



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

ELABORACIÓN DE UN MANUAL
DE RELACIONAMIENTO CONTRACTUAL:
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Autores: Sylvana Correa
Martha Delgado

Tutor: Cra. Gabriela Pintos



Montevideo
Uruguay
Junio, 2011

TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO
Y LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN - CONTADOR

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título: *Elaboración de un Manual de Relacionamento Contractual MIDES- OSC.*

Autor/es; *Sylvana Correa, Martha Delgado*

Tutora: *Gabriela Pintos*

Carrera: *Contador Público y Licenciado en Administración – Contador (Sector Privado).*

Cátedra: *Organización y Métodos Administrativos*

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

El presente trabajo está dedicado a nuestras parejas y familias por el apoyo incondicional brindado a lo largo de nuestras vidas y carreras. Y principalmente a dos personas que hoy no se encuentran con nosotras pero que “sembraron” para que hoy seamos las personas que somos, a:

Martha Aguiar y Telmo Pereira.

Agradecimientos

Quisiéramos agradecer al Ministerio de Desarrollo Social por abrirnos sus puertas para realizar la investigación; por el apoyo de sus integrantes, que nos brindaron la información necesaria para realizar el trabajo y atendieron con buen ánimo nuestros requerimientos; a nuestros amigos, que durante este tiempo nos hicieron el “aguante” y compartieron los aciertos y los desaciertos, los nervios y la felicidad e hicieron las veces de tribunal; a nuestros compañeros de trabajo que siempre nos han apoyado y se han comprometido con entusiasmo para colaborar en todo lo que necesitábamos ; a Fabiana Delfino docente de la plataforma Moodle de la Facultad por responder a nuestras consultas y brindarnos asesoramiento sobre las pautas de presentación; a nuestra tutora por guiarnos en este trabajo.

Índice

RESUMEN.....	VI
INTRODUCCIÓN	1
PLAN DE TRABAJO	3
1. MARCO DE REFERENCIA	5
1.1. ANTECEDENTES, CONCEPTOS E IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	5
1.2. TIPOS DE MANUALES	9
1.2.1 <i>Manual de Organización y Funciones</i>	9
1.2.2 <i>Manual de Procedimientos</i>	10
1.2.3 <i>Manual del Empleado</i>	10
1.2.4 <i>Manual de Servicios al Público</i>	11
1.3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	12
2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
3. TRABAJO DE CAMPO: ELABORACIÓN DEL MANUAL	25
3.1 PLANEACIÓN DEL TRABAJO	25
3.1.1 <i>Información a relevar</i>	27
3.1.2 <i>Instrumentos para relevar información</i>	29
3.2 ELABORACIÓN EN SÍ MISMA	32
3.2.1 <i>PORTADA</i>	32
3.2.2 <i>PRÓLOGO</i>	32
3.2.3 <i>ÍNDICE O TABLA DE CONTENIDO</i>	32
3.2.4 <i>INTRODUCCIÓN O ANTECEDENTES</i>	32
3.2.5 <i>GLOSARIO</i>	33
3.2.6 <i>CUERPO PRINCIPAL</i>	33
3.2.6.1 - Capitulo 1- Una mirada al interior del MIDES	34
3.2.6.2 - Capitulo 2 - El proceso de convocatoria a las OSC.....	36
3.2.6.3 - Capitulo 3 - Requisitos exigidos para trabajar en conjunto con el MIDES	41
3.2.6.4 - Capitulo 4- El convenio en sí mismo	42
3.2.6.5 <i>Guía de Trámites</i>	44
3.2.6.6 <i>Anexos</i>	45
3.3 REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL MANUAL.....	46
3.4 EDICIÓN, VALIDACIÓN Y AUTORIZACIÓN	47
3.5 PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y DIFUSIÓN.....	49
4. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	50
5. CONCLUSIONES.....	57
6. BIBLIOGRAFÍA.....	64
7. GLOSARIO	69

8. ANEXOS	73
8.1 - TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A ANABEL CRUZ	73
8.2 - GUÍA DE ENTREVISTA CR. LUCIANO CHACHARO	81
8.3 - GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL	83
8.4 - LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS EN EL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL.....	85
8.5 - LISTADO DE PERSONAS QUE VALIDARON EL CONTENIDO DEL MANUAL Y COLABORARON EN SU EDICIÓN	86
8.6 - MANUAL DE RELACIONAMIENTO CONTRACTUAL; MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL- ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	87

RESUMEN

Dentro del proceso de reforma del Estado que se viene realizando desde hace varios años, la Ley 17.866 del año 2005 dio origen a un nuevo ministerio, el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES).

Su misión es diseñar las políticas sociales de carácter nacional así como coordinar y monitorear las distintas políticas llevadas a cabo por organismos gubernamentales y no gubernamentales, tanto a nivel sectorial como territorial.

En el marco de sus objetivos, establece relaciones con diferentes actores de la sociedad, entre ellas las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Es reconocido y destacado el papel que cumplen estas organizaciones en asociación con el Estado para lograr el bienestar social de un país.

Es por ello que el presente trabajo de campo involucra a estos dos actores, el MIDES y las OSC, y tiene como objetivo elaborar un Manual de Relacionamento Contractual.

Los Manuales Administrativos se han constituido en un instrumento de apoyo para las organizaciones en vías de mejorar su gestión y las empresas del ámbito público no son ajenas a esta realidad.

Dentro del Programa de Modernización del Estado se han incluido entre otras técnicas, aquellas que se apoyan en tecnologías de la información y comunicación como ser el Portal del Estado y el Expediente Electrónico, entre otros.

Por lo tanto se observa que el Estado está tratando de acercarse a la ciudadanía por diferentes medios de comunicación, procurando lograr una mayor eficiencia y eficacia en su gestión así como también una mayor transparencia en su quehacer cotidiano.

Palabras Claves: Manual Administrativo, Ministerio de Desarrollo Social, Organizaciones de la Sociedad Civil.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo monográfico pretende continuar con la línea de investigación iniciada por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, titulada “*Estudio de la Metodología de los Procesos de Diseño Organizacional del Ministerio de Desarrollo Social*” (Hobbins, Jaureguiberry, Michelena, 2008).

De las conclusiones fundamentales del mencionado trabajo se extrajeron para tomar como sustento de esta investigación, las siguientes:

- *Se observa que no había en el Ministerio experiencia sobre cómo realizar los procedimientos de licitación a través de los cuales se contratan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).*
- *Las OSC como grupo de interés ocupan un lugar estratégico en la realización de los objetivos de los programas, con sus distintos roles que desempeñan en el Ministerio.*

Basándose en estas premisas y en el interés personal por la temática, las autoras se proponen elaborar una herramienta de administración; más precisamente un Manual de Relacionamiento Contractual: Ministerio de Desarrollo Social - Organizaciones de la Sociedad Civil.

El ministerio convoca a las organizaciones mediante llamados públicos para colaborar en la ejecución de políticas sociales. El manual pretende entonces, ser una guía de acción para las mismas al momento de vincularse con el organismo, firmar un convenio, ejecutarlo y rendir cuentas frente a la fuente financiadora en base a sus requerimientos.

Para poder lograr el propósito definido, las autoras solicitan al ministerio autorización para realizar la investigación del tema al interior del organismo y utilizar dicha investigación como tesis de grado.

Conocido entonces, el interés del organismo de contar con dicha herramienta dada su inexistencia y el proceso de mejoramiento de la gestión que está llevando a cabo; las autoras se proponen iniciar el trabajo de investigación monográfico.

En ese sentido, se establece como objetivo la elaboración de un Manual de Relacionamiento Contractual entre el MIDES y las OSC que contribuyen al logro de los cometidos propuestos por dicho ministerio. Dicho manual se realiza en el marco de los procedimientos actuales del organismo, es decir no se estudiaron ni analizaron los procesos en vías de su racionalización; sino a los solos efectos de recabar la información necesaria a incluir en el manual.

El presente trabajo se inicia entonces con el marco teórico referente de la investigación, la metodología de elaboración de manuales administrativos.

En un segundo capítulo se presenta el análisis del contexto de la investigación. Particularmente se focalizó en el conocimiento del destinatario del manual, que es fundamental para la elaboración de un manual dirigido a público externo a la organización. Se recogieron las principales características que presentan las OSC en nuestro país y cuáles son las oportunidades dado el contexto político actual; de forma de elaborar un documento útil y acorde a sus necesidades.

Posteriormente, se presenta el trabajo de campo propiamente dicho. En primer lugar se detalla cada una de las etapas que conlleva la elaboración del manual, desde la recolección de la información, las técnicas utilizadas hasta lograr la producción definitiva del mismo. El manual elaborado se adjunta como anexo final.

En el siguiente capítulo se exponen recomendaciones y observaciones detectadas en la investigación, que pueden resultar en líneas de acción futuras para el organismo.

En un último capítulo se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación.

PLAN DE TRABAJO

Para poder precisar el objetivo de la tesis y el campo de estudio fue necesario comenzar con la lectura de la investigación anterior, y en particular de las conclusiones a las que se había arribado (Hobbins et al, 2008). Dicho examen preliminar nos permitió obtener las siguientes apreciaciones:

- ✓ Comprender el papel que cumplen las OSC como ejecutoras de políticas sociales junto al ministerio.
- ✓ Tomar conocimiento de la importancia que tenía para estas instituciones conocer los procedimientos estatales y la necesidad de sistematizar información en relación a los procedimientos de compras del Estado.
- ✓ Detectar la necesidad por parte del ministerio de contar con una herramienta apropiada para ayudar en el proceso de mejora de su gestión.

Las autoras consideraron necesario presentar la iniciativa de elaborar un manual al organismo. Una vez que el mismo la aceptó de forma entusiasta y mostró gran interés por el resultado de la investigación, fue que culminaron de precisar el objetivo y posteriormente elaboraron un plan de trabajo.

Cabe mencionar que adicionalmente resultó apropiado al cometido planteado, considerar en dicha planificación las particularidades que presentan los usuarios del manual. Ellos determinarían ciertos aspectos a tener en cuenta al momento de la elaboración del manual, como ser el lenguaje, la información a incluir, el diseño entre otros.

El plan de trabajo incluye las diferentes actividades a realizar para poder elaborar en forma correcta y organizada el citado manual.

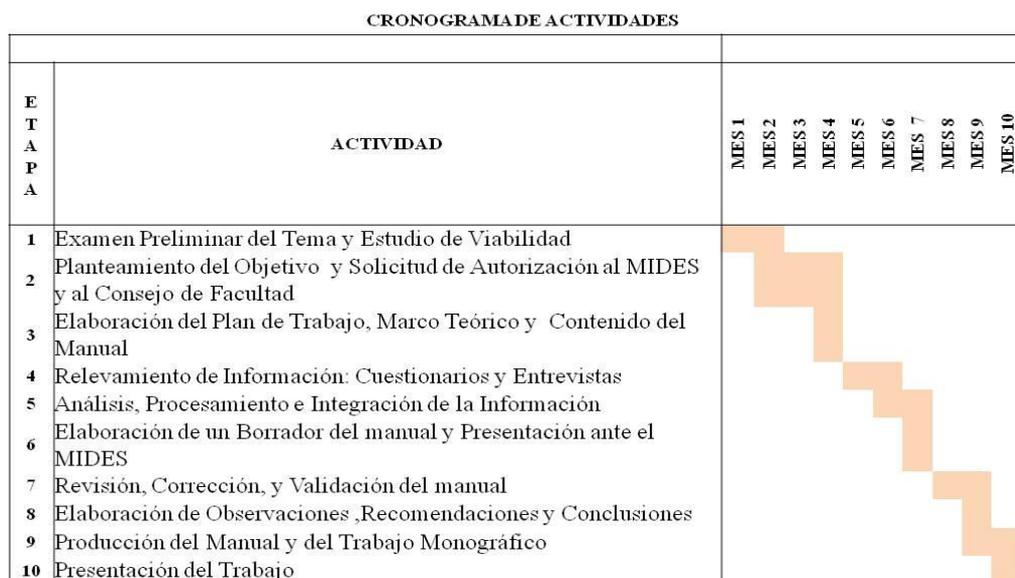
En primer lugar, se plantearía un acercamiento a la temática, a través de una investigación bibliográfica referente a la metodología para elaborar manuales administrativos. Ello permitiría establecer el marco teórico acorde a la investigación.

En segunda instancia se establecería el relevamiento de información para la construcción del manual, la selección de las personas indicadas a ser entrevistadas así como también el lugar de recolección de dicha información.

En tercer lugar, se analizaría la información relevada y se seleccionaría aquella considerada apropiada para incluir en el manual.

Una vez obtenidos todos los elementos, se procedería a la edición del manual, su corrección, validación y prueba de operatividad en el contexto definido.

Con el objetivo de elaborar un manual de relacionamiento contractual entre el Ministerio de Desarrollo Social y las Organizaciones de la Sociedad Civil, cuyo alcance sea abarcar los aspectos contractuales en que se enmarca dicha relación se construyó un cronograma de actividades que se presenta a continuación.



Cuadro: 1
FUENTE: Elaboración Propia

1. MARCO DE REFERENCIA

En el plan de trabajo diseñado se estableció en primera instancia la búsqueda de bibliografía referente a la elaboración de manuales. Se han consultado diferentes fuentes de información entre ellas: base de datos de documentos educativos, biblioteca, páginas web. Del resultado obtenido en la búsqueda bibliográfica se seleccionó la metodología establecida por la Contadora Gabriela Pintos en su documento “Los Manuales Administrativos Hoy” (Pintos, 2009).

Se ha tomado como marco teórico de referencia porque en primer lugar detalla cada una de las etapas que son necesarias transcurrir para lograr la producción de un manual administrativo, sirviendo de guía para la investigación.

En segundo lugar, porque resulto ser el documento más actual de todos los surgidos en la revisión bibliográfica.

Sin perjuicio de ello se complemento este documento en algunos aspectos.

1.1. ANTECEDENTES, CONCEPTOS E IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Henry Mintzberg (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997) nos acerca al origen de la utilización de manuales al afirmar que en las estrategias militares – diplomáticas se utilizaban instrucciones hacia los soldados para organizar los movimientos de ataque al enemigo.

Con el paso del tiempo, la especialización y la división del trabajo determinaron que las organizaciones fueran estableciendo diferentes estrategias, en algunas de las cuales prevalecen esos conceptos militares a los que refiere Mintzberg; pero

las herramientas que se utilizaron para su concreción difieren en forma y contenido.

En un principio se utilizaron las circulares, como medio de comunicación al interior de una organización, luego los memorándum y así se llegó hasta lo que hoy en día conocemos como Manuales Administrativos.

Actualmente un manual se define como:

Un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización (Pintos, 2009).

En base a la descripción anterior, se puede interpretar que los manuales administrativos constituyen una herramienta eficaz para que las organizaciones puedan desarrollar sus funciones administrativas y operativas de forma adecuada.

Por su propia definición son instrumentos de comunicación entre los administradores y trabajadores o personas a las cuales está dirigida la instrucción o idea.

A continuación se detallan las **ventajas** derivadas de su uso y disposición:

- ✓ [...] *Ordena y sistematiza información permitiendo su rápida ubicación y ordenándola en forma lógica (Pintos, 2009).*
- ✓ *Reúne información relevante para un usuario determinado (Pintos, 2009), sobre un tema específico. Dicho usuario puede ser interno o externo a la organización.*
- ✓ *Es un elemento informativo para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido (Rojas, s.f).*

- ✓ Su contenido en líneas generales [...] *establece situaciones de carácter permanente, sin perjuicio de las actualizaciones que periódicamente se realicen* (Pintos, 2009).
- ✓ *La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo* (Rojas, s.f).
- ✓ *Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución* (Rojas, s.f).
- ✓ *Mantiene la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evita la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes* (Rojas, s.f).
- ✓ *Economiza tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan* (Rojas, s.f). Así contribuye a agilizar y hacer más transparente la gestión administrativa, dado que [...] *brindan instrucciones para guiar la actuación de los empleados y otras personas* (Pintos, 2009).
- ✓ *Facilita el control de actividades y favorece la evaluación de resultados* (Dirección General de Organización y Documentación, 2002). De esta manera como instrumento simplifica la ejecución del trabajo y propicia el control de los resultados obtenidos.

De la misma manera establece algunas **limitaciones** relacionadas a su utilización (Rojas, s.f):

- ✓ *Existe un costo de redacción y confección que debe afrontarse.*

- ✓ *Exigirá una actualización dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su inutilidad, dicha actualización será más frecuente o esporádica dependiendo del tipo de manual que sea.*
- ✓ *Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.*
- ✓ *No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.*

En base a lo expuesto, los manuales administrativos son documentos que concentran información de una organización, detallada y ordenada de forma de facilitar su lectura y comprensión por parte de las personas a quienes este dirigido su contenido.

Es de destacar la importancia actual del uso de las de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Se encontró (González, 1999, citado por Arrarte, Pérez, 2010) la siguiente definición de las nuevas tecnologías de la información y comunicación:

Conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información que generan nuevos modos de expresión, nuevas formas de acceso y nuevos modelos de participación y recreación cultural.

Su punto de confluencia es el ordenador (herramienta no tan nueva) y lo novedoso, permítase la expresión, son los nuevos planteamientos en el acceso y tratamiento de la información, sin barreras espaciotemporales y sin condicionamientos (con inmaterialidad, interactividad e instantaneidad).

Estas nuevas tecnologías permiten la publicación en línea de cualquier documento y existe actualmente una tendencia creciente a utilizarlas. Ellas generan ciertos beneficios tanto para la institución que lo divulga como para los usuarios en

cuanto a superación de las barreras de espacio y tiempo, mayor comunicación e interacción entre sus actores, entre otros.

1.2. TIPOS DE MANUALES

Existen diversos tipos de manuales administrativos, según sea su contenido, alcance o destinatarios (Pintos, 2009, p.4). Dicha clasificación permite distinguir entre otros, los siguientes tipos de manuales; de organización y funciones, general de la organización, de cargos, de procesos y procedimientos, de calidad, general del empleado, de ética, de servicios al público.

A continuación se explicita de forma breve, cuatro tipos de los manuales mencionados anteriormente. Su selección obedeció a que se asemejan al producto realizado en el presente trabajo, pero sin llegar a ser uno de ellos concretamente.

1.2.1 Manual de Organización y Funciones

Es un compendio en el cual se detalla la estructura de una empresa, la relación que existe entre los puestos, la jerarquía de organización; así como los grados de autoridad y responsabilidad. Además, explica las funciones y tareas que se realizan en cada uno de los niveles.

El objetivo de este tipo de manual es brindar una imagen de la organización, informar sobre su misión y visión, estructura orgánica y funciones (Pintos, 2009).

1.2.2 Manual de Procedimientos

Es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de un área de la organización de acuerdo a sus atribuciones para la ejecución eficiente de las mismas, señalando generalmente quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

Tiene como objetivo asegurar la funcionalidad de la organización, en tanto que formaliza y estandariza las actividades que son repetitivas a fin de optimizar el uso de los recursos.

Suele incluirse en este tipo de manual los Diagramas de Flujo de los procedimientos referidos en el mismo (o flujograma). También se deberán incluir los formularios que se utilizan en los distintos procedimientos y los lineamientos referentes al archivo de la información, su clasificación y en caso que corresponda, la tecnología de información que sea necesaria para llevarlo a cabo.

1.2.3 Manual del Empleado

El mismo contiene información de gran significación como ser: políticas, normas y procedimientos que rigen la administración, motivación y desarrollo de los recursos humanos de una organización. Previo a su implantación y difusión, debe ser aprobado por los directivos de la empresa ya que el mismo será de uso generalizado y conocido por todos quienes desempeñen tareas en la misma.

Cuenta con información fundamental para el empleado que se incorpora a la organización, ya que suele incluir en su primer capítulo datos introductorios de la empresa como ser: su historia o antecedentes, su misión, visión, objetivos y políticas de carácter general.

Asimismo, sirve de guía para los trabajadores, porque les permite conocer cuáles son las conductas aceptadas dentro de la empresa, ya que también explicita los derechos y obligaciones de los mismos.

Incluyen información general para el personal, como pueden ser el detalle de sucursales y filiales de la empresa, descripción de la planta física, organigrama general (Pintos, 2009, p.21).

Resultan útiles para facilitar el entrenamiento inicial de los empleados y para establecer claramente las relaciones laborales. Su uso es frecuente en empresas grandes y medianas, y bajo la forma de Reglamentos de Personal, los encontramos también en la pequeña empresa (Pintos, 2009, p.22).

1.2.4 Manual de Servicios al Público

Este manual es también conocido como manual dirigido a clientes o usuarios externos y presenta a diferencia de los manuales explicitados anteriormente su contenido orientado a usuarios que no pertenecen a la organización.

Como su nombre lo indica presenta información cierta sobre los servicios que presta una determinada organización, tramites y requisitos que deben cumplir las personas solicitantes de tales servicios. También sirve como guía de acción a aquellas personas que pertenecen a la organización y realizan tareas de atención al público.

Su objetivo como medio de comunicación e información, es contribuir en el relacionamiento existente entre las entidades o dependencias y el usuario de los servicios que ella presta.

Para poder capitalizar los beneficios de su utilización es necesario que la redacción de este tipo de manuales sea clara, sencilla, con términos de uso

generalizado, de manera de obtener una mejor comprensión de su contenido y lograr el objetivo para el cual fue elaborado (Veracruz, 2008).

El contenido del mismo dependerá de la información que se quiere dar a conocer y el objetivo que se quiere alcanzar con su difusión.

En tal sentido, se lo puede definir como una guía práctica que se utiliza como herramienta de comunicación e información entre las personas de una organización y los terceros que se relacionan con ella.

1.3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

La metodología de elaboración de manuales establece una serie de pasos o etapas a seguir; a continuación se hará una descripción de las mismas y de los aspectos relevantes a considerar en cada una de ellas (Pintos, 2009).

Planeación del Trabajo

Es la primera etapa, en ella se establece el tipo de manual que se va a realizar así como también cual es el objetivo que se pretende con su construcción.

El objetivo puede ser variado y atender a diferentes necesidades, ya sea; precisar una visión en conjunto de la organización, orientar al personal nuevo, brindar información a clientes, entre otros. Por lo tanto en parte dependerá del usuario definido, el cual puede ser interno o externo a la organización.

En una segunda instancia, dentro de la Planificación del Trabajo, se define el contenido del manual en base a los usuarios predefinidos y a la temática abordada.

Establecido el contenido, se determina cuáles serán las fuentes de información relevantes para su construcción, tanto documental como testimonial. En esta instancia resulta necesario confeccionar una lista con las personas que serán necesarias contactar y entrevistar.

También se establecen las personas responsables de llevar a cabo la elaboración del manual, las áreas de la institución a estudiar, sus funciones y procedimientos, de modo de obtener la información necesaria, suficiente y relevante (Pintos, 2009).

Adicionalmente se realiza una estimación del período de tiempo en que dicha información debe ser relevada y estudiada. Es recomendable la realización de un cronograma de actividades.

Elaboración en sí misma del Manual

Es la siguiente etapa de la Metodología de Elaboración de Manuales. Ella abarca desde la recolección y análisis de la información relevada en la etapa anterior hasta la edición preliminar del manual. (Pintos, 2009, p.25)

Como lo establece el marco teórico en esta instancia es fundamental verificar antes de proceder a la redacción, que se cuenta con toda la información necesaria y suficiente para el desarrollo del contenido del mismo.

Asimismo, resulta necesario definir previamente ciertos aspectos a modo de guía, como ser:

- El lenguaje a utilizar de acuerdo a los usuarios definidos debe ser claro, sencillo y comprensivo.

- El formato del mismo debe ser fácil de leer, consultar y conservar.
- El contenido del mismo no debe ser muy extenso de modo que resulte práctico y entretenido para el lector.

En general la estructuración de los manuales administrativos depende de lo que se quiere dar a conocer con dicho documento, pero igualmente suelen considerarse los siguientes elementos como principales componentes (Pintos, 2009, p.5):

Portada Es la identificación del manual y contiene datos como la organización a que se hace referencia, el logotipo de la misma, el título del documento, el lugar y la fecha de elaboración.

Índice Es la relación de los apartados que integran el documento. Permite referenciar la información contenida en el manual a través de una numeración de manera que permita su fácil ubicación. En él se detallan los diferentes capítulos que componen el manual y en caso de existir, las secciones de cada capítulo. Cuando los manuales son muy extensos resulta necesario incluir un índice por capítulo.

Introducción Es la presentación clara y breve en la cual se describe el propósito del manual, su alcance y finalidad.

Glosario Incluye aquellas siglas y abreviaturas utilizadas. Suelen incluirse también definiciones de términos que se consideran relevantes o cuya interpretación errónea puede dar lugar a confusiones.

Contenido O cuerpo principal, el mismo dependerá del tipo de manual que se esté realizando. Contiene la exposición sistemática del contenido y se suele dividir optativamente en capítulos, subcapítulos, partes o secciones.

Anexo

En él se incluye normativa relacionada con la temática que resulta importante para el lector y cuya inclusión en el manual dificultaría la lectura. También se suele incluir información que complete la brindada en el cuerpo principal a modo ampliatorio, que no hace lo esencial del texto aunque profundiza la información.

Revisión de la Información Contendida en el Manual

Continuando con las etapas previstas para la elaboración de manuales encontramos la revisión de la información contenida en el manual, una vez que este ha sido editado de manera preliminar.

Como sostiene Gabriela Pintos (Pintos, 2009) es necesario que las personas responsables de la organización o área involucrada en el contenido del manual, participen de la revisión. Ellos son quienes se encuentran capacitados para corregir errores u omisiones en la redacción del mismo.

Por lo tanto, independientemente de que la elaboración del manual se realice por una persona externa a la organización su revisión necesariamente involucra a personas que pertenecen a la entidad ya sea porque participaron en el proceso de elaboración o aportaron datos para su escritura.

Edición, Validación y Autorización

Según lo establece la metodología de elaboración de manuales tomada como base teórica para este trabajo, en la etapa de edición se trata de verificar la inexistencia

de errores de tipografía y composición así como también la uniformidad de estilos de redacción y formatos.

Por su parte la validación implica, la corrección e integridad de los datos así como el entendimiento compartido de los mismos; es decir que el emisor y receptor perciban el documento de la misma manera, que lo interpreten de igual forma.

Una vez que el documento ha sido editado y validado, se procede a la obtención de la autorización por parte de las autoridades de la organización para que el documento adquiriera el carácter formal necesario y sea posible su reproducción y difusión.

Si es un manual que está dirigido a usuarios externos, ellos obtendrán mediante esta autorización una confirmación de la veracidad de su contenido.

Producción, Distribución y Difusión

En esta instancia se realiza la edición final y se procede a producir el manual. El tiempo y el costo, serán variables en función de su formato sea este electrónico o en papel; así como también de la calidad del documento que se quiere alcanzar.

Al realizarse la distribución del mismo es que se puede afirmar que el manual se hizo operativo (Pintos, 2009). Es importante que llegue en forma oportuna y adecuada a todos los interesados. Particularmente para el caso de un manual destinado a personas ajenas a la organización es sustancial su forma de difusión.

Adicionalmente en algunos casos puede resultar conveniente realizar instancias de capacitación en su uso o de presentación del mismo a los usuarios para su correcta utilización (Pintos, 2009).

Revisión y Actualización

Como se señaló anteriormente, la necesidad de una actualización permanente del manual es una de las desventajas propias de su utilización.

Para que un manual no pierda utilidad es necesario realizar una revisión periódica y actualización de su contenido de manera que no pierda validez y por lo tanto que siga cumpliendo el objetivo para el cual fue elaborado. La frecuencia de estas actualizaciones dependerá del tipo de manual que se trate y de la información contenida en el mismo (Pintos, 2009).

La revisión del manual involucra entonces, la verificación de que la información contenida en él aún se encuentra vigente y la inclusión de nuevo contenido en caso que resulte necesario.

2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El MIDES es un ministerio relativamente nuevo, su creación data del año 2005 y es *el responsable de las políticas sociales nacionales, así como la coordinación - tanto a nivel sectorial como territorial-, articulación, seguimiento, supervisión y evaluación de los planes, programas y proyectos, en las materias de su competencia, propendiendo a la consolidación de una política social redistributiva de carácter progresiva. Asimismo, es misión de éste Ministerio contribuir al desarrollo de escenarios de participación social que permitan el fortalecimiento de la ciudadanía activa de las y los uruguayos promoviendo la más amplia integración de los protagonistas a sus actividades* (Dec.286/2006).

Este ministerio presenta en su interior diferentes planes y programas para llevar adelante sus objetivos y de esa manera llegar a la ciudadanía para brindar sus servicios. Pero estas acciones no las realiza sólo, sino trabajando en conjunto con diferentes organizaciones sociales, las cuales forman parte de lo que se denomina Tercer Sector.

Como lo establece la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, comisión regional de Naciones Unidas) en su estudio denominado “Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en Uruguay” *En los últimos años la sociedad uruguaya ha sido participe de la expansión de las organizaciones del Tercer Sector, las que crecientemente interactúan con otras pertenecientes al Estado o que actúan en los Mercados.*

[...] En su evolución histórica el tercer sector ha transitado por un número de denominaciones, como ser, “organizaciones sin fines de lucro”, “organizaciones de la sociedad civil”, “voluntariado”, “sector independiente” u “organizaciones no gubernamentales”, y sus instituciones desarrollan actividades en campos como la alimentación, la salud, la cultura, la enseñanza, o la promoción del desarrollo social y comunitario, entre otros (Gerstenfel, Fuentes, 2005).

En dicho documento se define al tercer sector como:

Organizaciones de carácter privado, que producen bienes y servicios con destino a satisfacer necesidades de sus integrantes u otras personas, sin recurrir a los precios del mercado para su asignación, que predominantemente cuenta con un trabajo voluntario y no reparten beneficios entre sus integrantes (Gerstenfeld, Fuentes, 2005, p. 9, cita a Salamon, Anheier, 1999).

En base a la definición precedente y al documento citado, se construyó el cuadro que se presenta a continuación y se describen los elementos que caracterizan a las organizaciones que componen dicho sector;



Cuadro 2 - Rasgos Estructurales del Tercer Sector. Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo en base a “Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en Uruguay” Gerstenfeld P. y Fuentes A., 2005. Elaboración propia.

Formal y sin fin de lucro

Para ser consideradas como una entidad privada sin ánimo de lucro, las organizaciones que componen el Tercer Sector deben contar con una organización en sentido formal. Para cumplir este cometido las mismas pueden optar diversas formas de personería jurídica, que en el caso de nuestro país son: Fundaciones o Asociaciones Civiles. Éstas tienen en común además de no tener fines de lucro, que están sometidas al mismo órgano de control, que es el Ministerio de Educación y Cultura (MEC)¹.

Voluntario

Su formación o constitución es voluntaria, es decir que se crean independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Asimismo se caracterizan por poseer un alto grado de participación voluntaria en sus actividades por su capacidad de movilizar y captar este tipo de trabajo.

De carácter privado y autogobierno

Es fundamental que dichas organizaciones tengan como característica contar con capacidad de autocontrol institucional de sus acciones (De Asís, Gross, Lillo, Caro, s.f, p.15). Es decir, que pueden ser de ayuda para el gobierno sin pertenecer a este, ya que son instituciones privadas. Son instituciones independientes de las decisiones o políticas implementadas por los gobiernos, si bien participan activamente como actores fundamentales al momento de la ejecución de las diferentes políticas sociales junto con el Estado.

Escala y flexibilidad

Al estar en mayor contacto con los usuarios o beneficiarios, son organizaciones flexibles y adaptables. Por su tamaño tienen una mayor cercanía con los demandantes que la que puede tener el Estado en sí mismo.

¹ Dec.15.189 del 12 de Diciembre de 1980, convalidado por el Decreto-Ley 15.738 establece que el Ministerio de Educación y Cultura ejercerá la policía administrativa de las asociaciones civiles y fundaciones.

Se considera apropiado enunciar las **dificultades** más frecuentes a las que se suelen enfrentar las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector. Las mismas se extrajeron de la entrevista realizada oportunamente a Anabel Cruz. (A. Cruz, entrevista personal, 30 de abril del 2010).



Cuadro 3 - Dificultades del Tercer Sector. Fuente: Entrevista Anabel Cruz.

Elaboración propia.

Identidad

Se plantea la dificultad intrínseca de tener que compatibilizar objetivos sociales y económicos al mismo tiempo, surgiendo ciertas asimetrías al ser precisamente organizaciones privadas pero con fines sociales.

Por esta razón, los mismos deben quedar claramente establecidos en sus contratos societarios a través del establecimiento claro de sus derechos y obligaciones.

Finalidad

Muchas veces se les cuestiona, ya que muchos críticos ven sus objetivos y prioridades como un tanto debatibles. Las OSC desde sus orígenes han contribuido a sensibilizar a la opinión pública acerca de los problemas de desarrollo social, han ejercido una función dinamizadora y muchas veces crítica frente a sus respectivos gobiernos, con el objeto de que estos impulsen acciones de cooperación incrementando los recursos destinados al desarrollo.

Al respecto Anabel Cruz, (A. Cruz, entrevista personal, 30 de abril del 2010) presidenta del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), comentó *[...] las organizaciones sociales han encontrado nuevos espacios de trabajo y de coordinación en las últimas décadas [...] la creación del MIDES, implicó atención focalizada y prioritaria a políticas sociales, y dio nuevos roles para las organizaciones. Es cierto que este proceso es un desafío e interpela la autonomía de las organizaciones, ya que podrían convertirse en meros brindadores de servicios y no jugar más un papel crítico, es un desafío permanente para ellas.*

Financiamiento

Las OSC trabajan en un ambiente de gran competencia por el financiamiento por parte de fuentes externas, y también presentan inconvenientes financieros relacionados a la constitución del capital.

En palabras de la entrevistada *[...] el problema es que a veces las Organizaciones estamos con muchas dificultades de financiamiento, en Uruguay y en otros países de América Latina la cooperación se ha retirado. Se ha priorizado en otras áreas en el mundo, hay desastres naturales que aquí por suerte no hay, y los fondos van hacia África, van hacia otras zonas. De aquí la lucha de las organizaciones por subsistir. A la falta de sponsors, colaboradores o donantes se suma el hecho de que si bien son organizaciones del ámbito privado, se caracterizan por la no*

distribución de ganancias. Así se genera una fuerte competencia entre las distintas OSC por el financiamiento.

Relacionamiento

Como explicitó la entrevistada de forma muy clara [...] las organizaciones siempre nos manejamos con público, sea el gobierno de un país donante que nos apoya un proyecto o sea con el Ministerio, igualmente son fondos públicos, por lo tanto tenemos la obligación de usarlos en forma transparente y con eficacia y eficiencia. Eso quiere decir; hacer rendir al máximo esos fondos para beneficio del trabajo que queremos hacer y de las poblaciones con las cuales queremos trabajar. Entonces hay obligaciones éticas por parte de las organizaciones por las cuales yo entiendo que tenemos que rendir cuentas.

Entonces, su relacionamiento con el entorno es un gran tema a considerar por cualquier OSC. De allí surge no sólo la obligación, sino la necesidad e importancia de rendir cuentas de forma transparente y confiable tanto a los donantes o brindadores de fondos como a los beneficiarios de sus servicios.

Por otra parte, el referido estudio realizado por la CEPAL sostiene que el Tercer Sector uruguayo ha crecido [...] *su aumento en número y la diversificación de sus actividades, se corresponde tanto con las tendencias regionales y mundiales como con la evolución socioeconómica del país.*

Su relevancia se ha multiplicado a lo largo de los años en las diferentes regiones principalmente por la insuficiente capacidad del Estado de satisfacer las necesidades básicas de la sociedad. Puede afirmarse que este sector es indispensable en el funcionamiento de la sociedad de hoy, de allí la significación de su rol y su consecuente responsabilidad.

Según palabras de la Ministra fundadora del MIDES Marina Arismendi *existe una gran necesidad de la sociedad uruguaya de representarse a sí misma y organizarse a través de diferentes formas, sean sindicales, OSC u otras", y afirma que "nuestro vínculo e interacción con la sociedad organizada ha sido a través de*

la promoción de la organización y asociatividad, promoviendo y fortaleciendo sin meternos, sin incursionar en lo que es la autonomía necesaria e imprescindible para que las organizaciones sociales puedan crecer y desarrollarse.[sic] (De los Santos, 2007).

Del mismo modo ella expresó; la experiencia nuestra, que ya teníamos de antes, pero que se vio ratificada en cada paso que hemos dado, es que allí, en los lugares en que la sociedad y los ciudadanos se organizan, hay una fortaleza para poder luego articular con el Estado (De los Santos, 2007).

Al respecto se puede afirmar que la situación actual para las OSC plantea grandes oportunidades en cuanto a que el Estado y el contexto político actual no sólo favorecen y promueven su desarrollo, sino también se apoyan en las mismas para el desempeño de sus actividades.

Se consideró oportuno advertir y describir tal situación de coyuntura actual que se plantea en nuestro país por ser de particular relevancia para el caso de análisis. Ya que si bien existen estudios relacionados a las OSC, los mismos refieren principalmente a la diversidad de organizaciones que conforman el tercer sector, la gestión interna de estas organizaciones, sus actividades como ejecutoras de políticas sociales, el concepto de rendición de cuentas y su transparencia, entre otros. Pero no existe al momento de esta investigación una referencia o una guía que indique los lineamientos a seguir cuando ellas obtienen financiamiento de entes públicos para llevar adelante sus actividades.

En síntesis y en base a lo comentado anteriormente, se ha tomado como caso particular de estudio para la elaboración de un manual administrativo al Ministerio de Desarrollo Social cuando recibe cooperación de estas organizaciones para llevar adelante sus planes estratégicos.

3. TRABAJO DE CAMPO: ELABORACIÓN DEL MANUAL

En este capítulo se describirán las diferentes etapas que involucró la elaboración del manual, acompañadas de la información extraída en las entrevistas realizadas y en los materiales consultados.

3.1 PLANEACIÓN DEL TRABAJO

Las autoras se propusieron elaborar una herramienta que asista a las Organizaciones de la Sociedad Civil en lo que respecta a los contratos que establecen con el MIDES para la ejecución de actividades concretas en el territorio nacional, enmarcadas en los objetivos propios del ministerio.

Dicha herramienta brindará información clara y precisa sobre la modalidad de convocatoria del ministerio, leyes que la regulan, responsabilidades y obligaciones asumidas por las OSC al relacionarse con el organismo de manera contractual.

En una última instancia, las autoras consideran que este instrumento servirá para satisfacer la necesidad del organismo y cumplir el objetivo que éste se ha propuesto; fortalecer el vínculo de ambas partes y precisar las bases fundamentales para una buena ejecución de los convenios que ellas mantienen.

Se determinó asimismo el alcance del manual, estableciendo que el mismo se referiría a procedimientos actuales que involucren a las OSC y al MIDES; excluyendo todos aquellos que no guarden relación directa con los actores involucrados ni con los convenios propiamente dichos

Resulta conveniente recordar que el interés del organismo fue la elaboración del manual en el marco de los procedimientos que realizaba en ese momento. Por lo tanto los procedimientos no fueron analizados ni modificados, solo fueron conocidos por las autoras y plasmados en el manual con un lenguaje adecuado al usuario definido. Es decir, la investigación llevada a cabo no se focalizaba en el análisis del diseño organizacional del ministerio para sugerir cambios, sino para plasmar los aspectos organizacionales y darlos a conocer en el manual.

Los usuarios definidos, como se ha mencionado en el capítulo anterior fueron las Organizaciones de la Sociedad Civil. Consideramos que se ha explicitado en detalle la importancia del rol que cumplen estas organizaciones en nuestro país, principalmente en lo que refiere a su labor junto al Estado para la ejecución de políticas sociales. Es por ello, que se considera innecesario en esta instancia explicitar porqué se han elegido a estas organizaciones como destinatarias del manual.

En resumen, el objetivo del manual es asistir al personal de las OSC en lo que respecta a una correcta ejecución de los convenios que realiza con el ministerio. En ese marco, se definió su alcance; es un manual específico, refiere sólo a convenios entre el ministerio y las Organizaciones de la Sociedad Civil de nuestro país.

Una vez que se fijó el objetivo, el alcance y los destinatarios del manual, se determinó la información a relevar, y se estableció que el ministerio era el lugar principal para la recolección de datos e información a incluir en el manual.

3.1.1 Información a relevar

Se consideró necesario conocer la estructura organizativa del ministerio, las principales líneas de acción del organismo, es decir sus lineamientos estratégicos, misión, visión y objetivos.

De manera concomitante resultó pertinente conocer los procedimientos desarrollados en el organismo en relación a la temática planteada. Así como también los documentos, manuales y tecnologías de la información utilizadas para sustentar dichos procedimientos.

Esencialmente se trató de conocer las principales dificultades que a entender del ministerio obstaculizaban la ejecución de los convenios.

Para profundizar en el conocimiento del organismo resultó necesario determinar cuáles serían las fuentes de información para realizar la investigación. Se estableció como fuentes documentales a las normas legales que determinaron la creación del ministerio, así llegamos a la Ley 17.866 del año 2005 y al Decreto 286 del año 2006.

En ese mismo sentido, se decidió incluir al Texto Ordenado de Administración y Contabilidad (T.O.C.A.F) dado que es la norma que regula el funcionamiento del Estado.

Por otra parte se estableció como fuente de información institucional a la página web del organismo y a sus documentos internos.

Y por último se determinaron las fuentes de información testimoniales al interior del organismo. Como la temática abordada involucraba a diversos actores dentro del ministerio se definieron las áreas funcionales relevantes para extraer la información que luego sería incluida en el manual, las mismas fueron las siguientes:

Jurídica: para obtener el detalle de los requerimientos formales y legales que debían cumplir las OSC para poder firmar convenios con el ministerio.

Contabilidad y Finanzas: de manera de conocer el procedimiento de la rendición de cuentas y las normas legales que regulan el mismo.

Unidad de Convenios: brindando la posibilidad de conocer el estado del tema en la organización.

Asimismo, se elaboró la lista de candidatos a ser entrevistados en las áreas mencionadas anteriormente y otros que por el conocimiento de la institución o por la experiencia adquirida pudieran aportar datos importantes a la investigación.

Las personas entrevistadas en el Ministerio de Desarrollo Social fueron las que se detallan en anexo 8.4. Las guías de entrevistas se encuentran en los anexos 8.2 y 8.3.

Adicionalmente, se consideró pertinente conocer la opinión de la Directora del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) Anabel Cruz (A. Cruz, entrevista personal, 30 de abril del 2010) autora de uno de los libros consultados en esta investigación para conocer la realidad de las OSC uruguayas.

Anabel Cruz (A. Cruz, entrevista personal, 30 de abril del 2010) ha realizado diversas investigaciones en relación al Tercer Sector y a las Organizaciones No Gubernamentales de nuestro país, y cuenta con años de experiencia en la ejecución y gestión de convenios con organismos estatales. Por tal motivo se la eligió como representante de la opinión de este sector tan atomizado, respecto al trabajo de investigación que se pretendía realizar.

Su testimonio resultó de vital importancia para conocer cuáles eran las necesidades en relación a la temática planteada y las características particulares que presentan estas organizaciones en nuestra sociedad actual. Sus aportes y sugerencias fueron de gran utilidad en las primeras instancias de la investigación, resultando muy orientadoras.

Con ello se trató de relevar información considerada de interés para las organizaciones sociales, como ser: aspectos de funcionamiento interno del ministerio, trámites que son necesarios realizar, lugares de contacto en el territorio nacional, entre otros. La entrevista realizada se incluye como anexo 8.1 del presente trabajo.

3.1.2 Instrumentos para relevar información

Para proceder a recabar la información al interior del ministerio se definieron las siguientes técnicas de investigación, a saber:

- Investigación documental que incluye las leyes, decretos que regulan la relación del Estado y sus dependencias con instituciones o asociaciones no estatales, así como también la lectura de documentos que sustentan los procedimientos y que se convino relevantes para constatar la investigación.
- Entrevistas a personas que por su función, tarea o cargo posean conocimiento de la temática y puedan agregar valor al trabajo.

Para realizar el relevamiento de la información al interior del ministerio se decidió realizar entrevistas, algunas de las cuales fueron semiestructuradas, utilizando una guía de preguntas básicas las cuales contemplaban la información que se quería recabar. Esta técnica permitió una mayor libertad tanto para el entrevistado como para las entrevistadoras al momento de obtener la información, permitiendo ahondar en el conocimiento de la institución. De la misma forma se solicitaron los portadores de información para la elaboración del manual, los documentos y materiales de apoyo a los procedimientos que se obtuvieron de la información relevada.

En otros casos se utilizó el cuestionario para darle un carácter más estructurado a la entrevista. De esta manera se obtendría sólo la información que específicamente se quería recabar.

Tanto la guía de entrevista como el cuestionario contemplaban determinados aspectos, que a entender de las investigadoras recogían la información necesaria para comprender el funcionamiento de la institución en lo concerniente a los convenios y precisar el contenido del manual. Los aspectos antes mencionados refirieron a procedimientos del organismo, documentos disponibles, como ser formularios e instructivos y tecnologías de la información utilizadas en el mismo.

Una vez relevada la información en el MIDES sobre los principales aspectos que la institución consideraba necesarios manifestar a las organizaciones, las autoras elaboraron su primer borrador del contenido del manual.

Como lo establece la teoría, todo manual debe contener una portada, un índice, una introducción antes de iniciarse en el cuerpo principal del mismo (Pintos, 2009). Pero las autoras han considerado un aspecto adicional; la introducción de un prólogo previo al inicio de la lectura que contemple el marco de elaboración del manual, principalmente expresando el respeto que las autoras deben a la institución por brindarles el acceso a la información y aclarando a los futuros usuarios que no es un manual elaborado por personas del MIDES.

Posteriormente se concluyó que el **primer capítulo** del manual estaría conformado con datos institucionales del ministerio; de manera de dar una presentación clara del MIDES en lo que refiere a sus cometidos esenciales e introducirlo a las OSC.

Complementando lo anterior, resultaba pertinente incluir un detalle de los distintos planes y programas en desarrollo actual y el listado de las Oficinas Territoriales (OTES).

En un **segundo capítulo** se creyó conveniente explicitar cómo se realiza un proceso de convocatoria a las OSC, detallando las diferentes etapas por las cuales atraviesa el mismo.

En ese mismo sentido, se concibió como fundamental incluir los requerimientos exigidos por el ministerio a las OSC para llevar adelante un convenio, es así que se definió enmarcarlos en un **tercer capítulo**. Éste a su vez sería dividido en dos secciones, para mejorar la comprensión del lector, dado que los requisitos corresponden por un lado a la organización en sí misma, y por otro a la propuesta de trabajo a presentar.

En el **último capítulo** se decidió adentrarse en los propios convenios, e incluir tanto los derechos como las obligaciones que implica firmar un convenio con un ente estatal y las siguientes etapas que van desde la firma hasta la rendición final y cierre del mismo.

Se consideró pertinente anexar al manual una **Guía de Trámites** para que las OSC cuenten con información acerca de oficinas públicas, horarios y documentación a presentar al momento de realizar ciertos trámites dentro de la temática abordada.

Por último, incluir como **Anexos** información documental y gráfica de gran utilidad para el trabajo cotidiano de una OSC con el ministerio.

3.2 ELABORACIÓN EN SÍ MISMA

3.2.1 PORTADA

Se han recogido los principales elementos que debía contener a saber: el título del manual, la fecha y el lugar de elaboración así como también el nombre de las autoras.

3.2.2 PRÓLOGO

Se decidió incluir un prólogo como forma de alojar al lector en la temática. En el mismo se expuso dos de los objetivos primordiales del ministerio.

3.2.3 ÍNDICE O TABLA DE CONTENIDO

Resultó necesario establecer el estilo apropiado a los títulos y subtítulos, definiendo el grado de apertura de la tabla y un formato que estableciera la distinción entre unos y otros.

3.2.4 INTRODUCCIÓN O ANTECEDENTES

La introducción fue muy breve, buscó concentrar la atención del lector y ubicarlo en lo que posteriormente encontraría desarrollado en el manual. Se explicitó;

- ✓ Qué es el manual
- ✓Cuál es su objetivo
- ✓ A quienes se dirige

- ✓ Cuál es su contenido, diagramándolo en diferentes capítulos.

3.2.5 GLOSARIO

Su inclusión al inicio de la lectura buscó “familiarizar” al lector con el contenido del manual en especial con las abreviaturas que posteriormente encontraría.

Asimismo, en el se incorporaron ciertas definiciones como forma de establecer claramente cuál es la acepción que se le quiere dar al término a lo largo del texto.

3.2.6 CUERPO PRINCIPAL

Los capítulos incorporados en el manual fueron producto de varios borradores donde sucesivamente se fue acotando y precisando su contenido, hasta considerar que se cumplía con los siguientes cometidos:

- ✓ Suficiencia en su extensión
- ✓ Claridad en su contenido
- ✓ Entretenido para el lector
- ✓ Alineado al objetivo perseguido

Los capítulos fueron titulados de la siguiente manera;

- Una mirada al interior del MIDES
- Proceso de convocatoria a las OSC
- Requisitos exigidos para trabajar en conjunto con el MIDES
- El convenio en sí mismo
- Guía de trámites
- Anexos

El nombre de cada uno de los capítulos trató de brindar una aproximación a lo que posteriormente encontraría el lector en su interior. Se prefirió un título breve o de extensión media de manera de no generar ambigüedad y brindar la idea clave del capítulo.

3.2.6.1 - Capítulo 1- Una mirada al interior del MIDES

El diseño del manual procuró contribuir en el relacionamiento del Ministerio de Desarrollo Social con las Organizaciones de la Sociedad Civil, de manera que éstas puedan trabajar de forma exitosa y alineada con los objetivos de la institución.

Por ello se consideró apropiado incluir en su primer capítulo información del ministerio, de manera de acercar al lector hacia sus diferentes planes y programas, sus objetivos y actividades. Se incluyeron aspectos institucionales del MIDES con la idea de darlo a conocer, es decir “presentarlo” ante las organizaciones.

Puntualmente se explicitó la misión, visión y competencias del ministerio los cuales sustentan e inciden en su planificación estratégica, y en los lineamientos macro a seguir.

En el manual los mencionados conceptos han sido transcritos de la normativa que le dio origen al ministerio, para lograr un mayor conocimiento de personas ajenas a la institución y mejorar su comprensión.

De esta manera quedaron claramente establecidos los siguientes aspectos:

- ¿Para qué existe este organismo?
- ¿Cuáles serán sus servicios?
- ¿A quiénes atenderá?

Así las OSC comprenderán el rol que cumple este organismo como ejecutor de políticas públicas, cuáles son los objetivos que guían su accionar y los beneficiarios meta que se ha propuesto, para luego encauzar sus acciones en ese rumbo.

Adicionalmente se incluyó el organigrama de la institución, que muestra el detalle del gabinete ministerial, estableciendo su estructura y las personas que lo dirigen. Dicho organigrama se encuentra disponible en la página web del MIDES <http://www.mides.gub.uy/mides/text.jsp?contentid=4695&site=1&channel=mides>

En opinión de estas autoras, su diseño no coincide con los modelos teóricos analizados y estudiados en facultad, pero se ha incluido en el manual porque es el organigrama aprobado por la institución.

Por otra parte, en este mismo capítulo se consideró que resultaría provechoso para el lector conocer las diferentes áreas sociales por donde se encauza actualmente la actuación del ministerio. Se incluyó un detalle de los diferentes planes, programas y sistemas de información que se encuentran actualmente ejecutándose.

En el manual se hizo mención a los lineamientos perseguidos por cada uno de ellos, detallando sus principales cometidos y actividades desarrolladas para alcanzar sus objetivos.

Por último, dentro de este primer capítulo se decidió incluir como forma de complementar la información anterior, un cuadro que incluye el listado de las Oficinas Territoriales (OTES).

3.2.6.2 - Capítulo 2 - El proceso de convocatoria a las OSC

En esta instancia se estudió en profundidad el proceso de convocatoria o licitación a las OSC. Dicho estudio involucró el análisis de la normativa vigente relacionada a la temática, así como la realización de entrevistas a personas de la Unidad de Convenios y Jurídica del MIDES.

Es importante destacar que el proceso de convocatoria así como la firma de convenios se encuentran regidos primera y principalmente por el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF). Por tal motivo se consideró pertinente rescatar e incluir en el manual los artículos más destacados al respecto, y en caso de ser necesario ejemplificarlos o incluirlos en vocabulario más accesibles para el lector.

Se incluyó como elemento de apoyo a la información contenida, un gráfico del proceso dividido en siete etapas y una explicación de los elementos que caracterizan cada una de ellas. De esta manera, se lograría una mejor comprensión del proceso, de la dinámica de trabajo del ministerio, su metodología y sus tiempos.

Según la propia directora (G. Mazuchi, entrevista personal, 30 de noviembre de 2010): *Para el Ministerio es importante brindarle a las OSC una estimación del tiempo que insume todo el proceso, desde que se realiza un llamado hasta que se firma un convenio y los que transcurren luego, cuando el convenio esta en ejecución.*

Los plazos mencionados alcanzan los 5 meses aproximadamente; por lo tanto las OSC deben tener presente este aspecto al momento de establecer convenios con el Estado.

Fue así que se decidió la inclusión en el manual de un cuadro descriptivo con los controles externos que recaen sobre un expediente, incorporando a actores como como ser el Tribunal de Cuentas de la República (TCR), la Contaduría General de

la Nación (CGN) y Auditoría Interna de la Nación (AIN). Dichos actores ejecutan controles, con requerimientos y solicitudes particulares, y ello adiciona al proceso sus propios tiempos de procesamiento de información y autorización.

Con ello se pretendió brindar a las OSC una estimación del plazo total que transcurre entre que se inicia un expediente de un convenio y el mismo es aprobado definitivamente para su firma.

A continuación se describen brevemente cada una de las etapas que componen el proceso de convocatoria.

Es importante aclarar que en el manual se describió cada etapa de forma clara y completa, pero mediante el uso de una redacción informal, es decir a través de un lenguaje simple, que resultara amigable al lector

I. Detección de Necesidad de Contratar Servicios

En teoría, la detección de la necesidad debería darse al momento de confeccionar el Plan Operativo Anual (POA) que realiza cada programa o dirección. Pero en general, según manifiesta el Cr. Luciano Chácharo (L. Chácharo, entrevista personal, 19 de octubre de 2010) la realidad indica que dicha carencia es detectada posteriormente, es decir, al momento en que urge la problemática social a atender y se deben ejecutar actividades de forma inmediata.

Muchas veces este momento se ve dificultado aún mas porque *en algunos lugares del país no existe mucha “oferta” de OSC* según se nos manifestó en la entrevista grupal realizada a la Unidad de Convenios (entrevista personal, realizada el 03 de noviembre de 2010).

Se informó a los usuarios del manual que a los efectos de iniciar el procedimiento licitatorio la Administración debe contar con un crédito presupuestal para contratar, el que será imputado provisoriamente o reservado para la operación. La

finalidad de la reserva es contar con los rubros disponibles al momento de la adjudicación.

Adicionalmente se resaltó que se debe contar con la autorización de la ministra para poder continuar con el proceso licitatorio.

II. Realización del Pliego del Llamado

El pliego es el documento que establece *el conjunto de cláusulas redactadas unilateralmente por la Administración* (R. Flores, s.f, p.1), especificando la obra, el suministro o el servicio que se licita, las pautas que regirán el contrato a celebrarse, entre otros aspectos.

En primer lugar, el pliego debe incluir las condiciones generales que regularan el contrato y en segundo lugar las condiciones particulares. Las primeras refieren principalmente a las obligaciones y responsabilidades legales que involucraría la aceptación de las mismas y por lo tanto la firma del contrato. Las segundas hacen referencia principalmente al objeto del llamado, al plazo del contrato, al monto, al formato de presentación de las propuestas, entre otros.

En el caso del MIDES la elaboración del mismo es llevada a cabo por la Unidad de Convenios, aunque se constató que debido al poco tiempo de funcionamiento que tiene esta unidad, algunos siguen siendo realizados por las diferentes direcciones y luego controladas por la unidad referida.

Se incluyó la importancia que tiene este documento como precontrato antes de firmar el convenio y como parte integrante de él, luego de haberlo firmado.

En resumen, la redacción de esta etapa en el manual pretendió acercar al lector en el significado de la información contenida en los pliegos para que pueda lograr una buena interpretación de los mismos.

III. Publicación

En relación a este punto se detalló y enfatizó en el plazo legal establecido para la publicación de llamado con anterioridad a la apertura de las ofertas. Para ello se distinguió entre una Licitación Pública y una Abreviada para darle a conocer al usuario cuáles son los tiempos que tiene el organismo para llevarlo a cabo.

IV. Recepción de Propuestas

En lo que respecta a esta etapa se manifestó que conocida la intención de la Administración, el oferente deberá confeccionar su propuesta debiendo cumplir las condiciones esenciales establecidas previamente en los pliegos, pudiendo agregar cualquier otra información complementaria. Las ofertas que contengan apartamientos sustanciales, de acuerdo a lo que surge de los pliegos, no podrán ser consideradas en la evaluación posterior.

V. Apertura de Ofertas

Esta etapa se encuentra regulada por el Art. 56 del TOCAF. Éste establece que la apertura se debe realizar en el lugar, fecha y hora establecida en el pliego. Una vez que el acto es llevado a cabo no pueden realizarse modificaciones a las ofertas presentadas, salvo aclaraciones que se estimen convenientes.

Se explicó que en esta etapa se controla si las ofertas contienen defectos o carencias formales, si se ha adjuntado la documentación exigida en el pliego, así como la garantía de mantenimiento de la oferta, en caso que correspondiere.

Se decidió puntualizar también, que las organizaciones sociales tienen el derecho a concurrir a la apertura de ofertas en el lugar y horario estipulado en el pliego. Es un aspecto vital para ambas partes, debido a que reafirma la igualdad de ofertas y la transparencia en la elección de la más beneficiosa.

VI. Evaluar, Seleccionar y Notificar

En lo que concierne a esta fase se incluyó que la evaluación de las propuestas implica comparar y seleccionar, en base a determinados criterios cualitativos y cuantitativos, las propuestas presentadas. Los aspectos cualitativos refieren básicamente a los antecedentes del oferente, a la calidad de sus productos o servicios, a la experiencia que tiene en relación al llamado a licitación. En cambio, los aspectos cuantitativos son aquellos que pueden ser medibles como el precio, el volumen, el peso, es decir elementos objetivos de la propuesta.

Como se establece claramente en la reglamentación; no es necesario [...] *hacer la adjudicación a favor de la (propuesta) de menor precio, salvo en identidad de circunstancias y calidad*. Por lo tanto se enfatizó en que el precio es tan sólo uno de los criterios de selección.

En síntesis, se elige la más beneficiosa y brinda la oportunidad a las organizaciones de informarse sobre los aspectos que han sido tenidos en cuenta en la elección de la oferta más ventajosa. Para las OSC es una etapa que le puede brindar el aprendizaje necesario para un futuro llamado.

Por último, se destacó que el inicial o posterior rechazo de la oferta constituye actos administrativos impugnables, en base al Art. 62 del TOCAF.

VII. Firma del Convenio

El MIDES establece cual es la propuesta más ventajosa comprometiendo el gasto y adjudicándosele al oferente ganador.

La adjudicación es el acto precontractual, y produce ciertos efectos entre las partes los cuales han sido explicitados en el manual. Su inclusión buscó lograr que la organización que se encuentre en tal situación comprenda que una vez que ha sido adjudicada y por tanto elegida su propuesta de trabajo, la misma no podía ser

modificada, que su posterior rechazo le acarrearía ciertas responsabilidades y que el organismo tiene la obligación de contratar con él.

Se procede entonces a la efectiva firma del convenio entre las autoridades competentes, acorde a los objetivos preestablecidos para la OSC dentro del marco de trabajo del MIDES.

Dicha instancia culmina enviando al TCR el contrato firmado para poder realizar la obligación del desembolso inicial previsto en el convenio. Una vez aprobada, proceder luego del ingreso de fondos al ministerio, a realizar la transferencia efectiva de los mismos a la organización seleccionada (G. López, entrevista personal grupal, realizada el 03 de noviembre de 2010).

3.2.6.3 - Capítulo 3 - Requisitos exigidos para trabajar en conjunto con el MIDES

Para la elaboración de este capítulo se relevaron cuales eran los requerimientos exigidos por el ministerio a las OSC para llevar adelante un convenio. La información fue extraída de las entrevistas y de los documentos consultados, como ser pliegos, formularios y expedientes.

Para facilitar su interpretación se consideró oportuno separarlo en dos secciones, que son las siguientes:

- ✓ los requisitos solicitados a la organización en sí misma
- ✓ la propuesta de trabajo a presentar

Los primeros refieren fundamentalmente a la constitución formal de la organización en persona jurídica, el registro como proveedor del estado entre otros.

Los requisitos fueron incluidos en una lista taxativa, su exigencia se debe a la manera de operar el Estado con terceros y las normas que regulan dichas relaciones.

En opinión de estas autoras, resultaba necesario adicionalmente orientar a las OSC en la posibilidad de que la propuesta sea presentada por varias organizaciones. En ese sentido se aclaró la existencia de tal posibilidad y se citaron sus aspectos fundamentales.

En lo referente a los lineamientos para la presentación de un programa de trabajo, primeramente se elaboró una lista con los datos que necesariamente debía incluir la propuesta.

Posteriormente se mencionaron los factores que se consideran en la evaluación de las propuestas en la elección de la más beneficiosa para el organismo, ejemplificándose aquellos que resultaron preponderantes.

3.2.6.4 - Capítulo 4- El convenio en sí mismo

En este capítulo se incluyó, las definiciones de convenio y de contrato, tratando de plasmar la diferencia existente en el uso de las mismas. Se destacó que si bien los convenios son acuerdos entre ambas partes, es de la firma de un contrato que subyacen responsabilidades y obligaciones.

Para dar una visión más completa de las responsabilidades que implica la firma de un convenio se las categorizó en: por incumplimiento, mora y multas, laborales y tributarias.

Por otra parte, la manera de funcionar el Estado mostró la importancia de incluir en el manual información referente a la renovación y rescisión de los contratos. Este es un tema que al momento del estudio no había sido analizado en profundidad al interior del ministerio. Pero fue considerado dado los

inconvenientes que implica el hecho de que los contratos se venzan y aun haya actividades pendientes por realizar por parte de las organizaciones (Hobbins A, entrevista personal, 26 de agosto de 2010).

En cuanto a las obligaciones se incluyó la obligación de rendir cuentas que establece el Art. 114 del TOCAF, con ello se pretendió la comprensión por parte de las OSC de que la rendición de los fondos percibidos de entes públicos es una obligación legal.

De esta manera se logró introducir en el tema rendición de cuentas. Es un aspecto considerado por el ministerio como débil por parte de las OSC, dado que muchas veces se presentan fuera de plazo y en formatos diferentes a los exigidos por él y por el tribunal de cuentas, según manifestó el Cr. L. Chácharo, en su entrevista personal.

Se creyó conveniente sintetizar el procedimiento de rendición de cuentas en una sección posterior. Esta comenzó explicitando los dos componentes que involucra la rendición de cuentas, que son:

- ✓ el objeto social definido en el contrato.
- ✓ los gastos necesarios para su consecución.

La existencia de ambos componentes trae aparejado varios controles y en diferentes áreas del ministerio. Con esta información se pretendió brindar una estimación del tiempo que puede transcurrir entre que la rendición se presenta al organismo y se obtiene el siguiente desembolso para continuar la ejecución.

Considerando este aspecto como uno de los motores que guía la buena ejecución de los convenios, se realizaron recomendaciones y ejemplificaciones para una correcta presentación. Para poder redactar este punto se nos proporcionó un instructivo del MIDES, donde constan los principales aspectos a tener en cuenta con relación a la documentación y al formato a presentar.

Asimismo se detalló el tipo de gasto que se puede rendir y el que no, en el marco del convenio.

De los materiales que fueron proporcionados por el ministerio, se adicionaron al contenido del manual la planilla de rendición de gastos y la planilla de rendición de sueldos en sus formatos originales. Estos formatos “tipo” el ministerio los entrega a las organizaciones pero según se nos manifestó aún se detectan errores en su presentación. Para lograr mejorar este aspecto se decidió incluir un instructivo para su llenado.

3.2.6.5 Guía de Trámites

La presente investigación se basó en el supuesto de que las OSC al momento de firmar convenios con el MIDES ya están constituidas formalmente porque así lo exigen las normas y por lo tanto el ministerio.

Pero a entender de las autoras temas como: lugar de inscripción como organizaciones sociales, inscripción en el registro de proveedores del Estado entre otros trámites, no excedían el contenido del manual y podían ser de gran aporte para aquellos que aun no han firmado convenios y quieren iniciarse en esa aventura.

Por lo tanto, los trámites que se incluyeron difieren en su naturaleza pero todos se relacionan con la temática abordada.

En primer lugar, se informo a la OSC sobre el trámite de inscripción en el Sistema Integrado de Información Financiera del Estado (SIIF), cuando es el único requisito que no cumple para convenir con el ministerio. El mismo habilita las transferencias monetarias que requiera el convenio. Se informó sobre el lugar en donde realizarlo, la documentación a presentar, el costo y la vigencia del mismo.

En segundo lugar, se propuso informar a aquellas organizaciones que no contaban con el registro de la personería jurídica en el Ministerio de Educación y Cultura

(MEC). Para ello se separaron los requisitos documentales que deben presentar en caso de ser una Asociación o Fundación.

Adicionalmente se hizo mención a la posibilidad de obtener el estatuto tipo que tiene el MEC para las asociaciones, ya que no existe uno para las fundaciones.

Posteriormente se realizaron algunas puntualizaciones con respecto a los libros sociales de la organización, la manera en que se deben conservar y los diferentes tipos que deben tener.

Por último, se consideró necesario orientar sobre el trámite a seguir en caso que la organización quisiera solicitar la exoneración de impuestos prevista en la Ley 16.226. Dado que dicho trámite requiere transcurrir por distintas oficinas se realizó un resumen con sus principales ítems.

3.2.6.6 Anexos

Para la elaboración de este apartado se consideró en primera instancia que el contenido del mismo debía ser acotado a aquello que resultara de mayor interés tanto para la OSC que hoy en día tiene un convenio con el MIDES, como para aquellas que aún no lo han hecho.

Al inicio se anexó normativa específica, puntualmente la Ley 17.866 y el Dec. 286-06 por considerarse que sustentan la información mencionada en el manual.

Posteriormente se incluyó el Formulario de Presentación de Propuesta Técnica. Con su inclusión se trató de orientar aun más en el formato de presentación de las mismas según lo requiere el organismo, en concordancia a lo que se explicó en el capítulo correspondiente.

Adicionalmente se anexó el Formulario de Identificación del Oferente, que es otro de los formularios exigidos por el ministerio, donde como su nombre lo indica se incluyen datos de la organización postulante.

Luego se incluyó el Formulario de Presentación de Ofertas donde la OSC deja constancia que conoce las condiciones del pliego. Es una declaración donde el representante o apoderado de la organización se compromete a cumplir los términos establecidos en el precontrato y por tanto se somete a las normas legales que rigen dichos términos.

Asimismo resultó propicio incluir a modo informativo e indicativo y dado que es un aspecto que hay que mejorar según se manifestó por parte de personal del organismo, un modelo de Informe de Revisión Limitada.

Por último, se incluyó el formulario que tienen que presentar aquellas organizaciones que requieran del registro en el MEC de entidades de carácter cultural y de enseñanza, para posteriormente solicitar la exoneración de impuestos ante la autoridad competente.

Con la inclusión de estos documentos se considera que se complementa la información contenida en el manual, se orienta en lo que concierne a una buena presentación de la propuesta y se integra el proceso de rendición de cuentas.

3.3 REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL MANUAL

Según lo establece la metodología de elaboración de manuales, en esta etapa resulta fundamental que personas de la organización para la cual se elabora el manual, realicen una revisión de su contenido (Pintos, 2009).

En una primera instancia el manual fue entregado a las personas referentes de la investigación en el organismo para que verifiquen el contenido, realicen las correcciones y sugerencias que estimaran convenientes.

Se estableció una metodología de trabajo vía mail, a medida que se iba precisando el contenido del manual se fueron entregando los respectivos borradores. La persona designada por el organismo para dicha tarea utilizaba el mismo medio para realizar las consultas o comentarios que le merecía la lectura de los mismos. Dicha metodología permitió un mejor aprovechamiento de los tiempos de trabajo en el logro de la validación del contenido del manual

En ese mismo marco, se mantuvo una reunión con la Directora del MIDES, Graciela Mazzuchi, en la cual se revisaron los principales ítems incluidos en el cuerpo del manual (Mazzuchi, G., entrevista personal, realizada el 28 de noviembre de 2010).

De esta manera se completa la revisión del contenido y se prosigue a la siguiente etapa.

3.4 EDICIÓN, VALIDACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Para llevar adelante la edición del manual se consultó a personal vinculado al Área de Comunicación de una dependencia del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Las opiniones, sugerencias y el material proporcionado por el área referida fueron principalmente en cuanto al tamaño del manual pretendido, gramaje de hojas y tapa, tipo de encuadernación. Por lo tanto se recibieron de manera muy positiva para la conclusión del trabajo y fueron referencias fundamentales para lograr la producción.

Adicionalmente, en esta etapa, se decidió no hacer el manual en línea, considerando que los usuarios del documento se hayan dispersos en el territorio nacional, y en muchos casos no disponen de conexión a internet. Su prioridad es el desarrollo de actividades enmarcadas en políticas sociales a las cuales destina sus recursos (muchas veces limitados) por ello la entrega del documento en

formato papel puede resultar de mayor utilidad y conveniencia de acuerdo a esas características.

Asimismo, en varias oportunidades se consultó a especialistas para que colaboraran en la instancia de edición en lo referente a la redacción del manual y correcciones de estilo.

La validación es una etapa que brinda al emisor la posibilidad de conocer la comprensión de su trabajo y por lo tanto el grado de operatividad que podría alcanzar. Precisamente para constatar esto, se decidió entregar el manual a ciertas personas vinculadas profesionalmente con distintas OSC nacionales. Así fue que se le entregaron las copias respectivas vía mail y se les sugirió un plazo de dos semanas para que presenten los comentarios y observaciones que le surgieron de su lectura. La lista de personas que realizaron la revisión se presenta como anexo 8.5.

En opinión de estas autoras, sus aportes fueron muy valiosos; por lo tanto fueron contemplados, evaluados e implementados. El aporte de esas personas como agente receptor del documento resultó vital para proceder a la producción definitiva del manual.

Al respecto resulta grato mencionar que además de las sugerencias se recibieron comentarios alentadores.

En lo concerniente a la autorización cabe destacar que no se logró el carácter formal necesario para que sea un documento institucional. Se planteó por parte del organismo la posibilidad de que adquiriera el carácter formal posteriormente a su producción. Para ello se acordó la entrega de una copia del material una vez que el mismo se encuentre impreso y listo para su difusión.

Por lo tanto, el resultado obtenido en esta etapa condicionó el no poder realizar las etapas sucesivas establecidas en la metodología de elaboración de manuales.

3.5 PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y DIFUSIÓN

Se consideró para la edición final del documento los aportes recibidos en la etapa anterior. En base a ellos se realizaron solicitudes de precios a diferentes imprentas y editoriales. Se analizaron otras metodologías, entre ellas el ploteo, la impresión y producción propia. Se manejaron las diversas opiniones y cotizaciones, y se decidió su impresión en una de las imprentas cotizantes. De esta manera se logró la producción preliminar del manual, obteniendo el tamaño pretendido y el diseño que se había preestablecido, contemplando los aportes obtenidos en la revisión del contenido y las preferencias de las autoras.

Es de destacar que la producción definitiva así como la difusión del manual lo realizará el ministerio una vez lograda su institucionalización. A pesar de ello, las autoras consideran apropiado que se lleve adelante una difusión en todo el territorio nacional, solicitando la colaboración de las intendencias municipales para lograr un mayor alcance. Asimismo es pertinente que se realice una difusión apropiada al interior del organismo. De esta manera los empleados específicamente involucrados, se familiarizarían con la herramienta y la incorporarían como documento de apoyo a sus tareas cotidianas.

En ese mismo sentido es pertinente resaltar la importancia que tiene la capacitación en el uso de manuales. Las instancias de capacitación para los usuarios permiten un mejor aprovechamiento de la herramienta, por lo tanto es recomendable su realización.

Por último, no se puede dejar de comentar que una vez que el manual se encuentre operativo resultará necesario realizar las actualizaciones correspondientes. Las mismas, serán más esporádicas o permanentes dependiendo fundamentalmente de los cambios que puedan realizarse en los procedimientos descritos en el manual.

4. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se quiere hacer mención a observaciones detectadas en la investigación pero que no guardan relación directa con la producción del manual.

Asimismo, realizar recomendaciones, por considerar que las mismas repercutirían en una gestión eficaz del ministerio y contribuirían en su eficiencia.

Es de conocimiento de estas autoras que estos aspectos están fuera del alcance de la investigación, pero la profundidad de la misma permitió conocerlos y pueden resultar en futuras líneas de acción para el organismo.

El MIDES se encuentra en un proceso de mejoramiento de su gestión y fortalecimiento institucional y a ello apunta su accionar actual. Es por ello que se considera pertinente la inclusión de las siguientes apreciaciones:

□ **Creación de la Unidad de Convenios**

Se creó la Unidad de Convenios en el año 2010 principalmente para poder conocer la cantidad de convenios vigentes que tiene el organismo con las OSC nacionales. En base a esta aproximación, se propone elaborar una base de datos que permita el seguimiento de la gestión de los convenios que las OSC mantienen con el organismo.

No se pretende evaluar la gestión interna de estas organizaciones, porque como se ha mencionado ellas tienen autonomía en su accionar; pero igualmente según se nos manifestó se quiere lograr identificar que *una organización que trabajó mal en un programa no vuelva a trabajar en otro programa.*

Esta unidad al momento de finalizar la investigación no se encuentra formalmente incluida dentro de la estructura organizativa del ministerio. Su personal trabaja de manera funcional en otros departamentos, y part time en la Unidad Convenios.

Como se nos manifestó en la entrevista grupal esto provoca que los objetivos planteados en un principio por la unidad se vayan diluyendo y su consecución y logro, se vean cada vez más lejano en el tiempo.

Por lo tanto, se considera adecuado para el logro del objetivo general de mejorar la gestión otorgar el carácter formal a esta unidad, lo cual implica:

- Establecer su ubicación jerárquica dentro de la estructura organizativa.
- Definir claramente sus funciones y responsabilidades para que puedan realizar el plan operativo propuesto.
- Designar un lugar físico específico de trabajo en la institución, así como también personal de tiempo completo.

□ **Documentos institucionales**

Se ha constatado que el ministerio está realizando diversas modificaciones y en algunos casos diseñando formularios y manuales que permitan obtener un mejor conocimiento de los procedimientos que se realizan en su interior.

Uno de los documentos en proceso de elaboración que la institución dio a conocer fue un Flujograma, cuyo diseño y construcción pretende dejar en evidencia lo que se suele llamar “unidades cuellos de botella” a lo largo de todo el proceso que recorre un expediente. Es decir, desde su construcción a la aprobación definitiva por parte del TCR o del Contador Delegado.

Este aspecto se considera vital para la temática abordada en la presente investigación, porque permitirá conocer y ajustar los plazos que hoy en día transcurren en el proceso de convocatoria a las organizaciones.

Como se mencionó en el presente trabajo, una de las preocupaciones expresadas de la Directora General de Secretaría fue justamente éste aspecto y su interés por reducir dichos tiempos.

Asimismo, las autoras creen conveniente analizar los plazos antes mencionados por su influencia en los diferentes programas al momento de planificar y ejecutar sus actividades. Con ello se brindará a los directores la posibilidad de planificar oportunamente y contar con los recursos al momento en que le son necesarios y no en momentos tardíos.

□ **Expediente electrónico**

La utilización del expediente electrónico data del año 2008 y ha sido una herramienta que permitió mayor flexibilidad y agilidad en cuanto a la consulta de documentos incluidos en él, seguimiento del mismo, así como también una mayor garantía de su contenido.

Al respecto se nos manifestó:

- *no hay posibilidad de que se pierda un informe o una factura de un expediente*
- *nadie puede sacar o agregar nada*

Pero se han obtenido diversas opiniones de personas integrantes del ministerio, en cuanto a que su utilización de manera conjunta y paralela con el expediente físico dificulta y duplica la dinámica de trabajo.

Asimismo, existe una limitación en cuanto a la cantidad de usuarios que pueden acceder al sistema y una desactualización cuando el expediente se encuentra en los órganos de contralor del ministerio. Al volver el expediente con intervenciones u aprobaciones hechas por dichos órganos, los cambios deben ser incluidos en el expediente electrónico, y muchas veces esto no se hace oportunamente.

Si bien con la introducción de esta herramienta se ha mejorado en la disposición de información confiable e integra, la desactualización de la misma por períodos extensos de tiempo puede generar diversas dificultades.

Por lo tanto, sería apropiado definir una metodología única de trabajo cuando se logre su uso extendido a todos los usuarios que por su labor lo requieran, y lograr

incluir las actuaciones que suceden fuera de la órbita de trabajo del MIDES de manera oportuna.

□ **Solicitud de documentación a las OSC**

Se obtuvo la confirmación por parte del organismo que si una organización social se postula en un programa o dirección para firmar un convenio y luego se postula en otra dirección se le solicitan nuevamente los mismos documentos formales.

Si bien se está intentando mejorar este aspecto las personas consultadas manifiestan que no existe al interior del organismo, al momento de finalizar la investigación, con una propuesta de trabajo concreta.

Se considera por parte de las autoras, que es un aspecto que el ministerio debería contemplar y analizar, intentando definir una metodología que permita acceder a los documentos institucionales presentados por las OSC a todos los programas que ejecutan convenios con ellas. El diseño y la construcción de un sistema integrado puede ser una alternativa viable para el futuro de la organización.

Hoy en día se cuenta con diversos servicios por parte de la Dirección General Impositiva (DGI) que permiten acceder por ejemplo a verificar la vigencia del Certificado Único de una empresa. Asimismo, el Banco de Previsión Social (BPS) permite consultar en línea la vigencia del Certificado Común.

Por lo tanto existen herramientas disponibles que aportan eficiencia en esta instancia que se podrían utilizar en este momento. Con ellas se simplificaría el trabajo tanto para el MIDES como para la OSC postulante, reduciendo tiempos y eliminando duplicaciones innecesarias.

□ **Transferencia de fondos a las organizaciones**

Surge de la investigación que existe una diferencia entre la fecha de firma de los convenios y la fecha que las organizaciones reciben el primer desembolso para trabajar.

Ello conlleva en primer lugar a un comienzo más tardío de las actividades por parte de la OSC, porque muchas de ellas no cuentan con los fondos suficientes para autofinanciarse durante ese período.

Y en segundo lugar, ocurre en ciertas oportunidades, que las organizaciones reciben los desembolsos en fecha muy próxima al vencimiento de los contratos, cuando los mismos cuentan con un breve plazo de ejecución.

Con relación a este punto, se considera apropiado tanto para el organismo como para las OSC establecer una cláusula en el contrato en la cual quede supeditada la fecha de inicio del mismo a la fecha de entrega del desembolso inicial.

❑ **Capacitación a las Organizaciones Sociales**

Se constató que no existe una política global de capacitación para todas las organizaciones que mantienen convenios con el ministerio. Las observaciones que presentan las rendiciones de fondos se repiten año a año, incluso por las mismas OSC.

Algunas personas entrevistadas en el MIDES desconocen este aspecto a nivel institucional y otras afirman que se capacita según cuál sea la dirección que realiza el convenio. Por lo tanto sería conveniente realizar una adecuada planificación con relación a este tema.

Se debería capacitar procurando contrarrestar las principales dificultades que se presentan durante la ejecución de los convenios, apuntando al logro de los resultados que el ministerio desea obtener del trabajo conjunto con las OSC.

De esta manera, las Organizaciones de la Sociedad Civil pueden conocer y aprender la metodología de trabajo del ministerio, mejorar los aspectos que hasta el momento viene realizando con errores y capitalizar los conocimientos en su experiencia y trabajo cotidiano.

□ **Cultura Organizacional**

Resulta conveniente hacer mención a ciertos aspectos que se detectaron en las entrevistas realizadas, relacionados a la cultura organizacional del organismo. Cabe destacar que no se hizo ningún estudio de la cultura del ministerio porque escapaba al objetivo de este trabajo; por lo tanto se recomienda su realización.

En nuestra opinión, si bien visiblemente hay valores compartidos por sus miembros, se conocen los objetivos del organismo y los modos de conseguirlos, parecen existir subculturas dentro del ministerio.

Los diferentes programas o direcciones, presentan en su interior diferentes metodologías de trabajo que influyen en el funcionamiento general de la organización. Al respecto se nos comentó, *cada uno cuida su chacra*.

La existencia de subculturas no es necesariamente algo nocivo para el ministerio, ya que es normal que existan dada su dimensión y departamentalización, lo fundamental es que la misma no se convierta en una contracultura, es decir que sus valores ataquen o se contrapongan a los que distinguen a la cultura dominante.

Por lo tanto resulta necesario, inicialmente para la temática que nos involucra, re alinear los modos de trabajo de las diferentes direcciones entre sí y con el mismo ministerio, así como también con las OSC. Posteriormente efectuar un estudio y diagnóstico de la cultura organizacional del organismo.

Ello repercutirá a nuestro entender, en primer lugar, en un mejor funcionamiento de la Unidad de Convenios. Esta unidad tiene la labor de centralizar toda la información a nivel del ministerio en su conjunto. La recopilación de dicha información proviene de los diferentes programas; por lo tanto, la unidad antes mencionada tiene uno de sus principales objetivos supeditados a la colaboración en tiempo y forma de las demás unidades.

En segundo lugar, en el logro de los objetivos propuestos por el ministerio. Es fundamental que todos los miembros de la organización se sientan parte integrante de la misma, se compartan los mismos valores e ideas y se genere un interés

colectivo para su consecución. Al respecto la existencia de una cultura dominante e institucionalizada influye en el comportamiento de los trabajadores garantizando que todos apunten a la misma dirección (Robbins, 2004, p. 528).

□ **Calificación del trabajo de las OSC mediante el uso de indicadores de gestión**

Se considera apropiado por parte de estas autoras contemplar por parte del organismo la utilización de indicadores que permitan calificar la actuación de las OSC en el marco de los convenios que establece con él.

Si bien existen a nivel de cada dirección sus propios mecanismos de evaluación, muchas veces según se nos comentó, el resultado obtenido de dichas evaluaciones no es compartido por todas las direcciones o programas.

Se recomienda entonces, la construcción de indicadores comunes, capaces de evaluar a las diferentes organizaciones y su implementación para saber cuáles han sido los resultados del accionar en conjunto con el ministerio. De esta manera, se podrá realizar un análisis a posteriori, es decir cuando el convenio venció y establecer una calificación a la OSC, la que luego será considerada en posibles convenios futuros.

Se deja planteado para el futuro, una serie de aspectos que convendría introducir a estudio y análisis si el organismo los considera apropiados y pertinentes. En opinión de estas autoras, el mejoramiento de dichos aspectos lograría el propósito de la institución, mejorar su gestión y lograr fortalecerse institucionalmente.

5. CONCLUSIONES

“ El bienestar de toda una comunidad de personas que en ella trabajan, será tanto mejor cuanto menos cada uno requiera para sí, el producto de su trabajo; es decir, en cuanto mas de este producto el ceda a sus semejantes, y cuanto más sus propias necesidades se satisfagan, no de su propio trabajo, sino del de los demás”

Rudolf Steiner

El presente trabajo de investigación tenía como objetivo la elaboración de un manual administrativo. Para ello resultó necesario transitar por varias etapas y cumplir rigurosamente la metodología que se había propuesto.

Se presentan a continuación las conclusiones a las que se arribo luego de haber culminado la investigación;

MANUAL

Contenido y comprensión

Se considera que el manual elaborado cumple con los requerimientos en cuanto a contenido y comprensión que se habían definido previamente las autoras. La validación y revisión por parte del ministerio así como de las OSC seleccionadas permitieron conocer el grado de adecuación y operatividad que puede llegar a tener el manual elaborado.

Las organizaciones que han participado de la etapa de validación del contenido han coincidido en la claridad de su lenguaje, en la utilidad de los ejemplos prácticos y anexos incluidos, así como también en la lectura amena del mismo. Asimismo consideran que la información contenida en él resulta muy orientadora para el trabajo cotidiano con el organismo. Es por ello que se concluye que el manual pretendido en la planificación, ha sido satisfactoriamente logrado.

✓ **Tipo de manual**

Si bien el manual elaborado producto de esta investigación no coincide con los modelos teóricos planteados, se considera que el contenido contempla aspectos de diversos manuales. Se presenta información institucional, de procedimientos, relacionada a una temática particular y orientada a un usuario externo a la organización. Por lo tanto no coincide con ningún tipo específico, de los vistos teóricamente, sino que su contenido incluye la información que se convino relevante de acuerdo al destinatario elegido, objetivo y alcance pretendido con su producción.

✓ **El manual como herramienta de comunicación**

Resulta conveniente resaltar la importancia que tiene el manual como herramienta de comunicación para una organización. Las OSC que fueron seleccionadas para realizar la validación del mismo conocen la institución y muchas de ellas, actualmente mantienen vínculos contractuales con el MIDES. Pero han coincidido en la importancia que tiene dicho documento ya que presenta información clara y precisa para la temática que las involucra. Si bien conocen el portal institucional han manifestado que ese medio de comunicación incluye más y variada información de la que les resulta necesaria para la ejecución de los convenios que mantienen con el organismo.

Es por ello que se concluye que el manual, como herramienta de comunicación permite el acercamiento, en este caso, del MIDES a la ciudadanía y una mayor transparencia de su quehacer cotidiano.

❑ **METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE MANUALES**

Las autoras consideran conveniente resaltar la importancia que tiene cumplir rigurosamente la metodología de elaboración de manuales para que el producto obtenido sea satisfactorio tanto para quien se encargará de difundirlo como para el usuario definido. Si bien cada una de esas etapas es importante, al igual que lo dice la teoría, es fundamental hacer una correcta planificación del trabajo.

✓ **Correcta definición de información a relevar**

El contenido del manual se va precisando con la información relevada y para ello resulta vital, realizar previamente, una correcta definición de la información que se quiere conocer. Una definición inadecuada es un error que puede generar mayor tiempo de elaboración así como también el incumplimiento del objetivo pretendido con ella.

El amplio acceso a información del que se dispone actualmente, la gran disponibilidad de datos, artículos de prensa, transcripción de encuestas en línea, entre otras, hacen vital la correcta definición de la información que resulta necesaria para la producción del manual. En ese marco, se considera necesario determinar de forma correcta las fuentes de información, para lograr el relevamiento que se estableció como primordial.

Asimismo es conveniente realizar una adecuada sistematización y análisis de la información, para que en última instancia se incluya aquello que realmente resulte adecuado y necesario para el destinatario. De ella dependerán, en gran parte, los resultados obtenidos en las etapas posteriores y el producto logrado.

❑ **ADECUADO CONOCIMIENTO DEL USUARIO**

Es de destacar, la importancia que tiene el conocimiento del destinatario o del usuario del manual. El lograr interiorizarse de sus necesidades, atributos y dificultades entre otros, permite definir cuál es la información relevante para él. Adicionalmente se logra una aproximación al vocabulario utilizado por el usuario, lo que permite adecuar el lenguaje empleado en la redacción del manual de

manera que le resulte amigable y claro. De nada sirve producir un manual que no resulte útil para quien lo va a utilizar. Es por eso que el objetivo pretendido con la elaboración del manual guarda una estrecha relación con el usuario definido.

❑ CORRECTA DEFINICIÓN DEL ALCANCE

Como se ha mencionado teóricamente resulta conveniente establecer de manera apropiada el alcance del manual. En el ánimo de incluir mucha y variada información puede confundirse y realizarse un mayor relevamiento de información del necesario. Ello dificulta la sistematización y confrontación de la misma, es por eso que no puede perderse de vista durante la etapa de revelamiento el alcance que se le quiere dar; de esta manera se logra un mejor aprovechamiento del tiempo de elaboración.

❑ TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO

La elaboración de un manual no sólo requiere de personas que estén dispuestas a escribirlo, sino que adicionalmente requiere del trabajo conjunto con personas de diversas disciplinas. En nuestro caso, la validación del manual involucró a sociólogos, asistentes sociales, entre otros, cada uno de ellos vinculados profesionalmente a diferentes OSC.

Por otra parte, para llevar adelante la edición final se requirió del apoyo de diseñadores gráficos y técnicos especialistas en la materia.

Por lo tanto, detrás de la elaboración del manual, existe el aporte y el trabajo de varios profesionales y técnicos, no sólo el de las autoras.

En conclusión, aun tratándose de un trabajo monográfico se debió solicitar asesoramiento en ciertas materias, evidenciando que la elaboración de un manual es un trabajo multidisciplinario.

□ LINEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Luego de haber culminado el trabajo y presentado en el capítulo anterior una serie de recomendaciones, entendemos que se abre un camino para futuras investigaciones que referimos en las siguientes direcciones:

- **Evaluación del Impacto Social que genera el trabajo conjunto de las OSC con el Estado en la ejecución de políticas públicas.**

Según surge de la investigación, los diferentes programas o direcciones del MIDES realizan una evaluación y monitoreo de sus propias actividades para verificar el cumplimiento de los objetivos. Pero no existe aún un sistema de seguimiento y evaluación de cada uno de los convenios desarrollados con las OSC. Eso provoca el desconocimiento de cuál es el impacto social que cada uno de ellos generó.

En ese sentido es que se sugiere la medición de dicho impacto a través de la construcción de ratios de impacto social en la población objetivo. A vía de ejemplo: número de beneficiarios alcanzados con dicho convenio en relación al total de la población objetivo.

De igual forma se podría definir un modelo que evalúe la situación de la población objetivo antes y luego de haber culminando el convenio.

Asimismo mediante la consulta participativa, encuestando a los usuarios atendidos por el convenio se podría evaluar el grado de efectividad alcanzado en la política social a través de esa modalidad de convenio.

En síntesis existen diversas metodologías que permitirían realizar la medición del impacto social que generan los convenios que establecen el MIDES con las OSC. Es por ello que se sugiere al organismo considerar y llevar adelante la que considere más relevante, sin perjuicio de la existencia de otras metodologías que no han sido mencionadas y que podrían utilizarse para tal cometido.

- **Evaluación del desempeño de cada OSC**

Algunos programas realizan una evaluación de la gestión de las OSC pero no existe a nivel ministerial una política global al respecto. Aquellos programas que realizan dicha evaluación, en algunos casos, no comparten la información resultante con los demás programas existentes al interior del ministerio.

Es por ello que se sugiere la construcción de indicadores de gestión que evalúen el desempeño de las organizaciones en el marco de los convenios que establece con el organismo. Dichos indicadores deberían contemplar aquellos criterios considerados primordiales por el ministerio, como ser; adecuación en la gestión del convenio, eficacia en el uso de los recursos, oportunidad de los objetivos alcanzados, entre otros. Asimismo la construcción de tales indicadores debería contemplar la diversidad de organizaciones que se vinculan con el organismo. Y por último la aplicación de tales indicadores al trabajo efectuado por la OSC debería derivar en una calificación para la misma. Dicha calificación debería ser considerada en convenios futuros que la institución quiera realizar.

En este sentido se destaca la carencia de uno de los procesos considerado importante por las autoras que debería desarrollar el ministerio, que es el proceso de control de desempeño de las organizaciones sociales.

- **Estudio y diagnóstico de la Cultura Organizacional**

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, se identificaron algunos aspectos que manifiestan la posibilidad de existencia de subculturas al interior del ministerio.

Es por ello que se propone por parte de las autoras la realización de un estudio y diagnóstico de la misma por parte del organismo.

REFLEXIONES FINALES

Las autoras consideran apropiado mencionar que se vio como una limitante para la investigación desarrollada el no poder realizar un análisis de los procedimientos previamente a la realización del manual. Dicha tarea fue excluida específicamente por parte del ministerio, por lo tanto se recabó la información de los procedimientos desarrollados actualmente por la institución. Igualmente las autoras reconocen que el grado de utilidad del manual depende del grado de adecuación de los procedimientos.

En resumen para estas autoras la experiencia fue muy positiva y enriquecedora, principalmente por haber cumplido el objetivo que se habían planteado. El manual elaborado cumple con los requerimientos en cuanto a contenido y comprensión que se había definido previamente para los usuarios preestablecidos, tanto en su alcance como en su suficiencia.

6. BIBLIOGRAFÍA

ANONG: Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales (2005). *Legislación en ONG*. Cuadernos de Capacitación [Internet] disponible en: <http://www.anong.org.uy/uploads/docs/documentos%20ANONG/legislaci%F3n.pdf> [acceso el 7 de febrero de 2010]

ANONG: Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales. (2007). *Mesa redonda sobre Ley de Asociaciones Civiles*. [Internet] disponible en: <http://www.anong.org.uy/uploads/docs/documentos%20ANONG/Relator%EDa%20mesa%20redonda%20de%20ley%20de%20asociaciones%20civiles.pdf> [acceso el 07 de febrero de 2010]

ANONG: Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales. (2008). “*Rol de las organizaciones de la sociedad civil en la implantación de las políticas sociales*”. Montevideo, Uruguay.

Arrarte, C., Pérez, V. (2010). *La Gestión del Conocimiento en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración: Implementación de Entornos Virtuales de Enseñanza-Aprendizaje*. Facultad de Ciencias Económica y Administración, UDELAR. Montevideo, Uruguay.

Bruno, A. [Comunicación personal] 03 de noviembre de 2010

CEALS: Centro de Estudios y Asesoramiento Laboral y Social. (Comisión Directiva 2004 – 2005). *Recopilación y análisis de la normativa jurídica aplicable a las relaciones entre Estado y sociedad civil en Uruguay*. Montevideo, Uruguay.

Chácharo, L. (2010) [Comunicación personal] 19 de octubre de 2010

Cruz, A. (2010) [Comunicación personal] 30 de abril de 2010

Cruz, A., Pousadela I. (2008). *Ver a través. Poder. Rendición de Cuentas y Sociedad Civil*. Primera Edición. Montevideo, Uruguay.

Adicionalmente se encuentra disponible en:

http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/ver_a_traves_copy.pdf

Constitución de la República Oriental del Uruguay (1830).

Contaduría General de la Nación. (2009). *Texto Ordenado. Ley de contabilidad y administración financiera*. Actualizado por el Departamento de Legislación y Jurisprudencia, División Jurídica. Montevideo, Uruguay.

De Asís A., Gross D., Lillo E. y Caro A., s.f. *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Obra Social, Fundación Luis Vives. Madrid, España.

Disponible en:

<http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/2686.html.es>

Decreto 53 del año 1993. Condiciones Generales y Particulares de los Pliegos.

Decreto 475 del año 2005. Inclusión de Garantías en pliegos.

Decreto 286 del año 2006. Creación del Ministerio de Desarrollo Social.
Formulación de la Estructura Organizativa.

De los Santos, J. (2007), “Facilítame los trámites”, Revista La Diaria, N° 311, Junio, Pág. 13

Fantova F. (2006). *La gestión de calidad y el papel del tercer sector en la política social*. Ponencia para el Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social. Madrid, España.

Flores R. (s.f) *Contratos Administrativos y Licitación Pública*. Montevideo. Uruguay.

Gerstenfeld. P, Fuentes A. (2005), CEPAL: Comisión Económica para América Latina, comisión regional de las Naciones Unidas. *Caracterización del Tercer sector en las políticas de formación de capital humano en Uruguay* [Internet] disponible en: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/23752/P23752.xml&xsl=/uruguay/tpl/p9f.xsl&base=/uruguay/tpl/top-bottom.xslt> [acceso el 15 de diciembre de 2010]

González, G. (2010) [Comunicación personal] 03 de noviembre de 2010

Hobbins, Jaureguiberry, Michelena (2008). *Estudio de la Metodología de los Procesos de Diseño Organizacional del Ministerio de Desarrollo Social*. Facultad de Ciencias Económica y Administración, UDELAR. Montevideo, Uruguay.

Hobbins, A. (2010) [Comunicación personal] 26 de agosto de 2010

ICD: Instituto de Comunicación y Desarrollo. (2007). *Rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Informe. Montevideo, Uruguay.

ICD: Instituto de Comunicación y Desarrollo. (2007). *Pregonar con el ejemplo; Sociedad civil y rendición de cuentas*. Seminario Internacional. Montevideo, Uruguay.

Ley 17866 (2005) [Internet] disponible en:
<http://www.mides.gub.uy/innovaportal/file/61/1/ley%20MIDES.pdf> [acceso el 06 de noviembre de 2009]

Licitación Abreviada N° 59 del año 2010 [Internet] disponible en:
http://www.mides.gub.uy/innovaportal/file/9107/1/llamado_soriano.pdf [acceso el 18 de agosto de 2010]

López, G. (2010) [Comunicación personal] 03 de noviembre de 2010

Mazzuchi, G. [Comunicación personal] 28 de noviembre de 2010

Mintzberg, Quinn, Voyer (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Edición breve, Primera Edición.

Peirano, C. (2010) [Comunicación personal] 03 de noviembre de 2010

Pintos G. (2009). *Los Manuales Administrativos Hoy*. Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UDELAR. Montevideo, Uruguay.

----- (2010). *Organigramas*. Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UDELAR. Montevideo, Uruguay.

(Plan de Equidad, 2008). [Internet] disponible en:

http://www.mides.gub.uy/innovaportal/file/913/1/plan_equidad_def.pdf

Proyecto de Producción Responsable. (2009). *Guía de Siembra Directa*. MGAP. Montevideo, Uruguay. [Internet] Disponible en:
<http://www.cebra.com.uy/presponsable/2009/07/14/guia-de-siembra-directa>
[acceso 01 de octubre de 2010]

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. (2003). *Adaptación de instrumentos para la evaluación de aspectos organizaciones en ONG's*. Volumen 19, nº2 - Págs. 159-179

Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Decima edición, Prentice Hall. Universidad de San Diego. California, Estados Unidos.

Rojas, L. (s,f). *Manuales Administrativos*. Universidad Tecnológica Nacional Rio Grande, Argentina. [Internet] disponible en:
<http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/II2.html> [acceso en Febrero 2010]

Rosteier R. (2005) Artículos comentados del TOCAF.

Scarsi, C. (2010) [Comunicación personal] 03 de noviembre de 2010

Silveira, M. (2010) [Comunicación personal] julio de 2010

Secretaria de Hacienda y Crédito Público. *Guía Técnica para elaborar Manuales Administrativos*”, [Internet] Julio, 2006, México.
Disponible en:
ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_ftp/publicaciones/normateca/documentos/acch/GT_Manuales_Administrativos.pdf [acceso el 22 de agosto de 2010]

Villarreal N. y Santandreu A. (1999). *Desarrollo sustentable en Uruguay. Las ONG y las Políticas Públicas*. Artículo publicado en Temas Clave Nº 10. CLAES (Centro Latino Americano de Ecología Social), [Internet] Noviembre, 2009, disponible en:
<http://www.ambiental.net/temasclave/TC10VillarrealSantandreuOngs.htm> [acceso el 9 de febrero de 2010].

Veracruz (2008). *Metodología para la elaboración de Manuales Administrativos*. Dirección General de Desarrollo Administrativo, Subdirección de Promoción del Desarrollo Administrativo. México. [Internet], disponible en:

[http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/CGINICIO/PDFS_MARCOL
EGAL/METODOLOGIA%20MANUALES%20ADMINISTRATIVOS_2.PDF](http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/CGINICIO/PDFS_MARCOL
EGAL/METODOLOGIA%20MANUALES%20ADMINISTRATIVOS_2.PDF)

[acceso el 18 de agosto de 2010]

Páginas Web consultadas:

<http://www.anong.org.uy/> [último acceso 13 de junio de 2010]

<http://www.cgn.gub.uy/> [último acceso 26 de diciembre de 2010]

<http://www.dgr.gub.uy/> [último acceso 12 de noviembre de 2010]

http://www.mec.gub.uy [último acceso 12 de diciembre de 2010]

http://www.mides.gub.uy [último acceso 28 de diciembre de 2010]

<http://www.tcr.gub.uy/> [último acceso 26 de diciembre de 2010]

7. GLOSARIO

AIN: Auditoría Interna de la Nación

Es el órgano de control que contribuye a generar un entorno económico transparente y confiable, protegiendo la hacienda pública y privada en beneficio de la sociedad en su conjunto.

LA: Licitación Abreviada

Licitación es el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del Sector Público.

Al momento de realizar un llamado a licitación, la institución en cuestión previamente define a que organizaciones considera pertinente invitar ya sea por experiencia, o por antecedentes satisfactorios en trabajos anteriores, entre otros aspectos.

En la normativa jurídica nacional la LA se rige de acuerdo al ART. 48 del TOCAF.

LP: Licitación Pública

La licitación pública es un procedimiento administrativo que consiste en una invitación a contratar de acuerdo a bases previamente determinadas con la finalidad de obtener la oferta más beneficiosa para la Administración. Se diferencia con la L.A en que en esta oportunidad se invita a todas las organizaciones sociales que quieran contratar con el organismo.

En la normativa jurídica nacional, el art. 2 del Decreto 500/91 y el art. 131 del TOCAF expresan los principios generales aplicables al tema correspondiente.

ONG: Organización No Gubernamental

Cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común. Las ONG llevan a cabo una gran variedad de servicios humanitarios, dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad. Proporcionan análisis y conocimientos técnicos, sirven como mecanismos de alerta temprana y ayudan a supervisar e implementar acuerdos internacionales. Algunas están organizadas en torno a temas concretos como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud (Naciones Unidas, 2001).

OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil

Refiere a la diversidad de personas con categoría de ciudadanos que actúan generalmente de manera colectiva para tomar decisiones en el ámbito público que conciernen a todo ciudadano fuera de las estructuras gubernamentales.

Dicho concepto encierra dos componentes principales: por un lado, el conjunto de instituciones que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales de los ciudadanos y que propician su libre asociación, la posibilidad de defenderse de la acción estratégica del poder y del mercado y la viabilidad de la intervención ciudadana en la operación misma del sistema; por otra parte estaría el conjunto de movimientos sociales que continuamente plantean nuevos principios y valores, nuevas demandas sociales, así como vigilar la aplicación efectiva de los derechos ya otorgados. Así, la sociedad civil contiene un elemento institucional definido básicamente por la estructura de derechos de los estados de bienestar contemporáneo, y un elemento activo, transformador, constituido por los nuevos movimientos sociales.

OTES: Oficinas Territoriales

Las OTES son la representación institucional del MIDES en el territorio y se constituyen como las instancias fundamentales del proceso de desconcentración y descentralización. Son los lugares físicos donde se puede acudir a buscar información, efectuar consultas, evacuar dudas, entre otros.

Se ubican en cada uno de los departamentos, trabajando para identificar problemas y buscar soluciones en grandes ciudades y pequeñas localidades del país. (MIDES, Programa de Apoyo a la Estrategia Nacional de Infancia y Adolescencia, Reglamento Operativo, Octubre 2010).

PANES: Plan de Atención Nacional a la Emergencia Social

El PANES fue una política macro que abarcó el período entre los años 2005-2007, se implementó para dar respuesta a la emergencia social de los hogares en extrema pobreza o indigencia en el país.

Fue el marco para las intervenciones que se llevaron adelante a través de diversos programas sociales con multiplicidad de objetivos, los cuales se pueden sintetizar en dos dimensiones, una asistencial; atender las situaciones de emergencia en las que se encontraba la población del PANES. Otra promocional; brindar herramientas que permitieran la superación de las situaciones de indigencia, pobreza, y otras formas no económicas de exclusión social, con énfasis en el acceso al pleno ejercicio de los derechos.

POA: Plan Operativo Anual

Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional o no gubernamental) o un fragmento de la misma (departamento, sección, oficina u otros) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico, por este motivo debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

SIIF: Sistema Integrado de Información Financiera

Es el sistema de información de la Administración Pública y procura integrar los distintos componentes de la política fiscal de recursos, gastos y financiamiento. Pretende agilizar, mejorar y modernizar la gerencia de los recursos públicos, y también los procesos de trabajo financieros.

Su cometido es el de mejorar los procesos de toma de decisiones para incrementar la eficiencia en la utilización de los recursos públicos, dando transparencia a los actos de la Administración y asignando responsabilidades a los agentes involucrados en el proceso de ejecución de la política fiscal.

TC: Tribunal de Cuentas

Es el órgano de control externo o entidad fiscalizadora superior del país. Su creación data del año 1934 cuando fue incorporado a nivel institucional por la Constitución de ese año. Sus funciones se encuentran reglamentadas en la Sección XIII de la Constitución, el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF) en leyes dispersas y en las ordenanzas del propio Tribunal.

TOCAF: Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera

Es un documento en forma de texto que recoge La Ley de Contabilidad y Administración Financiera del Estado.

8. ANEXOS

8.1 – TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A ANABEL CRUZ

Comentarios acerca de la situación actual de las ONG

"Las personas pasan las instituciones quedan".

No debe perderse nunca la memoria institucional: el MIDES seguramente ha trabajado con cientos de organizaciones y es importante registrar ese proceso, evaluarlo, aprender de él. Hubo en determinado momento incluso cierta tendencia a que se crearan organizaciones para responder a las demandas del Estado. Hay quienes llaman a este proceso, en el que organizaciones sociales ejecutan políticas sociales, una tercerización de las políticas sociales.

Creo que las organizaciones sociales han encontrado nuevos espacios de trabajo y de coordinación en las últimas décadas, con un punto de inflexión en los años 90 y con los 20 años de trabajo de la Intendencia del Frente Amplio. También la creación del MIDES, que implicó atención focalizada y prioritaria a políticas sociales, implicó nuevos roles para las organizaciones. Las organizaciones tienen en el territorio ya mucho trabajo realizado, que el nuevo ministerio pudo comprobar y capitalizar. Es cierto que este proceso es un desafío e interpela la autonomía de las organizaciones. Las organizaciones podrían convertirse en meros brindadores de servicios y no jugar más un papel crítico, es un desafío permanente para las organizaciones.

En los distintos países de América Latina es interesante de ver también los distintos modelos o momentos de relacionamiento de la sociedad civil con el gobierno. Una cosa es cuando las libertades están conculcadas, cuando no se puede trabajar, cuando no hay espacio para trabajar. En esos momentos más que no gubernamental las organizaciones eran anti gubernamentales (había que serlo), ya que se comprometían temas de derechos humanos.

Cuando se recupera la Democracia hay también una necesidad de reformular la identidad de las organizaciones. Nacen muchísimas otras, otras dejan de existir. Y cuando empiezan los gobiernos de izquierda, el nuevo sistema, yo creo que es un tema además que a nivel académico aun no se ha estudiado bien. Los casos como Nicaragua y Venezuela demuestran las tensiones que también ha habido entre el gobierno y la sociedad civil y que, como el caso de Chile, son modelos para reflexionar mucho. Esto es historia no solo reciente sino actual.

Comentarios en cuanto a la elaboración del Manual

Los temas que ustedes mencionan incluir en su Manual apuntan más directamente a la eficacia. Pero hay distintos temas. El tema de la evaluación del trabajo de las ONG es un gran tema, un gran problema, un gran pendiente de la historias de las ONG en Uruguay. Ya que siempre nos están evaluando, y en esto el donante es el principal.

Nosotros, nuestra institución ICD, que ya tiene casi 25 años de trabajo, recibimos apoyo mayoritariamente de la cooperación internacional, pero hemos tenido convenios con el MIDES y también con la Intendencia (desde hace como 12 o 13 años). Particularmente ganamos una licitación con el MIDES para capacitar Organizaciones de la Sociedad Civil en el interior del país. Pero yo les dirían que el 70% de nuestros fondos han provenido históricamente de la cooperación internacional, tanto bilateral, como cooperación multilateral y de fundaciones en Europa y en Estados Unidos.

Pero volviendo a lo nuestro, el tema es: ¿qué se evalúa? El tema es: si evaluamos las actividades o el impacto, y la evaluación de impacto es un tema que no se ha abordado aun, ni con fuerza, ni con buenos indicadores.

Me refiero a lo siguiente: muchas organizaciones donantes al apoyar un proyecto, se basan en determinado Marco Lógico, el cual muchas veces vacía de contenido al desarrollo y la sociedad y lo social y todo. El cuadro de: finalidad, indicador 1,

por ejemplo: vamos a hacer 30 seminarios en el cual van a asistir 400 personas, etc. En este caso el medio de verificación ¿cuál es?, el listado de participantes y las notas que se hacen en prensa. Entonces hice los 30 seminarios, fueron 200 personas y publiqué tanta cantidad de libros. Pero eso no habla del impacto, de cómo le cambié yo la vida a la gente con la cual trabajé. Es decir; si se redujo realmente la pobreza, si hay más acceso a información, u otros, esto es más difícil de medir y como ya les dije el tema de evaluación de impacto es realmente un debe.

Cuando el MIDES se relaciona con las organizaciones, lo hace a nivel de actividades cumplidas (por lo que yo conozco), ejemplos: se han atendido tantos niños, se capacitaron tantas organizaciones y demás.

ICD ganó un proyecto en el cual el ministerio quería capacitar en el interior del país. Hicieron el llamado y les hicimos el informe el cual se elabora en base a lo hecho. Pero el impacto va más allá, el impacto en este caso sería: las personas que capacitamos, ¿cómo se ponderaron?, habría que hacerles un seguimiento.

La evaluación de impacto implica un seguimiento en el tiempo mucho mayor al momento en que termina el proyecto. Si al terminar el proyecto se entregó el informe y después cerré, me olvidé y eso no es hacer medición de impacto.

Esta es una de las cosas que me parece que uds deberían sugerir, es decir, como el MIDES en todo caso, puede llegar a hacer un seguimiento de su impacto a través del trabajo con las Organizaciones, implementando mecanismos de seguimiento con una buena base de datos, ya sea de las organizaciones con las cuales trabaja y trabajó, con mecanismos de contacto regulares, con reuniones, con ir a preguntar y demás.

En la evaluación lo más importante es la pregunta, es fundamental que esté bien hecha. Les pongo como ejemplo: nosotros capacitamos 100 personas en Rocha, fuimos y luego presentamos los gastos de los boletos, los peajes que pagamos, de los almuerzos que les dimos, mostramos el PowerPoint que les presentamos y la evaluación que los participantes hicieron, que todos dijeron que estaba todo

maravilloso, entonces todo cierra ¿verdad?. Muy bien ahora con ese sistema cerrado, ¿qué hicimos con esos conocimientos?, ¿cómo se ponderó en su comunidad?, ¿para qué les sirvió?, ¿qué hicieron 6 meses después, crearon una organización?, ¿qué hicieron una año después?, etc. Y así con los distintos Programas Sociales, como ser niños en situación de vulnerabilidad, de reducción de la violencia domestica, y otros. En este sentido el Seguimiento y Evaluación de impacto me parecen una de las llaves, de los puntos clave.

Comentarios referentes al libro “VER A TRAVES”

Ese libro forma parte de un Proyecto de Transparencia de Rendición de Cuentas en América Latina. Uno de los Seminarios de ese Proyecto los cerró Marina Arismendi cuando era Ministra, y en nuestra página ésta colgado. Lo que ella dijo en relación a la Evacuación de las Organizaciones que trabajan con el ministerio a ustedes como información contextual les puede servir, ya que fue muy iluminador lo que dijo ella en ese contexto. Ya que es muy importante que su trabajo tenga un capítulo Introdutorio con un poco de antecedentes, así como también Estadísticas, como ser con cuantas organizaciones ha trabajado.

Lo que ustedes van a explorar es en cierta forma el tema de obtener una Certificación por parte del Mides, la cual es una herramienta valida, y hay quienes lo defienden. Yo creo que el mejor camino y estoy convencida, es el que viene por el lado de la autorregulación de las Organizaciones, porque creo que desde el punto de vista ético las organizaciones tienen obligaciones de exponer al público.

“Si nosotros exigimos que el gobierno sea transparente, hay que pregonar con el ejemplo”.

Las organizaciones siempre nos manejamos con público, sea el gobierno de un país donante que nos apoya un proyecto o sea con el ministerio, igualmente son fondos públicos, por lo tanto tenemos la obligación de usarlos en forma transparente y con eficacia y eficiencia. Eso quiere decir hacer rendir al máximo esos fondos para beneficio del trabajo que queremos hacer y de las poblaciones

con las cuales queremos trabajar. Entonces hay obligaciones éticas por parte de las organizaciones por las cuales yo entiendo que tenemos que rendir cuentas.

Además de que hay presiones y hay obligaciones y circunstancias que también lo exigen, porque los donantes nos exigen y porque el ministerio, si hacemos un Convenio también, pero el público fundamental tendría que ser el de los beneficiarios. Es decir, a ellos decirles, como trabajamos, que hicimos, y como hicimos el proyecto.

El problema es que a veces las Organizaciones estamos con muchas dificultades de financiamiento, en Uruguay y en otros países de América Latina la cooperación se ha retirado. Se ha priorizado en otras áreas en el mundo, hay desastres naturales que aquí por suerte no hay, y los fondos van hacia África, van hacia otras zonas. De aquí la lucha de las organizaciones por subsistir.

En ICD hemos hecho muchos Directorios de Organizaciones , y es interesante ver que en los directorios que hicimos en los años 90, 94, 98 y 2000, hay muchas organizaciones que nacieron, vivieron y murieron, porque hay una lucha por la subsistencia que es realmente cruel. Entonces justamente no tenemos tiempo de ocuparnos de esas otras cosas que son tan importantes, ya que hay que hacer y hacer, hacer el proyecto, hacer el seminario,... y entonces es un activismo que quizás nos lleve a no tener el tiempo suficiente de ver cuán bien estamos trabajando, medir cual es el impacto, preguntarnos si somos eficaces o eficientes, esto se da así lamentablemente.

La elaboración que nosotros hicimos de dichos Directorio de las ONG considero que es una forma de rendir cuentas también. Pero hemos tratado el tema de forma genérica. El último Directorio lo sacamos en el año 2000 y hemos tratado de mantenerlo en línea pero es muy difícil, si bien es muy importante tener conocimiento de las organizaciones, saber cuántas hay, a que se dedican.

El concepto que nosotros manejamos de Sociedad Civil, no solo las ONG tradicionales que trabajan con temas de desarrollo, sino también los grupos de base, las organizaciones que se dedican al tiempo libre, los clubes deportivos,

debe haber miles de organizaciones. La personería jurídica de Sociedad Civil sin fines de lucro, la tienen hasta Peñarol y Nacional. Al respecto el MEC no tiene un censo claro, ya que la personería se otorga pero después no hay un seguimiento.

Para obtener dicha personería jurídica el MEC facilita el estatuto tipo que se toma como base, es decir, tales personas con determinados fines, conforman una Asociación, nombran una Comisión Directiva, Asamblea de Socios, entonces el capital fundamental en esto son las personas. Mientras que en la Fundación el capital fundamental, es un capital financiero. Entonces lo que se ha discutido todos estos años es el hecho de reformular la Ley de Asociaciones Civiles y Fundaciones para hacerla más acercada a la realidad uruguaya.

Por ejemplo que sea más sencillo registrar una personería jurídica, ya que es bastante engorroso y los trámites demoran meses, o el caso de que la Comisión Directiva no puede cobrar, son honorarios, entonces se miente. Finalmente esto lleva al borde de la legalidad en realidad. La Ley de Fundaciones tiene cerca de 10 años, después ha habido proyectos de ley para cambiar el marco legal y regulatorio de las asociaciones civiles.

Sugerencias

Yo les recomendaría que en su trabajo de elaboración de un Manual quizás afinaran un poco más el campo. Es decir, por ejemplo tomar el caso de organizaciones que trabajan con población carenciada, u organizaciones que trabajan con las mujeres. En todo caso vean cuales son las organizaciones que han trabajado con el MIDES en los distintos Programas. Lo importante es que tengan un denominador común.

Con respecto al tema de los Indicadores de Gestión, por ejemplo yo no sé si al ICD se lo puede medir con los mismos que a una organización de mujeres, o de medio ambiente o de derechos humanos. En temas generales sí, pero luego hay indicadores específicos. Entonces ustedes deberían trabajar con un "paraguas" de indicadores que les permita cubrir a distintos tipos de organizaciones, bien

generales como ser: la legalidad de las organizaciones, la gestión del personal, y otros.

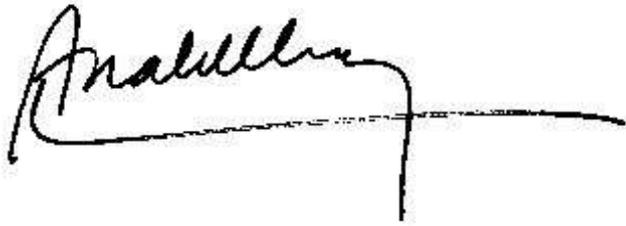
Me parece que tienen un lindo trabajo por delante y que necesitan mucha información de parte del MIDES. Tienen que partir de la experiencia del ministerio con las Organizaciones, pero partiendo de un universo mas acotado.

A su vez sería interesante encuestar a diez o doce organizaciones que hayan mantenido trabajo con el MIDES y usar las experiencias aprendidas por dichas organizaciones como base de la elaboración de su Manual. De esta forma podrían establecer las condiciones del MIDES, quizás a través del establecimiento de pasos, como ser: la Organización tiene que tener personería jurídica, como se saca la Personería Jurídica, tiene que estar inscripta en un Registro, y además su trabajo va a ser evaluado por “x”. Para lo cual deberían trabajar muchísimo con la gente de Evaluación y Monitoreo.

Les puedo decir que ICD ha tenido un relacionamiento excelente con el MIDES. La evaluación que yo hago es realmente muy buena. Se puede trabajar bien sin condicionantes. Pero también el MIDES es parte de una burocracia del estado, que muchas veces se fija en la ejecución de los recursos y no en el impacto generado. Todas las instituciones estatales deberían avanzar en la medición y evaluación de impacto.

Nosotros particularmente propusimos medir el impacto de lo que hicimos en nuestra intervención de capacitación en las comunidades del interior. Se grabó incluso un video, el cual está colgado en nuestra página web y es muy interesante que lo vean, donde recogimos los testimonios de la gente.

Ha sido un placer y estoy a sus órdenes,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anabel Cruz', with a long horizontal line extending to the right and a vertical line dropping down from the end of that line.

Anabel Cruz

* Actual directora de ICD; Instituto de Comunicación y Desarrollo que brinda recursos informativos y de capacitación para el fortalecimiento de la sociedad civil organizada a nivel nacional e internacional.

*Presidenta de CIVICUS, la Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, una organización internacional, con cientos de organizaciones socias en todo el mundo.

8.2 - GUÍA DE ENTREVISTA CR. LUCIANO CHACHARO

MIDES - ÁREA FINANCIERO CONTABLE

Preguntas genéricas

- ¿En qué año ingresó a trabajar en el MIDES?
- ¿Cuál es su cargo y sus principales tareas dentro del ministerio?
- ¿Siempre trabajó en el esta Área?

Convenios

- En relación a los convenios que firma el ministerio con las OSC, ¿Cuales son las tareas que le competen a dicha área?
- ¿Las OSC suelen tener conocimiento sobre los procedimientos que deben seguir para cumplir un Convenio?
- ¿Cuáles son los requerimientos legales exigidos para que una OSC pueda firmar un convenio con el MIDES?
- ¿Estos requerimientos varían para los diferentes programas que existen en el ministerio?
- ¿Existe capacitación por parte del MIDES a las OSC previa a la ejecución del Convenio? ¿Y posterior a la firma del acuerdo?

Rendiciones de Convenios

- ¿En qué consiste una Rendición de Cuentas?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que observa en las rendiciones que presentan las OSC?
- ¿Se han realizado acciones por parte del ministerio para que las OSC cumplan con las rendiciones solicitadas en tiempo y forma?
- En cuanto a la documentación respaldatoria que acompaña las rendiciones ¿Cuáles son las formalidades que se le exigen?
- Adicionalmente a esos controles de formalidad en la documentación ¿qué otro tipo de controles se realizan a la información brindada en las rendiciones?
- ¿Cuáles son los controles que realiza el Tribunal de Cuentas previos a la firma de un convenio? ¿Y cuando los mismos están en ejecución?

Procedimientos

- En relación a los Convenios ¿qué procedimientos se realizan en el área?
- ¿Cómo se realizan?
- ¿Sería conveniente eliminar o agregar alguno para obtener una mayor eficacia y eficiencia en la gestión?

- ¿Intervienen en dichos procedimientos personas ajenas al área?
- ¿Cuál es el procedimiento a seguir cuando un convenio esta vencido, aún no se ejecutó en su totalidad y existe clausula contractual que permite su renovación?

Documentos

- ¿Recuerda en qué año se elaboraron los primeros Manuales de Procedimientos?
- ¿Los mismos se encuentran actualizados?
- ¿Son conocidos por todos las personas que trabajan en el área?
- ¿Existen formularios tipo o estandarizados para la rendición de convenios?

--- En caso afirmativo:

- ¿Son adecuados al procedimiento?
- ¿Existen instructivos para la utilización de estos formularios?
- ¿Han recibido recomendaciones o quejas por el diseño de estos formularios por parte de las OSC?

--- En caso negativo

- ¿Cree que es posible su elaboración o diseño?

Tecnologías de la Información

- ¿Qué tipos de tecnologías utilizan? (Excel, Base de Datos, mails)
- ¿Cuáles son las tareas que se apoyan en tecnologías de la información?
- ¿Existe un programa de contabilidad donde se registran las rendiciones?
¿Lo considera necesario?
- ¿Es posible obtener hoy en día un estado de cuenta de cada Convenio?
- ¿Qué registros quedan de los Convenios vencidos y ejecutados en su totalidad?

En relación a nuestro trabajo

- ¿Considera pertinente la investigación que estamos realizando?
- ¿Nos sugiere incluir algún aspecto adicional que no hemos considerado en relación a la temática?

Muchas gracias por dedicarnos parte de su tiempo y colaborar en nuestro trabajo.

8.3 – GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL

MIDES – UNIDAD DE CONVENIOS

Preguntas genéricas

- Tenemos conocimiento de que esta Unidad se formó recientemente, ¿con que objetivos se creó?
- ¿Cuáles son las principales tareas que se llevarán a cabo para su cumplimiento?

Convenios

- Podría describirnos los pasos del procedimiento de convocatoria a las OSC.
- El procedimiento por el cual cada Dirección o Programa establece acuerdos de trabajo con distintos organismos co-ejecutores ¿difiere del anterior? ¿En qué aspectos?
- ¿Cuáles son los controles que realiza el Tribunal de Cuentas previos a la firma de un convenio? ¿Y cuando los mismos están en ejecución?
- ¿Existe durante la ejecución del convenio un control de seguimiento sobre su gerenciamiento por parte de las OSC? Y al cerrar un convenio, ¿es posible evaluar o calificar esa gestión?
- ¿Hay establecido un procedimiento a seguir cuando se plantea una rescisión o renovación de un convenio?

Documentos

- Partiendo de la base de que no existe un pliego único para la realización de los llamados, ¿cuáles son los datos o ítems que deben incluirse en el mismo de forma obligatoria?
- Se plantea la Unidad poder centralizar el archivo de todos los documentos vinculados a una OSC, los referidos a los diferentes convenios y también a la información de sí misma.

Tecnologías de la Información

- ¿Cuál fue el beneficio obtenido con la introducción del expediente electrónico en la dinámica de trabajo?

En relación a nuestro trabajo

- ¿Considera pertinente la investigación que estamos realizando?
- ¿Nos sugiere incluir algún aspecto adicional que no hemos considerado en relación a la temática?

Muchas gracias por dedicarnos parte de su tiempo y colaborar en nuestro trabajo.

8.4 - LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS EN EL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

- ❑ Dirección General de Secretaría , Directora General de Secretaría
Ec. Graciela Mazzuchi

- ❑ Dirección Evaluación y Monitoreo, Coordinador del Sistema Integrado de Información del Área Social y del Proyecto Fortalecimiento Institucional y Mejora de Gestión
Ec. Milton Silveira

- ❑ Dirección General de Secretaría, Planificación Presupuestal y Financiera, Dpto. Financiero Contable.
Ec. Carlos Scarsi

- ❑ Dirección General de Secretaría, Dpto. Jurídico- Notarial
Esc. Alberto Bruno

- ❑ Dirección General de Secretaría, Asistente de Dirección General de Secretaría
Cr. Alexander Hobbins

- ❑ Dirección de Infancia, Adolescencia y Familia (INFAMILIA) Asistente de la Unidad de Administración y Finanzas del Programa – Asistente compartido de la Unidad de Convenios.
Cra. Carla Peirano

- ❑ Dirección General de Secretaría; Asistente compartido de la Unidad de Convenios y Dpto de Compras
Cr. Gonzalo López

- ❑ Dirección General de Secretaría; Planificación Presupuestal y Financiera, Dpto. Financiero Contable, Asistente compartido de la Unidad de Convenios.
Cr. Guillermo González

- ❑ Dirección Políticas Sociales; Ex Director de la Dirección de Políticas Sociales
Soc. Christian Mirza

8.5 - LISTADO DE PERSONAS QUE VALIDARON EL CONTENIDO DEL MANUAL Y COLABORARON EN SU EDICIÓN

- ❑ Lic. Ciencias Políticas Noelia Ojeda
OSC: Mizangas Mujeres Jóvenes Afrodescendientes
- ❑ Ing. Agr. Carlos Vasallo
OSC: Centro de Participación Popular (CPP)
- ❑ Cr. Iván González
ONG: Centro Cooperativista Uruguayo (CCU)
- ❑ Soc. Elena Echavarría
UNIFEM
- ❑ Valeria Caggiano
ONG: El Abrojo
- ❑ Andrea Bresso
ONG Ambientalistas
- ❑ Mariana Zabaleta
ONG: Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay (IPRU)
- ❑ Gonzalo Roos
Diseñador Gráfico
- ❑ Sebastián Berrueta
Diseñador Gráfico
- ❑ Ing. Agr. Miguel Parrilla
Comunicación y Difusión del Proyecto Producción Responsable (PPR)
Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP)
- ❑ Ing. Agr. Tulía Fernández
Comunicación y Difusión del PPR-MGAP

**8.6 - MANUAL DE RELACIONAMIENTO CONTRACTUAL;
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL- ORGANIZACIONES DE LA
SOCIEDAD CIVIL.**

*Manual de relacionamiento contractual;
Ministerio de Desarrollo Social
-
Organizaciones de la Sociedad Civil.*



Sylvana Correa y Martha Delgado

*Junio 2011
Montevideo
Uruguay*

PRÓLOGO

El presente manual es producto de una investigación realizada por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, para la obtención del título de Contador Público y Licenciado en Administración.

Para su elaboración fue necesario estudiar y analizar la dinámica de trabajo del Ministerio de Desarrollo Social con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Más concretamente, la gestión que realiza el ministerio referido en lo concerniente a los convenios que desarrolla con dichas organizaciones.

Teniendo presente que en el marco de los objetivos establecidos por dicho ministerio, se encuentra el “fiscalizar, con carácter preceptivo, a toda institución privada con la que ejecute programas sociales bajo la modalidad de convenios, en cuanto al cumplimiento efectivo de los mismos”, así como también “establecer ámbitos de coordinación y asesoramiento con la sociedad civil involucrada en los objetivos” del mismo; creímos pertinente la elaboración del presente trabajo.

Consideramos que la experiencia ha sido muy positiva y esperamos que contribuya al fortalecimiento del vínculo entre estos dos actores, el MIDES y las OSC.

Sylvana Correa

Martha Delgado

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo.....	89
INTRODUCCIÓN	92
GLOSARIO y DEFINICIONES	94
CAPITULO 1 – UNA MIRADA AL INTERIOR DEL MIDES.....	96
1.1 Aspectos Estratégicos del MIDES.....	96
1.1.1 Objetivos.....	96
1.1.2 Misión	98
1.1.3 Visión	98
LISTADO DE OFICINAS TERRITORIALES (OTES).....	101
Oficinas Territoriales (OTES)	102
Distribucion Geografica de las OTES.....	103
1.2 Planes, Programas y Sistema de Información	104
1.2.1 Marco conceptual.....	104
1.2.2 Programas Vigentes	105
1.2.2.1 Infancia, Adolescencia y Familia (INFAMILIA).....	106
1.2.2.2 Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)	106
1.2.2.3 Programa Nacional de Discapacidad (PRONADIS)	107
1.2.2.4 Programa de Frontera.....	109
1.2.2.5 Area de Adultos Mayores (INMAYORES)	110
1.2.2.6 Instituto Nacional de la Juventud (INJU).....	111
1.2.2.7 Observatorio Social.....	112
CAPITULO 2- PROCESO DE CONVOCATORIA A LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	114
2.1 Tipos de contrataciones o licitaciones estatales.....	115
2.1.1 Compra Directa	115
2.1.2 Compra Directa Ampliada.....	116
2.1.3 Licitación Abreviada.....	116
2.1.4 Licitación Abreviada Ampliada.....	116

2.2 ETAPAS DE RELACIONAMIENTO MIDES – OSC	117
2.2.1 Necesidad de convocar a las organizaciones	118
2.2.2 Redacción del pliego	118
2.2.3 Publicación	119
2.2.4 Recepción de las propuestas	120
2.2.5 Apertura de Ofertas	121
2.2.6 Evaluación, selección y notificación de las propuestas	122
2.2.7 Firma del Convenio	123
CAPITULO 3 – REQUISITOS EXIGIDOS PARA TRABAJAR EN CONJUNTO CON EL MIDES.....	126
3.1 Condiciones Legales y Formales.....	126
3.2 Contenido y Lineamientos generales para la presentación de una propuesta adecuada	128
3.2.1 Propuestas vs Objetivos.....	129
3.2.2 Propuesta vs Experiencia	129
3.2.3 Propuesta vs Beneficiarios.....	130
CAPITULO 4 – EL CONVENIO EN SI MISMO	131
4.1 Convenio y Contrato bilateral	131
4.2 Firma del Contrato y primeros contactos de relacionamiento	131
4.3 Rendición de Cuentas	135
4.3.1 Recomendaciones para una correcta y exitosa rendición de cuentas.....	136
4.3.2 Gastos no Admitidos en las rendiciones de cuentas.....	139
4.3.3 Ejemplos prácticos	140
4.3.4 Planilla de Rendición de Gastos y Planilla de Sueldos.	143
GUÍA DE TRAMITES	147
Anexo 1 -LEY 17.866 CREACIÓN DEL MIDES.....	157
Anexo 2 - DECRETO 286- 06.....	161
Anexo 3 - PROPUESTA TÉCNICA.....	189
Anexo 4 - FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL OFERENTE.....	192
Anexo 5 - FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE OFERTAS	193
Anexo 6 - MODELO DE INFORME DE REVISION LIMITADA	194
Anexo 7 - INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE INSTITUCIONES CULTURALES-MEC.....	195

INTRODUCCIÓN

Hace varios años que Uruguay viene atravesando un proceso de modernización en la gestión pública. Alguno de los objetivos propuestos refiere a mejorar la eficacia, eficiencia y calidad en la gestión pública, reducción del costo y mayor transparencia de las adquisiciones públicas, entre otros.

En el marco de este proceso, considerando los objetivos propuestos por el Ministerio de Desarrollo Social y el papel que cumplen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la ejecución de políticas sociales cuando trabajan de manera coordinada con el Estado, es que se redactó el presente manual.

Esta herramienta asiste a las OSC y sus técnicos en lo concerniente al proceso de convocatoria que realiza el ministerio, los requisitos que debe cumplir para poder convenir con él, la rendición de cuentas de los fondos públicos percibidos por ella así como también las responsabilidades y obligaciones que asume en el marco de la relación que establece con el organismo.

Asimismo, brinda información general sobre el ministerio para ofrecer una visión clara y suficiente de su estructura, misión, visión, objetivos, planes y programas y lograr la comprensión de los mismos por parte de las OSC; para que estas puedan alinear sus acciones a las del organismo.

El propósito es apoyar el fortalecimiento del vínculo de estos dos actores de la sociedad uruguaya, el MIDES y las OSC.

Es por ello que se ha redactado de manera sencilla y clara para brindarle utilidad al personal que trabaja en las OSC ya sea como voluntario o personal contratado. El lector podrá verificar su utilidad al observar los ejemplos, gráficos y las recomendaciones que se han plasmado a lo largo del texto.

Este manual está dirigido a todas las Organizaciones de la Sociedad Civil que firman convenios con el ministerio para contribuir en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y con posibilidades para todos.

El manual está dividido en capítulos, de manera de brindar una descripción clara de su contenido.

En primer lugar se incluyen aspectos generales y estratégicos del ministerio que resultan necesarios conocer para comprender su dinámica. Entre ellos encontramos los cometidos que se le han encomendado, los objetivos que se ha propuesto y los diferentes planes y programas que existen para poder alcanzarlos.

En segundo lugar se realiza una descripción del proceso de convocatoria a las Organizaciones de la Sociedad Civil que realizan los diferentes programas cuando quieren convenir con ellas.

En tercer lugar se detallan los requisitos que deben cumplir las organizaciones sociales para poder firmar convenios con el ministerio.

En cuarto lugar se incluyen aspectos relacionados a los convenios en sí mismos, las responsabilidades que involucran, puntualizando en la rendición de cuentas como elemento que evidencia una gestión adecuada.

En quinto lugar se consideró relevante anexar un guía de trámites para que las Organizaciones de la Sociedad Civil cuenten con información acerca de oficinas, horarios, documentación a presentar al momento de realizar ciertos trámites dentro de la temática abordada.

Por último se incluyen como anexos diferentes formularios y normativa que complementan la información contenida al interior del manual.

GLOSARIO Y DEFINICIONES

ANTEL Administración Nacional de Telecomunicaciones

BPS Banco de Previsión Social

BSE Banco de Seguros del Estado

CINDIS Centro de Integración de Discapacitados

CD Compra Directa

CDA Compra Directa Ampliada

DGI Dirección General Impositiva

INFAMILIA Infancia, Adolescencia y Familia

INJU Instituto Nacional de la Juventud

INMAYORES Área de las Personas Adultas Mayores

INMUJERES Instituto Nacional de las Mujeres

LA Licitación Abreviada

LAA Licitación Abreviada Ampliada

LP Licitación Pública

LEGs Lineamientos Estratégicos de Gestión

MEC Ministerio de Educación y Cultura

MIDES Ministerio de Desarrollo Social

OPP Oficina de Planeamiento y Presupuesto

OSC Organizaciones de la Sociedad Civil

OSE Obras Sanitarias del Estado

OTEs Oficinas Territoriales

PEG Plan Estratégico de Gestión

PIODNA Plan de Igualdad de Derechos y Oportunidades

PRONADIS Programa Nacional de Discapacitados

RUT Registro Único Tributario

SIIF Sistema de Información Financiera

TOCAF Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera

UTE Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas

DEFINICIONES

Afectación: Reservación de una parte del crédito presupuestal que tiene asignado la unidad ejecutora para gastos futuros que estima realizar.

Compromiso: Los fondos que en un momento se pensaron gastar y por tanto se afectaron, ahora se sabe que se van a gastar por lo tanto se comprometen.

Obligación: Antes de proceder al desembolso de fondos (pago), los mismos se deben obligar.

CAPITULO 1 – UNA MIRADA AL INTERIOR DEL MIDES

En este capítulo se describen cuales han sido los aspectos estratégicos enunciados por este ministerio en la **Ley N 17.866** del año 2005, ley que aprobó su creación. Posteriormente en una segunda sección se incluyen los diferentes planes y programas que lleva adelante el ministerio.

1.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DEL MIDES

1.1.1 OBJETIVOS

En el artículo 9º de la **Ley N 17.866** del año 2005, ley que dio origen al ministerio, se detallan los objetivos que tendrá el MIDES, los cuales se transcriben a continuación:

- A. Asesorar al Poder Ejecutivo y proponer las políticas nacionales en las materias de su competencia.
- B. Sin perjuicio de las competencias de otros Ministerios y organismos formular, ejecutar, supervisar, coordinar, programar, dar seguimiento y evaluar las políticas, estrategias y planes en las áreas de juventud, mujer y familia, adultos mayores, discapacitados y desarrollo social en general.
- C. Coordinar las acciones, planes y programas intersectoriales, implementados por el Poder Ejecutivo para garantizar el pleno ejercicio de los derechos sociales a la alimentación, a la educación, a la salud, a la vivienda, al disfrute de un medio ambiente sano, al trabajo, a la seguridad social y a la no discriminación.
- D. Diseñar, organizar y operar un sistema de información social con indicadores relevantes sobre los grupos poblacionales en situaciones de vulnerabilidad, que permita una adecuada focalización del conjunto de políticas y programas sociales nacionales.

E. Diseñar, organizar y administrar un sistema de identificación, selección y registro único de los núcleos familiares o individuos habilitados para acceder a los programas sociales, sujeto a criterios de objetividad, transparencia, selectividad, temporalidad, y respetando el derecho a la privacidad en los datos que así lo requieran.

F. Implementar, ejecutar y coordinar Programas de Atención a la Emergencia Social, mediante la cobertura de las necesidades básicas de quienes se hallan en situación de indigencia y de extrema pobreza, buscando el mejoramiento de sus condiciones de vida y su integración social.

G. Proporcionar información y asesoramiento sobre los programas disponibles para quienes se encuentran en situación de indigencia o extrema pobreza.

H. Coordinar con los Gobiernos Departamentales, la ejecución de sus cometidos.

I. Sin perjuicio, en cuanto corresponda, de las competencias del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo y del Ministerio de Relaciones Exteriores, atender los asuntos internacionales referidos al desarrollo social, así como la celebración y complementación de convenios bilaterales y multilaterales de cooperación con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras.

J. La regulación, promoción, seguimiento y monitoreo de las actividades de las entidades estatales que actúan en materia de juventud, mujer, adultos mayores y discapacitados, en cuanto corresponda.

K. Fiscalizar, con carácter preceptivo, a toda institución privada con la que ejecute programas sociales bajo la modalidad de convenios, en cuanto al cumplimiento efectivo de los mismos.

L. Cumplir todos los cometidos que las distintas normas establecieron de cargo de los Institutos que por esta ley se trasladan a su órbita de competencia, pudiendo ejercer todas las facultades determinadas en los mismos, por lo que todas las remisiones efectuadas en dicha normativa a los referidos Institutos, deberán entenderse efectuada al Ministerio de Desarrollo Social.

LL. Establecer ámbitos de coordinación y asesoramiento con la sociedad civil involucrada en los objetivos del Ministerio de Desarrollo Social. Considerando los lineamientos programáticos, de la Ley antes mencionada, y con el asesoramiento de OPP, el Ministerio desarrolla el Plan Estratégico de Gestión (PEG) instituyendo su misión, visión y Lineamientos Estratégicos de Gestión (LEGs).

1.1.2 MISIÓN

“El Ministerio de Desarrollo Social, es el responsable de las políticas sociales nacionales, así como la coordinación - tanto a nivel sectorial como territorial-, articulación, seguimiento, supervisión y evaluación de los planes, programas y proyectos, en las materias de su competencia, propendiendo a la consolidación de una política social redistributiva de carácter progresiva. Asimismo, es misión de éste Ministerio contribuir al desarrollo de escenarios de participación social que permitan el fortalecimiento de la ciudadanía activa de las y los uruguayos, promoviendo la más amplia integración de los protagonistas a sus actividades.” (Decreto 286/006)

En particular al MIDES le compete:

“Asesorar al Poder Ejecutivo y proponer las políticas nacionales en las materias de su competencia. Sin perjuicio de las competencias de otros Ministerios y organismos, formular, ejecutar, supervisar, coordinar, programar, dar seguimiento y evaluar las políticas, estrategias y planes en las áreas de juventud, mujer y familia, adultos mayores, discapacitados y desarrollo social en general.” (Decreto 286/006)

1.1.3 VISIÓN

“Contribuir al desarrollo social, desde la perspectiva de la justicia social y la equidad, con un enfoque de género y generacional, mediante la ejecución, coordinación y regulación de políticas públicas estatales fundadas en principios de solidaridad, integralidad, eficacia, eficiencia y transparencia de la

gestión de los recursos; impulsando la participación ciudadana y de los actores sociales de forma de asegurar la obtención de impactos sociales sostenidos, profundos e integrales.” (Decreto 286/006)

Los lineamientos estratégicos ayudan al logro de la Misión, concretamente determinan el modo de alcanzarla.

Este organismo ha definido los siguientes **lineamientos**:

- 1) “Impulsar políticas que atiendan la emergencia social mediante acciones de asistencia y promoción, que sean sustancialmente universales, integrales y generadoras de ciudadanía; en especial aquellas dirigidas a la inclusión social de los hogares que se encuentran en la indigencia y extrema pobreza.
- 2) Fortalecer el rol del Estado como articulador y ejecutor de las políticas sociales desde la institucionalización de los ámbitos de coordinación de las mismas.
- 3) Planificar políticas sociales y de descentralización desde los destinatarios, incluyendo su propia participación y promoviendo el diálogo social, de forma de potenciar, desarrollar y viabilizar sujetos, actores plenos, individual y colectivamente, ampliando y profundizando la ciudadanía y la democracia”. (Decreto 286/006).

Se creyó oportuno citar estos elementos ya que las labores que realizarán las distintas OSC deberán estar alineadas en cuanto a sus objetivos con la Misión, Visión y Estrategia del Ministerio.

Pero es importante que esto no sea sólo a nivel de expresión a través de un objetivo común, sino que se logre reflejar en la realización de sus actividades cotidianas.

Gabinete Mides



Ana María Vignoli
Ministra

int. 2201/ ministra@mides.gub.uy



Lauro Meléndez
Subsecretario

int. 1260/ lmelendez@mides.gub.uy



Graciela Mazzuchi
Directora General de Secretaría

int. 2231/ gmazzuchi@mides.gub.uy



Alberto Della Gatta
Director del Programa Nacional de Discapacidad

tel. 400 1324 int. 404/ 509 gtrnadio@mides.gub.uy



Juan Pablo Labat
Director Nacional de Evaluación y Monitoreo

int. 1260
jlabat@mides.gub.uy



Margarita Castro
Directora Nacional de Descentralización y Participación

int. 1280
mcastro@mides.gub.uy



Mariela Fodde
Directora Nacional de Economía Social (Ex Desarrollo Ciudadano)

int. 1290
mfodde@mides.gub.uy



Andrés Scagliola
Director Nacional de Política Social (Ex Políticas Sociales)

int. 1250
ascagliola@mides.gub.uy



Della Soria
Directora Nacional de Integración Social (Ex DINACIS)

int. 1812
dsoria@mides.gub.uy



Yamandú Ferraz
Dr. División Integración Social

int. 4032/ yferraz@mides.gub.uy

Dr. División Atención Poblaciones Vulnerables



Matías Rodríguez
Director del Instituto Nacional de la Juventud

int. 1111
mrodriguez@mides.gub.uy



Beatriz Ramirez
Directora del Instituto Nacional de las Mujeres

int. 1630
bramirez@mides.gub.uy



Jorge Campanella
Director Nacional del programa Infancia, Adolescencia y Familia

int. 1450
jcampanella@infamilia.gub.uy

LISTADO DE OFICINAS TERRITORIALES (OTES)

DEPARTAMENTO	LOCALIDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Artigas	Artigas	Garzón 478	4772 6753
	Bella Unión	Avda. Artigas 1639	4779 6900
Canelones	Atlántida	Roger Ballet, Man. 81, Sol. 12	4372 8817
	Las Piedras	Garibaldi y Soca	4365 4042
	Pando	Treinta y Tres 985	2292 3704
Cerro Largo	Melo	Gral. Artigas 760	4643 2907
Colonia	Colonia	Florida 469	4522 9730
	Rosario	Leopoldo Fuica 273	4552 3287
Durazno	Durazno	19 de abril 829	4362 0129
Florida	Florida	18 de julio 383	4352 6563
Flores	Trinidad	Carlos Ma Ramírez 498	4364 5764
Lavalleja	Minas	Batlle y Ordoñez 700	4443 2300
Maldonado	Maldonado	Román Guerra 671	4225 8533
	San Carlos	Treinta y Tres 721 loc.2	4266 3130
Paysandú	Paysandú	18 de julio 776	4724 2070
Río Negro	Fray Bentos	25 de mayo 1204 y Rincón	4562 0215
	Young	Rincón 1671	4567 7992
Rivera	Rivera	Agraciada 728	4623 4917
Rocha	Rocha	18 de julio 2022	4472 6904
	Chuy	Laguna de Castillo 508	4474 4730
Salto	Salto	Uruguay 398	4733 8620
San José	San José	25 de mayo 381 esq. Vidal	4343 1918
	Ciudad del Plata	Manz 1 Sol 13, Ruta 1 vieja Km 29,500	4347 1460
Soriano	Mercedes	Artigas 434	4532 8722
	Dolores	Asencio 1863	4534 4559
Tacuarembó	Tacuarembó	Sarandí 357	4633 1941
	Paso de los Toros	Manuel Oribe 496	4664 4530
Treinta y Tres	Treinta y Tres	Lavalleja 1251	4452 1069

OFICINAS MONTEVIDEO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
MIDES ESTE	Pernas 2461	25068949	mdeo-este@mides.gub.uy
MIDES OESTE	Pandiani 20, esq. San Quintín	23049166	mdeo-oeste@mides.gub.uy
MIDES CENTRO	Av.Libertador 1913	29290692	mdeo-centro@mides.gub.uy
C.A.C.CERRO	Cont. La Cañada s/n entre Calle 5 y 6 (Barrio Municipal 31 Cerro Norte)	23155683	caccerro@mides.gub.uy

OFICINAS TERRITORIALES (OTES)

Son la representación institucional del MIDES en el territorio y se constituyen como las instancias fundamentales del proceso de desconcentración y descentralización del ministerio.

Estas OTES promueven un modelo de articulación y planificación de trabajo conjunto a nivel central y territorial de todas las direcciones, institutos y programas del MIDES y el desarrollo de los programas institucionales, propiciando la articulación con los organismos públicos y las Organizaciones de la Sociedad Civil.

A través de su gestión buscan apoyar el funcionamiento de las Mesas Interinstitucionales y los Consejos Sociales de cada departamento, que trabajan para identificar problemas y buscar soluciones en grandes ciudades y pequeñas localidades del país.

Estas OTES dependen de la Dirección Nacional de Descentralización y Participación, están a cargo de un Coordinador/a Territorial, y cuentan, al menos, con un asistente técnico y un administrativo.

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS OTES



Fuente: MIDES - Elaboración Propia

1.2 PLANES, PROGRAMAS Y SISTEMA DE INFORMACIÓN

1.2.1 MARCO CONCEPTUAL

En el año **2006** el presidente de la República, el Dr. Tabaré Vázquez presenta a su gabinete ministerial lineamientos generales para un plan social que quería concretar en el futuro.

Para ello convoca a la Ministra de Desarrollo Social, Mtra. Marina Arismendi y le solicita el apoyo para la conformación de un equipo técnico que elaborara la propuesta.

Así fue que se formó por un lado un equipo que elaboraría la propuesta y por otro un Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.

Este consejo sesionó integrado por personas de diversos organismos a saber: Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Trabajo y Seguridad, Ministerio de Turismo y Deporte, Ministerio de Educación y Cultura, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Desarrollo Social.

Luego de varios meses de coordinación y articulación de políticas interinstitucionales, **el 9 de abril de 2007 se aprobó el Plan de Equidad.**

Su principal orientación refiere a que nadie queda librado sólo a su suerte. Es decir, a su condición social y/o económica particular.

- ✓ Trata de asegurar que los habitantes de esta nación tengan posibilidades efectivas de desarrollar una vida digna, es uno de los derechos fundamentales que propician la condición de ciudadano y por ende, es una responsabilidad de la sociedad en su conjunto y del Estado en particular.
- ✓ Brindar protección a quienes la necesitan, amparar a la población garantizando sus derechos fundamentales y hacerlo durante toda su vida,

construyendo equidad, generando iguales condiciones y oportunidades para todas y todos frente a diversas circunstancias vitales, sociales y económicas.

Esta definición básica implica entender que el Plan de Equidad abarca al conjunto de la población, en tanto que sus lineamientos apuntan precisamente a reconfigurar el sistema de protección social aunque se pongan énfasis en algunos grupos o sectores particulares. Se trata de un plan a ejecutar por todos los organismos de gobierno y para toda la sociedad.

Por lo tanto involucra un conjunto de reformas sociales y económicas entre ellas; la reforma tributaria, la reforma de la salud, el plan quinquenal de vivienda, la reforma educativa, la igualdad de derechos y oportunidades para mujeres.

1.2.2 PROGRAMAS VIGENTES

En este marco es que el MIDES a través de su planificación y en base a sus cometidos creó y en otros casos continuó los siguientes proyectos o programas:

- ✓ INFAMILIA
- ✓ INMUJERES
- ✓ PRONADIS
- ✓ PROGRAMA DE FRONTERA
- ✓ INMAYORES
- ✓ INJU
- ✓ OBSERVATORIO SOCIAL

1.2.2.1 INFANCIA, ADOLESCENCIA Y FAMILIA (INFAMILIA)

El Programa Infancia, Adolescencia y Familia del MIDES, tiene como meta mejorar las condiciones de vida e inserción social de niños, niñas, adolescentes y sus familias en situación de exclusión social, es financiado con un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo y fondos del Gobierno Nacional para un período de ejecución que en principio abarcó 2003-2010, pero su accionar se prolongó en el marco del Programa de Apoyo a la Estrategia Nacional de Infancia y Adolescencia (ENIA) para el período 2010 - 2015. Infamilia intenta mejorar la calidad y aumentar la cobertura de los servicios dirigidos a la infancia y la adolescencia, colaborando en la articulación entre los mismos, en procura de una atención integral y un mayor acceso de las familias más vulnerables.

1.2.2.2 INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES (INMUJERES)

La Ley Nº 18.104 de Promoción de Igualdad de Derechos y Oportunidades entre Hombres y Mujeres aprobada el 22 de marzo de 2007 en su artículo 6, encomienda al Instituto Nacional de las Mujeres: "promover la coordinación y articulación de las instituciones y de las políticas públicas para la aplicación de las políticas de igualdad de oportunidades y derechos, basándose en los principios de integralidad, descentralización, participación, inclusión y promoción de derechos humanos."

El Primer Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIODNA) aprobado por Decreto Nº 184/007, cuya vigencia es hasta el año 2011, establece en su Línea Estratégica de Igualdad, el desarrollo de mecanismos institucionales para la igualdad y la no discriminación.

Su implementación se desglosa en actividades entre las cuales se propone: crear mecanismos institucionales de género en los organismos del Estado y fortalecer los mecanismos de promoción de igualdad existentes a nivel

nacional y departamental; crear una red entre los mecanismos institucionales existentes para la igualdad de oportunidades y no discriminación, a nivel nacional y departamental.

Para ello se ha desarrollado la estrategia de impulsar la articulación institucional y la implementación de las políticas de igualdad de género por medio de la inserción de expertas/os que funcionen como referentes del instituto a nivel departamental.

1.2.2.3 PROGRAMA NACIONAL DE DISCAPACIDAD (PRONADIS)

El Programa Nacional de Discapacidad diseña e implementa estrategias de promoción, seguimiento, monitoreo de las actividades de las entidades que actúan en materia discapacitados.

Por medio de distintas políticas sociales procura promover y favorecer la autonomía de las personas discapacitadas o que padezcan enfermedades que provoquen dependencia a través de proyectos dirigidos a fomentar su inclusión social y laboral.

Su trabajo está dirigido a personas con discapacidad intelectual, física, sensorial, con enfermedad mental y otras personas con enfermedades que provoquen dependencia.

Los objetivos y líneas de acción son:

- ❖ Fortalecer el desarrollo de acciones en prevención.
- ❖ Favorecer el relacionamiento entre y con las organizaciones.
- ❖ Fomentar la accesibilidad a los servicios.
- ❖ Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad a través de acciones que promuevan la prevención, el diagnóstico, la intervención temprana, la rehabilitación e inclusión en la comunidad.

Cuenta con los siguientes servicios para personas con discapacidad, para familiares, técnicos y demás interesados en esta problemática, consistente en:

a) Un Centro de Recursos destinado a la información y orientación especializada, con datos de servicios en Montevideo e Interior.

La base de datos se ha publicado en línea como Guía de Recursos, en la página web del Mides <http://pronadis.mides.gub.uy/mides/index.jsp>

Dicha guía de recursos resulta de gran utilidad para:

- ❖ Aliviar la búsqueda errática y agotadora de las familias
- ❖ Evitar llegadas tardías a los tratamientos y centros educativos
- ❖ Enfatizar la prevención y atención temprana
- ❖ Evitar alteraciones secundarias a la discapacidad propiamente dicha
- ❖ Potenciar los recursos ya existentes
- ❖ Favorecer la coordinación y la no superposición de esfuerzos
- ❖ Conocer carencias y contribuir a solucionarlas

b) Talleres de capacitación y de sensibilización para personal de educación y salud, familiares, personas con discapacidad y cualquier grupo, institución, empresa, que lo solicite en Montevideo e Interior del país.

Ambos servicios se desarrollan mediante un convenio con el Centro de Integración de Discapacitados (CINDIS) y son gratuitos.

Por consultas sobre los servicios o para obtener orientación especializada pueden dirigirse a Durazno 1369, entre Ejido y Santiago de Chile, comunicarse a los teléfonos 2 908 06 90 - 2 902 93 01 o por correo electrónico a la casilla cindis1369@gmail.com.

1.2.2.4 PROGRAMA DE FRONTERA

El Programa pretende contribuir a la construcción de una estrategia de intervención territorial –hasta ahora inexistente – en las zonas de frontera del país para promover el desarrollo humano en dicho espacio de vida.

Su objetivo general consiste en constituir un modelo de trabajo en el espacio territorial de frontera que promueva una intervención integral, interinstitucional e integrada que contribuya a la mejora de las condiciones de vida de su población; fortaleciendo a la capacidad articuladora de las diferentes instituciones y organizaciones implicadas a nivel local, nacional e internacional.

Mientras que sus objetivos específicos son los siguientes:

- ✓ Fortalecimiento de los ámbitos e instancias de articulación interinstitucional existentes en el territorio de frontera.
- ✓ Promoción de nuevas instancias y mecanismos de articulación, integración y participación en las zonas de frontera (“Grupos de Frontera”) tendientes a mejorar la calidad de vida de la población.
- ✓ Reconocimiento, legitimación, promoción y difusión de la identidad cultural fronteriza dentro del territorio fronterizo y de los países involucrados.
- ✓ Relevamiento, sistematización y comunicación de los contenidos programáticos hacia los actores locales participantes.
- ✓ Contribución a la construcción de un modelo de gestión descentralizado que integre la realidad social, cultural, política y económica de la frontera.
- ✓ Contribución para la formulación de un modelo de gestión de las políticas sociales públicas y para la integración regional en el MERCOSUR.
- ✓ Réplica de las buenas prácticas aprendidas dentro del proceso de la propuesta en otros territorios.

Los grupos de frontera son espacios de participación local integrados por representantes institucionales locales y de la sociedad civil de Uruguay y Brasil. La creación de los mismos fue estimulada con el objetivo de coordinar acciones entre actores de ambos países para mejorar la calidad de vida de la población que reside en el territorio fronterizo. Estos grupos han colaborado en la elaboración de diagnósticos locales y en la realización de diversas propuestas que han viabilizado soluciones a problemas de las distintas localidades.

1.2.2.5 INMAYORES

El portal INMAYORES es una herramienta de comunicación del MIDES para promover los derechos de la población adulta mayor.

Su sentido es generar contenidos que presenten aspectos actuales de la diversidad en el envejecimiento y la vejez. Este canal de información, divulgación y de producción de conocimientos, permite un acercamiento periódico, de ida y vuelta, para la construcción de un Uruguay más equitativo en materia de envejecimiento.

Sus secciones son:

Editorial: espacio en el cual se encuentra la opinión del Área de las Personas Adultas Mayores sobre diferentes asuntos relacionados a la vejez y el envejecimiento.

Perfiles: sección destinada al abordaje de perfiles biográficos de adultos mayores que construyen modelos de envejecimiento diferentes al de los estereotipos sociales negativos.

Experiencias: sección destinada a presentar proyectos que impliquen actividades originales de promoción social y mejora en la calidad de vida de las personas adultas mayores.

Arte: en esta sección se publicarán artículos sobre producciones artísticas que aporten elementos al estado de opinión sobre el envejecimiento y la vejez.

Afro: esta sección, desarrollada en conjunto con el Departamento de Mujeres Afro descendientes del MIDES, presenta aspectos que sitúan a la población Afro uruguaya respecto al envejecimiento.

Investigación: espacio destinado a la difusión de trabajos teóricos o de investigación que, desde la interdisciplina, aporten a una comprensión del tema, con pertinencia social.

Agenda: es un espacio de difusión de actividades y eventos de interés para la población adulta mayor o relativos al tema de vejez - envejecimiento. Está disponible para instituciones públicas, organizaciones sociales y organismos internacionales.

Por más información se puede consultar la página web <http://inmayores.mides.gub.uy/>.

1.2.2.6 INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD (INJU)

El instituto Nacional de la Juventud fue incorporado al MIDES cuando la Ley 17.866 estableció su creación.

El presente instituto tiene a su cargo: planificar, diseñar, asesorar, articular, supervisar y ejecutar políticas públicas de juventud, además de velar por su cumplimiento.

Es competencia del instituto revitalizar el papel de los jóvenes como actores sociales estratégicos y potenciar la participación en las diversas áreas desde una concepción integral, solidaria y de igualdad social.

Sus principales Líneas de Acción y Programas, son los siguientes:

- ❑ Mesas Departamentales de Jóvenes
- ❑ Centros de Ciudadanía Juvenil / Programa "Arrimate" espacio joven
- ❑ Encuentro de arte y juventud
- ❑ Fondo de iniciativas Juveniles
- ❑ Casa de la Juventud
- ❑ Centro de Información a la Juventud
- ❑ Programa "Amplifica tu Voz"
- ❑ Talleres artístico-culturales
- ❑ Tarjeta abono cultural
- ❑ Tarjeta joven
- ❑ Voluntariado
- ❑ Programa de Primera Experiencia Laboral
- ❑ Programa de Orientación Vocacional
- ❑ Expo- Educa
- ❑ Unidad de análisis y estudios de juventudes

1.2.2.7 OBSERVATORIO SOCIAL

El Observatorio Social de programas e indicadores es una iniciativa del MIDES a través de sus direcciones de Políticas Sociales y de Evaluación y Monitoreo que tiene como objetivo aportar a la construcción de un sistema de información que permita conocer la situación social de nuestro país así como el conjunto de prestaciones sociales que brinda el Estado uruguayo.

En este sentido, el esfuerzo por conocer el estado y la dinámica de provisión pública en materia de bienestar así como la realidad social nacional, está orientado a producir insumos para las funciones de diseño, planificación,

evaluación y monitoreo de las políticas sociales. Pero también, tornar de libre acceso esta información a la ciudadanía constituye un compromiso con la transparencia de la gestión pública.

Está dirigido a un público diverso, entre los cuales se encuentran autoridades, técnicos y académicos, miembros de organizaciones sociales, medios de comunicación y participantes de programas sociales, entre otros.

Este sistema de información tiene la posibilidad de convertirse en una guía actualizada de las prestaciones que brinda el Estado en sus diversos niveles - tanto nacional como municipal- a la vez que configura un espacio de sistematización de información estadística relevante en materia de desarrollo social.

La información de Programas Sociales que contiene este Observatorio, fue generada en el marco de un convenio celebrado entre el MIDES y el Instituto de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de la República, a los efectos de elaborar un repertorio de Programas Sociales de la Administración Pública.

Los indicadores pueden ser consultados a través de distintos caminos, dependiendo de las preferencias del usuario. Además, es posible consultar indicadores que se encuentran agrupados en Módulos. Un Módulo implica una organización de los indicadores de acuerdo a principios vinculados al monitoreo de políticas, al destaque de un enfoque en particular, etc.

Para aquellos indicadores sociales que poseen una desagregación por departamento, el Observatorio cuenta con un mapa dinámico del Uruguay que permite acceder a todos los indicadores disponibles para cada uno de los departamentos.

El Observatorio Social de indicadores y programas es una iniciativa dinámica y pretende ser funcional a los diversos requerimientos del público al cual se dirige. En tal sentido, se encuentra en actitud receptiva a todos los aportes, sugerencias y demandas. Para acceder a él, sólo es necesario ingresar en: <http://observatoriosocial.mides.gub.uy/mides/portalMides/portalMides/portal.php>

CAPITULO 2- PROCESO DE CONVOCATORIA A LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

Este capítulo ha sido incorporado para que las OSC tomen conocimiento del proceso que realiza previamente el ministerio antes de firmar un convenio.

No se han incluido en detalle las etapas que involucran a los organismos de contralor propios del ministerio por considerar que escapan al objetivo que se quiere conseguir con esta descripción, pero si se ha hecho mención a ellas por considerar que el plazo total del proceso de convocatoria se encuentra condicionado a esas etapas.

Uno de los objetivos del MIDES es implementar, ejecutar y coordinar Programas de Atención a la Emergencia Social, mediante la cobertura de las necesidades básicas de quienes se hallan en situación de indigencia y de extrema pobreza, buscando el mejoramiento de sus condiciones de vida y su integración social.

Los diferentes planes y programas que se encuentran vigentes llevan adelante actividades y acciones a lo largo del territorio nacional para poder cumplir este objetivo.

Esas acciones se concretan con la ayuda y cooperación de las OSC, como ejemplo de ello se puede mencionar a la OSC "Gurises Unidos" que trabaja por la defensa de los derechos de niños, niñas, adolescentes en convenio con el MIDES.

Por eso a continuación se presentará:

- ✓ una breve explicación de los diferentes tipos de licitación que existen en la administración pública
- ✓ un cuadro descriptivo del proceso que caracteriza a una licitación
- ✓ una explicación breve de lo que involucra cada una de sus etapas

2.1 TIPOS DE CONTRATACIONES O LICITACIONES ESTATALES

Cuando el Estado debe realizar gastos de funcionamiento, inversiones o cualquier otra salida de fondos el contrato lo debe celebrar mediante licitación pública.

La licitación pública es un procedimiento administrativo que consiste en una invitación a contratar de acuerdo a bases previamente determinadas con la finalidad de obtener la oferta más beneficiosa para la Administración.

El monto de la compra que se va a realizar determina en algunos casos el procedimiento licitatorio que se debe seguir. Así se podrá encontrar llamados bajo el nombre de compra directa, licitación abreviada, licitación abreviada ampliada, entre otras.

2.1.1 COMPRA DIRECTA

La Administración podrá seleccionar su contraparte directamente (CD) cuando la operación no exceda del monto que se reajusta periódicamente de acuerdo al procedimiento establecido en el Art. 135 del TOCAF.

El monto establecido por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el cuatrimestre Mayo-Agosto 2011 para este tipo de licitación es \$122.950 (ciento veintidós mil novecientos cincuenta pesos uruguayos). Los montos mencionados se actualizan cada cuatro meses y pueden ser consultados en la página web del INE:

<http://www.ine.gub.uy/preciosysalarios/tocaf2008.asp?Indicador=tocaf>

2.1.2 COMPRA DIRECTA AMPLIADA

En el caso que la administración deba realizar una compra que supere el monto mencionado anteriormente y sea menor a \$ 368.850 (trescientos sesenta y ocho mil ochocientos cincuenta pesos uruguayos) el procedimiento que deberá seguir es el de una compra directa ampliada (CDA).

2.1.3 LICITACION ABREVIADA

Cuando el monto del contrato supere el de la compra directa ampliada y sea menor a \$ 2.459.000 (Dos millones cuatrocientos cincuenta y nueve mil pesos uruguayos) se tratará de una Licitación Abreviada (LA). Las compras cuyo monto sea mayor al detallado recientemente deberán exigir garantía de mantenimiento de oferta.

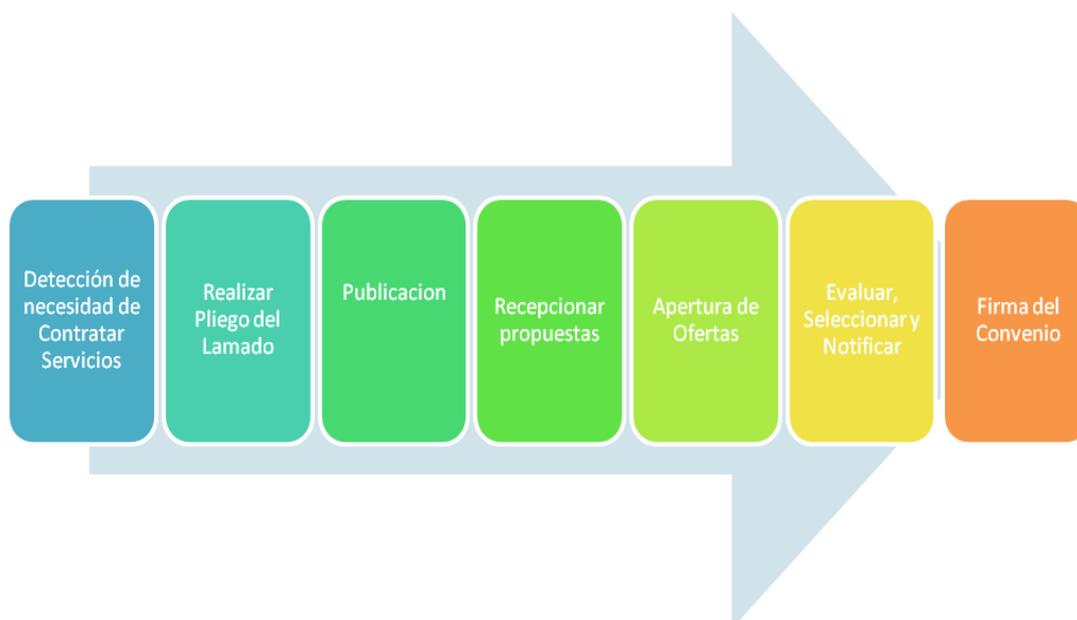
2.1.4 LICITACION ABREVIADA AMPLIADA

Cuando la compra a realizar supere el monto establecido para la licitación abreviada y no exceda los \$ 14.754.000 (catorce millones setecientos cincuenta y cuatro mil pesos uruguayos) se estará frente a una licitación abreviada ampliada (LAA).

Aclaraciones adicionales con relación a las compras estatales;

- ❑ Existe un límite mínimo para intervención obligatoria de la Comisión Asesora de Adjudicaciones según lo establece el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera y para la aplicación de reglamentos o pliegos de uso obligatorio que es de \$ 737.700 (setecientos treinta y siete mil pesos uruguayos).
- ❑ El monto mínimo para exigir garantía de cumplimiento de contrato es de \$ 983.600 (Novecientos ochenta y tres mil seiscientos pesos uruguayos).

2.2 ETAPAS DE RELACIONAMIENTO MIDES – OSC



Etapas que suceden en el proceso licitatorio entre el MIDES y las OSC.

Fuente: Mides. Elaboración propia.

Estas etapas necesariamente deben llevarse adelante cada vez que se realiza un llamado a licitación. Son formalidades que el ministerio debe cumplir para asegurar no solo a las organizaciones involucradas, sino al público en general, que el ánimo es hacer las cosas correctas, de manera transparente y conforme a las leyes que regulan tales procedimientos.

El proceso de convocatoria así como la firma de convenios se encuentran regidos primero y principalmente por el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera, en adelante TOCAF, por tal motivo se consideró pertinente rescatar e incluir en el manual los artículos más destacados al respecto.

2.2.1 NECESIDAD DE CONVOCAR A LAS ORGANIZACIONES

Cuando un plan o programa decide llevar adelante determinadas acciones inmediatamente surge la necesidad de convocar a las Organizaciones de la Sociedad Civil que quieran acompañar al ministerio en su ejecución y conclusión.

A los efectos de iniciar el procedimiento licitatorio se debe solicitar la **autorización a la Ministra** y adicionalmente la Administración debe verificar que **cuenta con un crédito presupuestal para contratar**, el que será imputado provisoriamente o reservado para la operación.

Tal como lo indica el Art. 13 del TOCAF; "Las asignaciones presupuestales constituirán créditos abiertos a los organismos públicos para realizar los gastos de funcionamiento [...] necesarios para la atención de los servicios a su cargo".

Por ello se verifica dentro del **Área de Planificación y Presupuesto** la existencia de fondos necesarios para realizar el convenio y se procede a **afectarlos** para tal fin.

2.2.2 REDACCIÓN DEL PLIEGO

El programa redacta el pliego, entendiendo por tal, el documento que refiere al objeto de la convocatoria, al plazo de la contratación, al monto del contrato, la forma de pago; así como también asegura la igualdad de todos los interesados al momento de postularse, ya que todos dispondrán de iguales condiciones.

Los pliegos cumplen una doble función:

- Antes del perfeccionamiento del contrato establecen qué condiciones deben reunir las ofertas de los particulares, las características del objeto y el trámite que se seguirá en el procedimiento de que se trate.
- Perfeccionado el contrato, forman parte de éste.

Una vez que el mismo es elaborado pasa al Area de **Administracion Documental** para otorgarle número al llamado y así iniciar el expediente.

En el pliego encontraran los lineamientos a seguir en caso de tener dudas sobre la propuesta a presentar, a donde dirigirse, cual es el plazo y lugar de presentación del plan de trabajo, así como también las pautas evaluatorias de las propuestas.

Adicionalmente entre otras cosas, refleja las responsabilidades que involucra en caso de ser seleccionada la organización, así como también la normativa que regula dicha relación.

2.2.3 PUBLICACIÓN

El llamado se debe publicar según el Art. 47 del TOCAF en el Diario Oficial, en otro diario de circulación nacional y también en la página de compras estatales <http://www.comprasestatales.gub.uy/> de manera de alcanzar la mayor difusión posible para que todos los interesados tomen conocimiento de la convocatoria.

Este ministerio al igual que los demás ha incorporado la práctica de publicar los llamados en su página web <http://www.mides.gub.uy/>, introduciendo otro medio de comunicación y difusión cada vez más utilizado en nuestro país.

Deben tener conocimiento que la publicación, dependiendo del tipo de llamado, sea una Licitación Pública o Abreviada debe realizarse durante los plazos que se detallan a continuación;

- ❖ Licitación Pública(LP): 15 días previos a la apertura de las ofertas, el cual puede reducirse a 5 días.
- ❖ Licitación Abreviada(LA): las invitaciones no podran realizarse con menos de 3 días de anticipación, plazo que puede reducirse a 48 hs.

Para este último tipo de licitación el TOCAF establece que la institución licitante puede invitar hasta seis (6) organizaciones. Pero en caso de postularse alguna que no haya sido invitada, debe ingresar su postulación al conjunto de ofertas recibidas.

Para las Licitaciones Abreviadas y Públicas el pliego debe ser abonado en el Departamento de Tesorería en el 2º piso de 13 a 17 hs. y luego pasar a retirarlo por el Departamento de Compras en Planta Baja.

Es necesario aclarar que durante el plazo referido anteriormente las organizaciones interesadas en postularse pueden realizar las consultas necesarias en el lugar establecido en el pliego.

Una vez que se ha dado la difusión necesaria, se han brindado las respuestas a quienes tenían inquietudes por el llamado, el mismo se cierra pasando a la etapa de recepción de las propuestas.

2.2.4 RECEPCIÓN DE LAS PROPUESTAS

La recepción de las propuestas se realiza personalmente en el departamento de compras del ministerio dentro del plazo y horario establecidos en el pliego.

Existen convocatorias que permiten adicionalmente la presentación de la propuesta via e-mail, en dicho caso el oferente podrá optar por el medio que le resulte mas conveniente.

La propuesta debera estar acompañada de ciertos documentos, los que serán explicitados en un capítulo posterior.

Para finalizar, resulta necesario hacer dos puntualizaciones;

- **las ofertas que se presenten pasada la hora de recepción establecida en el pliego no serán tenidas en cuenta.**
- **la admisión inicial de la propuesta no constituye obstáculo para su posterior rechazo.**

2.2.5 APERTURA DE OFERTAS

Concluido el plazo de recepción, se procede a la apertura de las ofertas. Es válido aclarar que las organizaciones que se postularon pueden participar en dicha instancia. La apertura de sobres se hará según lo establece el TOCAF en el Art. 56: "en presencia de los funcionarios que designe a tal efecto la Administración y de los oferentes o sus representantes, que deseen asistir".

Abierto el sobre no puede introducirse ninguna modificación a las propuestas, pero los asistentes pueden hacer las aclaraciones que consideren oportunas en ese momento. Este es un aspecto vital para ambas partes, debido a que reafirma la igualdad de ofertas.

En esta instancia se controla si las ofertas contienen defectos o carencias formales, si se ha adjuntado la totalidad de la documentación exigida.

Es importante tener en cuenta que dicho proceso puede declararse desierto, en atención al Art. 59 del TOCAF, en caso de que las ofertas presentadas no lleguen a un número adecuado que asegure las garantías en cuanto a competitividad, o en caso de que las ofertas no sean consistentes con el objeto del llamado. En tal caso se puede proceder a la realización de un segundo llamado.

Dicho acto de apertura se documenta en acta firmada por los funcionarios actuantes por parte del ministerio y también por los oferentes que lo deseen.

2.2.6 EVALUACIÓN, SELECCIÓN Y NOTIFICACIÓN DE LAS PROPUESTAS

Evaluar las propuestas, es una etapa que requiere tiempo y dedicación, porque dependiendo del resultado obtenido en esta instancia se tomara la decisión de cual ha sido la mejor oferta.

El Art. 59 del TOCAF establece que no es necesario "hacer la adjudicación a favor de la (propuesta) de menor pecio, salvo en identidad de circunstancias y calidad".

Es decir que los criterios de selección surgen tanto de elementos cuantitativos como de elementos cualitativos.

Algunos de los criterios o ponderadores que se consideran para la evaluación y selección de las propuestas son los siguientes:

- ❖ Antecedentes institucionales
- ❖ Consistencia de la propuesta en relación al objeto del llamado
- ❖ Cronograma de Trabajo
- ❖ Equipo Técnico
- ❖ Presupuesto

Una vez que se ha determinado la mejor propuesta, la dirección o el programa que llevo adelante la convocatoria procede a notificar a la organización que resultó seleccionada.

Luego de recibida la notificación por parte del ministerio, la organización convocada debe dar respuesta manifestando su aceptación y concurrir a firmar el convenio definitivo.

Aquellos oferentes que consideren que el procedimiento antes descrito no se realizó conforme a las normas legales que regulan la materia o presenta dudas sobre la elegibilidad de la oferta ganadora , puede recurrir el proceso,

es decir presentar el recurso administrativo que corresponde para tal situación.

Así lo establece el Art. 62 del TOCAF;

“Los actos administrativos dictados en los procedimientos de contratación podrán ser impugnados mediante la interposición de los recursos correspondientes en las condiciones y términos preceptuados por las normas constitucionales y legales que regulan la materia. El plazo para recurrir se computará a partir del día siguiente a la notificación o publicación.”

En forma paralela el ministerio debe **comprometer** el monto de la oferta que resultó seleccionada y enviar el expediente al Tribunal de Cuentas para que apruebe la legalidad del procedimiento.

Cuando el expediente regresa con la intervención del tribunal y sin observación se esta en condiciones de proceder a la firma del convenio.

2.2.7 FIRMA DEL CONVENIO

El MIDES establece cual es la propuesta más ventajosa comprometiendo el gasto. De esta manera se procede a la adjudicación, que es el acto precontractual, produciéndose ciertos efectos;

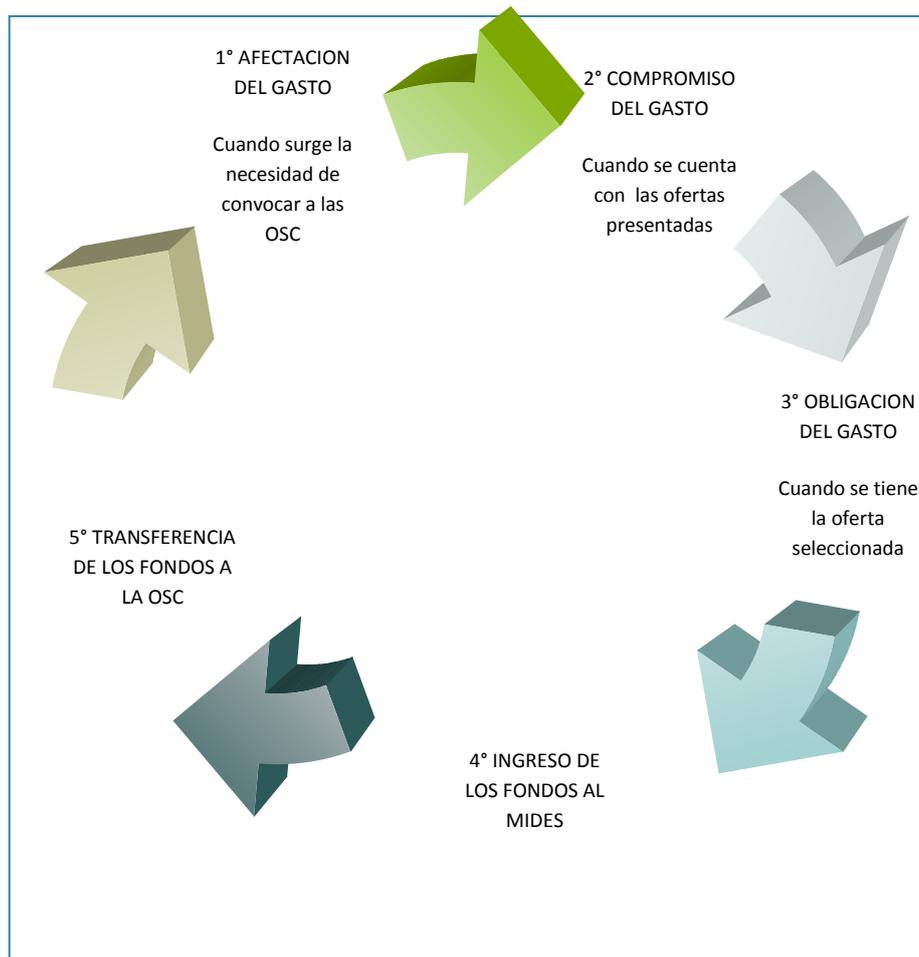
- ❑ Genera el derecho de la OSC a contratar con el ministerio de acuerdo a lo dispuesto en los pliegos de condiciones.
- ❑ El organismo debe celebrar, necesariamente el contrato con el adjudicatario, excluyendo a los demás oferentes.

- ❑ Las partes quedan vinculadas en base a lo dispuesto en los pliegos, y la OSC por lo ofertado en los mismos.
- ❑ Produce la eventual responsabilidad de las partes en caso de desistir el contrato.
- ❑ La OSC debe garantizar el cumplimiento del contrato en los términos establecidos en el Art. 55 del TOCAF, "Los oferentes deberán garantizar el mantenimiento de su oferta y el cumplimiento del contrato mediante depósito en efectivo o en valores públicos, fianza o aval bancario, o póliza de seguro de fianza, por un valor equivalente al 1% (uno por ciento) o 5% (cinco por ciento) del valor de la oferta o adjudicación respectivamente. El organismo licitante, por razones fundadas, podrá aumentar dichos porcentajes o establecer un criterio diverso en el pliego respectivo para la determinación del monto o establecer o aceptar otras formas de garantía equivalentes". Este ítem puede no ser necesario en todos los llamados.
- ❑ Se genera el derecho de los restantes oferentes de retirar los documentos presentados.

Se procede entonces a la firma del convenio entre las autoridades competentes, acorde a los objetivos preestablecidos para la OSC dentro del marco de trabajo del MIDES.

Dicha instancia culmina enviando al Tribunal de Cuentas el contrato firmado para poder **realizar la obligación del desembolso inicial** previsto en el convenio y una vez aprobado ésta, proceder luego del ingreso de fondos al ministerio; a realizar la transferencia efectiva de los fondos a la organización seleccionada.

A continuación se presenta un esquema gráfico con las etapas que suceden entre el ministerio y los organismos de contralor externos. Con ello se pretende brindar una estimación del tiempo total que transcurre en un proceso a licitación cuando se consideran todos los actores intervinientes.



Etapas que suceden entre el MIDES y sus órganos de contralor.

Fuente: MIDES. Elaboración Propia

La ilustración y breve descripción de estas etapas sucesivas procura dar a conocer la dinámica interna de trabajo del MIDES, y pretende exponer los diferentes momentos por los que atraviesa dicho proceso y sus tiempos. La OSC deben ser conscientes de que cada una de ellas insume tiempos de aprobación en los diferentes departamentos internos así como también en los organismos de contralor externos.

CAPITULO 3 – REQUISITOS EXIGIDOS PARA TRABAJAR EN CONJUNTO CON EL MIDES

Este capítulo tiene como objetivo informar a las OSC sobre aquellos requisitos que debe cumplir si quiere participar en convenios con el ministerio.

Se detallaran en diferentes secciones las formalidades exigidas que involucran a la organización en sí misma y aquellas que son necesarios cumplir en la presentación de propuestas ante el ministerio.

3.1 CONDICIONES LEGALES Y FORMALES

A continuación se enuncian cuales son las condiciones legales y formales que deben cumplir las OSC para la presentación de propuestas ante el MIDES.

Éstas son:

- 1) Personería jurídica vigente.
- 2) Registro como empresa proveedora del Estado (Registro en SIIF)
- 3) Copia simple de estatutos.
- 4) Certificado notarial de autoridades.
- 5) Certificación de que se encuentra al día con los aportes a la Dirección General Impositiva o de que esta exonerada de dicha obligación.
- 6) Certificación de que obreros y empleados se encuentran amparados al seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- 7) Certificación de que se encuentra al día con los aportes al Banco de Previsión Social o de que esta exonerada de dicha obligación.
- 8) Documentos que acrediten experiencia en la temática abordada en el llamado ya sea con organismos privados como públicos.

Estos datos deberán ser acreditados ante el organismo con la presentación de la documentación de respaldo correspondiente a cada ítem.

La no presentación de alguno de estos documentos dejarán fuera del proceso de evaluación a la/s propuestas que sea/n presentada por la OSC.

¿La propuesta puede ser presentada por varias organizaciones sociales?

Las organizaciones podrán presentarse solas o asociadas. En este último caso deben fundamentar claramente los criterios acordados para el funcionamiento, con la especificación de las responsabilidades que cada institución asume presentando un documento por escrito que avale el acuerdo. Solamente una de las instituciones asociadas será la responsable administrativa frente al MIDES, tanto en lo relativo a las rendiciones de cuentas como frente a las transferencias económicas que se realicen.

¿Dónde presentar la propuesta?

Las propuestas deberán presentarse en el Departamento de Compras del Ministerio de Desarrollo Social situado en Avda. 18 de Julio 1453 esquina Barrios Amorín, Planta Baja, hasta la hora que se establezca oportunamente en el llamado, y las instituciones podrán participar en su posterior Apertura.

Algunos programas permiten la presentación de las propuestas vía e-mail en ese caso el oferente podrá optar por el medio que le resulte más conveniente.

¿Cómo se deberá presentar?

Las mismas deberán contar con un original y dos copias, debidamente firmadas por el responsable de la OSC y presentarse en sobre cerrado debidamente referenciado con los datos identificatorios de la organización y del llamado al cual se presenta.

3.2 CONTENIDO Y LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA PRESENTACIÓN DE UNA PROPUESTA ADECUADA

El contenido de las propuestas deberá incluir los siguientes datos de forma obligatoria:

- Datos generales de la organización, a saber:
 - Nombre de la Organización
 - Domicilio
 - Teléfono – Fax – Dirección de E-mail
 - Código Postal
 - Departamento- Localidad
 - RUT

- Detalle del servicio a prestar para el cumplimiento de los objetivos del llamado al que se está postulando.
- Toda otra información aclaratoria en relación a la propuesta presentada.
- Antecedentes y curriculum vitae de las personas responsables de llevar adelante la propuesta en caso de ser seleccionada.
- Declaración expresa de que conoce las condiciones del llamado, los lineamientos establecidos en el pliego y por tanto se somete a las leyes que regulan la materia.

Es importante tener en cuenta que los requisitos exigidos por los diferentes planes y programas pueden no ser coincidentes, sin embargo los mencionados previamente resultan ser requerimientos mínimos y más frecuentes, y en la mayoría de los casos suficientes para poder ingresar en la etapa de evaluación de la propuesta por parte del ministerio. Pero es necesario tener en cuenta dicho detalle a efectos de poder elaborar las propuestas de trabajo de la manera que mejor se adapte a las cláusulas del llamado.

Aquellas ofertas que no cumplan con los requerimientos mínimos exigidos en los pliegos de los llamados no serán tomadas en cuenta, por eso es vital que antes de presentarse a un llamado se verifique el cumplimiento de los

mismos. Ello evitará situaciones negativas para ambas partes, ahorro de tiempos y de recursos monetarios.

3.2.1 PROPUESTAS VS OBJETIVOS

Es fundamental que las propuestas estén alineadas a los objetivos del llamado. Las actividades que se pretendan realizar deberán ser consistentes con los objetivos que se quieran alcanzar. De nada sirve presentar una propuesta donde las actividades que se realizaran no satisfagan el objetivo inicial que se planteó el plan o programa.

Por ejemplo, el objetivo de un determinado programa puede ser el de conocer el grado de satisfacción que tiene la población Montevideana del desempeño del ministerio, para lo cual será necesario contratar una organización especializada en investigación de mercado o en realización de censos. Las actividades a desarrollar deberían comprender las de encuestar una muestra de la población representativa del departamento, recopilar la información extraída y presentar los resultados y exponerlos a las personas interesadas.

3.2.2 PROPUESTA VS EXPERIENCIA

La experiencia con que cuenta la OSC en relación al tópico del llamado, los recursos humanos que dispone para llevar adelante la propuesta, la posibilidad de financiamiento y sustentabilidad propia de la organización y el presupuesto o los posibles beneficios que genere en beneficio del referido ministerio son aspectos que tienen relevancia al momento de evaluar la propuesta.

3.2.3 PROPUESTA VS BENEFICIARIOS

Por último es necesario comentar que el grupo de beneficiarios o usuarios a los que quiera satisfacer o atender un determinado plan o programa determina también requerimientos especiales para las organizaciones que se postulan.

A modo explicativo, si el objetivo del Instituto Nacional de la Juventud es capacitar a jóvenes y brindarles la posibilidad de ingresar al mercado laboral no sería conveniente que se presente una OSC que se dedica a la capacitación de niños de hogares de bajos de recursos.

Por tanto es necesario comprender cabalmente qué es lo que el ministerio quiere lograr o alcanzar y luego definir un plan de trabajo adecuado que contribuya al logro de dicho cometido.

CAPITULO 4 – EL CONVENIO EN SI MISMO

Inicialmente en este capítulo se precisará la definición de convenio y contratos. Posteriormente se detallaran las diferentes etapas por las que transitan estos convenios y los lineamientos generales para rendirlos ante el ministerio.

De manera complementaria se incluye un Modelo de “Rendición Tipo” con las explicaciones correspondientes para poder realizar una correcta rendición de cuentas.

4.1 CONVENIO Y CONTRATO BILATERAL

Un Convenio se puede definir como un acuerdo de voluntades, es decir un acuerdo entre dos partes o más para conseguir un fin en común.

Un Contrato se define como *una convención en la cual una parte se obliga para con la otra o ambas partes se obligan recíprocamente a una prestación cualquiera, esto es a dar, hacer o no hacer alguna cosa* (Cód. Civil, Art. 1247).

Por lo tanto los Convenios que firma el MIDES con las OSC para *establecer ámbitos de coordinación y asesoramiento con la sociedad civil involucrada en los objetivos* son contratos que obligan ambas partes y cada una de ellas asume las responsabilidades transcritas en él.

4.2 FIRMA DEL CONTRATO Y PRIMEROS CONTACTOS DE RELACIONAMIENTO

Como se explicó anteriormente la firma del convenio atribuye responsabilidades y obligaciones para las partes.

Las mismas surgen del propio documento y es necesario no solo asumir el compromiso de que la propuesta se llevará a cabo, sino también que se cumplirá con los plazos establecidos, que se realizará un manejo responsable de los fondos y que los mismos serán destinados a las actividades comprendidas en el convenio.

Es necesario recordar entonces, algunas de las **responsabilidades** y **obligaciones** que conlleva el relacionarse con entes públicos.

Responsabilidad por incumplimiento, mora y multas

La OSC seleccionada, incurrirá en mora de pleno derecho sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial alguna por el sólo vencimiento de los términos establecidos en el acuerdo, por hacer algo contrario o por no hacer lo convenido en el contrato.

En caso de incumplimientos subsanables o parciales del contrato por parte de la organización el ministerio procederá en primera instancia a apercibir y en segunda instancia podrá suspender los pagos o aplicar multas, y luego de reiteradas faltas por incumplimiento podrá rescindir el contrato y solicitar la baja de la organización del registro de proveedores del Estado.

El ministerio podrá solicitar el pago de los daños y perjuicios que el incumplimiento de la organización haya causado al organismo.

Las penalidades por mora podrán ser de dos tipos:

- ✓ un porcentaje del monto total del contrato, o de la cuota parte correspondiente, por el incumplimiento.
- ✓ un porcentaje de dicho monto o cuota parte, proporcional al período de incumplimiento.

El Ministerio de Educación y Cultura (MEC) tiene la potestad de controlar a las organizaciones y puede aplicar sanciones en caso de incumplimientos e incluso puede quitarle la personería jurídica. Pero es preciso considerar la

potestad que tiene el organismo que le brinda financiamiento a la organización de aplicar algunas sanciones.

La rescisión del contrato es la última y la más grave de las sanciones que puede tener una OSC, seguramente eso redundará en una mala calificación para la organización y condicionará el posterior relacionamiento con el organismo.

Por lo tanto, si se quiere hacer una buena gestión de los convenios y se pretende continuar el vínculo con el organismo resulta vital tener en consideración los aspectos antes mencionados.

Responsabilidades Laborales

El ministerio exigirá la demostración por parte de la organización social que se encuentra al día con los aportes sociales y en caso que no correspondan la exoneración de los aportes patronales. Cabe recordar que el ministerio no guarda ninguna responsabilidad ante los empleados de la propia OSC por el incumplimiento o los apartamientos que estas hagan de las leyes sociales.

Pero si podrá ante la constatación de estos hechos rescindir unilateralmente el contrato y denunciar los hechos ante las autoridades competentes.

En este mismo sentido el ministerio solicitará la documentación que acredite los salarios declarados en planilla, los efectivamente pagos y si los mismos se ajustan a los establecidos por consejo de salario.

Responsabilidades Tributarias

La organización contratada deberá justificar ante el ministerio que se encuentra al día con los aportes a DGI al momento de presentar la propuesta así como también al momento de recibir cada partida de fondos.

Para ello se le solicitará el certificado único emitido por la Dirección General Impositiva (DGI), aquellas organizaciones que se encuentren exoneradas de

dichos aportes deberán presentar la correspondiente constancia expedida por la misma institución.

Obligación de rendir cuentas

Las transferencias monetarias que reciben las OSC como sabemos se tratan de fondos públicos, que el Estado destina para aplicarlos en el bienestar de la sociedad y por lo tanto, ese es el destino que se les debe dar.

Las mismas están reguladas por el Art. 114 del TOCAF:

“Todo funcionario o empleado, como así también toda persona física o jurídica que perciba fondos en carácter de recaudador, depositario o pagador o que administre, utilice o custodie otros bienes o pertenencias del Estado, con o sin autorización legal, está obligado a rendir cuenta documentada o comprobable de su versión, utilización o gestión.”

La rendición ante el ministerio de los fondos que perciben las organizaciones no es una decisión propia, sino que las leyes que regulan el funcionamiento de la Administración Pública así lo determinan y es deber de este organismo cumplirlas y aplicarlas en beneficio de la ciudadanía.

Si bien las Organizaciones Sociales suelen considerar oportuno rendir cuentas a un público más amplio como lo son los socios, los voluntarios, los propios beneficiarios entre otros, esos tipos de rendiciones corresponden a la gestión interna de las propias organizaciones y el ministerio no tiene incidencia sobre ella.

Por este motivo no se consideran esas otras rendiciones que suelen realizar las Organizaciones Sociales, sino solo aquellas que involucran al ministerio como donante de fondos públicos.

La reiteración de estos aspectos se debe a la importancia de su comprensión, la cual conlleva a una mejor ejecución de las actividades y por tanto el logro de los objetivos propuestos por el ministerio y la propia organización.

4.3 RENDICIÓN DE CUENTAS

En la sección anterior se realizaron conceptualizaciones acerca del concepto y la obligación de rendir cuentas.

En esta sección se tratará de presentar algunas recomendaciones para efectuar las rendiciones de los convenios de manera correcta y exitosa.

Es sabido que la rendición de cuentas tiene costos asociados de papeles, certificados, honorarios de contadores, horas de trabajos de administrativos, idas y vueltas de la documentación, entre tantos otros. Por eso la comprensión de algunas pautas permitirá agilizar tiempos, ahorro de dinero, obtener el próximo pago en menos tiempo y continuar con una adecuada ejecución del convenio.

En primer lugar resulta necesario recordar que todas las rendiciones comprenderán dos aspectos;

- ✓ el **objeto social** para el cual fue convocada
- ✓ la relación de **gastos** necesarios para el cumplimiento de tal objetivo

Por lo tanto, el control de las rendiciones al interior del ministerio tendrá múltiples evaluadores.

El control social como se le llama y que corresponde al control de que la organización está llevando a cabo, el propósito para el cual fue contratado, corresponde al equipo técnico especializado de cada programa. Adicionalmente se evalúa el grado de avance en la ejecución del convenio y los resultados que se han obtenido hasta el momento.

Posteriormente la rendición se traslada al área Administrativo –Financiera de la Dirección o Programa. Allí se realiza **el control financiero**, básicamente refiere a legalidad de la documentación adjunta y que se presente en el formato estipulado.

Por último la rendición es controlada por la Dirección de Planificación y Presupuesto quien emite la aprobación, si ésta ha resultado satisfactoria en las evaluaciones anteriores y no median más observaciones que realizar.

Como vemos las rendiciones son controladas por diferentes unidades del ministerio esto hace que el tiempo que transcurre entre que se presentan y se las apruebe no sea breve. Por eso es importante que su presentación sea en el formato establecido, en los plazos acordados y de acuerdo al objeto perseguido para así lograr reducir el tiempo de cobro y poder continuar con la ejecución del convenio.

4.3.1 RECOMENDACIONES PARA UNA CORRECTA Y EXITOSA RENDICIÓN DE CUENTAS

- ✓ Se deberán presentar **documentos originales** que estén a nombre de la Institución -MIDES- y del Programa referido.

En el caso de que la institución quisiera solicitar la devolución de los documentos originales deberá adjuntar a la rendición fotocopia de todos los comprobantes. La devolución efectiva se realizará una vez aprobada la rendición y entregada la siguiente partida de fondos.

- ✓ La documentación relacionada a los gastos debe corresponder al **período del contrato**. Nunca rendir gastos anteriores, ni comenzar a trabajar antes de haber recibido la primera partida por parte del ministerio.

- ✓ Esta documentación debe acompañarse con la **Planilla de Gastos** ¹ y de un **Informe de Revisión Limitada firmado por Contador Público.** ²
- ✓ La documentación se presentará **foliada** (numerada) de acuerdo a la presentación que se haya realizado en la planilla de gastos.
- ✓ Cada comprobante debe estar **firmado** por el coordinador del proyecto.
- ✓ Las boletas contado, o las facturas de crédito con su correspondiente recibo de pago, deberán detallar los **artículos adquiridos**, los cuales se corresponderán con las actividades desarrolladas por el grupo de trabajo.

Se podrán rendir los siguientes tipos de gastos; de **Funcionamiento y Retribuciones Personales.**

- Los gastos de funcionamientos son aquellos relacionados a insumos considerados necesarios para realizar la propuesta de trabajo. Ellos deben corresponder aproximadamente al 25% del total de fondos transferidos a la organización.
- Los gastos correspondientes a salarios equivalen aproximadamente al 75% del monto del contrato.

Es preciso aclarar que los porcentajes mencionados anteriormente no son fijos, pueden variar dependiendo del tipo del proyecto, del plan de trabajo que se va a realizar pero siempre deben guardar concordancia con el objetivo que se quiere cumplir.

¹ Ver Instructivo

² Ver Anexo 6

Gastos fijos

Con relación a los gastos fijos, como son UTE, OSE, ANTEL, los mismos se deberán presentar prorrateados en relación a la cantidad de programas que lleve adelante la organización. No se aceptaran documentos que no tengan la correspondiente intervención del cajero.

Gastos no previstos

Para realizar gastos de funcionamiento no previstos en la propuesta de trabajo se debe solicitar su autorización vía e-mail o a través de una nota, donde consten las razones por las cuales se justifica la realización de dicho gasto. La solicitud será evaluada por el referente social correspondiente y podrá ser aprobada o denegada, en ambos casos se le comunicará a la referida organización cual ha sido la resolución adoptada. Al momento de rendir un gasto con tal característica, se deberá adjuntar al documento de compra la autorización que le fue otorgada oportunamente.

Gastos en salarios

En lo que respecta a los gastos de salarios hay varias cosas a tener en cuenta, en primer lugar se deberán rendir los montos líquidos percibidos por el trabajador en concepto de salario mensual, aguinaldo, licencia y salario vacacional. No se permitirán rendiciones por los salarios nominales, ni por un monto diferente al que se presenta en la planilla de trabajo. La rendición deberá realizarse con la presentación de los recibos de sueldos originales firmados por el trabajador correspondiente y donde conste explícitamente la cantidad de horas trabajadas para el programa y el costo asociado.

Conjuntamente a la planilla de rendición de gastos se deberá presentar la **Planilla de Sueldos** de la organización donde consten los montos abonados en concepto de salarios nominales y de aportes sociales, indicando los salarios de aquellos trabajadores que se han rendido en el convenio. Asimismo se deberá presentar el boleto de pago de BPS con la correspondiente intervención de pago.

Un aspecto importante a considerar en relación a la planilla de sueldos es la verificación previa de que el monto de aportes sociales coincida con el mismo monto presentado en la planilla de gastos.

En el caso que la organización considere pertinente contratar a una empresa unipersonal para la obtención de algunos servicios, deberá presentar junto a la factura de honorarios pagos el certificado único de DGI y el boleto de pago de BPS de la empresa contratada. Si la empresa contratada tuviera dependientes se deberán presentar a su vez los recibos de sueldo de los trabajadores en iguales condiciones que los de la empresa contratante.

4.3.2 GASTOS NO ADMITIDOS EN LAS RENDICIONES DE CUENTAS

No se admitirán gastos con las siguientes características:

- ✓ Que sean anteriores o posteriores al plazo del contrato.
- ✓ Que no se encuentren documentados.
- ✓ Realizados a crédito que no vengan acompañados de su respectivo recibo de pago.
- ✓ Que no estén intervenidos por cajero en los casos que corresponda.
- ✓ Correspondientes a inversiones en Activo Fijo (equipos), a no ser que cuenten con la debida autorización. En tal caso el ministerio solicitará su restitución al finalizar el plazo del contrato.
- ✓ Relacionados a reparaciones y mantenimiento en las instalaciones de la organización.
- ✓ Correspondientes a traslados o viáticos no previstos en el programa de trabajo.
- ✓ Cualquier otro gasto que no guarde relación con el plan de trabajo convenido.

4.3.3 EJEMPLOS PRÁCTICOS

1. Supongamos que el contrato se firma el 01 de octubre del 2010 y en ese momento se recibe la primera partida de fondos por parte del Ministerio.

En tal situación se realiza el siguiente gasto relacionado al plan de trabajo:

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		N° RUT
RUBRO- GIRO, ETC		XXXXXXXXXXXX
DIRECCION		
		Fecha: 07/11/2010
TELEFONO		
FAX	N° de Factura	XXXXX
	N° de Cliente	XXXXX
FACTURAR A:	RUT COMPRADOR	xxxxxxx
ORGANIZACIÓN XXX - MIDES - PROGRAMA XXX		CONSUMIDOR FINAL
[Dirección]		
Teléfono: [2-000-0000]		
PRODUCTO O SERVICIO ADQUIRIDO	COSTO UNITARIO	TOTAL
10 CUADERNOLAS	10	100
SUBTOTAL		\$ 100.00
COMENTARIOS	TASA DE IMPUESTO	22.00%
1. Total a pagar en 30 días	IMPUESTO	\$ 22.00
TOTAL		\$ 122.00
PIE DE IMPRENTA		
VTO. 08/10/2010		

Al momento de verificar si ese documento puede ser presentado en la rendición deberían hacerse las siguientes preguntas:

- ¿El gasto estaba previsto en el programa de trabajo?
- ¿La fecha de la factura es posterior a la fecha de firma del convenio?

- El vencimiento de la factura (se encuentra en el pie de imprenta) entendiéndose como tal la fecha de vigencia de la factura del proveedor, ¿es posterior a la fecha que se realizó la compra?

- ¿La empresa que me vendió el artículo me hizo la factura a nombre de la Institución - MIDES- Programa XXX?

En este ejemplo la única observación que cabe es que la factura del proveedor tiene vigencia hasta el 08/10/2010 y la compra se realizó el 07/11/2010 por lo tanto la factura del proveedor se encuentra vencida.

Ante esta situación se debe solicitar al proveedor que anule la factura y vuelva a realizar una nueva, para lo cual será necesario entregarle la factura original.

2. Veremos ahora que sucede si el proveedor nos entrega el siguiente documento:

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		N° RUT	XXXXXXXXXXXX
RUBRO- GIRO, ETC			
DIRECCION			
TELEFONO	Fecha:	07/11/2010	
FAX	N° de Factura	XXXXX	
	N° de Cliente	XXXXX	
FACTURAR A:			
	RUT COMPRADOR	xxxxxxxxxxxx	
	CONSUMIDOR FINAL		
[Dirección]			
Teléfono: [2-000-0000]			
PRODUCTO O SERVICIO ADQUIRIDO	COSTO UNITARIO	TOTAL	
10 CUADERNOLAS	10	100	
	SUBTOTAL	\$ 100.00	
COMENTARIOS	TASA DE IMPUESTO	22.00%	
1. Total a pagar en 30 días	IMPUESTO	\$ 22.00	
	TOTAL	\$ 122.00	
PIE DE IMPRENTA			
Vto. de la factura	04/12/2010		

Al realizar las preguntas anteriormente mencionadas surge otra observación, diferente a la anterior.

En este caso la factura no está a nombre de la Organización-MIDES-Programa por lo tanto tampoco puede ser presentada en la rendición. El motivo principal es que surge la duda de si el gasto lo realizó efectivamente la institución y en el marco del convenio que tiene en ejecución.

La única manera de subsanar esta observación es solicitando a quien le realizó la venta que lo agregue o que realice una carta membretada donde deje constancia que el gasto fue realizado por la institución en el día que consta en la factura. Esta carta deberá contener los datos de la organización correspondiente y los de la persona que valida el documento.

- ❑ Es importante conocer los controles legales que se realizan a los documentos para evitar que la rendición sea rechazada por el Dpto. Financiero-Contable.

- ❑ Nunca adulterar el documento mediante la inscripción del nombre de la institución a mano, con la utilización de máquinas de escribir u otro medio similar.

4.3.4 PLANILLA DE RENDICIÓN DE GASTOS Y PLANILLA DE SUELDOS.

A) Nombre de la Organización:						
B) Llamado:						
C) N° Proyecto:						
D) Responsable Administrativo:						
E) RUT:						
F) Partida a rendir: por ej. " GASTOS DEL MES DE 11/2010"						
G) Saldo mes anterior (\$):						10,000.00
H) Transferencia recibida (\$):						
N°	Fecha	Rubro	N° Factura	Proveedor	Descripción Gasto	Monto en \$
1	07/11/2010	Arts. de Papelería	120	XX S.A	10 Cuadernolas	100
2	30/08/10	Salario Juan	Rec. 08/10		Salario aplicado al convenio XXX	7.636
3						
Total (\$)						7.736
Saldo final (\$)						2.364
IMPORTANTE: Las Boletas y Facturas deben estar vigentes según constancia a pie de imprenta. Cada factura debe estar firmada por el Coordinador Técnico del proyecto						
_____				_____		
Firma del Administrador/a Responsable				Firma del Contador		
Teléfono: _____						

Instructivo para el llenado de la planilla de rendición de gastos

- A) Es el nombre de la organización o institución beneficiaria.
- B) Es el número y nombre del llamado. Por ej.: Licitación Pública 44/2010, Servicio de Fortalecimiento Técnico de las Oficinas Territoriales (OTEs).
- C) Es el número de proyecto del plan o programa en cual se enmarca la propuesta de trabajo Por ej.: 1434/OC-UR
- D) Responsable Administrativo de la Organización.
- E) Numero de RUT (Registro Único Tributario).
- F) Señalar a qué mes corresponden los gastos y a que partida de fondos recibida corresponden.
- G) Indicar el saldo remanente de la partida de fondos recibida que aun no se encuentra rendida.
 - ✓ En caso de ser la primera rendición corresponde al total de fondos recibidos.
 - ✓ Si se trata de la 2da. rendición deberán incluir el saldo remanente, es decir el monto total recibido menos el monto rendido hasta el momento.
- H) Indicar el monto de las partidas de fondos que se han recibido adicionales al adelanto inicial.

- ❑ *Adelanto Inicial menos el monto rendido en la 1ra Rendición es igual al saldo inicial de la 2da Rendición.*
- ❑ *Si luego de la primera rendición se recibió una segunda partida se debe incluir en transferencia recibida.*

CONTENIDO DE LA PLANILLA DE SUELDOS:

- 1) DATOS DEL EMPLEADO
- 2) CANTIDAD DE HORAS TRABAJADAS
- 3) MONTO DEL VALOR HORA DE TRABAJO
- 4) APORTES PERSONALES:
- 5) BPS - 15% * SUELDO NOMINAL
- 6) FONASA- DEPENDERÁ DE SI TIENE O NO TIENE HIJOS Y DEL MONTO DEL SALARIO (3%, 4.5% O 6%)
- 7) IRPF- DEPENDERÁ DEL MONTO DEL SALARIO LA FRANJA A APLICAR.
- 8) FRL- 0.125% * SUELDO NOMINAL
- 9) SUELDO LÍQUIDO = SUELDO NOMINAL - APORTES PERSONALES
- 10) APORTES PATRONALES
- 11) BPS - 7.5% * SUELDO NOMINAL
- 12) FONASA - 5% * SUELDO NOMINAL
- 13) F.R.L -0.125% * SUELDO NOMINAL
- 14) COMPLEMENTO DE CUOTA MUTUAL (C.C.M) (CANTIDAD DE BENEFICIARIOS * VALOR CUOTA MUTUAL) - APORTADO POR SEGURO POR ENFERMEDAD
- 15) TOTAL DE APORTES PERSONALES Y PATRONALES

Ejemplo de Planilla de sueldos

Organización: _____

Proyecto: _____

Sueldos correspondiente al mes de: _____

Trabajador	Cantidad de hs. Trabajadas	Valor hora	Sueldo Nominal	Aportes Personales	Sueldo Líquido	Aportes Patronales	Total Aportes personales y patronales
				Aportes Personales		Aportes Patronales	
Juan	100	95	9500	1864.37	7635.63	1199.375	3063.745
CCM							
TOTAL			9500		7635.63		3063.745

GUÍA DE TRAMITES

REGISTRO COMO PROVEEDOR DEL ESTADO - SIIF

¿Qué es?

Es un registro en el cual se deben inscribir en forma obligatoria los interesados en contratar con el Estado.

¿De quién depende?

Ministerio de Economía y Finanzas, Contaduría General de la Nación- Asesoría Técnico Jurídica.

¿Dónde y cuándo se realiza el trámite?

En Montevideo;

Colonia 1089 (planta baja) Cajas 8 y 9,
Teléfonos.: (02) 1712 Internos 2080 a 2084. Fax.: (02) 1712 2080.
De lunes a viernes de 11:15 a 16:30 horas.
Se atiende a nivel de mostrador retirando número.

En la página de Internet www.cgn.gub.uy entrando en el MENÚ SIIF, se encuentra un modelo de carta poder, los requisitos para confeccionar el certificado notarial y los documentos tributarios a presentar.

En el Interior,

Por intermedio de la oficina pública más próxima en el departamento en que se encuentre el proveedor, con los requisitos que se obtienen en la página de Internet.

¿Qué se necesita para realizarlo?

Los requisitos para ingresar al Registro General de Proveedores varían en función del tipo de beneficiario, según se trate de personas físicas o jurídicas:

A) Personas físicas: Siempre que se trate de una empresa unipersonal se debe presentar cédula de identidad vigente.

B) En el caso de personas jurídicas se acreditará personería y representación y demás requisitos que puedan corresponder mediante el respectivo certificado notarial.

Tanto en el caso A) como en el B) se deberán presentar los certificados de los Organismos de recaudación fiscal (DGI y BPS) y la carta poder o poder correspondiente cuando no concurra el titular.

PARA TENER EN CUENTA

- **Costo:** El trámite es gratuito.
- **Forma de solicitarlo:** Personalmente.
- **Otros Datos:**

El interesado retira un número, espera el turno, y luego entrega la documentación requerida al funcionario a nivel de mostrador.

Con posterioridad al control de la documentación exigida para cada caso, el sector de Escribanos califica la documentación presentada y de no existir observaciones se ingresa al sistema informático (SIIF). El escribano controla el contrato de adhesión ya confeccionado y luego recaba la firma del beneficiario o su apoderado.

- **Vigencia:** El contrato de adhesión no tiene vencimiento.
- **Pago/Consultas:** Al proveedor y/o beneficiario se le paga mediante el SIIF de dos formas: por caja en planta baja Colonia 1089 de 11:15 a 16:30 horas, o por transferencia bancaria en caja de ahorro o cuenta corriente en moneda nacional en el Banco República. Para realizar consultas de pago y/o de resguardos se entregará un PIN. Se sugiere el cambio de PIN por razones de seguridad.

REQUISITOS DE PRESENTACIÓN DE PERSONERÍA JURÍDICA

Asociaciones Civiles³

1. **Testimonio Notarial** (en sellado notarial) del Acta de Asamblea fundacional con aprobación del estatuto completo que va a regir a la institución.
2. **Nota** dirigida al Ministro solicitando la aprobación del estatuto y el reconocimiento de la personería jurídica suscrita por el Presidente o el Secretario de la institución con certificación notarial de firmas y contralor de la titularidad de esos cargos y declaración de:
 - ❑ La dirección de la institución y número de teléfono - fax y constitución de domicilio legal en el Departamento de Montevideo a los efectos de la gestión, indicando (si es posible), número de teléfono - fax.
 - ❑ Las actividades concretas que está realizando la entidad en el marco del objeto social previsto en el estatuto.
 - ❑ Si la entidad tiene cantina o personal rentado y en caso afirmativo acreditar su inscripción en el Banco de Previsión Social y Dirección General Impositiva, agregando fotocopia autenticada del correspondiente formulario.
3. **Documentación Social** Presentación para su anotación, de los Libros: Actas de Asambleas, Actas de Comisión Directiva, Mayor de Caja, Registro de Socios y de Asistencia a las Asambleas.
4. En caso de instituciones asociadas fundadoras, acreditar el origen y vigencia de su personería jurídica y que las personas físicas que las representen estén facultadas para ello.

Fundaciones

1. **Testimonio Notarial** de primera copia de escritura de constitución; testimonio de acta notarial de constitución, protocolizada, o testimonio notarial por exhibición de testamento.
2. **Acreditar** patrimonio inicial.
3. **Proyecto** de estatutos, cuando no estuviere en el acto de constitución.
4. **Nota** Dirigida al Ministro solicitando la aprobación del estatuto y el reconocimiento de la personería jurídica, suscrita por los gestores o representantes de la institución. Se determinará la dirección de institución y número de teléfono - fax y se constituirá domicilio legal en el

³ Información extraída de la página WEB del Ministerio de Educación y Cultura. http://www.dgr.gub.uy/requisitos/asoc_requisitos.htm

Departamento de Montevideo a los efectos de la gestión, indicando (si es posible), número de teléfono - fax.

5. **Documentación Social** Presentación para su anotación, de los Libros: Consejo de Administración y Mayor de Caja.
Av.18 de Julio 1730 Piso 6to. (Galería Notariado) Tel - Fax 2 408.07.76

¿Dónde puedo solicitar el estatuto tipo para la creación de una Asociación Civil o una Fundación?

Tanto el estatuto tipo como su instructivo puede solicitarse en la Dirección General de Registro, 18 de Julio 1730, piso 7, Edificio del Notariado, de lunes a viernes de 9:15 a 15:00 horas, teléfono 2408-07-76 o a través de la página web <http://www.dgr.gub.uy/requisitos/documentos.htm>

PUNTUALIZACIÓN CON RESPECTO A LOS LIBROS SOCIALES

Requisitos Generales ⁴

1) Los libros pueden llevarse:

- en forma manual, debiendo escriturarse con tinta o birome, foliarse y tener hojas fijas, no movibles, para garantizar la seguridad de los mismos o,
- en forma computarizada, pegándose las hojas en un libro de tapas duras, y debiendo estar foliadas y ligadas cada una con la firma del Presidente y Secretario.

2) Las Memorias y Balances aprobados por la Asamblea Ordinaria cuando deban ser acreditados, lo serán con la transcripción en el libro respectivo o exhibición de los ejemplares correspondientes.

3) Los Actos Eleccionarios se acreditarán mediante la presentación de:

- designación de Comisión Electoral.
- exhibición de listas originales en las cuales conste la firma aprobatoria de los candidatos y de los socios adherentes si correspondiere.
- actas de la Comisión Electoral.

4) Las fundaciones deberán acreditar el patrimonio inicial.

5) En el caso de anotación de libros subsiguientes, se deberán acompañar los libros inmediatos anteriores.

⁴ Ídem.

Requisitos de los libros

Libro de Asambleas:

El acta fundacional deberá ser firmada (con aclaración de firma) por todos los socios concurrentes y en especial las personas designadas para ocupar cargos de Comisiones Directiva y Fiscal. Las actas de Asambleas Ordinarias y Extraordinarias deberán contener:

- 1º) Lugar, fecha y hora.
- 2º) Si se reunió en 1ª, 2ª o 3ª convocatoria.
- 3º) Quórum
- 4º) Orden del día
- 5º) Desarrollo de temas y aprobación (indicando las mayorías)
- 6º) Designación y firma por assembleístas

Libro de Actas de Comisión Directiva:

Las actas deberán contener:

- 1º) Fecha, hora y lugar de la reunión.
- 2º) Nombre de los directivos presentes, constancia y motivo de los ausentes
- 3º) Quórum
- 4º) Lectura y aprobación del acta anterior.
- 5º) Orden del día
- 6º) Desarrollo de los temas y aprobación (indicando las mayorías)
- 7º) Deberán ser firmadas por Presidente y Secretario. Las reuniones deberán efectuarse con la periodicidad que indican los estatutos aprobados.

Libro Mayor de Caja

- a) Debe contener cinco columnas: Día, Concepto, Debe (o Ingresos), Haber (o Egresos) y Saldo.
- b) Se hacen cierres mensuales y se saca el saldo del mes, para empezar al mes siguiente con el saldo anterior.
- c) No puede ser corregido, tachado o raspado.
- d) Cada asiento en el libro debe estar respaldado por un comprobante.
- e) Cuando el volumen contable lo justifique, se podrá llevar en hojas sueltas computarizadas, las que deberán estar pre numeradas (no por la computadora) y tendrán que encuadernarse cada seis meses. Las instituciones que lleven cuenta bancaria, deberán exhibir el último estado de cuenta. Las que tengan personal rentado, deberán presentar Planilla de Trabajo del M.T.S.S. y último recibo del pago al B.P.S. Las instituciones que tengan cantina y sea usufrutuada por concesionario, deberán presentar contrato vigente y los aportes del concesionario al B.P.S. y D.G.I.-

Libro de Registro de Socios:

Deberá contener cuatro columnas: Nombre, Dirección, Fecha de Ingreso, Fecha de Egreso. Los socios concurrentes al acto fundacional llevarán la fecha de dicho acto y los que ingresen posteriormente la fecha en que son aceptados por actas de Comisión Directiva, al igual que los egresos. En caso de que además, la Institución cuente entre sus socios a personas jurídicas, en este registro deberá constar también el nombre de los representantes y fecha que acredita la vigencia del mandato correspondiente.

Registro de Asistencia a Asambleas:

Se deberá llevar, un registro de asistencia (libro o cuaderno), con la firma de los socios habilitados concurrentes.

Por mas información se puede consultar la página web del MEC http://www.dgr.gub.uy/requisitos/asoc_requisitos.htm o vía mail a aciviles@dgr.gub.uy.

EXONERACIÓN DE IMPUESTOS EN LAS OSC

Para que una OSC esté exenta de impuestos nacionales y departamentales según lo establece la Constitución de la República en su art. 69 debe:

- ❑ ser una institución privada de naturaleza cultural
- ❑ gozar de personería jurídica (excepto en los casos de los partidos políticos y de los sindicatos, que no necesitan de ella para acceder a las exoneraciones tributarias)
- ❑ solicitar en el caso de tributos nacionales al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que se declare la exoneración. En el caso de tributos departamentales la solicitud se debe realizar en la intendencia municipal correspondiente. Esta declaración no es una concesión de exoneración sino el reconocimiento de la Administración de que la OSC cumple las condiciones exigidas por la Constitución y las leyes para ser exonerada

La solicitud que se presente ante la autoridad se acompañará de:

- ✓ testimonio del reconocimiento de la personería y del estatuto aprobado
- ✓ certificación de estar inscrita en los Registros de Instituciones de Enseñanza y Culturales de Ministerio de Educación y Cultura (Art. 448, Ley 16.226 de 29 de octubre de 1991)
- ✓ elementos probatorios de la actividad realizada por la institución.

¿Cuáles son los pasos a seguir para el Registro de Instituciones Culturales y de Enseñanza al solo efecto de tramitar la exoneración de impuestos previstos en el Art. 448 de la Ley N°16.226?

Solicitar el formulario de Declaración Jurada para la Inscripción o Renovación, según corresponda, en el Centro de Información y Orientación al Público, Reconquista 535, de lunes a viernes de 9 a 19 horas o ingresando a la página web http://www.mec.gub.uy/innovaportal/file/319/1/requisitos_registro.pdf donde puede descargar dicho formulario.

Costo: Timbre Profesional.

Solicitud: En forma personal, ingresando la documentación en la oficina de Registro de Instituciones Culturales y de Enseñanza. Una vez completado, lo deberá entregar en el Departamento de Administración Documental, Reconquista 535, de lunes a viernes de 12:00 a 16:00.

Luego de haber obtenido la exoneración de impuestos se debe presentar en DGI la constancia que le brindo el MEF o la Intendencia según el tipo de tributo que se pretendió exonerar.

En resumen:

- ❑ Verificar que se cumple con el carácter cultural establecido en la Constitución de la República.
- ❑ Contar con Personería Jurídica.
- ❑ Registrarse en el MEC como institución cultural y de enseñanza.
- ❑ Presentarse en el MEF o en la Intendencia para obtener la constancia de exoneración.
- ❑ Por último presentarse en DGI con la constancia de exoneración.

ANEXOS

ANEXO 1- LEY 17.866 CREACIÓN DEL MIDES

LEY CONSIDERADA CON DECLARACION DE URGENCIA (Art. 168 nral 7º Constitución)

Ley Nº 17.866

CREACIÓN DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

Artículo 1º.- Créase el Ministerio de Desarrollo Social, el que se incorporará al Presupuesto Nacional como Inciso 15.

Suprímese el Ministerio de Deporte y Juventud, instituido por el artículo 81 de la [Ley Nº 17.243](#), de 29 de junio de 2000, en la redacción dada por el artículo 414 de la [Ley Nº 17.296](#), de 21 de febrero de 2001.

El Poder Ejecutivo, de conformidad con lo establecido por el inciso segundo del [artículo 174 de la Constitución de la República](#), redistribuirá las atribuciones y competencias del Ministerio que se suprime, entre el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Turismo. Este último pasará a denominarse Ministerio de Turismo y Deporte, a partir de la entrada en vigencia de la presente ley.

Artículo 2º.- Créase, en el Ministerio de Desarrollo Social, la Unidad Ejecutora 001 "Administración General". La Contaduría General de la Nación habilitará los créditos a los cargos de Ministro, Subsecretario, y los demás creados por esta ley, eliminándose los cargos de Ministro, Subsecretario y Director General en el Ministerio que se suprime, así como los correspondientes créditos presupuestales.

Artículo 3º.- La redistribución que realice el Poder Ejecutivo, conforme a lo previsto en el [artículo 1º](#) de la presente ley, operará la transferencia de pleno derecho, a favor del Ministerio de Desarrollo Social, de todos los bienes, créditos, recursos, partidas presupuestales, derechos y obligaciones relativos al ejercicio de las competencias que se le atribuyan, incluyendo los correspondientes al Fondo de Deporte y Juventud (artículo 37 de la [Ley Nº 17.296](#), de 21 de febrero de 2001, y artículo 144 de la [Ley Nº 17.556](#), de 18 de setiembre de 2002), los que serán enunciados e identificados, asimismo, en la redistribución mencionada, sin perjuicio de los destinos especiales que establezca la ley para los recursos que integran este último.

Los Registros Públicos procederán a la registración de los bienes que correspondan, con la sola presentación del testimonio notarial de la resolución a dictarse.

Artículo 4º.- Encomiéndase al Poder Ejecutivo la redistribución de los funcionarios del Ministerio suprimido, entre el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Turismo y Deporte, así como la reasignación, previo informe de la Contaduría General de la Nación, de los correspondientes créditos presupuestales, dando cuenta a la Asamblea General.

Artículo 5º.- El Instituto Nacional de la Juventud (INJU), creado por el artículo 331 de la [Ley Nº 16.170](#), de 28 de diciembre de 1990, e integrado al Ministerio de Deporte y Juventud por el artículo 84 de la [Ley Nº 17.243](#), de 29 de junio de 2000, se incorpora al Ministerio que se crea por la presente ley, manteniéndose su estructura y organización actuales y los recursos que tenga asignados.

Los funcionarios que actualmente prestan funciones en el Instituto serán redistribuidos al Ministerio de Desarrollo Social, habilitándose los créditos correspondientes por parte de la Contaduría General de la Nación. Los funcionarios redistribuidos mantendrán su situación funcional anterior, la que en ningún caso se verá afectada.

Artículo 6º.- El Instituto Nacional de la Familia y la Mujer, instituido por el artículo 234 de la [Ley Nº 16.226](#), de 29 de octubre de 1991, y modificativos, en el Programa 001 del Ministerio de Educación y Cultura, se incorpora al Ministerio que se crea por la presente ley, manteniéndose su estructura y organización actuales y los recursos que tenga asignados.

Los funcionarios que actualmente prestan funciones en el Instituto serán redistribuidos al Ministerio de Desarrollo Social, habilitándose los créditos correspondientes por parte de la Contaduría General de la Nación. Los funcionarios redistribuidos mantendrán su situación funcional anterior, la que en ningún caso se verá afectada.

Artículo 7º.- A partir de la vigencia de la presente ley, se transfieren de pleno derecho al Ministerio de Desarrollo Social, todos los bienes, créditos, recursos, derechos y obligaciones, correspondientes a los Institutos mencionados en los dos artículos precedentes.

Los Registros Públicos procederán a la registración de los bienes que correspondan, con la sola presentación del testimonio notarial de la resolución a dictarse.

Artículo 8º.- El Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU) se relacionará con el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Desarrollo Social.

Artículo 9º.- Al Ministerio de Desarrollo Social le compete:

- A) Asesorar al Poder Ejecutivo y proponer las políticas nacionales en las materias de su competencia.
- B) Sin perjuicio de las competencias de otros Ministerios y organismos formular, ejecutar, supervisar, coordinar, programar, dar seguimiento y evaluar las políticas, estrategias y planes en las áreas de juventud, mujer y familia, adultos mayores, discapacitados y desarrollo social en general.
- C) Coordinar las acciones, planes y programas intersectoriales, implementados por el Poder Ejecutivo para garantizar el pleno ejercicio de los derechos sociales a la alimentación, a la educación, a la salud, a la vivienda, al disfrute de un medio ambiente sano, al trabajo, a la seguridad social y a la no discriminación.
- D) Diseñar, organizar y operar un sistema de información social con indicadores relevantes sobre los grupos poblacionales en situaciones de vulnerabilidad, que permita una adecuada focalización del conjunto de políticas y programas sociales nacionales.
- E) Diseñar, organizar y administrar un sistema de identificación, selección y registro único de los núcleos familiares o individuos habilitados para acceder a los programas sociales, sujeto a criterios de objetividad, transparencia, selectividad, temporalidad, y respetando el derecho a la privacidad en los datos que así lo requieran.
- F) Implementar, ejecutar y coordinar Programas de Atención a la Emergencia Social, mediante la cobertura de las necesidades básicas de quienes se hallan en situación de indigencia y de extrema pobreza, buscando el mejoramiento de sus condiciones de vida y su integración social.
- G) Proporcionar información y asesoramiento sobre los programas disponibles para quienes se encuentran en situación de indigencia o extrema pobreza.
- H) Coordinar con los Gobiernos Departamentales, la ejecución de sus cometidos.
- I) Sin perjuicio, en cuanto corresponda, de las competencias del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo y del Ministerio de Relaciones Exteriores, atender los asuntos internacionales referidos al desarrollo social, así como la celebración y complementación de convenios bilaterales y multilaterales de cooperación con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras.
- J) La regulación, promoción, seguimiento y monitoreo de las actividades de las entidades estatales que actúan en materia de juventud, mujer, adultos mayores y discapacitados, en cuanto corresponda.
- K) Fiscalizar, con carácter preceptivo, a toda institución privada con la que ejecute programas sociales bajo la modalidad de convenios, en cuanto al cumplimiento efectivo de los mismos.

- L) Cumplir todos los cometidos que las distintas normas establecieron de cargo de los Institutos que por esta ley se trasladan a su órbita de competencia, pudiendo ejercer todas las facultades determinadas en los mismos, por lo que todas las remisiones efectuadas en dicha normativa a los referidos Institutos, deberán entenderse efectuada al Ministerio de Desarrollo Social.
- LL) Establecer ámbitos de coordinación y asesoramiento con la sociedad civil involucrada en los objetivos del Ministerio de Desarrollo Social.

Artículo 10.- El Ministerio de Desarrollo Social, o la dependencia a la que reglamentariamente se le asigne el cometido (numeral 4º del [artículo 168 de la Constitución de la República](#)), podrá aplicar sanciones a quienes infrinjan las disposiciones que establezcan obligaciones a cargo de las personas o instituciones sujetas a su regulación, inspección o control.

Las sanciones consistirán, apreciando la entidad de la infracción y los antecedentes del infractor, en apercibimiento, observación, multa, o suspensión del establecimiento, en forma temporaria, o con autorización judicial, de clausura definitiva.

El monto de las multas que será de disponibilidad del propio Ministerio se graduará entre 10 y 2.000 Unidades Reajustables. Las suspensiones temporarias no podrán superar el límite de tres meses.

Artículo 11.- El Ministerio de Desarrollo Social tendrá acción ejecutiva para el cobro de las multas que aplique y demás recursos que recaude. A tal efecto, constituirán título ejecutivo, los testimonios de las liquidaciones respectivas que hayan sido aprobadas mediante acto administrativo. La mora en los pagos se producirá de pleno derecho, por el solo vencimiento de los plazos fijados por la reglamentación respectiva.

Artículo 12.- Facúltase al Ministerio de Desarrollo Social a proceder a la venta de todas las publicaciones que se editen por sus distintas dependencias, así como a fijar su precio en función de sus costos respectivos.

El producido se destinará, en su totalidad, a financiar las erogaciones que las citadas publicaciones generen.

Artículo 13.- Créanse en el Inciso 15, los cargos de particular confianza: Director General de Secretaría; Director de Políticas Sociales; Director de Desarrollo Ciudadano; Director de Evaluación de Programas; Director de Coordinación Territorial; Director del Instituto Nacional de la Juventud; y, Director del Instituto Nacional de la Familia y la Mujer, cuya retribución será la establecida en el literal c) del artículo 9º de la [Ley N° 15.809](#), de 8 de abril de 1986. Esta erogación será financiada con cargo a Rentas Generales y a los ahorros presupuestales que a estos efectos dispondrá el Poder Ejecutivo.

Artículo 14.- El Poder Ejecutivo, a iniciativa del Ministerio de Desarrollo Social, aprobará la estructura de cargos y funciones necesarios para cumplir con los cometidos asignados a esta Secretaría de Estado, los que serán adecuados a los puestos de trabajo de su nueva estructura organizativa.

A tales efectos, se aplicará, en lo pertinente, lo establecido en los incisos segundo a cuarto del artículo 418 de la [Ley N° 17.296](#), de 21 de febrero de 2001, dando cuenta en un plazo de treinta días a la Asamblea General.

Artículo 15.- Créase la "Dirección Nacional de Deporte", como Unidad Ejecutora 002 del Programa 002 "Formulación, ejecución, supervisión y evaluación de planes en materia de deporte e instrumentación de la política en la materia", del Ministerio de Turismo y Deporte (Inciso 09 del Presupuesto Nacional).

Artículo 16.- La Dirección Nacional de Deporte mantendrá las competencias asignadas al Ministerio de Deporte y Juventud en el área de deportes, en cuanto corresponda a su estructura orgánica y posición institucional.

Artículo 17.- La redistribución de competencias que realice el Poder Ejecutivo de acuerdo a lo previsto en el [artículo 1º](#) de esta ley, operará la transferencia de pleno derecho, a favor del Ministerio de Turismo y Deporte, de todos los bienes, créditos, recursos, partidas presupuestales, derechos y obligaciones, relativos al ejercicio de las competencias que se atribuyan al citado Ministerio, incluyendo los correspondientes al Fondo de Deporte y Juventud.

Los Registros Públicos procederán a la registración de los bienes que correspondan, con la sola presentación del testimonio notarial de la resolución a dictarse.

Artículo 18.- Créanse los cargos de particular confianza de "Director Nacional de Deporte", "Director de Promoción Deportiva y Coordinación Institucional" y "Director de Infraestructura y Administración General" del Ministerio de Turismo y Deporte. Las retribuciones correspondientes a estos cargos serán las establecidas en el literal c) del artículo 9º de la **Ley N° 15.809**, de 8 de abril de 1986. Esta erogación será financiada con cargo a Rentas Generales y a los ahorros presupuestales que a estos efectos dispondrá el Poder Ejecutivo.

Artículo 19.- El Poder Ejecutivo, a iniciativa del Ministerio de Turismo y Deporte, aprobará la estructura de cargos y funciones necesarios para cumplir con los cometidos asignados a esta Secretaría de Estado, los que serán adecuados a los puestos de trabajo de su nueva estructura organizativa.

A tales efectos, se aplicará, en lo pertinente, lo establecido en los incisos segundo a cuarto del artículo 418 de la **Ley N° 17.296**, de 21 de febrero de 2001, dando cuenta en un plazo de treinta días a la Asamblea General.

Sala de Sesiones de la Cámara de Representantes, en Montevideo, a 18 de marzo de 2005.

NORA CASTRO,
Presidenta.
Marti Dalgarrondo Añón,
Secretario.

MINISTERIO DEL INTERIOR
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA
MINISTERIO DE TURISMO
MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE
MINISTERIO DE DEPORTE Y JUVENTUD

Montevideo, 21 de marzo de 2005.

Cúmplase, acúsesse recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

TABARÉ VÁZQUEZ
JOSÉ E. DÍAZ
REINALDO GARGANO
DANILO ASTORI
AZUCENA BERRUTTI
JORGE BROVETTO
VÍCTOR ROSSI
JORGE LEPRA
EDUARDO BONOMI
MARÍA JULIA MUÑOZ
JOSÉ MUJICA
HÉCTOR LESCANO
MARIANO ARANA

D. 286/006

CM/ 207

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

MINISTERIO DEL INTERIOR
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
MINISTERIO DE GANADERIA, AGRICULTURA Y PESCA
MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE
MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO TERRITORIAL
Y MEDIO AMBIENTE
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Montevideo, 22 AGO. 2006

VISTO: lo dispuesto en el artículo 7º de la Ley Nº 17.296 de 21 de febrero de 2001, artículo 4º de la Ley Nº 17.556 de 18 de setiembre de 2002, artículos 1º, 9º y 14º de la Ley Nº 17.866 de 21 de marzo de 2005 y artículo 370 de la Ley Nº 17.930 de 19 de diciembre de 2005;

RESULTANDO: I) que el artículo 1º de la Ley Nº 17.866 crea el Ministerio de Desarrollo Social, como Inciso 15 del Presupuesto Nacional;

II) que los cometidos del inciso de referencia resultan del artículo 9º de la Ley mencionada;

III) que el artículo 7º de la Ley 17.296 y el 4º de la Ley Nº 17.556, refieren a los procedimientos para aprobar los proyectos de reestructura, organización o reestructura de los Incisos 02 al 15 del Presupuesto Nacional;

IV) que el Ministerio de Desarrollo Social ha presentado para su consideración por parte de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y de la Oficina Nacional del Servicio Civil el proyecto de formulación de su estructura organizativa;

CONSIDERANDO: I) que el proceso de formulación de las estructuras organizativas de los Incisos, orientado en el sentido de la definición de los cometidos sustantivos de la Administración, tiene por objeto el logro de una mayor eficacia del Estado en su acción normativa, reguladora y de control y de una mayor eficiencia en la prestación de los servicios;

II) que a los efectos señalados, en la tarea de formulación se parte de una definición de los objetivos estratégicos, procurando adaptar la

2006/0368

modalidad tradicional de la Administración hacia una más gerencial centrada en los resultados de la gestión pública;

III) que tratándose del Inciso 15 de la Administración Central, que funciona en el ámbito del Poder Ejecutivo, se estima conveniente que su reglamento de organización y funcionamiento interno, se dicte en función de criterios similares a los empleados en la formulación de las estructuras organizativas de los Inciso 02 al 14 del Presupuesto Nacional;

IV) que el proyecto presentado por el Ministerio de Desarrollo Social, determina la dimensión y estructura de su Organización;

ATENTO: a lo precedentemente expuesto;

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA
Actuando en Consejo de Ministros
DECRETA:

Artículo 1°.- Apruébase el proyecto adjunto de formulación de la estructura organizativa del "Ministerio de Desarrollo Social," Inciso 15 del Presupuesto Nacional, que consta de 13 (trece) fojas y se considera parte integrante de este Decreto.

Su efectiva implantación estará condicionada al cumplimiento de lo establecido en el artículo 7° de la Ley N° 17.296 de 21 de febrero de 2001 y artículo 4° de la Ley N° 17.556 de 18 de setiembre de 2002 .

Artículo 2°.- Facúltase al Jerarca del Inciso, previo informe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y de la Oficina Nacional del Servicio Civil, para que efectúe las acciones concretas que resulten imprescindibles para cumplir con la efectiva implantación del proyecto que se aprueba.

Artículo 3°.- Remítase a la Asamblea General, comuníquese, publíquese, etc.

[Handwritten signatures of various ministers and officials]

[Handwritten signature]
Dr. Tabaré Vázquez
Presidente de la República
JOSE DIAZ
REINALDO GARGANO
DANILO ASTORI
JOSE BAYARDI
JORGE BROVETTO
VICTOR ROSSI
JORGE LEPRÁ
EDUARDO BONOMI
MARIA JULIA MUÑOZ
JOSE MUJICA
HECTOR LESCANO
MARIANO ARANA
MARINA ARISMENDI

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

FORMULACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Inciso 15 – Ministerio de Desarrollo Social

Capítulo I: Misión

El Ministerio de Desarrollo Social, es el responsable de las políticas sociales nacionales, así como la coordinación - tanto a nivel sectorial como territorial-, articulación, seguimiento, supervisión y evaluación de los planes, programas y proyectos, en las materias de su competencia, propendiendo a la consolidación de una política social redistributiva de carácter progresiva. Asimismo, es misión de éste ministerio contribuir al desarrollo de escenarios de participación social que permitan el fortalecimiento de la ciudadanía activa de las y los uruguayos, promoviendo la más amplia integración de los protagonistas a sus actividades.

Capítulo II: Cometidos

1. Cometidos Sustantivos

Al Ministerio de Desarrollo Social le compete:

- a) Asesorar al Poder Ejecutivo y proponer las políticas nacionales en las materias de su competencia.
- b) Sin perjuicio de las competencias de otros Ministerios y organismos, formular, ejecutar, supervisar, coordinar, programar, dar seguimiento y evaluar las políticas, estrategias y planes en las áreas de juventud, mujer y familia, adultos mayores, discapacitados y desarrollo social en general.
- c) Coordinar las acciones, planes y programas intersectoriales, implementados por el Poder Ejecutivo para garantizar el pleno ejercicio de los derechos sociales a la alimentación, a la salud, a la vivienda, al disfrute de un medio ambiente sano, al trabajo, a la seguridad social y a la no discriminación.
- d) Diseñar, organizar y operar un sistema de información social con indicadores relevantes sobre los grupos poblacionales en situaciones de vulnerabilidad, que permita una adecuada focalización del conjunto de políticas y programas sociales nacionales.
- e) Diseñar, organizar y administrar un sistema de identificación, selección y registro único de los núcleos familiares o individuos habilitados para acceder a los programas sociales, sujetos a criterios de objetividad, transparencia, selectividad, temporalidad y respetando el derecho a la privacidad en los datos que así lo requieran.

- f) Implementar, ejecutar y coordinar programas de Atención a la Emergencia Social, mediante la cobertura de las necesidades básicas de quienes se hallan en situación de indigencia y de extrema pobreza, buscando el mejoramiento de las condiciones de vida y su integración social.
- g) Proporcionar información y asesoramiento sobre los programas disponibles para quienes se encuentren en situación de indigencia o extrema pobreza.
- h) Coordinar con los Gobiernos Departamentales la ejecución de sus cometidos.
- i) Sin perjuicio, en cuanto corresponda, de las competencias del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo y del Ministerio de Relaciones Exteriores, atender los asuntos internacionales referidos al desarrollo social, así como la celebración y complementación de convenios bilaterales y multilaterales de cooperación con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras.
- j) Establecer ámbitos de coordinación y asesoramiento con la sociedad civil involucrada en los objetivos de su competencia.

2. Cometidos de Apoyo a los Sustantivos

- * Administrar los recursos humanos, materiales y financieros necesario para el cumplimiento de los cometidos sustantivos.

Capítulo III: Estructura Organizativa

1. Organización

El Ministerio de Desarrollo Social se integra con una única unidad ejecutora que comprende las siguientes Direcciones e Institutos:

- Dirección General de Secretaría
- Dirección de Políticas Sociales
- Dirección de Desarrollo Ciudadano
- Dirección de Evaluación de Programas
- Dirección de Coordinación Territorial
- Dirección Nacional de Asistencia Crítica e Inclusión Social
- Instituto Nacional de la Juventud
- Instituto Nacional de la Familia y la Mujer

Todos ellos se encuentran al mismo nivel jerárquico y dependen directamente del Ministro y Subsecretario.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

Capítulo IV: Dirección General de Secretaría

1. Misión:

Apoyar el proceso de toma de decisiones por parte del Ministro y para el cumplimiento de los cometidos sustantivos del Ministerio a través del fortalecimiento de las actividades de asesoramiento, desde una perspectiva estratégica.

2. Cometidos:

La Dirección General de Secretaría es responsable de:

- Coordinar las acciones de las demás Direcciones entre sí y con el jerarca del Inciso en cuanto a la administración de recursos humanos, materiales y financieros con el objetivo de un eficiente y eficaz gerenciamiento.
- Desarrollar la nacionalización de los procesos y la capacitación del personal, estimulando el compromiso de los funcionarios con la prestación eficiente de los servicios a la población, optimizando la gestión.
- Propender al desarrollo de la Cooperación Internacional de forma coordinada y eficaz, en apoyo a los objetivos del Inciso.

3. Estructura Organizativa:

3.1. Organización

La Dirección General de Secretaría se integrará con una asesoría (de Cooperación Internacional) y cuatro Divisiones (Jurídico – Notarial, de Recursos Humanos, de Informática y de Planificación Presupuestal y Financiera).

A su vez, de la División de Planificación Presupuestal y Financiera dependerán directamente cuatro departamentos (Administración Documental, Compras, Servicios Generales y Mantenimiento, y Financiero – Contable).

3.2. Descripción de las funciones asignadas a las unidades directamente dependientes

Asesoría de Cooperación Internacional

- Canalizar los recursos presentes en los circuitos de cooperación internacional en las tareas de los diferentes Programas del Ministerio, y contactar nuevos ámbitos ampliando el espectro de la cooperación.
- Asistir al jerarca del Inciso en el establecimiento de prioridades, en la formulación de programas y en la coordinación interna de acciones de cooperación internacional.

División Jurídico - Notarial

- Asesorar en materia jurídica -- notarial en todos los asuntos provenientes del Inciso.
- Redactar proyectos de Ley, decretos, reglamentos, resoluciones, así como pliegos de condiciones y contratos.
- Asesorar en procedimientos disciplinarios, instruir sumarios e investigaciones administrativas relativos a los funcionarios del Inciso.
- Asumir la representación y el patrocinio del Ministerio ante el Poder Judicial y el Tribunal de lo Contencioso Administrativo en los asuntos relativos al Inciso.
- Mantener actualizados los registros de contratos, convenios, poderes, bienes muebles e inmuebles.
- Intervenir en los procedimientos de adquisición de bienes y servicios.

División de Recursos Humanos

- Proyectar y actualizar las políticas de administración del personal tendiente a optimizar el desempeño del funcionario público.
- Instrumentar, supervisar y controlar las funciones de evaluación del desempeño de la organización.
- Mantener información actualizada a nivel de cada funcionario respecto a su asistencia, permanencia, situación personal, funcional, y la pertinente a efectos jubilatorios.
- Programar las acciones requeridas para la capacitación permanente de los funcionarios del Ministerio.
- Realizar estudios de motivación y ausentismo de los funcionarios del Ministerio.
- Asesorar sobre normas jubilatorias, realizar trámites ante el Banco de Previsión Social y liquidaciones prejubilatorios.
- Atender la seguridad laboral.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

División de Informática

- Programar, dirigir y ejecutar acciones tendientes a la mejor utilización de los recursos informáticos.
- Conducir al desarrollo informático de la organización.
- Planificar, dirigir, coordinar, controlar y asesorar en materia de evaluación, selección, adquisición, contratación, operación, mantenimiento y protección de instalaciones y equipos de computación y software.
- Diseñar, aplicar, coordinar y controlar los procesos de flujo e intercambio de información con organismos externos a la organización.
- Participar en la planificación, definición de políticas y normas de utilización de la información y de la seguridad de los sistemas.

División de Planificación Presupuestal y Financiera

- Planificar, coordinar, ejecutar y evaluar la utilización de bienes y la contratación de servicios.
- Efectuar la programación de recursos y gastos de funcionamiento e inversión a ser propuestos para su inclusión en los proyectos de Ley de Presupuesto y Rendición de Cuentas.
- Supervisar la registración contable y formular el Balance de Ejecución Presupuestal.
- Realizar pagos a proveedores, funcionarios y ordenadores de retenciones legales.
- Instrumentar y ejecutar el proceso de ingreso de recursos de toda naturaleza.
- Mantener información actualizada relativa a bienes de activo fijo. Instrumentar medidas requeridas para la seguridad de fondos y valores a su cargo a los órganos competentes.

Departamento de Administración Documental. Tiene como cometidos:

- Verificar y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias vigentes relativas a la administración documental.

Departamento de Compras. Tiene como cometidos:

- Desarrollar, instrumentar y ejecutar un sistema de compras, suministros y administración de activos.
- Realizar el procedimiento de compras y el referente al ingreso de comprobantes al Sistema Integrado de Compras Estatales.

Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento. Tiene como cometidos:

- Efectuar el mantenimiento de los locales, controlar la limpieza de los mismos así como la de los equipos y mobiliarios disponibles.
- Controlar la vigilancia de los locales.
- Efectuar el control de stock de insumos y su distribución entre las distintas unidades organizativas del Inciso.

Departamento Financiero – Contable. Tiene como cometidos:

- Realizar la registración contable.
- Efectuar el control financiero y presupuestario de las operaciones referidas a los proyectos ejecutados por el Inciso.
- Ejecutar las tareas relacionadas con movimientos de fondos del Inciso.
- Monitoreo de la Ejecución Presupuestal y elaboración de informes para las instancias de Rendición de Cuentas.
- Proporcionar los datos fuente para el Sistema Integrado de Información Financiera como responsable frente al Contador Central de la Contaduría General de la Nación.
- Efectuar la programación y priorización de gastos de funcionamiento e inversión.

Capítulo V: Dirección de Políticas Sociales

1. Misión:

Propender a la configuración de un sistema de políticas sociales coherente con los propósitos y finalidades del desarrollo y la participación social de forma articulada con otros organismos públicos, así como recomendar nuevos procedimientos, normativas y mecanismos que contribuyan a mejorar las intervenciones sociales del Estado.

2. Cometidos:

- Coordinar la planificación y ejecución del conjunto de las políticas públicas sociales sectoriales que se desarrollen en todo el territorio nacional de acuerdo a los principios de integralidad, eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión. A tales fines la Dirección debe apoyar y asistir al Ministro/a de Desarrollo Social en todo lo relativo al funcionamiento del Gabinete Social.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

- Presidir el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, de acuerdo a lo establecido por el decreto 236/005 del 25 de julio de 2005.
- Articular con los organismos públicos que diseñan, planifican y ejecutan planes, programas y proyectos sociales en asuntos referidos a la alimentación, salud, educación, vivienda y hábitat, trabajo y seguridad social, así como a todas aquellas intervenciones sociales vinculadas al bienestar social de la población; a fin de contribuir a la optimización en la aplicación de los recursos públicos y la obtención de impactos sociales más profundos y sostenidos.
- Coordinar la planificación y ejecución de planes, programas y proyectos específicamente vinculados a la juventud, mujer, tercera edad y discapacidad a través de Institutos especializados a tales efectos.
- Coordinar específicamente las acciones del INAU, en el marco del estatuto de autonomía que establecen las normativas vigentes que regulan su funcionamiento.
- Propender a la configuración de un sistema de políticas sociales coherente con los propósitos y finalidades del desarrollo y la participación social.
- Recomendar nuevos procedimientos, normativas y mecanismos que contribuyan a mejorar las intervenciones sociales del Estado en materia de desarrollo social y políticas de bienestar social.
- Coordinar la planificación, el seguimiento de la ejecución presupuestal y la evaluación del Gasto Público Social con la Dirección de Evaluación de Programas, potenciando la acción de ambas Direcciones.
- Elaborar y actualizar el Diagnóstico sobre Desarrollo Social y Situación de la Pobreza Urbana y Rural en Uruguay en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística y la Dirección de Evaluación de Programas Sociales del MDS.

3. Estructura Organizativa:

3.1 Organización

De la Dirección de Políticas Sociales dependerán dos divisiones: División de Investigación, Diagnóstico y Propuesta; y División de Planificación y Coordinación Intersectorial.

3.2 Descripción de las funciones asignadas a las unidades directamente dependientes.

División de Investigación, Diagnóstico y Propuesta

- Relevar información sobre la matriz de bienestar de forma de nutrir las coordinaciones y establecer planes a mediano plazo. De esta manera se deberá configurar un Repertorio Nacional de Políticas Sociales, que identifique y describa todas las políticas públicas sociales en ejecución en todo el territorio nacional.

De esta división dependerán dos departamentos:

Departamento de Sistemas de Protección Social

- Crear y mantener un "mapa" de los programas sociales nacionales en términos de cobertura y gasto. Este mapa denominado Repertorio Nacional, deberá contener toda la información sobre los planes, programas y proyectos sociales; cobertura de población, asignación presupuestal, unidades ejecutoras encargadas, metas y nivel de ejecución. También deberá generar nuevas propuestas, innovaciones y cambios de la actual matriz de protección social.

Departamento de Análisis del Desarrollo Social y Pobreza

- Contar con un estado de situación de la pobreza, que alimente un sistema de información que permita conocer los cambios permanentes de estos grupos poblacionales, y a la vez permita realizar algunos "cruces" o articulaciones con el mapa de políticas sociales

División de Planificación y Coordinación Intersectorial

- Asesorar al Ministro y Subsecretario en el diseño y/o ajustes de los Programas Sociales, de acuerdo a los lineamientos aprobados en el Consejo de Coordinación Nacional de Políticas Sociales, y en coordinación con las Direcciones e Institutos especializados.
- Coordinar y supervisar la ejecución y seguimiento de los proyectos y/o programas sociales que disponga el Ministro y Subsecretario, a través de la propia Dirección o a través de otras Direcciones y en especial, la Dirección de Coordinación Territorial

De esta División dependerán tres departamentos:

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

Departamento de Coordinación de PPSS

- Asegurar y apoyar el funcionamiento del Gabinete Social y del Consejo Nacional de Políticas Sociales, en tanto éste es un organismo operativo y subordinado al primero.

Departamento de Planificación

- Articular con los organismos públicos la formulación, diseño y programación de nuevas políticas sociales.

Departamento de Programas Sociales

- Asegurar la ejecución de Rutas de Salida de la Emergencia Social, la promoción de proyectos productivos y de otros proyectos de desarrollo social.

Capítulo VI: Dirección de Desarrollo Ciudadano

1. Misión:

Contribuir al desarrollo de escenarios de participación social con la más amplia convocatoria de actores sociales que permitan el fortalecimiento de la ciudadanía activa de las y los uruguayos entendida ésta, como reconocimiento y ejercicio de sus derechos económicos, sociales, culturales y políticos.

2. Cometidos:

- Promover el desarrollo de iniciativas ciudadanas que mejoren la calidad de vida y favorezcan la participación activa de personas, grupos y organizaciones sociales fortaleciendo mecanismos de interacción e integración social.
- Generar ámbitos de encuentro y coordinación entre los diversos actores locales, organizaciones y redes sociales que permitan impulsar propuestas y acciones socioculturales y económicas que resulten viables y pertinentes a las necesidades de la población.
- Apoyar la instalación de los Concejos Sociales a nivel departamental y del Espacio Nacional de Diálogo Social, como ámbitos de control ciudadano reconocidos por el Ministerio de Desarrollo Social para el seguimiento de las políticas públicas sociales y la construcción de la agenda social.

- Desarrollar una política de convenios que permita la implementación de acciones co-gestionadas con organizaciones de la sociedad civil y organismos públicos en el marco de los proyectos y programas del Ministerio de Desarrollo Social.
- Promover la ciudadanía activa de las y los protagonistas del Plan Nacional de Emergencia Social, mediante su participación en instancias de capacitación y desarrollo comunitario.

3. Estructura organizativa:

3.1. Organización

De la Dirección de Desarrollo Ciudadano dependerán dos divisiones: División de Iniciativas Locales; y División de Participación Social.

3.2. Descripción de las funciones asignadas a las unidades directamente dependientes

División de Iniciativas Locales

- Potenciar una cultura emprendedora como estrategia de fortalecimiento y generación de alternativas de trabajo, fomentando la implementación de proyectos de desarrollo local elaborados por agrupaciones vecinales y organizaciones sociales de base territorial que contemple propuestas de promoción socioeconómica y de acción sociocultural.
- Fortalecer mecanismos de inclusión sociales, recuperación de oficios y potencialidades locales que favorezcan la re-inserción ocupacional y ejercicio de los derechos ciudadanos de la población.
- Generar alternativas de trabajo autónomo, fortaleciendo la formación de capital social, capital de trabajo, y redes sociales de desarrollo local mediante la implementación y gestión del Fondo de Apoyo a las Iniciativas Locales.
- Fomentar un rol activo por parte del MIDES en experiencias de desarrollo local donde se encuentran en el espacio público actores del Estado y de la Sociedad Civil en experiencias co-gestionadas.
- Promover y participar en espacios de diálogo y coordinación inter e intra institucional de manera de mejorar la articulación y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

De esta división dependerán dos departamentos:

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

Departamento de Convenios

- Generar acuerdos de trabajo y convenios marco y específicos para el desarrollo de acciones co-gestionadas con organizaciones de la sociedad civil y organismos públicos en el marco de los proyectos y programas del Ministerio de Desarrollo Social,
- Diseñar procesos sistemáticos para la realización de los convenios, su seguimiento técnico en el marco del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades
- Promover y participar en instancias de coordinación con las direcciones de MIDES para el apoyo a la concreción y seguimiento de los convenios.

Departamento Fondo de Iniciativas Locales

- Promover la presentación de iniciativas locales de carácter económico, sociocultural y ambiental en cada departamento del país,
- Generar instancias colectivas con actores locales para la definición de prioridades y criterios de selección de las propuestas presentadas,
- Coordinar con las oficinas departamentales del MIDES y la Dirección Nacional de Coordinación Territorial y la Dirección del Plan de Emergencia.
- Potenciar redes locales entre los distintos emprendimientos, actores locales sociales y económicos y el Estado para la articulación de recursos y procesos de intercambio y coordinación de acciones.

División de Participación Social

- Promover el desarrollo de programas y proyectos que fortalezcan espacios locales de participación social que permitan el seguimiento y control ciudadano de las políticas públicas sociales; apoyando la ampliación de redes locales y facilitando la inserción de las y los ciudadanos en acciones comunitarias y solidarias.
- Creación e instalación de los Consejos Sociales Regionales en tanto Espacios de Diálogo Local que permitan la potenciación de los espacios zonales y redes locales existentes, a partir de la participación en un ámbito mayor legitimado por el MIDES para la generación de propuestas y control ciudadano sobre el conjunto de las políticas públicas.

- Establecer y sostener el Espacio Nacional de Diálogo Social, como instancia permanente entre Organizaciones Sociales complejas y el MIDES, con el fin de analizar y asesorar en lo referente al diseño, implementación y evaluación de los lineamientos generales, planes y proyectos referentes a Políticas Sociales diseñadas e implementadas desde el Gobierno Nacional.
- Fomentar y participar en espacios de coordinación Inter. e intra ministerial para la articulación de los programas y proyectos en el marco de los objetivos y prioridades establecidos por el jerarca del Inciso.

De esta división dependerán:

Departamento Fortalecimiento Organizacional

- Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil y la inclusión y participación voluntaria de actores individuales y colectivos en espacios comunitarios para el desarrollo de acciones conjuntas que promuevan la ciudadanía activa de la población.
- Desarrollar programas de formación y capacitación de las organizaciones y personas en diseño y gestión de proyectos sociales, políticas sociales y participación comunitaria.
- Impulsar Campañas temáticas en torno a Derechos Humanos.

Departamento de Participación Ciudadana

- Promover el desarrollo de los Concejos Sociales departamentales y del Espacio Nacional de Diálogo Social como ámbitos de diálogo, seguimiento y control ciudadano de las políticas públicas sociales, elaborando propuestas y recomendaciones sobre los planes y programas sociales de nivel departamental.
- Promover acciones para el fortalecimiento de redes locales y de iniciativas ciudadanas.

Capítulo VII: Dirección de Evaluación de Programas

1. Misión:

La Dirección de Evaluación de Programas tiene la misión de realizar el seguimiento, supervisión y evaluación de los planes, programas y proyectos sociales en todo el territorio nacional; promoviendo la más amplia integración de los protagonistas a sus actividades.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

2. Cometidos:

- Evaluar y monitorear coordinadamente los planes, programas y proyectos de los diversos subsistemas de políticas sociales públicas.
- Realizar el seguimiento y la evaluación del PANES y sus distintos componentes, tanto en su aplicación como en sus resultados.
- Generar mecanismos de descentralización de la evaluación y monitoreo de las políticas sociales en coordinación con la Dirección de Coordinación Territorial del Ministerio de Desarrollo Social.
- Contribuir al seguimiento del Gasto Público Social, optimizando los recursos estatales, obteniendo la máxima eficiencia sin comprometer la calidad de los efectores y apuntando al logro del mayor y más sostenido impacto social.
- Crear un Observatorio Social Nacional que reúna datos e información generada por todos los organismos abocados a la producción de datos e información.
- Propender a un sistema permanente de evaluación de impacto de las Políticas Sociales tanto a nivel de la calidad de vida como de la participación social en el marco de la construcción de ciudadanía.
- Monitoreo de las realidades y prácticas sociales que permita optimizar los modelos metodológicos de las políticas sociales públicas, desarrollando además programas de acercamiento sistemático a la percepción de la aplicación de las mismas por parte de los protagonistas, y de la sociedad en su conjunto.
- Producir, organizar y difundir estudios e investigaciones sobre los datos resultantes de la evaluación y el monitoreo.

3. Estructura Organizativa:

3.1. Organización

La Dirección de Evaluación tendrá dos Divisiones: División de Monitoreo; y División Evaluación

3.2. Descripción de las funciones asignadas a las unidades directamente dependientes

División Monitoreo

- Construir, acompañar y supervisar un sistema de monitoreo progresivo, descentralizado y participativo de los programas sociales públicos.

- Realizar el seguimiento de las contraprestaciones del PANES, el control de su focalización y monitorear la ejecución de sus componentes.
- Generar procedimientos de seguimiento institucional de la ejecución de programas sociales públicos tanto a nivel económico como de la implementación de sus principales acciones sociales.
- Desarrollar programas de acercamiento sistemático a la aplicación de las políticas sociales, en particular del PANES, a través de la percepción de los protagonistas de las mismas y de la sociedad en su conjunto.
- Identificar problemas, irregularidades y dificultades en la implementación de Programas Sociales.
- Producir, organizar y difundir información acerca de la implementación de Programas Sociales.
- Producir, organizar y difundir estudios e investigaciones sobre los datos resultantes del monitoreo.

De la División Monitoreo dependerán dos departamentos:

Departamento Monitoreo Participativo.

- Generar procesos de promoción y acompañamiento de la organización de la ciudadanía para el monitoreo de los Programas sociales.
- Asesorar y brindar información a la sociedad civil sobre la implementación de políticas y programas sociales.
- Producir estudios de opinión pública acerca de la ejecución de la política social del Estado.
- Recibir y canalizar denuncias, observaciones y propuestas que refieran a la implementación de los Programas Sociales.

Departamento Monitoreo Institucional y Observatorio Social Nacional.

- Construir e implementar un sistema nacional de información social de carácter público que involucre a los distintos efectores de políticas sociales.
- Desarrollar un sistema institucional de monitoreo de Programas Sociales y promover la creación de sistemas de monitoreo para los Programas Sociales que así lo requieran comenzando por el PANES.
- Construir un Observatorio Social Nacional sobre la base de un sistema de información geográfica destinado al Monitoreo de las políticas sociales.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

División Evaluación

- Dirigir e implementar la evaluación de las políticas sociales llevadas a cabo por el Ministerio de Desarrollo Social.
- Diseñar e implementar las evaluaciones de impacto y de resultado del PANES y de sus diferentes componentes.
- Colaborar en la elaboración de los diseños de evaluación de las políticas sociales implementadas por las diversas unidades ejecutoras del Estado.
- Propender a la unificación de criterios y procedimientos de evaluación de políticas sociales.
- Generar propuestas de evaluación de los programas sociales públicos.
- Desarrollar procesos descentralizados de evaluación participativa de diferentes políticas sociales públicas.
- Producir, organizar y difundir estudios e investigaciones sobre los datos resultantes de la evaluación.

De la División Evaluación dependerán dos departamentos: Diseño de Evaluaciones; y Programación y Desarrollo de Evaluaciones.

Departamento Diseño de Evaluaciones

- Generar modelos de evaluación para diferentes políticas sociales públicas, en particular para el PANES.
- Sistematizar las diversas modalidades de evaluación de las diferentes unidades ejecutoras de políticas sociales.
- Promover modelos de evaluación participativa y descentralizada de políticas sociales.
- Diseñar junto con los beneficiarios modelos de evaluación participativa.

Departamento Programación y Desarrollo de Evaluaciones

- Planificar y dirigir la evaluación de las políticas sociales que implemente el Ministerio de Desarrollo Social comenzando por el PANES.
- Realizar evaluaciones en cualquier instancia del proceso de implementación de las políticas sociales a pedido de las diversas unidades ejecutoras de políticas sociales estatales.
- Planificar e implementar instancias, espacios en el territorio que contribuyan a la construcción de ciudadanía por medio de la evaluación participativa de los protagonistas de las políticas sociales.

Capítulo VIII: Dirección de Coordinación Territorial:

1. Misión:

Diseñar, implementar, desarrollar y sostener la estructura descentralizada del Ministerio de Desarrollo Social en todo el territorio nacional. Esto implica la planificación y coordinación en el territorio de las políticas públicas sociales, generando ámbitos de coordinación y articulación local, tanto a nivel de actores públicos como de las organizaciones de la sociedad civil, integrando la diversidad de cada departamento en relación estratégica al resto de las políticas sociales tanto nacionales como municipales.

2. Cometidos:

- Diseñar e implementar la estrategia de descentralización del Ministerio de Desarrollo Social.
- Elaborar una base de datos de información territorial para el diseño y construcción de un Observatorio Territorial.
- Diseño e implementación de las Oficinas Territoriales.
- Diseñar, implementar y fortalecer las Mesas Interinstitucionales de coordinación y articulación de las políticas públicas sociales a nivel local.
- Diseñar, implementar y fortalecer espacios de articulación de organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil.
- Generar planes estratégicos de desarrollo territorial que promuevan la integración del territorio como dimensión determinante.
- Diseño e implementación del proceso de inscripción y verificación del Plan de Emergencia (2005 – primer semestre 2006).

3. Estructura organizativa:

3.1 Organización:

La Dirección de Coordinación Territorial tendrá tres Divisiones: de Descentralización Territorial; de Gestión Territorial; y de Oficinas Territoriales.

3.2. Descripción de las funciones asignadas a las unidades directamente dependientes

División Descentralización Territorial

- Implementación del funcionamiento institucional de las Oficinas Territoriales del MIDES en todo el territorio nacional.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

- Despliegue de apoyo técnico para el desarrollo institucional del MIDES en el territorio.
- Implementación del proceso de desconcentración, creando las bases institucionales para la efectiva descentralización institucional.
- Sistematización de la información recogida por las oficinas territoriales en el desarrollo de sus funciones, a efectos de fortalecer el desarrollo institucional del MIDES.
- Promoción de ámbitos de intercambio capaces de generar los ajustes necesarios al proceso.
- Generación de un canal de comunicación interno de la Dirección de Coordinación Territorial con las Oficinas Territoriales.

De esta división dependerán dos departamentos:

Departamento de Apoyo Técnico a las Oficinas Territoriales

- Desarrollar un canal de comunicación interna de la Dirección con las Oficinas.
- Fortalecer el rol del coordinador territorial.
- Apoyar el desarrollo de las Oficinas en el territorio.

Departamento de Seguimiento Institucional de Oficinas Territoriales

- Realizar el Seguimiento institucional de las Oficinas Territoriales y sus principales actividades.
- Diseñar, elaborar y sistematizar los informes sobre la actividad desarrollada por las Oficinas.
- Diseñar, elaborar y sistematizar la actividad institucional del MIDES en el territorio.

División Gestión Territorial

- Fomentar la implementación de bases de gestión coordinada y articulada previniendo la fragmentación y la desarticulación institucional y de la sociedad civil, incorporando la realidad territorial.
- Diseñar e implementar el fortalecimiento de las Mesas Interinstitucionales de coordinación y articulación de las políticas públicas sociales, en coordinación con la dirección de Políticas Sociales.
- Fomentar la articulación con la sociedad civil a través de los Consejos Sociales en coordinación con la dirección de desarrollo Ciudadano.

De esta división dependerán dos departamentos:

Departamento de Gestión y Articulación Interinstitucional

- Gestionar y articular vínculos con organismos del Estado que actúan en el territorio en materia de políticas públicas sociales y en particular con los Gobiernos Departamentales.
- Instalar y fortalecer las Mesas de Coordinación Interinstitucional de Políticas Sociales.
- Impulsar en el ámbito territorial de acuerdo a lineamientos aprobados en el Gabinete Social proyectos de base territorial.

Departamento de Interacción Social

- Generar y articular ámbitos de interacción con organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil en cuestiones sociales territoriales.
- Apoyar, estimular, fomentar a los coordinadores territoriales en el proceso de articulación de organismos públicos y organizaciones sociales.
- Apoyo técnico a los coordinadores territoriales en el proceso de instalación y desarrollo de los Consejos Sociales

División de Oficinas Territoriales

- Despliegue a nivel territorial de los cometidos del Ministerio de Desarrollo Social.
- Coordinación en su territorio, de forma tal de promover la articulación de las políticas públicas sociales.
- Apoyar a nivel local el desarrollo de los Consejos Sociales.
- Planificar y ejecutar los planes de trabajo de las oficinas a nivel del territorio.
- Desarrollar la estructura del Ministerio de Desarrollo Social en su territorio.

El Ministerio de Desarrollo Social tiene una estructura descentralizada que se implementa a través de **38 Oficinas Territoriales** que funcionan con coordinadores territoriales, funcionarios técnicos y administrativos.

- Participar y coordinar las Mesas Interinstitucionales de Políticas Sociales, integradas con representantes designados por cada organismo participante del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.
- Participar y mantener vínculos con los Consejos Sociales a nivel departamental, desarrollados con representantes de la sociedad civil organizada.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

- Generar información y ejecutar las acciones que determine llevar adelante el Ministerio de Desarrollo Social.
- Apoyar el seguimiento y evaluación periódica de la implementación de los programas aplicados por el Ministerio de Desarrollo Social.
- Atender las demandas que se presenten directamente ante las oficinas territoriales del Ministerio de Desarrollo Social, procesando las que se encuentren en su órbita de actuación y remitiendo a la Dirección Nacional de Coordinación Territorial aquellas que excedan su capacidad de resolución.

Capítulo IX: Dirección Nacional de Asistencia Crítica e Inclusión Social

1. Misión:

Contribuir a la inclusión social de los hogares y las personas que viven en condiciones de indigencia y pobreza extrema; generando oportunidades para el desarrollo integral a nivel familiar, comunitario y personal; desarrollando asimismo proyectos específicos de asistencia crítica y respuesta rápida para las situaciones sociales emergentes, impidiendo que otros hogares se precipiten en situaciones de extrema vulnerabilidad.

2. Cometidos:

- Coordinar la implementación del PANES —dentro de los límites temporales que se ha fijado—, con el máximo aprovechamiento del presupuesto asignado globalmente y en cada programa que lo compone.
- Promover procesos transformadores en el acceso y goce de los beneficios de un sistema nacional integrado de salud por parte de la población en condiciones de riesgo social agudo.
- Desarrollar políticas de seguridad alimentaria para los hogares, comunidades y personas en condiciones de vulnerabilidad nutricional.
- Impulsar la ampliación del horizonte sociocultural y el acceso al usufructo de los beneficios que de ello se deriva por parte de quienes viven en indigencia o pobreza extrema.
- Implementar programas de asistencia crítica dirigidos a los sectores de la sociedad que padecen situaciones de exclusión social aguda, en el marco de procesos que fomenten la detección y alerta temprana de nuevas situaciones de vulnerabilidad.

3. Estructura organizativa:

3.1 Organización

De la Dirección Nacional dependerán dos Divisiones: la División de Atención a Colectivos y Poblaciones Vulnerables y la División de Asistencia Crítica y Alertas Tempranas.

3.2 Descripción de las funciones asignadas a las unidades directamente dependientes.

División de Atención a Colectivos y Poblaciones Vulnerables

- Implementar programas de asistencia directa con personas en situación de calle; colectivos de trabajadores en situación de alta vulnerabilidad: clasificadores de residuos sólidos; personas privadas de libertad y grupos de ciudadanos excluidos y estigmatizados por sus historias de vida, condición física, género, racial.
- Implementar un registro de casos atendidos por nuestros servicios, manteniendo un seguimiento permanente de los mismos.
- Mantener y profundizar un relacionamiento personalizado con dicha población contribuyendo a sus procesos de mejora de calidad de vida.
- Promover el fortalecimiento cultural en contextos socioculturales críticos, implementando una atención personalizada de poblaciones y/o colectivos.
- Coordinar con los organismos responsables de las políticas educativas, una estrategia de actividades extracurriculares en el entorno social con un enfoque holístico de lo cultural que redunde en un mejor aprovechamiento del acto educativo que brindan las instituciones en CSCC.
- Ejecutar programas socioculturales integrales que permitan un adecuado funcionamiento social y una positiva aprehensión para el mejor usufructo de los derechos y deberes del ciudadano.

División de Asistencia Crítica y Alertas Tempranas

- Implementar proyectos específicos de asistencia crítica ante situaciones de emergencia social, en pos de mitigar y posteriormente revertir los efectos negativos que provocan una aceleración de los procesos de exclusión.
- Ejecutar mecanismos y modelos de gestión en la búsqueda de lograr una alerta temprana ante situaciones emergentes de deterioro en

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

las condiciones de vida de hogares, comunidades y en personas en riesgo social.

- Articular las acciones de todas las instituciones que prestan asistencia alimentaria complementaria, desarrollando políticas de seguridad alimentario-nutricional.
- Garantizar, en coordinación con el MSP, el acceso a la atención médica y la disponibilidad de insumos necesarios en el primer nivel de atención de salud.
- Impulsar el fortalecimiento estratégico del nivel primario de atención sanitaria, paso principal para lograr el cambio de modelo de atención, gestión y financiamiento de un nuevo sistema nacional integrado de salud.

Capítulo X: Instituto Nacional de la Juventud

1. Misión:

Planificar, diseñar, coordinar, articular y ejecutar políticas públicas de juventud, promoviendo la difusión y el ejercicio de los derechos de las y los jóvenes, potenciando su papel como sujetos estratégicos del desarrollo nacional y su efectiva participación en los procesos sociales, económicos, políticos, culturales, territoriales e internacionales.

2. Cometidos: (según Art. 331 Ley 16.170, que crea al INJU):

- Formular, ejecutar y evaluar las políticas nacionales relativas a la juventud, en coordinación con otros organismos estatales.
- Promover, planificar y coordinar las actividades del centro de Información a la Juventud, que dependerá del referido Instituto, asesorando y capacitando el personal de las unidades locales de información.

3. Estructura organizativa:

3.1 Organización:

El Instituto Nacional de la Juventud tendrá cuatro Divisiones:

3.2 Descripción de las funciones asignadas a las unidades directamente dependientes

División de Desarrollo y Participación Social

- Cumple un rol eminentemente técnico en el diseño e implementación de programas e iniciativas vinculadas a la participación juvenil.
- Tiene a su cargo el relacionamiento con las organizaciones de la sociedad civil.
- Coordina el trabajo en torno al voluntariado juvenil.

División de Descentralización (de Coordinación de Políticas de Juventud a nivel Local)

- Tiene a su cargo el relacionamiento y la coordinación a nivel territorial con las Oficinas Municipales de Juventud y con las oficinas locales, propiciando el trabajo en red de estos organismos.
- Organiza y realiza el seguimiento de los Encuentros Nacionales de Oficinas de Juventud.

División Centro de Información a la Juventud

- Es la unidad especializada en la atención al joven.
- Coordina todas las actividades de la Casa de la Juventud, y sistematiza la oferta educativa, social, de recreación y laboral hacia los jóvenes.

División de Evaluación y Diseño de Programas

- Brindar apoyatura técnica al diseño de los programas y a su seguimiento y evaluación.
- Tiene a su cargo el Sistema de Tarjeta Joven y el programa Primera Experiencia Laboral.
- Realiza la coordinación técnica con programas co-ejecutados y gestiona las consultorías y los talleres de orientación laboral y ocupacional.
- Coordina el Proyecto Observatorio de la Juventud.

Capítulo XI: Instituto Nacional de las Mujeres

1. Misión:

Ejercer, como ente rector de las políticas de género, las funciones de promoción, diseño, coordinación, articulación, así como el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas; garantizar la igualdad de derechos y la

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

equidad de oportunidades de mujeres y hombres, asegurando la participación en los ámbitos político, económico, social, territorial e internacional.

2. Cometidos:

- Ejercer, como ente rector de las políticas de género, las funciones de promoción, diseño, coordinación, articulación, ejecución, así como el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas.
- Garantizar el respeto de los derechos humanos de las mujeres, integrando la igualdad de oportunidades y derechos a los derechos políticos, económicos sociales y culturales.
- Promover una ciudadanía plena, garantizando la inclusión social, política, económica y cultural de las mujeres, así como su participación activa en el proceso de desarrollo nacional.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos internacionales que el país ha suscrito en materia de género y realizar y ejecutar, dentro de sus posibilidades financieras, los convenios internacionales de cooperación vinculados a dicho cumplimiento.
- Promover el acceso de las mujeres a los recursos, las oportunidades y los servicios públicos, de manera de contribuir a erradicar la pobreza, fortaleciendo su capacidad productiva mediante el acceso al empleo, el crédito, las tierras, la tecnología y la información.
- Garantizar el acceso y la plena participación de la mujer en las estructuras de poder y en la adopción de decisiones.

3. Estructura organizativa:

3.1 Organización

De la Dirección del Instituto Nacional de las Mujeres dependerán dos divisiones: División de Coordinación y Planificación; y División de Programas.

3.2 Descripción de las funciones asignadas a las unidades directamente dependientes.

División de Coordinación y Planificación

- Planificar y gestionar el Instituto en materia de comunicación, relaciones internacionales, proyectos y coordinación de políticas hacia el interior del país.
- Asesorar a la Dirección en temas inherentes al procedimiento administrativo.
- Asesorar a la Dirección y es el responsable en materia de gestión de Recursos Humanos.
- Realizar otras tareas afines que le sean solicitadas por la Dirección.

De la División dependerían dos departamentos:

Departamento de Relaciones Internacionales y Proyectos.

- Velar por el cumplimiento de los compromisos internacionales suscritos por nuestro país en materia de género.
- Establecer mecanismos de coordinación con Institutos y Oficinas de la Mujer de los países de la región y el mundo, en especial de los países integrantes del MERCOSUR.
- Gestionar y rendir cuentas de los acuerdos que suscribe el Instituto con organismos de cooperación internacional.
- Diseñar, ejecutar y realizar el seguimiento de proyectos del Instituto en materia de género.

Departamento de coordinación de políticas de género a nivel local.

- Promover, diseñar, coordinar, articular, ejecutar y dar seguimiento de las políticas públicas en el territorio nacional; dirige y coordina el equipo de técnicos del interior del país. Realiza otras tareas afines que le sean solicitadas por su supervisor.

División de Programas

- Elaborar los lineamientos estratégicos del Instituto, estableciendo las prioridades programáticas;
- Elaborar y realizar el seguimiento del Plan Nacional de Igualdad de Derechos y Oportunidades;
- Dar cumplimiento de los objetivos de los Departamentos a su cargo.

De la Dirección dependerían tres departamentos:

Departamento de Violencia de Género.

- Implementar una política pública de enfrentamiento a la Violencia Basada en Género.
- Elaborar, publicar y distribuir material de sensibilización en Violencia Doméstica.
- Elaborar y ejecutar actividades que tiendan a prevenir y sensibilizar en materia de Violencia Doméstica.
- Es responsable de la capacitación externa para el abordaje en Violencia Basada en Género.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

Departamento de Transversalidad Políticas Públicas.

- Dirigir, coordinar, monitorear y evaluar la implementación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos.
- Diseñar, desarrollar e implementar la política de capacitación continua en género para los funcionarios de las distintas dependencias del Estado mediante el seguimiento y fortalecimiento de los equipos focales de género.

Departamento de Liderazgos Sociales y Políticos.

- Elaborar y realizar el seguimiento de políticas que garanticen el acceso equitativo de mujeres y hombres en los espacios de toma de decisiones.
- Promocionar el ejercicio de la ciudadanía de las mujeres y su participación en los procesos de desarrollo
- Fomentar la igualdad de oportunidades y trato en el mundo del trabajo.

Departamento de la Mujer Afrodescendiente:

- Generar mecanismos destinados a la promoción de la equidad racial;
- Dar seguimiento de las actuaciones para hacer efectiva la legislación antidiscriminatoria y de combate al racismo
- Velar por el cumplimiento de los compromisos firmados y ratificados por el Estado en relación a la lucha contra el racismo y sus consecuencias.

PROPUESTA TÉCNICA

1. RESUMEN.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y COMPROBANTES.

Se presentará la información según el siguiente esquema:

Nombre de la Institución:	
Razón social:	
R.U.C.	
Domicilio:	
Localidad:	Departamento:
Teléfono:	
Fax:	
E-Mail:	
Nombres titulares/Directores:	C.I.:
Representante Legal ante el Contratante:	C.I.:
Antecedentes Institucionales	
Objetivos	
Contexto de sus intervenciones	
Experiencia en relación al Objeto del llamado	
Descripción del Equipo de trabajo que la integra (Dirección y técnicos)	

2. EQUIPO TÉCNICO.

Se presentará la información relacionada con el Equipo Técnico según se detalla seguidamente (Incluir a todos/as los/as técnicos que participan en la Propuesta, comenzando con la persona que Coordinará el Equipo).

2.1 Información Personal.

Nombre:
C.I.:
Fecha Nacimiento:
Domicilio:
Teléfono: Fax: E-Mail:
Relación con la Institución (marcar la que corresponda): Personal Estable Contratado
Formación (Nivel académico): Título: Institución/País: Duración (años):
Otros estudios y actividades de actualización y/o especialización Actividad: Institución/País: Duración (años):
Descripción de tareas a realizar:
Firma del técnico/a

2.2 Experiencia en relación directa con las actividades previstas a cargo del técnico /a.

Institución o Proyecto	Puesto	Duración

2.3 Compromiso de trabajo.

Se presentará una nota, firmada por cada técnico /a, en la cual el /la mismo /a se compromete ante la Institución a formar parte del Equipo Técnico que respalda la propuesta técnica.

3. Evaluación

Describa el tipo de seguimiento y evaluación que realizará a las actividades propuestas.

Detalle indicadores que permitan medir su gestión y el impacto de sus intervenciones y la forma que Ud. aplicará los mismos en la presentación de los informes solicitados en el presente llamado.

Responsable de la Institución

Aclaración de Firma

Sello de la Empresa:

--

ANEXO 4 – FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL OFERENTE

FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL OFERENTE

Licitación Pública N°

Licitación Abreviada N°

59/2010

Razón Social de la Empresa

Nombre Comercial de la Empresa

R.U.T. (Sólo para empresas que deben inscribirse).

Domicilio a los efectos de la presente Licitación

Dirección

Número

Localidad

Código Postal

País

Teléfonos

Fax

Declaro estar en condiciones legales de contratar con el Estado

Firmas:

Aclaración:

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE OFERTAS

El abajo firmante, Sr./a en carácter de representante legal o apoderado de la OSC Domiciliada en..... inscrita en el BPS con el N°..... y en la D.G.I. con el número de R.U.T. se compromete a cumplir con las condiciones especificadas en el Pliego de Bases y Condiciones Particulares que rigen el presente llamado. Asimismo, manifiesta conocer y aceptar todas las cláusulas del presente Pliego y se compromete a someterse a las leyes y tribunales de la República Oriental del Uruguay con exclusión de todo otro recurso, para el caso de litigio o de cualquier otra cuestión a que pudiera dar lugar este llamado y que no fuera posible dilucidarla por las disposiciones que lo rigen.

Firma:

Aclaración de Firma:

Sello de la OSC:



DIRECCION NACIONAL DE xxxxxx xxxxxx

PROGRAMA XXXXX XXXXX

Informe de Revisión Limitada

He realizado una revisión limitada de la Organización..... por los fondos recibidos del programa XXXX XXXX – Mides correspondiente al proyecto N°..... del Llamado N° y aplicados al período

El examen fue realizado de acuerdo con las normas establecidas en el Pronunciamiento N° 5 del Colegio de Contadores Economistas y Administradores del Uruguay, no constituyendo un examen de acuerdo con normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

En base a la Revisión Limitada que he efectuado, puedo manifestar que no tengo conocimiento de ninguna modificación significativa que debiera realizarse para que los estados estén de acuerdo con Normas Contables Adecuadas.

Dejo constancia que en el período objeto de la rendición los fondos transferidos ascendieron a \$....., existiendo un saldo anterior sin utilizar de \$....., los gastos ascendieron a \$..... y resta un saldo sin utilizar de \$.....

También hago constar que la relación que mantengo con la Organización es la de Asesor Contable Externo y que la Rendición de Gastos presentada constituye afirmaciones de la dirección de la Organización sobre el manejo y aplicación de los fondos.

Montevideo, xx de xxxxx de 2010.

Firma del Profesional Actuante y Timbre Profesional

ANEXO 7 – INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE INSTITUCIONES CULTURALES-MEC



Dirección de Educación Área de Registro de Instituciones Culturales y de Enseñanza

Declaración Jurada Montevideo, _____

Sra. Ministra de Educación y Cultura:

Quien suscribe solicita la **INSCRIPCIÓN** en el Registro de Instituciones Culturales y de Enseñanza de esa Secretaría de Estado conforme a lo dispuesto en el Artículo 448 de la Ley N° 16.226 y su Decreto Reglamentario N° 166/008 de fecha 14 de marzo de 2008 y agregado de fecha 31 de marzo de 2008 y *declara bajo juramento:*

1) *que conozco el alcance de la inscripción en el Registro de Instituciones Culturales y de Enseñanza y que ésta excluye cualquier calificación de nivel académico de la oferta educativa.*

2) *la información que a continuación se expone.*

I. Identificación de la Institución _____

1. Datos de la Institución

Denominación _____

Domicilio _____ Número _____

Entre _____ y _____

Localidad o Barrio _____ Departamento _____

Teléfono/Fax _____ Días y Horarios de atención _____

Correo Electrónico _____

2. Antigüedad Institucional

La Institución funciona desde: _____

II. Identificación del Declarante _____

Apellidos _____

Nombres _____

Cédula de Identidad _____ Credencial Cívica _____

Domicilio _____ Número _____

Localidad _____ Departamento _____ Teléfono _____

III. Caracter jurídico de la Institución _____

(Marcar el que corresponda)

Empresa Unipersonal S.R.L.

Asociación Civil Sociedad de Hecho

Otros (Especificar) _____

IV. Actividad Unica o Predominate _____

Educativa Cultural Mixta

V. Otras Actividades que desarrolla la Institución fuera de las ya indicadas

VI. Para el caso que sea educativa _____

6.1. Modalidad Educativa

Formal

No Formal

6.2. Para el caso que sea formal, indique los niveles educativos atendidos

Jardín Maternal (0 a 2 años) y/o

Jardín Inicial (3 a 5 años)

Primario Medio Básico

Educación Especial Medio Superior

Describe el tipo de Educación Especial brindada _____

Indique las horas semanales dedicadas al apoyo pedagógico a las dificultades de aprendizaje

Cursos Técnicos Cursos Terciarios Universidad

2

ALUMNOS

6.5. Cantidad de Alumnos

Niveles Modalidad Formal	Promedio Anual de Alumnos
Jardín Maternal	
Jardín Inicial	
Primaria	
Educación Especial	
Medio Básico	
Medio Superior	
Cursos Técnicos	
Cursos Terciarios	

Nivel Modalidad No Formal	Promedio en Trimestre de Alumnos
Comercio	
Administración	
Computación	
Idiomas	
Oficios	
Hotelería y Turismo	
Gastronomía	
Ed. Física	
G. y Marketing	
Enfermería	
Otros (especificar)	

Universitario

Cantidad Actual de Alumnos

Cantidad de Alumnos Becados

Becas Totales

Becas parciales

6.6. Cantidad de Grupos:

DOCENTES

6.7. Cantidad de Personal que cumple función Docente:

Titulados en: IINN

IPA

CERP

INET

ISEF

Idóneos

Instructores

Cantidad de Instructores de Oficios:

Titulados U.T.U.

COCAP

Idóneos

Otros (especificar) _____

Cantidad de Personas en Docencia Indirecta:

Cantidad de personal Total de la Institución:

6.8. Cantidad de espacios Educativos en Uso:

6.9. Turnos

Niveles Modalidad Formal	Cantidad de Turnos
Jardín Maternal	
Jardín Inicial	
Primaria	
Educación Especial	
Medio Básico	
Medio Superior	
Cursos Técnicos	
Cursos Terciarios	
Universitario	

Niveles Modalidad No Formal	Cantidad de Turnos
Comercio	
Administración	
Computación	
Idiomas	
Oficios	
Hotelería y Turismo	
Gastronomía	
Ed. Física	
G. y Marketing	
Enfermería	
Otros (especificar)	

ACTIVIDADES QUE DESARROLLA LA INSTITUCION

6.10. Alumnos Atendidos por:

Modalidad Formal: Asignaturas o Áreas del Conocimiento	Número de Alumnos

Modalidad No Formal: Módulos o Cursos	Número de Alumnos

INFRAESTRUCTURA

6.11. Especificar cantidad y tipo de equipamiento y mobiliario total:

6.12. Modo y Forma de adquisición de:

Espacio/s Educativo/s:

Propiedad (por ejemplo):

Compra

Donación

Herencia/ Legado

Otras Formas:

Arrendamiento

Usufructo

Comodato Precario

6.13. Estructura Organizativa de la Institución

O
R
G
A
N
I
G
R
A
M
A

Indique qué profesional o qué órgano realiza las siguientes funciones:

Asesoramiento Técnico Pedagógico
Dirección
Planificación Docente
Coordinación
Supervisión
Selección del Personal Docente
Enseñanza
Instrucción
Administración
Orientación Vocacional
Orientación Laboral

IMPORTANTE

Las informaciones suministradas tienen carácter de Declaración Jurada, están sujetas a las penalidades de la Ley (Art. 347 de Código Penal): «El que con estratagemas o engaños artificiosos infringiera en error a alguna persona, para procurarse a sí mismo o a un tercero, un provecho injusto, en daño de otro, será castigado con seis meses de prisión a cuatro años de penitenciería», pudiendo en cualquier momento exigir la prueba correspondiente. Si se produjeran modificaciones en la situación existente al realizar la Declaración Jurada, las mismas deberán comunicarse dentro de los treinta días siguientes al hecho generador.

La DECLARACIÓN JURADA debe ser llenada con absoluta fidelidad, en caso contrario se incurre en lo previsto en el Art. 239 del Código Penal: «El que, con motivo de otorgamiento o formalización de un documento Público, ante un funcionario público, prestare una declaración falsa sobre su identidad o estado o cualquiera otra circunstancia de hecho, será castigado con tres a veinticuatro meses de prisión.»

Fecha _____

Localidad _____

Firma

Aclaración de Firma

Detalle de los documentos que se adjuntan:

Timbre