes del CMS y las actas elaboradas por el Equipo Técnico de los organismos internacionales); se realizaron además entrevistas a informantes claves; se relevó información de los diferentes actores del CMS; se consultó bibliografía sobre la temática; se participó en reuniones del CMS y jornadas vinculadas a la participación de la sociedad civil en la política pública, etc.

Desde el punto de vista del análisis el equipo contratado por Formez⁸ se analizó a) la Propuesta Técnica del CMS, b) los aspectos institucionales de la nueva organización⁹ que ganó la licitación (desde el punto de vista de los procesos de

⁵ Becas de Retención Escolar (PNBE), FOPAR, Ingreso de Desarrollo Humano (IDH), Jefas y Jefes de Hogar (JJHD), PRODYMES, PROMEBBA, Vigía, Remediar y PROMIN

⁶ Agencia Italiana para la Asistencia Técnica de la Administración Pública Local, depende del Consejo de Ministros. La conforman el Departamento de la Función Pública, los Gobiernos Regionales y locales, y las Asociaciones ANCI (Asociación Nacional de las Municipalidades Italianas), UPI (Unión de las Provincias Italianas) y UNCEM (Unión Nacional de las Comunidades de Montaña).

⁷ BID, Términos de Referencia contrato Formez “Evaluación y Seguimiento del Sistema de Monitoreo Social en Argentina” (2003)

⁸ Dra. A.Feldman, Lic. S.Kremenchutzky y Ec. J.Campanella

⁹ 56 Organizaciones de la Sociedad Civil reagrupadas en un Consorcio ad hoc.

participación y gestión), c) se trabajó con una Matriz de Análisis como aporte a la elaboración de la línea de base de un Sistema de Monitoreo Social y d) se identificaron lecciones aprendidas desde el punto de vista institucional y metodológico.

El objetivo específico de este trabajo es presentar los resultados de la aplicación de una Matriz de Evaluación que utiliza Formez para la evaluación de los Proyectos Integrados Regionales en Italia.

3. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN UTILIZADA

3.1 Antecedentes de aplicación

La agencia italiana Formez ha creado, a partir de la Ley n. 144 del 17/5/99, los Núcleos de Evaluación y Verificación de las Inversiones Públicas. Estas son estructuras de las administraciones centrales y regionales italianas cuyo objetivo base es la constitución de los núcleos y promover el mejoramiento de la calidad y eficacia de los proyectos de inversión públicos a través del reforzamiento de las competencias y de las capacidades técnicas de las administraciones empeñadas en políticas de desarrollo.

Partiendo de la base de las experiencias realizadas por Formez, para los Núcleos de Evaluación (NUVAL) y de los Programas de Desarrollo Local (PDL), los modelos de evaluación forman parte de un instrumento de Programación Integrada Territorial¹⁰ que son instrumentos de aplicación de las estrategias de desarrollo regional.

¹⁰ Formez. Programas de Desarrollo de Area, Anexo 2, de DOCUP Objetivo 2 2000-2006, Complemento de Programación, Mayo 2002

La lógica del enfoque integrado en la programación regional, se propone como una “*modalidad operativa de construcción de estrategias de desarrollo local*”¹¹. Dicho modelo tiene como objetivo favorecer las operaciones de valorización de bienes y recursos y la ideación de estrategias compartidas cuyos efectos “se presume sean duraderos en el tiempo”.

Para la construcción del modelo, se considera como eje el de las “ideas fuerza” que subyacen a los objetivos de la acción. En el caso del CMS, estos eran *transparencia, eficacia y equidad*. En su construcción se toman en cuenta como factores de evaluación no solamente la implementación eficiente del Proyecto sino que integra todos aquellos aspectos que son considerados apropiados para la obtención de resultados relevantes desde el punto de vista “social” y de su sostenibilidad del mismo.

Siguiendo el modelo de Programación utilizado por Formez, se han trabajado los datos relevados desde cuatro puntos de vista:

1. Calidad de la propuesta
2. Coherencia externa del proyecto
3. Coherencia interna del proyecto
4. Análisis del riesgo

El primer criterio tiene como objetivo evaluar la relevancia estratégica de la idea fuerza del Proyecto, la representatividad y la solidez de la asociación entre las instituciones, la eficacia de dicha integración y el grado de innovación del Proyecto.

¹¹ Los Proyectos Integrados en la Programación de la Región Campania, F. Bertamino, C.M. Cavelli y E. Imperiale presentado en el Workshop “Programmazione, valutazione e selezione dei Progetti integrati: esperienze a confronto”. Progetto Nuval – Milano 30-31 ottobre 2002.

El segundo analiza el grado de coherencia con las prioridades y objetivos del Monitoreo y las inter-relaciones con los demás instrumentos de programación para el fortalecimiento de las organizaciones participantes.

La coherencia interna del proyecto examina la sustentabilidad a) técnico-territorial, b) económica, ambiental, organizativa y c) gestional del Proyecto.

Finalmente el análisis del riesgo permite identificar los aspectos o elementos críticos.

3.2 La adaptación del modelo utilizado al caso del Seguimiento y Evaluación de las actividades del Consorcio del Monitor Social.

La hipótesis subyacente a la aplicación de una matriz de análisis a la ejecución de un proyecto (en este caso en particular el Monitoreo de Programas Sociales) considera que la aplicación de un *“modelo (...) permite representar con notable eficacia tramas complejas de relaciones”* (Marradi, 1980). Tratándose además de una experiencia novedosa, este esquema de análisis precedió la recolección de datos, permitiendo así *“establecer a qué grupo asignar cada propiedad”* (Marradi, 1980), por consiguiente las mayores dificultades de esta parte de nuestro trabajo estuvo centrada en *“la ideación de procedimientos e instrumentos capaces de hacer variar o tener constantes los estados de algunas propiedades, y sobre todo en la formulación de hipótesis que permitan profundizar más el conocimiento de los fenómenos estudiados...”* (Marradi, 1980).

La definición de las dimensiones ha tenido en cuenta el contexto de la actividad desarrollada (monitoreo de programas sociales por parte de la sociedad civil en un contexto de emergencia social), considerando las variables analizadas desde el punto de vista de que *“su expresión es inseparable del ambiente histórico,*

problemático y semántico representado por la investigación específica en la cual se sitúa” (Ammassari, 1984).

3.3 El rol de un análisis FODA para la construcción de la matriz

El análisis de Fortalezas y Debilidades de la propuesta, de sus acciones y de los resultados, resultó un insumo fundamental para el diseño de un esquema apto para la formulación de futuros proyectos. Se consideraron tres ejes para su construcción.

a) Partiendo de los resultados del Primer Eje (*análisis institucional*), se analizaron aquellos aspectos que atañen al CMS en cuanto “mejor organización posible” para contribuir al monitoreo por parte de la sociedad civil de la utilización de recursos públicos “con transparencia, eficacia y equidad sentando las bases para el desarrollo de un proceso sostenible de esas capacidades ciudadanas”. En términos de Fortalezas y Debilidades de esta propuesta se responderá a la pregunta: El CMS como institución, es una propuesta viable? Cuáles son sus Oportunidades en términos de fortalecimiento de la sociedad civil y cuáles son aquellas Amenazas que podrían operar como barrera en la actividad de un Consorcio de OSC a nivel Nacional?

b) Los resultados del Segundo Eje, como *análisis de la gestión*, y de los “Procesos” propuestos por el CMS, se analizaron como acciones, objetivos y metas a cumplir. Se relevará su cumplimiento, cuáles de estas han aportado a la “viabilidad de la propuesta” y cuáles de estas acciones, objetivos o procesos se han demostrado como una Debilidad que podría representar una Amenaza en propuestas futuras.

c) A este análisis se incorporaron las expectativas de los diferentes actores involucrados en las actividades del CMS. Dicho análisis podrá aportar la

información “de contexto” en el desarrollo de la propuesta, es decir en qué ámbito y con cuáles “facilitadores sociales” cuentan sus acciones. Esta información permitirá, a través de la contextualización de los resultados, indicar con mayor objetividad la atribución de responsabilidades en el éxito o fracaso de las acciones llevadas a cabo.

a), b) y c) son los insumos para la identificación de una “plataforma básica” para la realización de un Monitoreo de Programas Sociales por parte de las OSC, desde una óptica de “replicabilidad de la experiencia”.

4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS

4.1 Las dimensiones analizadas

Para el relevamiento y análisis de la información se operó considerando las dimensiones que componían a la Calidad de la Propuesta, la Sustentabilidad del Proyecto y el Riesgo.

A. La Calidad de la Propuesta del Consorcio del Monitor Social, considera aspectos:

- Institucionales: (calidad del CMS)
- Pertinencia entre objetivos, actividades y sus ideas fuerza
- Resultados (cantidad y calidad de la información relevada)

B. La Coherencia y Sustentabilidad del Proyecto analiza:

Dimensiones específicas de la propuesta en términos de sustentabilidad respecto de su contexto; de los aspectos específicos operativos (sustentabilidad económica, financiera y social) y de gestión (sustentabilidad organizativa y gestional)

C. El Riesgo

Se consideraron todos aquellos aspectos que por su nivel de impacto sobre el proyecto podían operar como barreras para la concreción de los objetivos propuestos. Tanto los aspectos técnicos, de procedimiento administrativo y de gestión se consideraron como críticos para el éxito del monitoreo.

4.2. La matriz de evaluación

Desde el punto de vista operativo, la realización de las diferentes instancias de investigación sistematizó la información de acuerdo a la matriz que se presenta a continuación.

Categoría	Descripción					
1	A – CALIDAD DE LA PROPUESTA CMS	A.1 Cantidad y calidad de la información	A.2 Representatividad, experiencia y solidez del Consorcio	A.3 Ideas fuerza (transparencia, eficacia y equidad) y su importancia estratégica	A.4 Eficacia de la integración	A.5 Nivel de innovación
		<p>A.1.1 Niveles de profundización de las informaciones proporcionadas respecto a los criterios de evaluación fijados por el Consorcio Qué nivel de profundidad tiene la información proporcionada?</p> <p>A.1.2 Nivel de representatividad de las informaciones provistas respecto a los criterios de evaluación fijados por el Consorcio En cuánto la información proporcionada refleja los elementos considerados para la</p>	<p>A.2.1 <i>Existencia de representatividad local de las entidades que componen el Consorcio</i> <i>Es representativo el Consorcio de la realidad local? Cuál aspecto de la realidad local representa el Consorcio?</i></p> <p>A.2.2 <i>Competencia del consorcio en función de las ideas fuerza y de las actividades del MS</i> <i>Es competente el Consorcio respecto de las ideas fuerza (eficacia, transparencia, equidad)?</i></p> <p>A.2.3 <i>Nivel de experiencia en</i></p>	<p>A.3.1 <i>Nivel de significatividad y su relevancia estratégica</i> <i>Cuáles es la percepción del significado de las ideas fuerza entre las instituciones participantes?</i> <i>Análisis de las expectativas de los actores institucionales respecto del ejercicio / puesta en práctica de estas ideas.</i></p> <p>A.3.2 <i>Nivel de correspondencia entre las ideas fuerza y una estrategia de desarrollo (necesidades locales, territorio, etc.)</i> <i>Cuáles son los beneficios esperados</i></p>	<p>A.4.1 <i>Existencia de integración de las acciones</i> <i>Características de integración entre las diferentes instituciones operantes en el territorio, distribución de las tareas, eventual superposición de las actividades, etc.</i></p> <p>A.4.2 <i>Nivel de eficacia de las modalidades de implementación del modelo evaluativo del Consorcio</i> <i>Existe correspondencia entre las actividades establecidas en los acuerdos establecidos en el</i></p>	<p>A.5 <i>Innovación alcanzada</i> <i>A.5.1 Nivel de innovación en la articulación institucional del Consorcio</i> <i>Existen experiencias similares a la del Consorcio entre otras OSC? En qué se parecen y en qué difieren?</i></p> <p>A.5.2 <i>Nivel de innovación de las acciones del MS</i> <i>Las actividades realizadas por el Consorcio han representado una novedad o cambio en las prácticas normalmente realizadas por los diferentes actores</i></p>

Categoría		Descripción				
1	A – CALIDAD DE LA PROPUESTA CMS	A.1 Cantidad y calidad de la información	A.2 Representatividad, experiencia y solidez del Consorcio	A.3 Ideas fuerza (transparencia, eficacia y equidad) y su importancia estratégica	A.4 Eficacia de la integración	A.5 Nivel de innovación
		evaluación?	<i>gestión local adquirida por los sujetos participantes en el Consorcio Poseen las instituciones participantes una trayectoria en la gestión de instrumentos de desarrollo local? A.2.4 Nivel de eficacia y de eficiencia de las acciones realizadas (adecuación, utilidad, logro de los objetivos, etc.) Cuán eficaz y eficiente ha sido la experiencia realizada? Cuáles son sus fortalezas y debilidades?</i>	<i>por los actores institucionales participantes en el Consorcio respecto de la contribución de las ideas fuerza en un contexto de desarrollo (local y nacional)?</i>	<i>Consorcio y las que efectivamente se desarrollaron? Cumplieron con las expectativas? Se adecuaron a lo previsto o existieron nuevas propuestas y nuevas actividades?</i>	<i>involucrados? A.5.3 Nivel de innovación en procedimientos/ administrativo/ gestional El funcionamiento del Consorcio ha implicado novedades, desafíos en cuanto a su estructura organizativa? Existen carencias legislativas, reglamentarias, fundacionales que operaron como barreras para la implementación de la actividad prevista?</i>

Categoría		Descripción				
1	A – CALIDAD DE PROPUESTA CMS	A.1 Cantidad y calidad de la información	A.2 Representatividad, experiencia y solidez del Consorcio	A.3 Ideas fuerza (transparencia, eficacia y equidad) y su importancia estratégica	A.4 Eficacia de la integración	A.5 Nivel de innovación
			<i>A.2.5 Nivel de consenso entre los miembros del Consorcio Cuáles han sido los acuerdos entre las instituciones? Cuáles han sido los principales problemas que han debido enfrentar? De qué manera han sido resueltos?</i>			

2	Categoría B COHERENCIA Y SUSTENTABI LIDAD DEL PROYECTO	Descripción - B.1 Coherencia entre la implementación del Monitor Social y la función prevista	B.2 Sustentabilidad contextual	B.3 Sustentabilidad económica, financiera y social	B.4 Sustentabilidad organizativa y gestional
		<p>B.1.1 Nivel de correspondencia entre las acciones realizadas y los objetivos específicos del MS Se han realizado todas las actividades previstas? Se han alcanzado todos los objetivos previstos por la propuesta del Consorcio? Cuáles han sido aquellos que han funcionado y cuáles no?</p> <p>B.1.2 Contribución del MS y de cada una de sus acciones en el cumplimiento de los objetivos, resultados e impacto previstos (indicadores) Análisis longitudinal de la evolución de los indicadores de control y eficacia de los objetivos,</p>	<p>B.2.1 Adecuación de las acciones del MS a las particularidades locales Existe correspondencia entre las acciones del MS y las expectativas locales? (se considerarán las particularidades locales analizadas desde el punto de vista de las expectativas de los actores)</p> <p>B.2.2 Impacto de las acciones del MS en cada contexto local Evaluación de la acciones del MS a través de los actores locales involucrados en las acciones previstas.</p>	<p><i>B.3.1 Nivel de significatividad del análisis de la demanda</i> <i>Evaluación, a partir de los indicadores propuestos por el MS, de la demanda potencial y efectiva. Se han identificado desvíos (cuantitativos y/o cualitativos) y se han propuesto correctivos a los Programas existentes y a los que se aún se encuentran en su etapa de formulación? Cuáles fueron los canales más privilegiados, cuáles no resultaron de utilidad y si fue necesario crear nuevos canales en el análisis de demanda?</i></p> <p><i>B.3.2 Nivel de factibilidad económico/financiera</i> <i>Evaluación de eficiencia en</i></p>	<p>B.4.1 Existencia de articulaciones con otras organizaciones del sector público o privado Cómo se ha articulado la actividad del MS con otras organizaciones del sector público o privado?</p> <p>B.4.2 Existencia de acuerdos o convenios entre las entidades del Consorcio y con otras osc/organizaciones del sector público o privado El MS ha realizado nuevos acuerdos con otras OSC / organizaciones del sector público o privado para lograr sus objetivos?</p>

2	Categoría B COHERENCIA Y SUSTENTABI LIDAD DEL PROYECTO	Descripción – B.1 Coherencia entre la implementación del Monitor Social y la función prevista	B.2 Sustentabilidad del contextual	B.3 Sustentabilidad económica, financiera y social	B.4 Sustentabilidad organizativa y gestional
		<p>resultados e impactos previstos. Ha habido evolución? Qué indica?</p>		<p><i>la utilización y asignación de recursos disponibles. Cuáles han sido los procedimientos de coordinación y control aplicados por el MS? Cuáles serían los requerimientos mínimos indispensables para asegurar un nivel mínimo de eficiencia en el futuro?</i></p> <p><i>B.3.3 Nivel de eficacia de los resultados esperados</i></p> <p><i>Evaluación de productos - resultados y de posibles alternativas de replicación futura.</i></p> <p><i>En qué medida los productos planteados permitieron lograr los resultados esperados y resultaron ser la mejor alternativa posible para ello? Qué grado de significación le asignan los</i></p>	

2	Categoría B COHERENCIA Y SUSTENTABI LIDAD DEL PROYECTO	Descripción – B.1 Coherencia entre la implementación del Monitor Social y la función prevista	B.2 Sustentabilidad del contextual	B.3 Sustentabilidad económica, financiera y social	B.4 Sustentabilidad organizativa y gestional
				<i>efectores a los resultados alcanzados? B.3.4 Nivel de significatividad de los impactos sobre la transparencia Evaluación de eficacia y eficiencia de los procedimientos aplicados y de los canales utilizados. Grado de transferencia e incorporación de los mismos en los organismos involucrados. Percepción de la población (beneficiarios directos, indirectos y población en general) de la ocurrencia de tales cambios y sensación de que constituyen nuevos elementos de la cultura organizacional.</i>	

Categoría	Descripción
-----------	-------------

3	C – RIESGO	C1 – Riesgo técnico	C.2 – Riesgo de procedimiento administrativo	C.3 – Riesgo gestional
		<p>C.1.1 Factores de riesgo provenientes del diseño y/o la ejecución del MS La propuesta de la existencia de un Consorcio del MS, sus actividades previstas y sus funciones, son una alternativa viable? Cuáles son aquellos factores que han operado como barreras en la implementación?</p> <p>C.1.2. Condiciones de factibilidad para la ejecución del MS De acuerdo con la experiencia realizada, cuáles deberían ser las condiciones para asegurar el éxito de la experiencia?</p>	<p><i>C.2.1 Operatividad de los procedimientos administrativos</i> <i>Cuáles son los factores que han obstaculizado el desarrollo del MS desde el punto de vista de los procedimientos y de sus aspectos administrativos?</i></p>	<p>C.3.1 Capacidad de individualización de los elementos críticos ligados a la realización del Consorcio Ante los diferentes obstáculos que se han materializado durante el MS, cuáles han sido las reacciones a los mismos? En qué medida el Consorcio ha estado en condiciones de identificar estos problemas?</p> <p>C.3.2 Capacidad de activación de modalidades operativas de “problem solving” Cuáles son los instrumentos, capacidades, sistemas que ha desarrollado el MS para superar los obstáculos que se han planteado en su desarrollo?</p>

Bibliografía utilizada

Ammassari, Paolo, (1986. "Validità e costruzione delle variabili: elementi per una riflessione", *Sociologia e Ricerca Sociale*, n. 13, pp. 141-156.

Buchler, Justus. (1961) *The Concept of Method*, Columbia University Press.

Feldman, Ana; Kremenchutzky, Silvia; Campanella, Jorge y Wainfeld, Manuel: *Reflexiones sobre una experiencia de institucionalización de política social: El Caso del Monitor Social*", ponencia presentada en el II Congreso de Políticas Sociales, Mendoza, 15 al 17 de Setiembre de 2004.

Marradi, Alberto.(1980). *Concetti e Metodo per la Ricerca Sociale*, La Giuntina, Firenze.

Marradi, Alberto. (1990). *Costruire il Dato – Sulle Tecniche di Raccolta delle Informazioni nelle Scienze Sociali*, Franco Angeli, Milano.

PNUD, *Contrato de Construcción para Monitoreo Social*, Documentos de Licitación, Julio 2002