

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

EDGOP

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
PÚBLICAS

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

***“PATRONATO DE LIBERADOS DE LA
PROVINCIA DE BUENOS AIRES,
DELEGACIÓN SAN NICOLÁS. ANALISIS DEL
DÉFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL
DE LA DELEGACIÓN SAN NICOLÁS. HACIA
UNA PROPUESTA DE MEJORA”***

FEBRERO DEL 2025

ALUMNA: ZIEHM MARÍA ALEJANDRA

D.N.I. 27.121.607

DIRECTOR: ANIBAL HNATIUK

INDICE

I. Introducción

II. UNIDAD DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL TRABAJO INTEGRADOR FINAL

- Identificación de la Unidad de Análisis
- Análisis histórico y marco normativo
- Ubicación de la unidad de análisis en la estructura organizativa Institucional y caracterización de la misma

III. ENCUADRE DEL TRABAJO INTEGRADOR

IV. TRABAJO INTEGRADOR FINAL

- **Introducción**
- **DCI 1 Patrón de comparación Productos Metas y Recursos**
- **DCI 2 Registro del Déficit de capacidad Institucional-** Evaluación global de agrupamientos por procesos de gestión
- **DCI 2G Matriz de déficit de capacidad Institucional**
- **DCI 3 Calificación de DCI según factores y variables**
- **DCI 3 G Matriz DCI según factores y variables**
- **DCI 4.1 Plan de mejora – Factor Organizacional**
- **DCI 4.2 Plan de mejora- Factor Humano**

V. CONCLUSIONES

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS - MARCO NORMATIVO y DECRETOS

I. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final Integrador tiene como finalidad analizar los déficits de capacidad institucional de la Delegación San Nicolás correspondiente al Patronato de Liberados de la Provincia de Buenos Aires.

Al respecto, se tomará como eje de análisis los procesos de gestión que se llevan a cabo al interior de la unidad de análisis poniendo foco en las brechas y/ o déficits de capacidad institucional que tiene dicha Delegación para finalmente proponer mejoras tanto en lo que hace a su factor organizacional como humano para superar dichos déficits.

Cabe destacar que la gestión del Organismo ha dado un salto cualitativo desde su asunción en cuanto a la ejecución de un plan de desarrollo institucional tendiente a introducir mejoras que optimicen el funcionamiento institucional por lo cual se considera que el presente trabajo será de insumo para seguir repensando, diseñando e implementando estrategias efectivas que fortalezcan el trabajo institucional en pos a contribuir efectivamente a la inserción social y acompañamiento de las personas en conflicto con la ley penal que se encuentran bajo su órbita.

II. UNIDAD DE ANÁLISIS DEL TRABAJO FINAL INTEGRADOR

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Patronato de Liberados de la Provincia de Buenos Aires es un organismo técnico criminológico técnico criminológico, de asistencia, tratamiento y seguridad pública, una entidad autárquica de derecho público que lleva a cabo las siguientes acciones, según Decreto 658/18 de la Provincia de Buenos Aires y sus modificatorias:

- Coordinar a través de sus dependencias, en todo el ámbito territorial de la Provincia de Buenos Aires, las políticas, planes y programas contemplados en la Ley de Ejecución Penal Bonaerense y/o los aprobados por la Secretaría de Derechos Humanos, destinados al control de las obligaciones impuestas judicialmente, al tratamiento en el medio libre y a la asistencia de los liberados ó tutelados, con el fin de contribuir al mantenimiento de la paz social y a la disminución de la criminalidad y la reincidencia.
- Administrar la ejecución de la pena en libertad, actuando como auxiliar permanente de la justicia.
- Coordinar con el Servicio Penitenciario Bonaerense la etapa pre-liberatoria con la debida antelación al otorgamiento de la libertad y con el fin preventivo de disminuir la reiteración del delito.
- Coordinar la aplicación de la Ley de Ejecución de la Pena Privativa de Libertad con la autoridad judicial, en los ámbitos provinciales, nacional, federal, y extranjeros y otros Patronatos de Liberados.
- Proponer y/o aconsejar al Poder Ejecutivo Provincial sobre la conveniencia del otorgamiento de la conmutación de pena de sus tutelados.
- Celebrar convenios interinstitucionales que propendan al cumplimiento de los objetivos del instituto liberatorio.

- Promover los estudios e investigaciones para la elaboración de proyectos, propuestas y programas tendientes a la ejecución de acciones afirmativas y formulación de acciones positivas destinadas a los liberados, como parte de la política de prevención criminal de la Provincia.
- Difundir e informar a la comunidad la temática de las personas en conflicto con la ley penal, a fin de requerir su colaboración en el proceso de inserción social.
- Disponer en todo el territorio de la provincia la creación de oficinas de atención, subdelegaciones, talleres protegidos y centros integrales para la inclusión social (CIPIS), con su respectiva dotación de personal; o suprimir los ya existentes.

La unidad de análisis del presente trabajo se encuentra constituida por la Delegación Departamental San Nicolás, dependiente funcionalmente de la Sub Dirección Territorial XVII, Dirección de Región 10 del Patronato de Liberados de la provincia de Buenos Aires.

La sede física de dicho organismo se encuentra emplazada en calle Garibaldi N° 159 de la ciudad de San Nicolás, teniendo intervención jurisdiccional respecto al partido de San Nicolás de los arroyos y el partido de Ramallo.

La Delegación San Nicolás se encuentra a cargo de un Jefe Departamental y cuenta con personal administrativo (2) y personal profesional: Trabajadores Sociales (5) y un (1) psicólogo. El supervisor inmediato es la Jefa de la Subdirección Territorial 17, que tiene asiento en la misma sede de la Delegación como así también la Dirección de Región 10, a cargo de un director.

El Patronato de Liberados dirige sus acciones hacia personas mayores de edad, en conflicto con la Ley Penal, brindando prestaciones para la prevención del delito a través de la inclusión Social de dichas personas. Estos productos también lo conforman: la gestión de Programas de Inclusión Social, de mejoramiento habitacional, becas, emprendimientos socio laborales (denominado créditos solidarios); la asistencia a través del acompañamiento profesional de Trabajadores Sociales y psicólogos, el control del cumplimiento de las obligaciones legales que le fueran impuestas a la persona a través de procedimientos administrativos específicos, como el registro de las presentaciones, entrevistas

domiciliarias de constatación y seguimiento, la evaluación médica, la capacitación al personal, entre otros productos.

ANÁLISIS HISTÓRICO Y MARCO NORMATIVO

El Patronato de Liberados tiene su origen en 1950, década en la que sancionó el primer Código de Ejecución Penal de la Provincia de Buenos Aires, a través del cual se lo oficializa como una entidad autárquica del derecho público. A comienzos de los 60 la organización integra el Instituto de Investigaciones y Docencia Criminológica. En esta etapa se procuró proseguir el tratamiento de educación, que constituyó uno de los objetivos más importantes de la ejecución de la pena. Se propuso regularizar situaciones familiares y el reconocimiento de hijos para reconstruir el núcleo familiar, obtener trabajo para los liberados y orientar su actividad futura. Esta función de control y orientación llevó implícita una labor asistencial en los casos necesarios, que alcanzaba no sólo a los liberados condicionales sino también a los demás egresados de las cárceles que residían en la provincia y se sometían voluntariamente a su intervención.

El Instituto mencionado se ocupó de formar asistentes sociales criminológicos y al personal del Patronato se le reconoció su actividad de seguridad pública en función del riesgo, exigencias éticas, intelectuales y físicas y la dedicación que su tarea requería, en el mismo nivel que el personal del Servicio Correccional, hoy Servicio Penitenciario.

En 1972 se llevó a cabo una reforma estatutaria y de escalafón de la administración pública provincial, desapareciendo el Instituto de Investigaciones y Docencia Criminológica, pasando a ser considerado como un organismo indiferenciado de la administración pública y desprendido del rol de seguridad.

En los años 70 el Patronato contaba con una estructura de 150 cargos, de los cuales más de 60 eran asistentes sociales criminológicos. Hasta 1993 se ocupaba exclusivamente de la actividad post penitenciaria siendo el principal instituto que supervisaba el de la Libertad Condicional.

En los 90 con la incorporación de la suspensión de juicio a prueba, como nueva figura legal (1994), la promulgación de la Ley Nacional 24.660 de Ejecución de la Pena Privativa de la libertad (1996) y la Ley 12.256 de Ejecución Penal Bonaerense (1999) se generaron nuevas obligaciones para el Patronato, incorporándose a la supervisión de la población post penitenciaria, la población no penitenciaria (probados y condenas en suspenso), además de otras figuras jurídicas como la libertad asistida, la prisión o arresto domiciliario, entre otros.

La Ley N° 12.256 que rige la administración de la Ejecución Penal en la Provincia de Buenos Aires incorpora la figura del Juez de Ejecución como parte de los órganos de aplicación de este nuevo Código de Ejecución Penal, conjuntamente con el Servicio Penitenciario (ejecución de la pena intra-muros) y el Patronato de Liberados (ejecución de la pena extra-muros).

En este marco, la misma ley establece las diferentes acciones vinculadas a las funciones asignadas al Patronato de Liberados vinculadas al control, asistencia y tratamiento de personas, que por disposición judicial, deban estar bajo la órbita de la institución.

Todas estas acciones se estructuran en dos etapas o instancias diferenciadas, aunque complementarias, de la intervención institucional, a saber:

a- *Pre-egreso o Prelibertad*: la Ley de Ejecución Penal de la provincia establece que el PLB debe comenzar su intervención antes de que la persona recupere su libertad, es decir mientras se encuentra detenida. Esta instancia tiene como finalidad prioritaria, acompañar a las personas alojadas en las unidades penitenciarias a prepararse para la vida en libertad.

2. *Medio Libre*: la intervención en el medio libre tiene como principio rector el acompañamiento de los procesos de inclusión social y el acceso igualitario a derechos en miras de fomentar la construcción de una ciudadanía responsable. En esta instancia se trabaja tanto con personas que han pasado por el sistema carcelario (población post penitenciaria) como con aquellas personas que se encuentran bajo supervisión judicial pero sin haber transitado el sistema carcelario (población no penitenciaria).

Por último, respecto a la Delegación San Nicolás, la misma funciona desde el año 1972 siendo la cabecera del Departamento Judicial San Nicolás. Contó con una sede física en la Municipalidad de San Nicolás trasladándose a mediados de los ochenta a la actual locación.

La Ley N° 12.256 que rige la administración de la Ejecución Penal en la Provincia de Buenos Aires incorpora la figura del Juez de Ejecución como parte de los órganos de aplicación de este nuevo Código de Ejecución Penal, conjuntamente con el Servicio Penitenciario (ejecución de la pena intra-muros) y el Patronato de Liberados (ejecución de la pena extra-muros).

En este marco, la misma ley establece las diferentes acciones vinculadas a las funciones asignadas al Patronato de Liberados vinculadas al control, asistencia y tratamiento de personas, que por disposición judicial, deban estar bajo la órbita de la institución.

Todas estas acciones se estructuran en dos etapas o instancias diferenciadas, aunque complementarias, de la intervención institucional, a saber:

a- *Pre-egreso o Prelibertad*: la Ley de Ejecución Penal de la provincia establece que el PLB debe comenzar su intervención antes de que la persona recupere su libertad, es decir mientras se encuentra detenida. Esta instancia tiene como finalidad prioritaria, acompañar a las personas alojadas en las unidades penitenciarias a prepararse para la vida en libertad.

2. *Medio Libre*: la intervención en el medio libre tiene como principio rector el acompañamiento de los procesos de inclusión social y el acceso igualitario a derechos en miras de fomentar la construcción de una ciudadanía responsable. En esta instancia se trabaja tanto con personas que han pasado por el sistema carcelario (población post penitenciaria) como con aquellas personas que se encuentran bajo supervisión judicial pero sin haber transitado el sistema carcelario (población no penitenciaria).

Por último, respecto a la Delegación San Nicolás, la misma funciona desde el año 1972 siendo la cabecera del Departamento Judicial San Nicolás. Contó con una sede física en la Municipalidad de San Nicolás trasladándose a mediados de los ochenta a la actual locación.

Tal como se mencionó con anterioridad, el principal marco normativo del Patronato de Liberados lo constituye la Ley 12.256 de Ejecución Penal de la Provincia de Buenos Aires que, en el marco de la administración de la ejecución penal, establece los roles y competencias del Patronato de Liberados.

Asimismo, se debe incorporar dentro del marco normativo el Convenio N° 10/2017 de cooperación entre la Procuración General de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires y la Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia de Buenos Aires mediante el cual se establece la migración de la supervisión judicial de las condiciones no penitenciarias a la órbita de la Procuración.

La Resolución N° 87/2017 del Patronato de Liberados regula y resignifica la labor de los profesionales intervinientes, sobre la base de las tareas principales de la institución (asistencia, tratamiento y supervisión judicial) poniendo énfasis en un trabajo en equipo anclado territorialmente y cimentado en el reconocimiento de la calidad de sujeto de derecho y los estándares mínimos establecidos institucionalmente.

El Decreto N° 658 (DECTO2018-658 GDEBA-GPBA) que crea, en función de la autarquía institucional que establece la Ley 12.256, la actual estructura orgánica de la institución.

En cuanto al cuerpo normativo que constituye el Estatuto y Escalafón para el personal de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires, dependiente del Poder Ejecutivo, se cita la Ley N° 10.430 y su Decreto Reglamentario N° 4.161/96 (T.O. Decreto N° 1.869/96).

Asimismo se citan como marco normativo de referencia la Ley 15.225 Presupuesto General de la Administración Provincial 2021- Entes descentralizados- Patronato de Liberados; el Informe Anual sobre Supervisión de la Ejecución Penal en Libertad- 2020/23 que da cuenta sobre el alcance de la labor del PLB

en los 135 municipios de la provincia; la Ley 11.179 del Código Penal de la Nación; Ley 13.190 que declara la emergencia del PLB en el año 2004 ; y la ley 14.301 de Cupo laboral en la provincia de Buenos Aires.

UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INSTITUCIONAL Y CARACTERIZACIÓN DE LA MISMA.

Tal como se mencionó con anterioridad, la actual estructura del organismo fue aprobada en el año 2018 por el Decreto N° 658 (DECTO2018-658 GDEBA-GPBA).

El organismo es un ente descentralizado de la administración pública provincial, dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a cargo de un presidente, designado por el gobernador de la provincia de Buenos Aires y el ministro del área anteriormente citada. En el año 2015 al 2018 dependió de la Secretaría de Derecho Humanos para ser luego modificado mediante Decreto 37/2020 y pasó a mantener su relación funcional con el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Dicha estructura orgánico-funcional se encuentra compuesta por los cargos vigentes que rigen en la Administración Pública Provincial, Ley N° 10.430 y su Decreto Reglamentario N° 4.161/96 (T.O. Decreto N° 1.869/96).

GRÁFICO N° 1

Estructura del Patronato de Liberados de la Provincia de Buenos Aires



Fuente: Página web del Patronato de Liberados

De acuerdo al análisis que se hace de la estructura de la Organización, se puede evidenciar que el organigrama da cuenta de una divisionalización funcional en toda su estructura: la producción de un servicio o producto público que se realiza mediante la colaboración de las distintas y variadas unidades. La estructura está compuesta de varios niveles organizativos y dependencias jerárquicas, cada una de ellas con una especialidad concreta en un ámbito funcional.

En la estructura se da una divisionalización territorial que favorece la descentralización, delegando parte de la decisión a los responsables territoriales. En este caso, se ve representado en las unidades operativas del organigrama que están constituidas por las Delegaciones Departamentales que se insertan a lo largo de las principales ciudades de la provincia de Buenos Aires para intervenir directamente con las personas en conflicto con ley penal.

En concreto, siendo la unidad de análisis del presente trabajo la Delegación Departamental de San Nicolás, se señala que se trata de una unidad de línea o de mando que presta servicios de atención directa a la población tutelar, siendo estos últimos sus destinatarios, y dependiendo de la Subdirección Territorial N° 17 y la Dirección de Región N° 10.

En cuanto al sistema de Coordinación y Control se menciona que el principal mecanismo de coordinación es el de supervisión directa que se evidencia dado que la supervisión y responsabilización

de una instancia, en este caso recae sobre el superior jerárquico (Director, Subdirector, Jefe Departamental, entre otros) respecto del trabajo que llevan a cabo sus subordinados, quienes tiene bajo su responsabilidad.

Tal como se evidencia, se trata de una estructura organizativa jerárquica de tipo vertical que cuenta en la parte superior la máxima autoridad representada por el Presidente del Patronato de Liberados y debajo del mismo se visualizan las áreas de primer nivel , segundo nivel y tercer nivel hasta llegar al último nivel que lo componen la Delegaciones Departamentales.

El Patronato de Liberados se caracteriza por ser una institución con jurisdicción en toda la provincia de Buenos Aires. Este anclaje territorial de las funciones institucionales se ve reflejado en la estructura de la Dirección Provincial de Regiones que se encuentra descentralizada en 10 Regiones, dieciocho (18) subdirecciones, y sesenta y seis (66) Delegaciones y 55 subdelegaciones, sumando un total de 149 oficinas de atención distribuidas a lo largo de la provincia.

Según lo estipulado en la Resolución N° 87/2017 sobre pautas para la organización y funcionamiento de la intervención territorial, encontramos bajo las dependencias de las distintas Direcciones Regionales: Subdirecciones, Delegaciones Departamentales y subdelegaciones ¹, las cuales difieren en su estructura administrativa y funciones.

La Dirección Territorial es aquella unidad de gestión y coordinación operativa a nivel regional, encabezado por un/a Director/a Regional, que tiene la responsabilidad del trazado de las estrategias regionales, atendiendo las particularidades de cada región, convocando reuniones mensuales con los Subdirectores/as regionales como así también debiendo elevar informes de gestión trimestrales a la Dirección Provincial de Regiones (sita en la Sede Central del Organismo).

Según el Decreto 658/18 es función de la Dirección de Región:

¹ Desde el año 2020 se pasó a denominar a las subdelegaciones como Oficinas de Atención.

- Articular las acciones institucionales con los Municipios, Poder Judicial y Ministerio Público y demás organismos, fomentando la constitución y funcionamiento de mesas locales de ejecución penal.
- Proponer al Director Provincial planes operativos, proyectos y actividades según las particularidades locales del territorio a su cargo, fomentando el trabajo en equipo en todos los ámbitos.
- Administrar los recursos humanos y materiales actuales, captar las potencialidades de recursos regionales y constituir equipos de trabajo para tareas especiales.
- Evaluar los informes acerca del estado de situación de las Subdirecciones a su cargo y proponer al Director Provincial líneas de acción operativas.

La Subdirección Territorial es aquella unidad de articulación territorial, a cargo de un/a Subdirector/a, el cual tiene como función el establecimiento de estándares de referencia de trabajo para las delegaciones a su cargo, convocando reuniones con los Jefes/as de Departamento a su cargo; en cuanto a los/las profesionales que integran dicha área, siendo su función la de contribuir en el diseño de estrategias, encuadre profesional y prevención y/o resolución de distintas problemáticas que se puedan presentar.

El decreto 658/18 establece para la Subdirección las siguientes acciones:

- Observar el cumplimiento de los planes operativos establecidos para cada Delegación, informando las novedades que surjan del desarrollo de las mismas.
- Organizar los recursos asignados al ámbito de la Subdirección en las Delegaciones Departamentales a su cargo.
- Supervisar las tareas técnico-administrativas y profesionales referidas al control, tratamiento y asistencia integral de los supervisados, procesando los informes generados por los Departamentos Territoriales.

- Generar reportes periódicos sobre el estado de las actividades de asistencia, control y tratamiento de la población supervisada, en el Legajo Electrónico.
- Atender y dar curso a los requerimientos emanados de por los Departamentos, juzgados y otras Instituciones.

La Delegación Departamental, es aquella unidad organizativa básica a nivel territorial, a cargo de un/a jefe/a de departamento, el cual es el responsable de elaborar el registro departamental de actuaciones con frecuencia mensual; posee profesionales técnicos que son responsables de elaborar un registro operativo de actuaciones, coordinando las mismas con el/la jefe/a departamental de manera semanal, y un equipo administrativo que desarrolla tareas complementarias y de soporte.

El Decreto 658/18 establece como acciones:

- Controlar la ejecución de las tareas, actividades y prestaciones asistenciales y profesionales referidas al control, tratamiento y asistencia integral de los tutelados asignados en la jurisdicción de cada distrito.
- Realizar los informes administrativos, técnicos y profesionales de cada legajo tutelar asignado.
- Efectuar el trabajo social destinado a la población supervisada en el área territorial designada.
- Controlar la concurrencia a las entrevistas, el cumplimiento de las presentaciones en la delegación y realizar el seguimiento de las visitas domiciliarias y de las constataciones del domicilio fijadas judicialmente.
- Relevar y llevar actualizado el registro de Instituciones oficiales o privadas, centros de salud, donde se ejecuten las tareas comunitarias y los tratamientos adecuados, en el ámbito local.
- Sistematizar la utilización de los recursos comunitarios en el ámbito territorial asignado y captar las potencialidades que hubiera en cada municipio.

- Mantener una actualización constante de la información referida a la población supervisada en el Legajo Electrónico, comunicando a la Subdirección toda novedad que afecte el proceso de ejecución penal.
- Efectuar la derivación a Instituciones públicas y privadas para la atención de la población bajo supervisión a los efectos de dar cumplimiento a las pautas de asistencia, tratamiento y control.
- Participar en las mesas de trabajo locales de las que forme parte el Patronato de Liberados.

Por último se encuentra las denominadas oficinas de atención, que si bien dependen administrativamente de las Delegaciones Departamentales, se encuentran descentralizadas a fin de facilitar el acceso a las mismas por parte de la población asistida. Cada oficina posee días y horarios de atención específicos.

En cuanto a la modalidad de gestión que se identifica en la organización es la modalidad operativa. Jorge Hintze (s/f) en la Guía para la elaboración de la matriz de modalidades de gestión señala que la Gestión Operativa es aquella en la que los recursos se asignan principalmente con el fin de lograr disponibilidad de “capacidad de producción” de los servicios que se brindan, que es en este caso corresponde según la información que obra del presupuesto del organismo como “Servicios de Justicia”. Los procesos de trabajo que se llevan a cabo al interior de la Delegación en general se caracterizan por ser estandarizados y se llevan a cabo de manera rutinaria y repetitiva: Intervenciones domiciliarias, elaboración de informes de seguimiento judicial, gestión de programas de asistencia a la población, encuestas sociales, primera entrevista y atención a los usuarios en Delegación, entrevistas de evaluación y seguimiento psicológico, entre otros. Sin embargo, se evidencia que en el trabajo que desarrolla el profesional (Trabajador Social, Psicólogo) en cuanto a su intervención en sí, se torna flexible en relación a otros procesos para el logro de determinados productos como por ejemplo los proyectos de inclusión social y/o dispositivos, no pudiendo estandarizarse. Lo mismo acontece con el rol del Jefe departamental en cuanto por ejemplo a la articulación con otras instituciones públicas y/o privadas u ONGs. Cabe

destacar que la flexibilidad que se menciona siempre se encuentra enmarcada en la producción del servicio de justicia.

El Jefe Departamental tiene como función controlar que se logre cumplir con los procesos y/o productos esperados para lo cual cuenta con indicadores concretos para medir algunos de estos procesos pero no todos ellos como por ejemplo la atención recibida de los usuarios por parte de los profesionales. Esto se debe a que no es fácil establecer relación entre el producto de la atención profesional con el resultado que se pretende de ello que es el disminuir la vulnerabilidad social y de la reiterancia y reincidencia delictiva de la población asistida mientras que el impacto es el contribuir a la paz y seguridad social pública, en materia de prevención del delito.

Tal como se expresa con anterioridad, el Patronato de Liberados pone énfasis en producir valor externo inmediato, de carácter tangible, evidenciable en indicadores como la cantidad de liberados que se han incluido a programas de asistencia, número de supervisados que no han reincidido en el delito, cantidad de informes remitidos a la autoridad judicial, cantidad de encuestas cargadas e informes realizados, número de gestiones socio asistenciales, entre otros ejemplos concretos. Esto da cuenta una gestión tendiente a la producción de valor externo inmediato (productos tangibles y destinatarios de corto plazo). Del mismo modo se denota un énfasis en los destinatarios de corto plazo (supervisados) sobre los de largo plazo (familias, comunidad en general). El alcance de las intervenciones profesionales realizadas, la relación supervisor/ supervisado, la cantidad y calidad de las articulaciones inter institucionales son supervisadas de manera directa por el jefe departamental.

En cuanto a la evaluación del desempeño organizacional se lleva a cabo a través del grado de utilización de la capacidad instalada. Se trata de la relación entre la cantidad de productos y la capacidad de producción. En el caso de la Delegación San Nicolás y las delegaciones de la Región 10 como del resto de la provincia de Buenos Aires podría observarse que el desempeño organizacional se rige por medidas de eficacia por cuanto se mide la relación entre lo hecho y lo que deseaba hacer (metas de logro). A tales efectos de manera mensual la Región 10 recibe, en el marco del programa *“Conocer más para intervenir*

mejor” un reporte mensual que da cuenta de los expedientes que faltan actualizar nominalizados, supervisados sin encuestas social cargada o actualizada, sin DNI, sin oficio, sin programas tramitados, entre otras variables. Y se mide al mes siguiente la variación existente en cuanto a actualización llevada a cabo por la Delegación. El jefe departamental debe organizar la tarea de los agentes a su cargo para el cumplimiento de dichas metas.

REPORTE MENSUAL FEBRERO 2025 REGIÓN 10 DISCRIMINADO POR DELEGACIÓN

FEBRERO																		
Delegación	Sin Actualizar				Registro Datos Personales				Encuesta Social			Sin Programas tramitados últimos 12 meses		Población				
	Pospe	No Pospe	Arrestos	Total	Sin DNI	Sin Nacionali	Sin Oficio	Sin Delito	Población S/E Actualizada	Pospe y arresto S/E Actualizada	% con nueva encuesta social	Pospe y arrestos	Todas las condiciones	Pospenitenc	No pospe	Arrestos	Otras	Población
JUNÍN	12	94	7	113	0	11	0	5	493	107		230	1301	229	1071	72	46	1418
LINCOLN	1	25	4	30	0	0	1	1	204	30		61	382	55	329	30	10	424
PERGAMINO	2	38	3	43	1	5	2	2	68	3		40	591	109	574	26	27	736
SAN NICOLÁS	4	36	2	42	1	2	7	6	187	44		120	619	114	488	131	22	755
SAN PEDRO	3	25	14	42	0	0	0	1	102	13		83	508	89	410	85	18	602
Total	22	218	30	270	2	18	10	15	1054	197	2341	534	3401	596	2872	344	123	3935

FEBRERO														
Delegación	Sin Actualizar				Registro Datos Personales				Encuesta Social			Sin Programas tramitados últimos 12 meses		
	Pospe	No Pospe	Arrestos	Total	Sin DNI	Sin Nacionali	Sin Oficio	Sin Delito	Población S/E Actualizada	Pospe y arresto S/E Actualizada	% con nueva encuesta social	Pospe y arrestos	Todas las condiciones	
JUNÍN	5 %	9 %	10 %	8 %	0 %	1 %	0 %	0 %	35 %	36 %		76 %	92 %	
LINCOLN	2 %	8 %	13 %	7 %	0 %	0 %	0 %	0 %	48 %	35 %		72 %	90 %	
PERGAMINO	2 %	7 %	12 %	6 %	0 %	1 %	0 %	0 %	9 %	2 %		30 %	80 %	
SAN NICOLÁS	4 %	7 %	2 %	6 %	0 %	0 %	1 %	1 %	25 %	18 %		49 %	82 %	
SAN PEDRO	3 %	6 %	16 %	7 %	0 %	0 %	0 %	0 %	17 %	7 %		48 %	84 %	
Total	4 %	8 %	9 %	7 %	0 %	0 %	0 %	0 %	21 %	21 %	59 %	57 %	88 %	
Media Provincial	6 %	11 %	24 %	11 %	1 %	2 %	2 %	3 %	38 %	21 %	50 %	43 %	86 %	

ENERO														
Delegación	Sin Actualizar				Registro Datos Personales				Encuesta Social			Sin Programas tramitados últimos 12 meses		
	Pospe	No Pospe	Arrestos	Total	Sin DNI	Sin Nacionali	Sin Oficio	Sin Delito	Población S/E Actualizada	Pospe y arresto S/E Actualizada	nueva encuesta	Pospe y arrestos	Todas las condiciones	
JUNÍN	6 %	8 %	4 %	7 %	0 %	1 %	0 %	0 %	29 %	25 %		73 %	90 %	
LINCOLN	9 %	10 %	26 %	11 %	0 %	0 %	1 %	1 %	45 %	34 %		71 %	89 %	
PERGAMINO	6 %	9 %	30 %	9 %	0 %	1 %	1 %	1 %	11 %	4 %		41 %	83 %	
SAN NICOLÁS	2 %	2 %	4 %	3 %	0 %	0 %	1 %	1 %	21 %	16 %		45 %	79 %	
SAN PEDRO	2 %	16 %	7 %	12 %	0 %	0 %	0 %	0 %	16 %	4 %		44 %	84 %	
Total	5 %	8 %	9 %	8 %	0 %	1 %	0 %	1 %	24 %	16 %		55 %	88 %	
Media Provincial	4 %	9 %	20 %	8 %	1 %	2 %	2 %	3 %	36 %	19 %	#DIV/0!	49 %	86 %	

VARIACIÓN ENERO - FEBRERO														
Delegación	Sin Actualizar				Registro Datos Personales				Encuesta Social			Sin Programas tramitados últimos 12 meses		
	Pospe	No Pospe	Arrestos	Total	Sin DNI	Sin Nacionali	Sin Oficio	Sin Delito	Población S/E Actualizada	pospe y arresto S/E Actualizada	nueva encuesta	Pospe y arrestos	Todas las condiciones	
JUNÍN	-1	1	5	1	0	0	0	0	6	11		4	2	
LINCOLN	-7	-2	-12	-4	0	0	0	0	3	1		1	1	
PERGAMINO	-4	-2	-18	-3	0	0	0	-1	-2	-1		-12	-3	
SAN NICOLÁS	1	5	-2	3	0	0	0	0	4	2		4	3	
SAN PEDRO	1	-10	10	-5	0	0	0	0	1	3		4	0	
Total	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	3	4		2	1	

Fuente: “Programa Conocer más para intervenir mejor”. Región 10. Patronato de Liberados. Febrero 2025

En la misma línea, desde el año 2022 se cuenta con un panel de intervención institucional donde se visualiza el Sistema de Notificaciones Mensuales de Actualización en el legajo institucional por cada profesional asignado a los expedientes que da cuenta, según criterios pre establecidos, sobre aquellos expedientes post penitenciarios que se encuentran desactualizados. El panel de intervención Institucional se diseñó como un aplicativo que es una herramienta de comunicación y organización de la tarea

institucional. Su finalidad es sistematizar una serie de objetivos básicos y facilitar a las/os diferentes actores institucionales un seguimiento ágil y dinámico de su cumplimiento.

El mismo está diseñado para realizar una evaluación automática respecto de algunos lineamientos establecidos en la Res. N.º 87/18 sobre la tarea de supervisión judicial. Dicha evaluación se aplica el último día hábil de cada mes, sobre los legajos electrónicos activos correspondientes a condiciones legales pospenitenciarias, arrestos y prisiones domiciliarias. Como resultado de la evaluación se determina el estado de actualización o desactualización de cada legajo y esta información (cantidad de legajos desactualizados) se envía directamente al mail institucional de cada usuaria/o que se encuentre asignada/o, de acuerdo a su perfil en sistema y el personal jerárquico, en este caso el Jefe Departamental como así también Subdirector/es Territoriales, Directoras/es de Región. Asimismo, se ha incorporado un panel de Intervención Institucional que da cuenta de cada legajo por Delegación y Profesional que debe actualizarse según variables que se consideran como prioridades de la gestión del organismo por cumplir.

En cuanto a los recursos humanos, la Delegación San Nicolás cuenta con recursos humanos profesionales en la actualidad que suman un total de siete profesional. Si bien en 2021 ingresaron 4 nuevos profesionales (tres Trabajadores Sociales y una psicóloga), dos de los T.S renunciaron lo que ha sobrecargado el número de supervisados a cargo por profesional como la participación de los mismos en proyectos de inclusión (FORMAR) , en la coordinación del Dispositivo de Nuevas Masculinidades y de Acompañamiento en el Inclusión educativa lo que ha incrementado las tareas cotidianas y por ende el logro de los productos esperados. En este contexto el desafío que presenta la conducción superior de la organización es el de aprovechamiento al máximo de los recursos expresado en eficiencia utilizando todo lo posible la capacidad instalada (eficacia).

Siguiendo a Hintze (s/f) respecto a la cultura organizacional de las organizaciones cuya modalidad de gestión es operativa de se caracterizan por:

“...promover la valoración de la autoridad como mecanismo articulador, la jerarquía de las personas como reconocimiento formal del desarrollo personal; la permanencia y la antigüedad como fuente de derechos; el control y la minimización de los riesgos e imprevistos y el mantenimiento de las rutinas como demostración de la capacidad de gestión; la estabilidad y, en buena medida, la tradición organizativa como fuente de valores de referencia y, finalmente, la capacidad de respuesta mantenida y demostrada más que la respuesta en sí misma como demostración de la capacidad institucional”.

Carlos Ramió (2007) al hablar del tipo de cultura organizativa permite vislumbrar que el Patronato de Liberados responde al modelo “Apolo” propio de la administración pública con una estructura de tipo piramidal, liderazgo jerárquico llevado a cabo en este caso por el Jefe Departamental y en línea de mando le siguen la Subdirectora Territorial 17 y el Director de la Región 10, con un sistema de coordinación que se lleva a cabo a través reuniones formales, reglas fijas, detalladas y formalizadas y los procesos mayoritariamente estandarizados. Se pueden detectar algunos instrumentos que permiten mantener y reforzar la cultura organizativa en algunos casos y en otros que requieren ajustes.

Sin embargo es posible detectar que también coexiste el modelo cultural “Dionisio” por cuanto la Delegación agrupa a un grupo importante y acentuado de profesionales Trabajadores Sociales que incide en la cultural organizativa.

La formación del agente se encuentra organizada, desde el año 2020, tanto desde instancias de introducción al trabajo dentro del organismo, encuadre normativo y administrativo, entre otros. Esto se lleva a cabo de manera virtual y; a la par, se lleva a cabo un proceso de socialización y acompañamiento dentro de la delegación misma, tanto con el jefe departamental como el resto de los compañeros de trabajo que promueve la afinidad y adhesión paulatina a la dinámica laboral puntual que lleva a cabo el organismo. Con anterioridad no existía formación inicial para los ingresantes, el agente conocía el marco normativo y encuadre laboral mientras desarrollaba su trabajo.

Los directivos públicos de la unidad de análisis se encuentran conformada por la Jefa Departamental, seguida de una Subdirectora y, el Director de la Región 10, quien cumple su rol de

director político. Estos directores transmiten por igual los valores e ideología organizativa transmitiendo adecuadamente los valores públicos de la organización . Las tres autoridades detentan la autoridad formal producto del nombramiento llevado a cabo por las autoridades superiores del Organismo y la cual es legitimada por los subalternos.

III. ENCUADRE DEL TRABAJO FINAL INTEGRADOR

El alumno debe identificar una organización pública (municipal, provincial, estadual o nacional) perteneciente a la administración central o a la administración descentralizada (entes autárquicos, empresas públicas, etc.), sobre la cual trabajará y de la cual pueda obtener información o tenga acceso a la misma. Puede ser un programa o área perteneciente a una organización mayor (Ministerio, Universidad, Municipio, etc.) en el que se pueda individualizar su producción, tanto como su personal y la asignación presupuestaria y/o financiera correspondiente.

Previamente al inicio del trabajo, el alumno deberá elevar a las autoridades de la EDGOP, al menos, una opción de alguna otra unidad de organización, de tal forma que haya considerado previamente la posibilidad de obtener información relevante del/los organismo/s seleccionado/s, para que finalmente, sean las autoridades de la EDGOP las que aprueben el inicio del proceso de elaboración del TFI, tomando en consideración condiciones de pertinencia y relevancia de la organización/área/programa seleccionado.

IV. TRABAJO INTEGRADOR FINAL

Introducción

El Patronato de Liberados instrumenta acciones y lleva a cabo prestaciones de servicio de justicia destinadas a promover la inclusión social a través del acompañamiento y seguimiento de personas en conflicto con la ley penal que se pueden operacionalizar en resultados o impactos que tienden a la disminución de la vulnerabilidad social y de la reiterancia y reincidencia delictiva de la población asistida respecto a los resultados; mientras que el impacto es el de contribuir a la paz y seguridad social pública, en materia de prevención del delito.

La Organización produce bienes y servicios valiéndose de insumos diversificados para el desarrollo de las prestaciones, los cuales son adquiridos a través de los recursos financieros. El proceso mediante el cual se transforman esos recursos en productos se denomina operación. Por ejemplo, para que se puedan llevar a cabo las prestaciones a través de los profesionales que intervienen con la población que se supervisa se necesita que estos recursos humanos tengan sus ingresos garantizados para lo cual se eroga dinero del presupuesto. Cabe destacar que el Estado provincial en este caso no sólo tiene como fin realizar prestaciones, sino que también lleva acciones de distribución directa a través de transferencias dinerarias como lo hace con los programas específicos de atención a la población tutelar.

La divisionalización territorial de la estructura favorece la descentralización, delegando parte de la decisión a los responsables territoriales. En este caso se ve representado en las unidades operativas del organigrama que las constituyen las Delegaciones Departamentales que se insertan a lo largo de las principales ciudades de la provincia de Buenos Aires, para intervenir directamente con las personas en conflicto con ley penal. Dicho anclaje territorial permite intervenciones situadas que atiendan al diagnóstico de situación que se haga de cada supervisado y su grupo familiar, delimitándose estrategias profesionales e interinstitucionales que favorezcan el proceso de inserción social.

El trabajo de integración final toma como eje de análisis los procesos de gestión que se llevan a cabo al interior de la unidad de análisis (Delegación Departamental) poniendo foco en las brechas y/ o déficits de capacidad institucional que tiene dicho organismo para finalmente proponer mejoras tanto en lo que hace a su factor organizacional como humano.

Jorge Hintze (s/f) refiere que la capacidad institucional se presentaría como *“ el potencial de las organizaciones para producir la combinación de valor externo y organizacional necesaria para lograr sus objetivos principales”*. El valor externo hace referencia a la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de terceros y el valor organizacional tiene que ver con la promoción del desarrollo estratégico, considerada como un producto en sí misma y cuyos destinatarios son quienes trabajan en ellas.

Siguiendo al mencionado autor para que exista capacidad institucional debe darse la combinación del valor externo y el valor organizacional o interno necesario para cumplir con la misión y los objetivos principales y específicos de la organización de la manera más eficiente posible, enfrentando los desafíos de desarrollo de un modo sustentable.

Al respecto, Alain Tombelen (1992) señala que los déficits de capacidad institucional se agrupan en dos categorías, las propias del ambiente macro institucional y el micro institucional. Este autor no centra solamente su foco en los aspectos intra organizacionales sino que también señala la presencia de factores externos que exceden la capacidad de control de las organizaciones.

Oszlak y Orellana (Oszlak & Orellana, 1993) siguiendo a Tombelen avanzan en el análisis de éste último distinguiendo seis categorías de problemas que constituyen brechas que inciden en el ejercicio de la capacidad estatal: Leyes, normas y en general, reglas de juego; relaciones interinstitucionales, estructura interna y distribución de funciones; capacidad financiera y física de las agencias; políticas de personal y sistemas de recompensas y; capacidad individual de los participantes.

Por su parte Fabián Repetto (2003) entiende a la capacidad estatal como la aptitud de las instancias de gobierno para plasmar, a través de políticas públicas, los máximos niveles de valor social, dadas ciertas restricciones contextuales y según ciertas definiciones colectivas acerca de los cuáles son los problemas públicos fundamentales y cuál es el valor social específico que en cada caso debiese proveer la respuesta estatal a dichos problemas.

Victor Saravia (2015) refiere sobre los déficits de capacidad institucional que representan un déficit en la medida en que existe una brecha perceptible entre lo que la tarea implica y lo que afirma que se hará (lo que se desea hacer). Esa brecha de capacidad de la institución o actor es la que debe identificarse y ponderarse.

Tal como se planteó con anterioridad Hintze (s/f) utilizando como antecedente la Metodología SACDI (Sistema de Análisis de Capacidad Institucional) propone una guía para le Evaluación de la

Capacidad Institucional que pretende detectar aquellas condiciones de los procesos que impliquen riesgos para el no logro de los objetivos o de perjuicios adicionales a estos logros. Hitntze sostiene que los procesos más críticos son los que más afectan la producción de valor externo y de valor organizacional, ya que la criticidad de los procesos de gestión se presenta como el criterio principal para la ponderación de los déficits de capacidad, aduciendo que cuánto más críticos sean los procesos más graves será el impacto del déficit de capacidad (y también de las restricciones contextuales) para su ejecución.

La mencionada guía consta de un total de 9 pasos que se detallan a continuación:

Paso 1: Identificación de la situación institucional a evaluar y el patrón de comparación requerido

Paso 2: Operacionalización del patrón de comparación

Paso 3: Identificación de los procesos de gestión de la situación a analizar

Paso 4: Calificación de la criticidad de los procesos de gestión

Paso 5: Clasificación de los Déficits de Capacidad Institucional

Paso 6: Elaboración de matriz de déficits de capacidad institucional

Paso 7: Calificación de los déficits según factores y variables

Paso 8: Elaboración del plan de mejora de los déficits de capacidad institucional según factores

En cuanto a la situación institucional a evaluar y el patrón de comparación se partirá de una matriz deseable dado que no se cuenta con una formulación operativa equivalente a la que se realiza mediante el proceso de formulación presupuestaria. No se logro obtener el presupuesto completo y operativo del organismo, pudiéndose acceder de manera parcial a dicha información. A tales efectos y dado que en este caso se pretende analizar la situación institucional de la Delegación San Nicolás, del Patronato de Liberados, para lo cual se utilizará la información recabada a través de los informantes claves e información secundaria que permitió arribar estimación general a título de hipótesis.

A fin de operacionalizar el patrón de comparación en términos concretos se recolectó información de fuentes primarias provenientes de entrevistas directas, semi estructuradas, a informantes claves de como Director de la Región 10 del Patronato de Liberados Dr. Javier Molina; la subdirectora Territorial 17 Lic. Carolina Coolican y personal profesional de la Delegación San Nicolás. Asimismo, se recurrió a fuentes secundarias conformadas por documentos institucionales brindados por autoridades, publicaciones, investigaciones desarrolladas respecto a la organización, entre otros. Cabe destacar que la alumna es Jefa Departamental de la Delegación por lo cual aporta al trabajo su experiencia en el ejercicio de la función como observadora participante.

A continuación se detalla el patrón mínimo de comparación contenida en el formulario DCI correspondiente a la Delegación San Nicolás del Patronato de Liberados:

FORMULARIO DCI I

DCI 1 - PATRON DE COMPARACION - PRODUCTOS, METAS Y RECURSOS

Institución: PATRONATO DE LIBERADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

**Situación analizada:
DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL
SAN NICOLÁS**

**Patrón de comparación: OBJETIVOS –
ENTREVISTAS-DOCUMENTOS DE LA
ORGANIZACIÓN**

PRINCIPALES PRODUCTOS Y METAS CORRESPONDIENTES A LA SITUACION ANALIZADA

	Nº	DESCRIPCION	METAS ANUALES EXPRESADAS EN PRODUCTOS O DISPONIBILIDAD PARA PRODUCIRLOS	Tipo		
				Externo	Organizacional	Interno
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN DE LA DELEGACIÓN (CAyG)	CAyG 1	Conducción superior de la Delegación Departamental	Disponibilidad para la toma de decisiones frente al contexto y requeridas para la gestión interna de la organización y planificación operativa.			I
	CAyG 2	Gestión de los recursos humanos	Administración de la gestión del personal en cuanto al desarrollo de su labor, supervisión, control de asistencia y logística			I
	CAyG 3	Gestión contable y administrativa	Producción de información de rendición contable y administrativa			I
	CAyG 4	Monitoreo y seguimiento de proyectos de inclusión social	Evaluación trimestral relativo a ejecución de proyectos de inclusión social		O	I

CONTROL, TRATAMIENTO Y ASISTENCIA INTEGRAL DEL SUPERVISADO (CTAI)	CTAI 1	Asistencia profesional a los usuarios (supervisados)	Intervenciones profesionales periódicas de seguimiento social y psicológico.	E		
	CTAI 2	Gestión de programas de Asistencia	Incorporación de los supervisados a los programas de inclusión social.	E		
	CTAI 3	Control de las obligaciones impuestas judicialmente	Entrevistas de control, constatación de domicilio y seguimiento judicial. Control de presentaciones mensuales en el organismo	E		
	CTAI 4	Elaboración de informes de seguimiento judicial	Confección de informes periódicos de seguimiento judicial.	E		
	CTAI 5	Sistematización de las actuaciones en el legajo tutelar	Registro y carga de las actuaciones realizadas en relación a los supervisados y proyectos colectivos de inclusión social	E		
	CTAI 6	Evaluación profesional y derivación a efectores públicos y privados en materia de violencia, salud mental, etc.	Derivaciones periódicas a otros organismos según patología o problemática relevada.	E		

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL (CyCI)	CyCI 1	Relevamiento de Organizaciones públicas, privadas y ONGs	Actualización anual del registro de Organizaciones para la articulación interinstitucional			I
	CyCI 2	Mantenimiento de las relaciones institucionales	Disponibilidad para la atención de las relaciones externas con el sector público, privado y ONGs según necesidades detectadas e intereses comunes respecto a la población del PLB			I
	CyCI 3	Coordinar la articulación interinstitucional en el ámbito territorial	Desarrollo de reuniones trimestrales con los diferentes recursos institucionales de articulación		O	I
	CyD 4	Fortalecer las acciones de articulación interinstitucional	Favorecer la firma convenios de mutua colaboración para la consecución de proyectos comunes		O	

Referencias: Información de soporte constituida por fuentes primarias y secundarias (entrevistas a referentes institucionales e información documental del organismo)

FUENTE: DCI 1 Elaboración propia según Guía para la evaluación de la capacidad institucional de Jorge Hintze.

Siguiendo el análisis propuesta en la guía, y considerando que el déficit de capacidad institucional se materializa en la no generación de valor pero se ocasiona en los procesos de gestión mediante los cuales se produce tal valor se elabora el Formulario DCI 2 donde se identifican los procesos de gestión y se califican los mismos según la criticidad estimada de acuerdo a la “Escala de calificación de criticidad de procesos de gestión”. Es así que los procesos más críticos *“serán los que más afectan la producción de valor externo y de valor organizacional. La criticidad de los procesos de gestión será el criterio principal de ‘ponderación de déficit de capacidad de gestión, toda vez que cuanto más críticos los procesos, más grave es el impacto del déficit de capacidad para su ejecución” (Hintze J, P.16).*

			ocasionar graves inconvenientes en el funcionamiento organizacional con graves e inmediatos perjuicios a corto plazo		aceptables y los principales problemas son la relación con el contexto y las políticas institucionales				
CAyG 2	Gestión de los Recursos Humanos	8,0	Los inconvenientes potenciales en este plano pueden ocasionar perjuicios graves difícilmente manejables en el corto plazo afectando el normal funcionamiento institucional	6,0	La capacidad de gestión de los recursos humanos a mediano plazo es claramente insuficiente y se reduce en gran medida a las políticas y reglas de juego sobre RR.HH y disponibilidad presupuestaria.	7,0			X
CAyG 3	Gestión contable y administrativa	7,0	Las fallas en el manejo contable y administrativo pueden ocasionar perjuicios muy considerables para el funcionamiento organizacional.	3,0	Se cuenta con la capacidad de gestión para lograr la mayoría de los resultados y para minimizar la mayor parte de los riesgos de perjuicios inherentes a dicho procesos.	5,0		X	
CAyG 4	Monitoreo y seguimiento de proyectos de inclusión social	5,0	La probabilidad de ocurrencia de deficiencias en los logros de estos resultados de gestión influiría en el normal funcionamiento a mediano y largo plazo.	5,0	Se cuenta con la capacidad para el monitoreo y seguimiento de los proyectos de inclusión social solo en una proporción mínima aceptable.	5,0		X	

Total procesos evaluados en el agrupamiento:

4	7,3	5,0	6,1	X
---	-----	-----	-----	---

CTAI- CONTROL, TRATAMIENTO Y ASISTENCIA INTEGRAL DE LOS SUPERVISADOS

CTAI 1	Asistencia profesional a los usuarios (supervisados)	8,0	Los déficits en la asistencia profesional pueden ocasionar perjuicios graves e inmediatos tanto para el supervisado, la organización y para la sociedad en general.	7,0	La capacidad para dar respuesta técnica profesional a los usuarios es suficiente solo en una proporción aceptable al corto plazo pero no al mediano y largo plazo atento que se encuentra sujeto a políticas y reglas de juego sobre RR HH y factores como comportamiento y actitudes del personal	7,5			X
CTAI 2	Gestión de programas de Asistencia y proyectos de inclusión social	5,0	Las deficiencias en la gestión de programas de asistencia generarían perjuicios no evitables al mediano y/o largo plazo afectando la debida asistencia	8,0	La capacidad para gestionar programas se logra solo en un proporción mínima inaceptable de acuerdo a la estándares organizacionales debido la incidencia	6,5			X

			a la población vulnerable a la cual destina sus acciones la organización.		de factores políticos y humanos.				
CTAI 3	Control de las obligaciones impuestas judicialmente	6,0	Las fallas en este plano generan perjuicios potenciales importantes para el cumplimiento de la función institucional.	4,0	La capacidad de gestión es necesaria y suficiente para lograr la mayoría de los resultados del proceso de acuerdo a los estándares institucionales.	5,0	X		
CTAI 4	Elaboración de informes de seguimiento judicial	6,0	La probabilidad de ocurrencia de inconvenientes sobre este proceso de gestión afectaría el normal funcionamiento de la organización ya que la organización brinda servicios a la justicia.	3,0	La capacidad para elaborar informes de seguimiento judicial suficiente para asegurar el cumplimiento de la supervisión judicial en proporciones aceptables.	4,5	X		
CTAI 5	Sistematización de las actuaciones en el legajo tutelar	5,0	Los déficits el proceso de gestión de sistematización pueden generar problemas en el mediano y largo plazo.	6,0	La capacidad para sistematizar las actuaciones en el legajo tutelar se encuentra presente en una proporción mínima de acuerdo a los estándares organizacionales.	5,5	X		
CTAI 6	Evaluación profesional y derivación a efectores públicos y privados en materia de violencia, salud mental, etc.	5,0	Las fallas en el cumplimiento de este proceso de gestión generarían perjuicios no evitables en el mediano y largo plazo para los usuarios de la organización y la sociedad en gral.	6,0	La capacidad para la evaluación profesional y derivación se encuentra presente en una proporción mínima de acuerdo a los estándares organizacionales.	5,5	X		

Total procesos evaluados en el agrupamiento:

6

5,8

5,7

5,8

X

CyCI-Comunicación y Coordinación Interinstitucional

CyCI 1	Relevamiento de Organizaciones públicas, privadas y ONGs	2,0	Los déficits en el logro de los resultados del proceso de gestión se encuentran dentro de los límites compatibles con el normal funcionamiento organizacional.	2,0	Se cuenta con la capacidad de gestión necesaria y suficiente para el logro del relevamiento anual de organizaciones.	2,0	X		
CyCI 2	Mantenimiento de las relaciones institucionales	7,0	Los fallas en el proceso de gestión generarían perjuicios no evitables y muy perjudiciales en el corto, mediano y largo plazo.	6,0	La capacidad de mantenimiento de las relaciones institucionales se logra en una proporción mínima aceptable según los estándares organizacionales.	6,5			X
CyCI 3	Coordinar la articulación interinstitucional en el ámbito territorial	3,0	Los déficits en el logro de los resultados del proceso de gestión se encuentran	7,0	Se cuenta con capacidad para coordinar la articulación interinstitucional en	5,0	X		

			dentro de los límites compatibles con el normal funcionamiento organizacional a corto plazo, pero a mediano y largo generarían perjuicios en el funcionamiento organizacional		el ámbito territorial solo en una porción aceptable en el corto plazo pero no en el mediano y largo plazo según los estándares organizacionales debido a factores políticos que influyen.			
CyCI 4	Fortalecer las acciones de articulación interinstitucional	3,0	Los déficits en el logro de los resultados del proceso de gestión se encuentran dentro de los límites compatibles con el normal funcionamiento organizacional.	2,0	Se cuenta con la capacidad de gestión necesaria y suficiente para el logro del fortalecimiento de las acciones de articulación interinstitucional.	2,5	X	
Total procesos evaluados en el agrupamiento:		4	3,8	4,3	4,0	X		
Total agrupamientos evaluados:		4	5,6	3,7	4,7	X		

FUENTE: DCI 2 elaboración propia según Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional de Jorge Hintze.

La clasificación de los déficits arroja cinco procesos de Déficit de Capacidad Institucional altos que se encuentran marcados en color rojo, los intermedios que constituyen un total de siete en color amarillo y finalmente los de bajo déficit en verde se componen por un total de dos procesos.

A continuación se expone la Matriz de déficit de Capacidad Institucional de la Delegación San Nicolás. En la misma se hallan identificados el promedio de la institución, los cinco procesos calificados con el DCI alto en rojo y los dos procesos con DCI bajo en verde. En este caso la distancia entre los DCI altos y el promedio de la institución indicaría que se trata de problemas medianamente acotados.

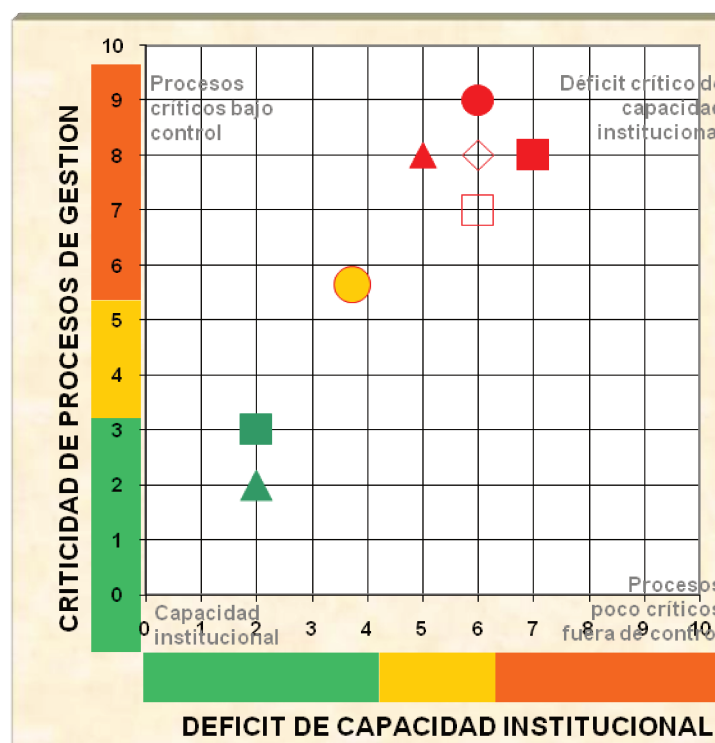
DCI 2G - MATRIZ DE DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (Evaluación DCI 2G - Nro.1)

**Institución: PATRONATO DE LIBERADOS DE LA
PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**Situación analizada:
DELEGACIÓN SAN
NICOLÁS**

**Patrón de comparación: OBJETIVOS,
ENTREVISTAS, DOCUMENTACIÓN**

PROCESOS DE GESTION		Críticidad	Déficit capacidad	PUNTAJE DCI	INDICE 100	Orden
Código	Descripción					
		(1)	(1)	(1)	(2)	(3)
CAyG 1	Conducción superior de la Delegación Departamental	9,0	6,0	7,5	160,1%	1
CTAI 1	Asistencia profesional a los usuarios	8,0	7,0	7,5	160,1%	2
CAyG 2	Gestión de los Recursos Humanos	8,0	6,0	7,0	149,4%	3
CTAI 2	Gestión de Programas de Asistencia y proyectos de inclusión	5,0	8,0	6,5	138,7%	4
CyCI 2	Mantenimiento de las relaciones institucionales	7,0	6,0	6,5	138,7%	5
CAyG	COORDINACION ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN DE LA DELEGACIÓN	7,3	5,0	6,1	130,7%	6
CyCI 2	COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL	7,0	6,0	6,5	138,7%	7
CTAI	CONTROL, TRATAMIENTO Y ASISTENCIA INTEGRAL	5,8	5,7	5,8	122,7%	8



Referencias:

- Conducción superior de la Delegación Departamental
- Asistencia profesional a los usuarios
- ◇ Gestión de los Recursos Humanos
- ▲ Gestión de Programas de Asistencia y proyectos de inclusión
- PROMEDIO INSTITUCION
- Fortalecer las acciones de articulación interinstitucional
- ▲ Relevamiento de Organizaciones públicas, privadas y ONGs

CTAI 6	Evaluación profesional y derivación a efectores	5,0	6,0	5,5	117,4%	9
CTAI 5	Sistematización de las actuaciones en el legajo tutelar	5,0	6,0	5,5	117,4%	10
CyCI 3	Coordinar la articulación interinstitucional	3,0	7,0	5,0	106,7%	11
CTAI 3	Control de las obligaciones impuestas judicialmente	6,0	4,0	5,0	106,7%	12
CAyG 3	Gestión contable y administrativa	7,0	3,0	5,0	106,7%	13
CAyG 4	Monitoreo y seguimiento de los proyectos de inclusión social	5,0	5,0	5,0	106,7%	14
CTAI 4	Elaboración de informes de seguimiento judicial	6,0	3,0	4,5	96,0%	15
PROM	PROMEDIO INSTITUCION	5,6	3,7	4,7	100,0%	16
CyCI 4	Fortalecer las acciones de articulación interinstitucional	3,0	2,0	2,5	53,4%	17
CyCI 1	Relevamiento de Organizaciones públicas, privadas y ONGs	2,0	2,0	2,0	42,7%	18
CyCI	COMUNICACIÓN y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL	3,0	3,8	3,4	72,6%	19

(1) Transcribir valores de planilla DCI
 2 (2) Calcular % (3) Registrar orden

FUENTE: DCI 2g *Elaboración propia según Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional de Jorge Hintze*

Continuando con la herramienta de gestión, se seleccionan puntualmente los cinco procesos que fueron calificados con el DCI alto a los cuales se estiman el déficit en función de dos variables: el Factor Organizacional y el Factor Humano, cada una de ellas con cuatro y dos variables de evaluación respectivamente, siguiéndose una escala preestablecida para su calificación.

El *Factor Organizacional* se encuentra compuesto por diversos indicadores a saber: Relación con el contexto; políticas y reglas de juego organizativas (planificación, estructura organizativa y control); políticas y reglas de juego sobre RR.HH (sobre el ingreso, desarrollo interno, remuneración y egreso) y; disponibilidad de recursos (humanos y materiales).

En cuanto al *Factor Humano* se ponderan dos aspectos: la cultura organizacional y actitudes y; disponibilidad de aptitudes.

Para la confección del formulario DCI 3 se toma como insumo la información recolectada a través de los informantes claves quienes dieron cuenta sobre la situación de la Delegación San Nicolás. Tal como lo explicita Hitnze J (s/f) en función de ello se le otorgará un peso entendiéndose que las variables con mayor peso incidirán más en el puntaje final que las que tengan déficit menor.

DCI 3 - CALIFICACION DE DCI SEGÚN FACTORES Y VARIABLES (Evaluación DCI 3 - Nro.1)

Institución: PATRONATO DE LIBERADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES-
DELEGACIÓN SAN NICOLÁS

Situación analizada:

PROCESOS CRITICOS

Patrón de comparación: OBJETIVOS INSTITUCIONALES

PROCESOS DE GESTION			CALIFICACIÓN DEFICIT SEGÚN VARIABLES											
Categoría programática	Código	Descripción	Críticidad del proceso (1)	FACTOR ORGANIZACIONAL					FACTOR HUMANO			PUNTAJE DE DEFICIT	PUNTAJE DCI	
				Relación con el contexto	Políticas y reglas organiz.	Políticas y reglas rr. hh.	Disponibilidad de recursos	Puntaje factor organizacional	Cultura y actitudes	Aptitudes	Puntaje factor humano			
				Peso:	Peso:	Peso:	Peso:	Peso:	Peso:	Peso:	Peso:			
				10,0	25,0	15,0	5,0	55,0	25,0	20,0	45,0			100,0
CAyG	CAyG 1	Conducción superior de la Delegación Departamental	9,0	9,0	9,0	6,0	5,0	7,8	4,0	3,0	3,6	5,9	7,5	
CTAI	CTAI 1	Asistencia profesional a los usuarios	8,0	8,0	7,0	8,0	8,0	7,5	7,0	5,0	6,1	6,9	7,5	
CAyG	CAyG 2	Gestión de los Recursos Humanos	8,0	7,0	8,0	7,0	5,0	7,3	5,0	4,0	4,6	6,1	7,0	
CTAI	CTAI 2	Gestión de Programas de Asistencia y proyectos de inclusión	5,0	8,0	7,0	9,0	8,0	7,8	9,0	7,0	8,1	8,0	6,5	
CyC	CyCl 2	Mantenimiento de las relaciones institucionales	7,0	8,0	9,0	6,0	5,0	7,6	4,0	4,0	4,0	6,0	6,5	
								0,0			0,0	0,0	0,0	
								0,0			0,0	0,0	0,0	
Total procesos evaluados en el agrupamiento:			5	7,4	8,0	8,0	7,2	6,2	7,6	5,0	3,8	4,5	6,2	7,0

FUENTE: DCI 3 Elaboración propia según Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional de Jorge Hintze

Se prosigue llevando a cabo la matriz de DCI según factor y variables a fin de obtener información analítica. El ángulo superior derecho corresponde a la situación del déficit más crítico y el ángulo superior izquierdo el de menor criticidad la menor criticidad.

En el caso de la Delegación San Nicolás se analiza que se da un predominio de criticidad organizacional por sobre el factor humano y; dado la proximidad al ángulo de la situación de déficit más crítica, se requieren estrategias de reformas institucionales.

DCI 3G - MATRIZ DCI SEGÚN FACTORES Y VARIABLES
(Evaluación DCI 3 - Nro.1)

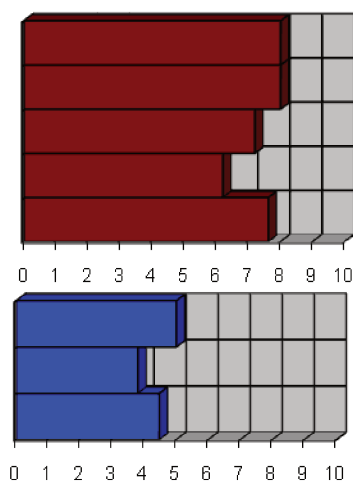
**Institución: PATRONATO DE LIBERADOS DE LA
PROVINCIA DE BUENOS AIRES- DELEGACIÓN SAN
NICOLAS**

**Institución: PATRONATO DE LIBERADOS-
DELEGACIÓN SAN NICOLÁS**

**Ámbito
analizado:
PROCESOS
CRITICOS**

**EVALUACION
DE DEFICIT**

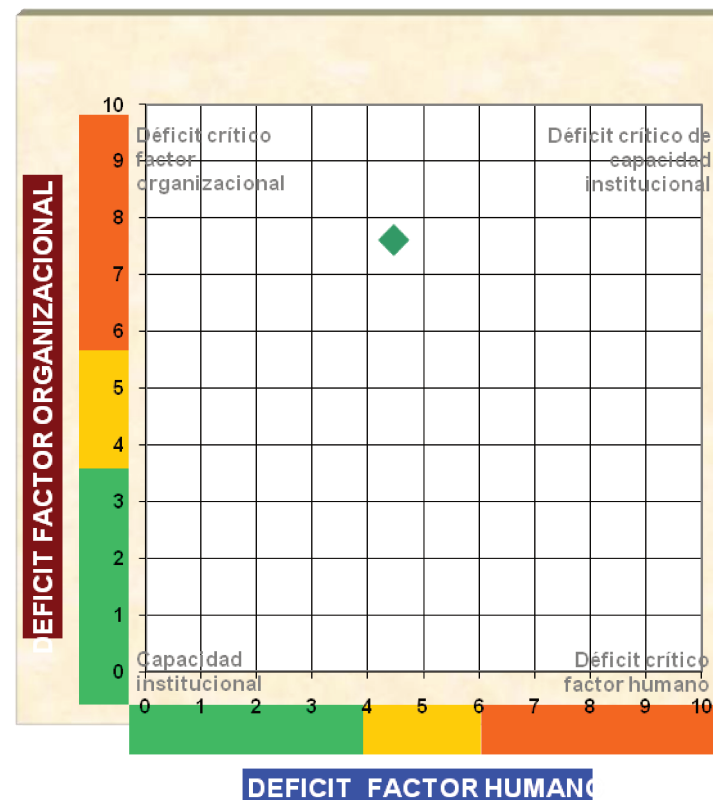
VARIABLES		Peso (1)	Puntaje de evaluac (1)	ESTIMACION DE DEFICIT
FACTOR ORGANIZACIONAL				
FO 1	Relación con el contexto	10,0	8,0	
FO 2	Políticas y reglas organiz	25,0	8,0	
FO 3	Políticas y reglas rr.hh.	15,0	7,2	
FO 4	Disponibilidad de recursos	5,0	6,2	
PUNTAJE FACTOR ORGANIZACIONAL:			7,6	
FACTOR HUMANO				
FH 1	Cultura y actitudes	25,0	5,0	
FH 2	Aptitudes	20,0	3,8	
PUNTAJE FACTOR HUMANO:			4,5	



(1) Transcribir del formulario DCI3

Puntaje déficit **6,2**

OBSERVACIONES:



FUENTE: DCI 3G Elaboración propia según Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional de Jorge Hintze

Seguendo la Guía para la evaluación de la Capacidad Institucional por último se procede a elaborar el plan de mejora de acuerdo a los déficits institucionales detectados según factores organizacionales y humanos que de detallaron con antelación.

“Los planes de mejor deben ser formulados tomando como insumo esta información final a la que usted acaba de arribar. Allí figurará, con un nivel de detalle muy grande, un inventario muy exhaustivo de los problemas institucionales.” Hintze, J. Pg. 19.

Oszlak y Orellana (1993) refieren que al momento de encontrar soluciones técnicas y políticas que permitan superar las dificultades identificadas, se abre un abanico de acciones y decisiones potenciales que caen dentro de las siguientes categorías:

- Obtención de los recursos humanos, físicos o financieros necesarios para llevar a cabo las tareas que presentan déficits.
- Contratación de servicios de consultoría externa para viabilizar la ejecución de tareas de carácter no permanente cuya realización resulta imposible de encarar con recursos propios.
- Capacitación orientada a proporcionar información, aumentar conocimientos y/o modificar actitudes del personal actual o a contratar a futuro, en la medida requerida para el eficaz cumplimiento de sus respectivos roles en el marco del programa que se encuentre en ejecución.
- Toma de decisiones por parte de las entidades públicas, del sector empresario o de otros actores orientados a superar las restricciones que impiden la ejecución de tareas (aprobación de leyes especiales, decretos u ordenanzas, suscripción de convenios de acuerdos o someter a procesos de reforma legal con el fin de ampliar competencias o de eliminar restricciones institucionales que dificulten la ejecución de una o más tareas).

**DCI 4 - PLAN DE MEJORA DCI
SEGÚN FACTORES
DCI 4.1 - FACTOR ORGANIZACIONAL**

**Institución: PATRONATO DE LIBERADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES-
DELEGACIÓN SAN NICOLÁS**

**Situación analizada: PROCESOS
CRITICOS**

PROCESOS DE GESTION				DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
Orden	Código	Descripción	Puntaje DCI (1)	Puntaje Factor (1)	DESCRIPCION	POSIBLES ACCIONES DE MEJORA
1	CAyG 1	Conducción superior de la Delegación	7,5	7,8	<p>Las decisiones políticas principales son tomadas por la conducción central del organismo por lo cual sólo le corresponde la gestión operativa a la Delegación.</p> <p>Los lineamientos políticos estratégicos se orientan a determinados procesos y la capacidad de conducción se ve reducida al logro de productos a corto plazo y está sujeto al presupuesto y asignación de recursos de la sede central. No existe un sistema de evaluación formal que brinde insumos para la mejora.</p>	<p>* Reingeniería administrativa y de procesos que conlleve a la elaboración del un Plan Estratégico Institucional y Operativo de la Delegación.</p> <p>* Introducir instancias de evaluación de de procesos y de impacto a fin de favorecer la toma de decisiones y la gestión en general de la Delegación.</p>
2	CTAI 1	Asistencia profesional a los usuarios.	7,5	7,5	<p>El número de supervisados a cargo de los profesionales sumada a la sobrecarga de tareas dificulta un adecuado abordaje integral por parte de los profesionales del organismo. Déficit de personal.</p> <p>Escasez de recursos económicos y materiales adicionales para la atención en la urgencia lo que dificulta la atención inmediata ante situaciones de vulnerabilidad extrema.</p>	<p>* Fortalecer las instancias de supervisión respecto al abordaje profesional que se realiza respecto a los usuarios de la Organización.</p> <p>* Requerir la asignación de recursos extraordinarios económicos y/o materiales para atender en la urgencia las situaciones de extrema vulnerabilidad.</p>

3	CAyG 2	Gestión de los Recursos Humanos	7,0	7,3	<p>Déficit de recursos humanos técnico y profesional para el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Las condiciones salariales influyen en la incorporación y/o permanencia del personal y genera cambios frecuentes en el equipo y la división técnica del trabajo se ve condicionada por esta situación. Incidencia de las presiones gremiales y/o sindicales genera presiones para la gestión del recurso. Políticas y restricciones para la contratación de personal.</p>	<p>* Propender a un desarrollo estratégico de los recursos humanos en función a las tareas requeridas para la organización.</p> <p>* Poner en discusión ante las distintas instancias de gobierno institucional respecto a la necesidad de mejora salarial que atienda a la realidad de los agentes del patronato en cuanto a la función, desempeño y responsabilidad que posee frente a los objetivos institucionales.</p>
4	CyC 1	Mantenimiento de las relaciones interinstitucionales	6,5	7,6	<p>Aspectos políticos inciden en la articulación con algunos organismos públicos como el Nación o Municipal respecto a la Delegación San Nicolás o con algunas organizaciones sociales incidiendo en el aporte de recursos para el logro de los objetivos institucionales. Competencias superpuestas en la colaboración institucional. Relaciones lábiles con algunas de efectores públicos con los que se ha conveniado oportunamente.</p>	<p>* Diseñar un proyecto de reorganización y fortalecimiento de las Relaciones Institucionales.</p> <p>* Fortalecer el vínculo y capacidad de posicionamiento frente a los distintos organismos a través de reuniones periódicas, participación en ponencias y proyectos conjuntos.</p>
5	CTAI 2	Gestión de Programas de Asistencia y Proyectos de inclusión social	6,5	7,8	<p>La tramitación de programas se encuentra orientado a la demanda del usuario y prioridad dado el déficit de personal profesional. Dificultades para obtención de de insumos, recursos económicos y materiales adicionales específicos para el desarrollo de los proyectos de inclusión social.</p> <p>Gestión condicionada por la disponibilidad de presupuesto por parte del organismo y sujeto a variables económicas externas.</p>	<p>* Promover la creación de un fondo especial en el presupuesto del organismo para garantizar la sustentabilidad y sostenibilidad de los proyectos de inclusión social.</p> <p>* Revisión y optimización de los procesos de tramitación en sistema de los programas a fin de agilizar la tarea del profesional.</p>

DCI 4 - PLAN DE MEJORA DCI SEGÚN FACTORES DCI 4.2 - FACTOR HUMANO

Institución: PATRONATO DE LIBERADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES- DELEGACIÓN SAN NICOLÁS

Situación analizada: PROCESOS CRITICOS

PROCESOS DE GESTION				DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
Orden	Código	Descripción	Puntaje DCI (1)	Puntaje Factor (1)	DESCRIPCION	POSIBLES ACCIONES DE MEJORA
1	CAYG 1	Conducción superior de la Delegación	7,5	3,6	La coordinación de la delegación es adecuada y comprometida con los objetivos institucionales no obstante, se requieren mayores aptitudes en cuanto a la comunicación intra e inter institucional y para la resolución de conflictos. Existe cohesión del equipo y visión conjunta, en general, respecto a la misión y objetivos institucionales. Las aptitudes técnicas profesionales y administrativas son aceptables para las funciones requeridas.	* Fortalecer el dominio de las competencias directivas transversales, estratégicas y profesionales a través de instancias de capacitación.
2	CTAI 1	Asistencia profesional a los usuarios	7,5	6,1	Se da en un porcentaje considerable de los agentes falta de motivación y compromiso influenciado por el desgaste profesional y pluriempleo. Asimismo, en algunos profesionales prevalecen actitudes que generan una barrera para la incorporación de nuevas pautas de trabajo.	<p>* Proponer a nivel central un plan de incentivos para el personal que promueva mayor motivación, interés y satisfacción con la función y la organización.</p> <p>* Fomentar la gestión de los recursos humanos orientados a resultados focalizando el desempeño y los recursos para el logro de los objetivos y metas institucionales.</p> <p>* Instalar en la agenda de trabajo organizacional el abordaje de la salud laboral y auto cuidado profesional.</p>

3	CAyG 2	Gestión de los Recursos Humanos	7,0	4,6	<p>Se requieren mayores aptitudes para la resolución de conflictos inter personales e intra institucionales que surgen en la organización e influyen en el clima laboral, incidiendo, en ocasiones, en el rendimiento laboral de los agentes.</p>	<p>* Generar instancias de capacitación y desarrollo personal y del equipo para mejorar el rendimiento, los vínculos y clima laboral.</p> <p>* Promover instancias de diálogos fluidas entre las autoridades políticas del organismo y personal de la Delegación.</p> <p>* Promover procesos de gestión interna con énfasis en la rendición de cuentas por parte del personal</p>
4	CyC 1	Mantenimiento de las relaciones interinstitucionales	6,5	4,9	<p>Si bien existe una cultura organizacional fuerte y se encuentra bien posicionado el PLB frente a las demás organizaciones existen algunas resistencias por parte de personal de éstas organizaciones por el perfil de los usuarios.</p>	<p>* Mapear la red de contactos interinstitucionales de la Delegación e introducir estrategias de mejora continua que refuercen el trabajo en red con especial foco en la necesidades organizacionales.</p>
5	CTAI 2	Gestión de Programas de Asistencia y Proyectos de Inclusión social	6,5	8,1	<p>La expansión de proyectos de inclusión social en los últimos años y luego reducción del personal ha afectado la continuidad de los profesionales en la implementación de los proyectos.</p> <p>Si bien existe compromiso en los agentes, y en algunos potenciales individuales y técnicos, se requiere fortalecer destrezas y conocimientos específicos para el desarrollo de los proyectos. En algunos perfiles profesionales prevalecen actitudes que obstaculizan la gestión de programas.</p>	<p>* Fortalecer las capacidades procedimentales de los profesionales a través de instancias de capacitación que optimicen el desarrollo de los proyectos de inclusión social.</p> <p>* Identificar las brechas de competencias personales a fortalecer a través de espacios de capacitación específicas.</p>

Fuente: DCI 4.2 Elaboración propia Guía para la evaluación de la capacidad institucional de Hintze J.

V. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Final Integrador ha analizado los procesos de gestión que se llevan a cabo en la Delegación San Nicolás del Patronato de Liberados poniendo foco en los déficits de capacidad institucional que tiene dicha unidad descentralizada, con anclaje territorial, del mencionado organismo.

A tales efectos se los ha identificado y jerarquizado, según el grado de criticidad que presenta cada uno de ellos, para finalmente proponer mejoras tanto en lo que hace a su factor organizacional como humano buscando superar dichas brechas de capacidad a través de propuestas concretas mediante un plan de fortalecimiento institucional para la mejora.

Para finalizar, se considera que el presente trabajo será de insumo para continuar con el procesos de mejoras que se han emprendido desde el gobierno central del Organismo desde que iniciara su gestión tomando como foco de análisis una Delegación Departamental concreta.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Completa Enzo Ricardo (2016). Capacidad Estatal, Brechas de capacidad y fortalecimiento institucional. Revista Análisis Político N° 87. Bogotá
- Hintze Jorge (s/f). Guía para la evaluación de la capacidad Institucional. Herramientas de Gestión. UNL.
- Hintze Jorge (s/f). Guía para la elaboración de la matriz de modalidades de gestión. Herramientas de Gestión. UNL.
- Hintze Jorge (1999). Administración de estructuras organizativas. Documentos TOP sobre Gestión Pública. Centro de Desarrollo y asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública TOP. Buenos Aires
- Hintze Jorge (1999). Control y evaluación de Gestión y Resultados. Documentos TOP sobre Gestión Pública, Centro de Desarrollo y asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública TOP, Buenos Aires
- Hintze Jorge (2003). Gestión por procesos y resultados en el aparato estatal: Una cuestión abierta. Segundo congreso de Administración Pública. Córdoba, Argentina.
- Hintze Jorge (2001). Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión de resultados. Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- Oszlak, O., & Orellana, E. (1993). El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. Artículo inédito, 1-19.
- Ramió, Carlos, R. (2007). La cultura organizativa de la Administración Pública.
- Saravia, B. (2015). Diagnóstico del déficit de capacidad institucional de los procesos para el rediseño organizacional en el sector público. Perfiles de Ingeniería.
- Tombolen Alain (1992), Institutional capacity analysis an development system (ICADS). Public Sector Management Division, Technical Department Latin América and de Caribbean Región of the world Bank.

MARCO NORMATIVO Y DECRETOS

- Ley de Ejecución Penal Bonaerense N° 12.256 de la provincia de Buenos Aires Publicada en Boletín Oficial el 25 de Enero del 1999 y sus modificatorias.
- Ley N° 10.430 y Decreto Reglamentario N° 4.161/96 (T.O. Decreto N° 1.869/96) Estatuto y Escalafón para personal administrativo de la provincia de Buenos Aires y sus modificatorias.

- Decreto 37/2020 de la provincia de Buenos Aires; recuperado de:
<https://normas.gba.gob.ar/documentos/VNa8dduM.html>
- Decreto 658/18 de la Pcia. de Buenos Aires recuperado de:
<https://normas.gba.gob.ar/documentos/VWOAptGV.html>
-

