



Universidad de  
**San Andrés**

Departamento de Ciencias Sociales



**Coordinaciones de las políticas de juventud en la Argentina**

**Un análisis exploratorio del período 2015-2019**

Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales

Juliana Chahin

Legajo: 24218

Mentor: Mariano Tommasi

Co- Mentor: Manuel Franck

## **Agradecimientos**

A mi familia, que siempre me impulsó y acompañó en todo este camino.

A Luciano, por su paciencia y amor en este proceso.

A cada uno de mis amigos, quienes dedicaron palabras de aliento, tiempo y empuje para que concretara esta etapa.

A mi mentor, Mariano Tommasi, por su compromiso y dedicación en que más alumnos nos involucremos en las problemáticas sociales de nuestro país.

A mi co-mentor y amigo, Manuel Franck por su claridad, escucha y consejos.

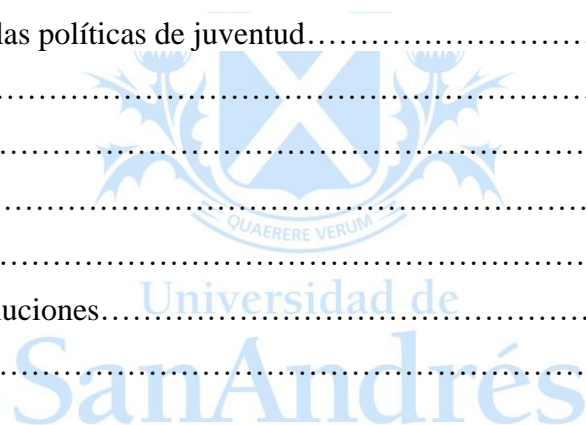
A la Universidad de San Andrés, por darme la posibilidad de acceder a una educación privilegiada que, al igual que muchos otros, no hubiera podido acceder.

A Dios, siempre.



## Índice

1. Introducción.....	4
2. Estado de la cuestión.....	9
2.1 Las políticas públicas de juventud en Latinoamérica.....	9
a. Juventud o juventudes: la heterogeneidad como diferencial.....	9
b. Hitos en la transición de la niñez a la vida adulta. Situación latinoamericana.....	11
2.2 Políticas públicas y coordinación.....	17
a. Relación Estado y políticas públicas.....	17
b. Coordinaciones: esfuerzos para integralidad, cohesión y optimización de políticas .....	20
3. Marco Teórico.....	27
4. Metodología.....	29
5. Descripción de las políticas de juventud.....	31
6. Análisis.....	38
7. Conclusiones.....	56
8. Bibliografía.....	59
9. Documentos.....	66
10. Decretos y resoluciones.....	66
11. Anexos.....	67



## 1. Introducción

Si se tuviera que destacar actores que han cobrado relevancia en el esquema social, incluso político, sin dudas los jóvenes serían de los principales protagonistas. Usualmente agrupados por una concepción etaria y concibiendo a la juventud como un grupo homogéneo (Margulis y Urresti 1996, Díaz Langou y Repetto 2015), los jóvenes difieren respecto de sus trayectorias personales, situaciones socioeconómicas, grupos familiares, modos de vincularse con la vida pública, entre otras cuestiones.

Frente a la heterogeneidad propia de las juventudes, en Latinoamérica se pueden encontrar algunos factores en común respecto a las circunstancias que atraviesan: la terminalidad educativa, el acceso al primer empleo, los niveles de pobreza en relación a otros grupos etarios y la maternidad y/o paternidad no planificada. Asimismo, se hallan ciertas “paradojas” en la Región (Rodríguez 2012), donde hay más acceso a la educación pero menos al empleo; donde hay más acceso a la información pero menos acceso al poder; donde hay mayores expectativas de autonomía pero menos oportunidades de materializarla; donde los jóvenes están más aptos al cambio productivo pero más excluidos de este; donde tienen un rol dual como receptores de políticas y como protagonistas del cambio.

Las políticas públicas de juventud presentan ciertos contrapuntos. La mayoría de los países latinoamericanos cuentan con organismos gubernamentales destinados a la juventud, concretamente diecinueve (19) de la Comunidad Iberoamericana nucleados en el Organismo Internacional de Iberoamérica (OIJ). A su vez, dieciséis países poseen Documentos de Política Pública de Juventud (Rodríguez 2011: 41) pero ellos no se han traducido en objetivos medibles sino más bien en declaraciones del Estado sobre su relación con la juventud.

Por otro lado, se implementaron programas de juventud desde diversas áreas e incluso con considerables asignaciones presupuestarias pero sin una coordinación de estos programas con las áreas específicas de juventud. Es decir, que se han desarrollado esfuerzos aislados, propio de las políticas sectoriales en lugar de un plan integrador, que reúna a todas las áreas que trabajan la multiplicidad de variables que cruzan a los jóvenes. Siguiendo a algunos autores (Rodríguez 2011, Repetto 2005, Balardini 2004), es evidente la ausencia de una integralidad que estructure y dé sentido orientador a las intervenciones hoy existentes para saldar la brecha que este grupo tiene respecto de otras y respecto él mismo.

En la Argentina, la situación no ha sido muy diferente. Desde el año 1986 existe un área específica de juventud dentro del Estado nacional, con el objetivo de generar “el conocimiento y atención de la ‘problemática juvenil’; la coordinación de tareas con distintas áreas estatales y también con organizaciones civiles e internacionales; y la promoción de espacios a través de los cuales ‘los jóvenes participen del gobierno y sean protagonistas’” (García Liguori 2015). Si bien, a lo largo de la historia ha ido mutando, tanto en objetivos como en las áreas de donde se desprende, nunca tuvo la misión de concentrar la ejecución de todos, o al menos la mayoría, de los programas dirigidos a la población específica de su cartera.

El ida y vuelta constante en la (re) definición de la burocracia estatal impacta en las capacidades estatales, el diseño y la implementación de las políticas públicas, el rol del Estado y la lógica organizacional del mismo (Acuña 2008). Asimismo, tiene efecto respecto a los actores con los que el Estado interactúa y las redes que genera porque en cada política estatal, se observa un Estado en relación con procesos sociales y no estático (Oszlak y O'donnell 1984).

En el caso de las políticas de juventud, como la mayoría de las políticas sociales, es necesario que todos los actores y sectores que intervienen en su diseño, gestión e implementación, coordinen su trabajo para evitar la duplicación de funciones, la ineficiencia en el uso de recursos y voluntades para generar mayor impacto. Cabe destacar, que las coordinaciones intra e intergubernamentales, no son fijas ni entre quiénes se desarrollan ni en el grado de complejidad. Sin lugar a dudas, dicha coordinación es fundamental para que las políticas públicas sean coherentes y su carencia refleja la naturaleza no cooperativa de las interacciones políticas (Scartasini, Stein, Spiller y Tommasi 2011). La coordinación requiere de voluntad y cohesión política, participación de los actores, definir objetivos estratégicos, estructuras y mecanismos de coordinación e institucionalidad legítima (Molina y Licha 2005).

Por otro lado, existe otro tipo de coordinación que la bibliografía enfocada en la coordinación de la cartera pública no suele mencionar y que, desde la perspectiva de este trabajo, cobra una particular relevancia al momento de implementar políticas sociales. Se trata de lo que llamaremos la coordinación intersectorial, referida a las articulaciones entre actores y recursos que no pertenecen al Estado, como referentes comunitarios, ONGs y sector privado. Este enfoque pretende analizar el conjunto de redes y agentes (individuales u

organizacionales) en relación con el Estado, desde la teoría de las redes vinculadas al capital social. Tal como sostiene Durston (2000), “la asociatividad comunitaria puede ser un eslabón clave que conecta el hogar individual con la institucionalidad pública”, que permita, entre tantas cosas, una mejor triangulación Estado- sociedad civil- privados para alcanzar los objetivos que las políticas a priori tienen. Sin el componente comunitario- territorial, la coordinación institucional no logra alcanzar los objetivos por los cuales se promovió.

Focalizando en el caso argentino, la situación de los jóvenes no es excepcional a la del resto de Latinoamérica. El momento de transición hacia la vida adulta está teñido de altos índices de deserción escolar; una constante en desempleo y empleo informal; altos índices de embarazo adolescente; una habitacionalidad en barrios populares relevante; niveles de pobreza estructural, de tres generaciones viviendo en situación de pobreza; relación con la criminalidad y, al mismo tiempo, víctimas de la violencia institucional. Los índices económicos en el país para los jóvenes son siempre peores en relación a otros grupos etarios y, si se le agrega la variable pobreza, aún más preocupantes.

En 2015, cuando Mauricio Macri asumió, ocurrieron dos hechos que pretendieron jerarquizar la agenda de las problemáticas de juventud y darles un sentido transversal a las políticas para abordarlas. El primero, fue el lanzamiento del Plan Nacional de Juventud, con el objetivo de “promover e implementar políticas públicas de abordaje integral tendientes a la asistencia, contención, inclusión y acompañamiento, y cualquier otro mecanismo que fomente la formación y desarrollo de los proyectos de vida de jóvenes” (Resolución MDS N° 721/16). En segundo lugar, la modificación de la Subsecretaría a Instituto Nacional de Juventud (Mod. Decreto 174/218), otorgándole como competencias presidir el Consejo Federal de Juventud y articular la intervención de todo aquel organismo gubernamental que estuviera relacionado a juventud, entre otras.

Las definiciones desde lo normativo muestran la capacidad del Estado para definir objetivos oficiales y gestionar en el marco de estructuras burocráticas y normativas (Sckocpol, 1995; Mann, 2006). En este sentido, se podría interpretar una decisión de tender a la integralidad de las políticas de juventud o, al menos, fomentar la coordinación de las áreas que la abordan. Sin embargo, muchos autores (Bohoslavsky y Soprano 2010, Ozlack 2001) consideran que las prácticas estatales se definen en torno a las relaciones dentro y fuera de él, con la multiplicidad de actores, funciones y lógicas que lo componen. Por lo cual, a priori, la normativa o decisiones burocráticas de por sí solas no ilustran cómo efectivamente se

desarrollan las prácticas. Para ello, es necesario observar si esos cambios se tradujeron en efectiva coordinación que brindara coherencia interna y externa para la concreción de objetivos.

Por eso, habiendo finalizado el gobierno de Mauricio Macri y teniendo escaso material académico sobre el desarrollo de las políticas públicas de dicho Gobierno, resulta de particular interés indagar acerca de cómo se desarrolló en lo concreto la política de juventud. Puntualmente, se pretende ahondar en **cuáles fueron las principales políticas públicas de juventud impartidas por el Instituto Nacional de Juventud durante el gobierno de Mauricio Macri y cómo fue la coordinación, tanto institucional (vertical y horizontal) como intersectorial, durante la implementación de dichas políticas.** Para ello, se hará especial foco en los programas con presencia del gobierno central en barrios vulnerables. Esta selección responde al hecho de poder analizar políticas que hayan requerido de la coordinación tanto institucional como intersectorial.

Los objetivos del presente análisis descriptivo- exploratorio son comprender el abordaje que tuvo la población joven de 15-24 años durante el gobierno de Mauricio Macri, enfocado en el organismo nacional dedicado al desarrollo de las políticas públicas de esa población específica y el tipo de políticas que se implementaron para dicho grupo. Asimismo, se pretende comprender la coordinación institucional (horizontal y vertical) e intersectorial generada a partir de las políticas públicas destinadas a las juventudes, como indicador de la integralidad de estas.

Conocer las políticas en materia juvenil que desarrolló el Poder Ejecutivo durante el período 2015-2019 y la coordinación de estas, tanto con otros organismos, así como con otros niveles de gobierno y con los agentes y redes territoriales, posee una enorme relevancia que a continuación intentaremos detallar.

En primer lugar, como ya se mencionó, se trata de un estudio exploratorio, que pretende abrir las puertas a otras investigaciones. Hasta el momento, no existía ningún análisis que ahondara sobre el trabajo realizado por el organismo nacional de juventud en el período marcado, más allá de algunos documentos oficiales descriptivos de los programas.

En segundo lugar, es relevante analizar las políticas aplicadas a dicho grupo por su elevada importancia en la configuración social y económica de la Argentina a futuro, comprendiendo que "las transformaciones físicas, sociales y psicológicas concentradas en pocos años durante

esa etapa estructuran trayectorias que luego condicionan la conducta en la etapa adulta y la posición relativa en la estructura social" (Cecchini, et al 2015, 127).

En tercer lugar, se considera que el tema en cuestión contribuye a comprender parte de la cobertura estatal respecto al rango etario 15-24 y a analizar si las políticas de juventud son abordadas o no de manera integral. Cuando un área estatal se define por población y no por sector, hablamos de áreas que son transversales (Díaz Langou y Repetto 2015), ya que los grupos poblacionales son comprendidos desde distintos ámbitos: ambiente, trabajo, educación, ingresos, etc. Ello genera la necesidad de cubrir muchas aristas de la población que no son propias de la cartera del área y que no se limita al nivel nacional, sino que requiere de articular con otras áreas gubernamentales y otros niveles de gobierno si se quiere abordar las problemáticas integralmente.

Por último y no por ello de menor relevancia, comprender la lógica de coordinación institucional e intersectorial en simultáneo es esencial para la implementación de políticas públicas, especialmente las de carácter social y en barrios vulnerables. No sólo porque tienen una incidencia directa, sino porque las lógicas que ambas coordinaciones presuponen difieren y se entrecruzan permanentemente. Experiencias recientes en la Argentina, como el relevamiento de RENABAP<sup>1</sup>, han demostrado cuán relevante es la coordinación entre Estado y las redes comunitarias, tanto con sus actores como organizaciones.

Para poder analizar y profundizar sobre lo mencionado, se dividirá el trabajo de la siguiente manera. En el segundo capítulo, se realiza una revisión de la bibliografía acerca de las juventudes en Latinoamérica y su abordaje. Luego, se ahondará en la relación Estado y políticas públicas, para en una siguiente instancia analizar los conceptos de coordinación, diferenciando las características de la horizontal, vertical e intersectorial. En el tercer capítulo, se presentará el marco teórico en el que este trabajo está inmerso, exponiendo las variables de las cuales se desprende el trabajo. En el cuarto capítulo, se describirá la metodología de este trabajo descriptivo-exploratorio. En el quinto capítulo, se expondrá el análisis, donde se presentarán y esclarecerán las características y objetivos de cada uno de los programas, focalizándose en las particularidades de las coordinaciones mencionadas y la

---

<sup>1</sup> Registro Nacional de Barrios populares que reúne la información de las villas y asentamientos de la Argentina. Fue impulsado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación en conjunto con movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil.



información recabada en las entrevistas. Finalmente, en el último capítulo se presentarán las conclusiones arribadas.

## **2. Estado de la cuestión**

### **2. 1 Las políticas públicas de juventud en Latinoamérica**

Alrededor de la década de los '60, por iniciativa de los diferentes organismos internacionales dependientes de Naciones Unidas (ONU), se generan instancias para debatir la agenda juvenil. Con las “Conferencias Internacionales sobre la Juventud” (1964, 1968) y los primeros estudios impulsados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se empieza a visibilizar una serie de diagnósticos compartidos por los jóvenes en torno a la educación y empleo específicamente (Liguori y Vázquez 2017).

Con una serie de eventos internacionales realizados durante esas casi dos décadas que fueron promoviendo la temática, en el marco del Año Internacional de la Juventud (1985), los Estados nacionales tendrían la determinación y el compromiso de impulsar diversas actividades y políticas orientadas a los proyectos y el futuro de los jóvenes (Balardini et al 2005). En 1989, cuando entró en vigor la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y en el marco del retorno democrático para muchos países latinoamericanos, los jóvenes comenzaron a ser considerados sujetos de derecho y, consecuentemente, a ser incorporados en la agenda pública (Repetto 2012). Ello dio inicio a un aluvión de materialización de estas iniciativas estatales que años anteriores habían sido manifestadas (Liguori 2015)

Este breve recorrido, manifiesta que los jóvenes no siempre fueron parte de la discusión pública y, a su vez, que los Estados no los abordaban como un grupo específico. Por ello, a continuación se presenta una revisión acerca de las concepciones de juventud, sus implicancias como grupo y las características compartidas en Latinoamérica.

#### **a. Juventud o juventudes: la heterogeneidad como diferencial.**

Existe un interesante y extenso debate acerca de cómo referirse a la etapa de transición entre la niñez y la vida adulta. Algunos autores hablan de juventud mientras que otros utilizan la palabra juventudes. Si bien no se pretende hacer un análisis sociológico de las terminologías,

el debate en este caso está vinculado a un hecho objetivo: los jóvenes componen un grupo heterogéneo.

Entre los autores que proponen hablar de juventudes, los argumentos que sostienen son que la diversidad de condiciones y posiciones que se reúnen bajo el término “juventud” no expresa, objetiva ni materialmente, elementos que permitan reconocerla de modo unificado y coherente (Mauger 2001). En este sentido, y siguiendo la línea de Vázquez (2015), ser joven se define en relación con diferentes actores, grupos, colectivos y la producción social de las juventudes se va realizando en torno a diversos contextos. Abonando esta línea, se puede decir que lo juvenil es asociado a un sector poblacional que construye su identidad en el marco de relaciones sociales e institucionales, las cuales han sido históricamente construidas (Margulis 2001). Desde esta perspectiva, se critica la agrupación de los jóvenes por una cuestión meramente cronológica y/o etaria. Por lo contrario, considera que existen condiciones materiales, sociales, culturales y simbólicas que los constituyen (Tinoboras y Van Raap s.f) que, de no tenerlas presentes, pueden llevar a análisis y políticas erróneas.

En torno a las características propias de esta etapa, la bibliografía suele coincidir en que, durante la transición de la niñez a la adultez, los jóvenes transitan ciertos “hitos” (Rossel y Filgueira 2015) que tienen una injerencia relevante en el desarrollo de sus trayectorias de vida posteriores, sus oportunidades y sus posiciones relativas en la estructura social. Dentro de estos puntos de inflexión, se repiten en los estudios del tema la inserción en el sistema educativo y/o su salida, la incorporación al mundo laboral, el embarazo no planificado y la formación de un nuevo hogar (Días Langou y Repetto 2015; Rossel y Filgueira 2015; Rodríguez 2011). Gottero y Weller (2015) manifiestan que en América Latina estas transiciones son relativamente más extensas que en otras regiones del mundo.

En dicho sentido, Cecchini (2015) destaca que las variables temporalidad, secuencia y calidad en que ocurren los hitos mencionados son elementales para comprender el desarrollo de dichos fenómenos. Pueden afectar el presente y el futuro de los jóvenes, incrementar el nivel de vulnerabilidad y riesgo así como la efectiva (o no) inserción.

Cabe destacar que estos hitos conviven con nuevas incertidumbres que van surgiendo. Estas, se combinan con los procesos individuales que cada joven transita, generan una “desestandarización” de sus trayectorias y hacen que los hitos mencionados no se recorran de manera lineal y que incluso se solapen (Poy 2018). Los motivos por los cuales esos

procesos se recorren de distinta forma está vinculado a lo que algunos autores denominan la des-institucionalización de los jóvenes (EGRIS, 2000; Binstock G y M Cerrutti 2005, Miranda 2007). Este fenómeno refiere al abandono o poca influencia que tienen los espacios institucionales, tales como la escuela o el ámbito laboral, como lugares de transmisión de la cultura adulta hegemónica.

Otra cuestión de significancia al hablar de jóvenes, es la percepción o la definición de dicho grupo por parte de otros grupos. En este sentido, muchos autores se han focalizado en los “ni-ni” o “NEET”, individuos entre los 15 y los 24 años que no están matriculados en la educación formal (pública o privada) ni trabajan (De Hoyos 2015). Si bien en Latinoamérica se estima que 1 de cada 5 jóvenes no se encuentra en el sistema escolar ni laboral, el término es considerado polémico por varios motivos. Por un lado, porque su representatividad no puede extenderse a todos los jóvenes. En segundo lugar, para otros autores muchos de los jóvenes que “no trabajan” si lo hacen, pero desde la informalidad y/o en sus hogares con las tareas de cuidado no remuneradas (Poy 2018, Salvia 2008). En tercer lugar, se torna necesario desagregar a los “ni-nis” ya que hacia adentro, tampoco es un grupo heterogéneo y no se resume a una clase socioeconómica específica. Comprender este punto, es elemental para poder generar políticas públicas concretas (Furlong 2006). Finalmente, se considera una expresión que replica una mirada adultocéntrica, peyorativa y estigmatizante que vincula a estos jóvenes con potencial delito y/o consumos problemáticos. Esta etapa, se caracteriza por “los cambios, la vulnerabilidad y el desarrollo de la autoestima y del sentido de pertenencia” (De Hoyos 2015), donde la orientación, el acompañamiento y la supervisión en sus trayectorias son las recomendaciones constantes entre los autores.

#### **b. Hitos en la transición de la niñez a la vida adulta. Situación latinoamericana**

En la sección anterior, se mencionaron cuatro hitos o instancias que caracterizan a la etapa de juventud y que tienen alta injerencia en la inclusión social y la posición relativa en la estructura social a futuro de esos jóvenes.

Gran parte de los estudios de juventud se han concentrado en analizar la relación entre trabajo y educación (CEPAL 2014, Salvia 2008, Jacinto 2010, Miranda 2007), partiendo de la base de que el acceso a esta última es importante para la integración de los jóvenes por las herramientas que brinda y los procesos de sociabilización que allí se experimentan. Por lo cual, existe en estas investigaciones una correlación positiva entre el nivel educativo y las

posibilidades de acceder a un mejor empleo, donde las certificaciones educativas están estrechamente relacionadas a las condiciones de desigualdad (Busso y Pérez 2015, CEPAL 2014)

Hoy en Latinoamérica, 1 de cada 2 jóvenes no finaliza sus estudios secundarios (De Hoyos, Halsey y Székely 2016) y, en Argentina 4 de cada 10. En este sentido, se presenta una de las “paradojas” actuales (Rodríguez 2011): mayor acceso a escolarización, entendido como más años de escolaridad formal, y una constante desigualdad de oportunidades. En tales condiciones, el empleo continuó representando el principal medio de clasificación social, pero los índices de ingreso a este no mejoraron.

El paso del mundo educativo al laboral puede ser comprendido como la transición desde la dependencia hacia la autonomía, si el recorrido de los jóvenes es lineal. Alrededor del 22% de la población joven se encuentra fuera del sistema escolar y del mercado laboral (Trucco y Ullman 2015). Para los jóvenes que están fuera del sistema educativo o han tenido que desertar de sus estudios, la oferta laboral a la que pueden aspirar es mucho menor y en condiciones no siempre favorables. Resulta interesante ver que, en comparación con otros grupos etarios, los jóvenes 18-24 años latinoamericanos triplican los niveles de desempleo y presentan índices de informalidad laboral mayores (OCDE, CAF y CEPAL 2016). Además, en caso de que accedieran a un empleo, es menos probable que se les ofrezca cobertura de seguridad social, sistemas de protección social y oportunidades para la formación y promoción profesional (Maloney 2004; Weller 2007; Bassi y Galiani 2009).

La inclusión de los jóvenes en los procesos educativos o sociales en general y, más tarde, económicos es fundamental para el desarrollo de la Región. Por un lado, por el porcentaje poblacional que representan, alrededor de un cuarto del total. En segundo lugar, porque la mayoría de los países Latinoamericanos están transitando demográficamente la disminución de la fecundidad, en camino hacia el bono demográfico. Este punto no es menor, ya que, si se pretende aumentar la inclusión y las oportunidades laborales a futuro de estos jóvenes, es elemental que en la actualidad haya una inversión importante en capital humano. Por último, abordar a los jóvenes que se encuentran inactivos tiene un impacto directo en la reproducción intergeneracional de la pobreza, donde muchos de ellos vienen de dos y hasta tres generaciones inactivas.

Como hemos mencionado, los jóvenes pertenecen a un grupo donde conviven muchas realidades. Por ello, al momento de analizar cómo se compone el grupo que está fuera del mercado laboral y que no ha finalizados sus estudios, veremos que en todos los hitos se cruzan otras variables, como el género, la situación socioeconómica desde ya, la discapacidad, entre otras (Trucco y Ullman 2015). Asimismo, los argumentos del abandono y de la búsqueda o no de empleo difieren. No es lo mismo una joven que quedó embarazada a los 15 años que un joven que considera que la escuela no le da herramientas para desarrollarse fuera de esta. Si bien se tratan de dos ejemplos ilustrativos, la literatura hace hincapié en contemplar este tipo de diversidades al momento de pensar las posibles soluciones (Liguori 2015, Díaz Langou y Repetto 2014). En añadidura, parte de los autores recalcan este punto porque sostienen que parte del estigma que reúnen los jóvenes deviene de estar fuera del sistema escolar y laboral, constituyéndolos como un “grupo de riesgo” (Trucco y Ullman 2015; Rodríguez 2011; Caputo y Palau 2004). Es interesante porque nunca se habla directamente de para quiénes representan un riesgo o quién los determina como tales. Más allá de la apreciación, esta caracterización es la que los asocia con la vagancia, el delito y los consumos.

Los otros dos hitos que forman parte de la experiencia de los jóvenes son el embarazo temprano o no planificado y la conformación de un nuevo hogar. El primer hito implica nuevas responsabilidades cuando el y la joven no han concretado sus trayectorias escolares ni laborales (De León 2017), reforzando las tendencias de abandono del sistema escolar, reproducción de la pobreza intergeneracional o la precarización laboral. Asimismo, evidencia la necesidad de arrojar perspectiva de género y garantizar el acceso a la educación sexual integral para tomar decisiones libres e informadas.

En cuanto al embarazo temprano, si bien se ha reducido lentamente, la Región es la segunda en el mundo en términos de embarazo temprano y presenta, dentro de la Región, muchas heterogeneidades entre países. Gran parte de la literatura se ha centrado en estudiar la relación del embarazo temprano con los niveles socioeconómicos (Geronimus and Korenman 1992; Hoffman y Maynard 2008; Arceo- Gómez y Campos-Velázquez 2014, Ullman 2015) dada la correlación que se presenta con respecto a los jóvenes en situación de vulnerabilidad. Este punto está asociado a la “dinámica reproductiva de la pobreza” (Vignoli 2014), ya que considera que la iniciación temprana reafirma las desigualdades sociales iniciales en las que los jóvenes implicados se encuentran.

Otro de los enfoques a través de los cuales podemos analizar el embarazo de las jóvenes es el de la relación con la educación y empleo (Alzúa y Velázquez 2017, Arceo Gómez y Campos Vázquez 2011). Estos análisis tienden a explicar cómo la maternidad puede ser un hecho que modifique las trayectorias de las jóvenes así como las brechas en torno al uso del tiempo, las tareas de cuidado y las posibilidades laborales. A corto plazo, la maternidad y paternidad temprana reduce la escolaridad y, a largo plazo, ello deriva en que las madres jóvenes viven en hogares con ingresos per cápita menores que quienes no lo fueron (Arceo-Gómez y Campos Velázquez 2014: 110)

Por otro lado, algunos académicos han tratado de ahondar sobre la decisión de la maternidad, cuál es el sentido que se le otorga. Algunos de ellos, sostienen que ser madres otorga identidad, reconfigura un proyecto de vida y es algo deseado o un aspiracional latente entre pares (Sosto 2013). Otros autores, como Kearney y Levine (2011), sostienen que en sociedades desiguales, las posibilidades futuras de las jóvenes se ven limitadas y el embarazo presenta un proyecto de satisfacción en el corto plazo. Otros enfoques, como el de Marcus (2006) consideran que entre los sectores más vulnerables, la maternidad brinda identidad, un proyecto de vida y satisfacción. Otros autores, como Rossel y Filgueira (2015), ponen foco en las carencias en materia de educación sexual y el embarazo es el resultado de la falta de políticas de prevención para el cuidado reproductivo.

Otra corriente de investigaciones se ha centrado en comparar la maternidad en el período más temprano de la juventud (14 o 15-19 años) con el de mayor edad (20 años en adelante). Estos estudios (De León 2017; Binstock y Gogna 2014) han demostrado que los indicadores de deserción educativa son mayores cuando hablamos del grupo más joven, así como sus niveles de desempleo.

Por último, existen numerosos estudios que se abocan a las brechas de género que se presentan en la etapa de la juventud, siendo la maternidad una de las variables con mayor incidencia. De León y Fiorito (2016) hacen un análisis sobre la relación entre género y tareas de cuidado, donde explican que las divisiones de tareas del hogar comienzan en la juventud y condiciona las posibilidades futuras de terminar la escuela. No sólo porque asisten a sus hijos, sino también a otros adultos mayores con los que se comparte el hogar. Asimismo, critican el concepto de “ni-ni” que, además, recae mayoritariamente sobre mujeres, pues estas jóvenes se encuentran trabajando en el hogar y ello no es reconocido como tal. El abandono

escolar por cuidado se da más en mujeres que en varones, limitando oportunidades laborales a futuro.

Finalmente, el último hito asociado a los jóvenes es el del abandono del hogar de origen y la conformación del propio. En este punto, la literatura se concentra en destacar la carencia de oportunidades que los jóvenes latinoamericanos tienen para acceder a su primera vivienda, así como las condiciones habitacionales a las que se enfrentan en el caso de hacerlo (Blanco Blanco y Volpe 2015, CEPAL 2000)

Respecto a la cuestión del acceso, los jóvenes presentan una menor probabilidad que sus progenitores a acceder a una solución habitacional, sobre todo en las metrópolis. Las migraciones del campo a la ciudad han incrementado la demanda, reduciendo la oferta habitacional y elevando también su acceso, así como la ausencia de créditos hipotecarios (Cristini, Moya y Bermúdez 2010). En este sentido, se ve una tendencia a un abandono tardío del hogar de origen así como una convivencia, sobre todo en los casos de maternidad joven, con otros miembros de la familia (CEPAL 2000).

La tenencia formal de la vivienda por parte de los jóvenes es restringida. Se estima que, en Latinoamérica, el grupo de 15 a 24 años es entre 5 y 14 veces más proclive a alquilar que el grupo de 65 años o más (Blanco, Fretes y Muñoz 2014). Asimismo, cuando se tiene la posibilidad de acceder a una vivienda, tiende a tener deficiencias y quienes la habitan viven de manera hacinada (Díaz Langou y Repetto 2015).

Como se ha descrito, son muchas y diversas las transformaciones o pasajes que se viven los jóvenes, así como los escritos sobre estos. Hay un último tema a abordar que, si bien no es considerado un hito, es un hecho que suele mencionarse en la literatura y refiere a la relación jóvenes-delincuencia.

Una parte de los autores, han sido críticos del término ni-ni porque, justamente, alimentan el imaginario de jóvenes con consumos problemáticos y actividades ilícitas (Díaz Langou y Repetto 2015, CEPAL 2015, Banco Mundial 2011). En ese sentido, la OCDE (2016) comparte el diagnóstico y considera que la inversión del Estado tiene que estar dispuesta a generar condiciones que igualen las condiciones sociales.

Bajo esta perspectiva, este tipo de estigmatizaciones van reforzando las exclusiones a las que dichos jóvenes ya están expuestos. Sobre ello, Kessler y Dimarco (2013) hacen un análisis

interesante de la estigmatización de jóvenes de barrios vulnerables del Conurbano Bonaerense, argumentando que la estigmatización proviene del espacio habitado, donde muchas veces los jóvenes están expuestos a prácticas policiales que en otros ámbitos serían inadmisibles. Por ello, la “heterogeneidad de los jóvenes (...) implica que desde la investigación y la política se debe comenzar por la desagregación para poder identificar las distintas características y necesidades de los varios subgrupos” (Furlong 2006). Sin embargo, el estudio de Cárdenas , Hoyos y Székely (2011) muestra empíricamente la relación entre inactividad y propensión a la violencia, haciendo énfasis en la necesidad de tener políticas activas en la primera infancia y haciendo esfuerzos para que el joven permanezca dentro del sistema educativo, siendo estas variables favorecedoras para el desarrollo.

En cuanto a la delincuencia por parte de los jóvenes, algunos autores se han concentrado en resaltar los factores de riesgo que facilitan la violencia. Soto y Trucco (2015) detectan que la violencia está asociada a la desigualdad y exclusión, por lo cual aquellos jóvenes en contextos de vulnerabilidad son más propensos a verse involucrados en eventos violentos. Cruz (2004) refuerza esta tendencia argumentando que la “polarización económica y social son factores que guardan una correlación mucho más sistemática con la violencia, especialmente entre los jóvenes”. Pero hay otros factores que pueden asociar a los jóvenes con actividades ilícitas puntualmente en la Región, como las secuelas de los conflictos civiles, el tráfico de drogas, la violencia intrafamiliar y la falta de pertenencia de los jóvenes (Soto y Trucco 2015: 123).

Respecto a la falta de pertenencia, la CEPAL (2015) sostiene que las pandillas aparecen como una respuesta de inclusión, un grupo de pertenencia y, muchas veces, una manera de acceder a recursos que no son garantizados por parte del Estado o “factores comunitarios” tales como la infraestructura, educación, seguridad, estado de derecho (Cárdenas , Hoyos y Székely 2011). Existe la grupalidad para realizar actividades ilícitas porque no suelen encararse de manera individual dichos accionares, ello no quita que son espacios de contención, relacionales, espacios de aprendizajes y compartir “técnicas” (Kessler 2004). Pensar en dichos bandas o grupos no debe estar asociado necesariamente a grupos de crimen organizado sino más bien institucionales naturales que le otorgan cierto marco a la desorganización donde estos jóvenes se encuentran (Trasher 1927)

La literatura evidencia los puntos de inflexión que representan en las trayectorias los eventos que ocurren en el período 15-24 años de los jóvenes. Estos eventos tienen un impacto en el espacio relativo de la sociedad de dichos jóvenes, las actividades en las que pueden insertarse



e, incluso, las posibilidades de sus hijos. En adición, hay cierto consenso acerca de la relevancia del contexto en el nacen y/o desenvuelven dichos jóvenes como condicionante de sus trayectorias. Allí, nacen algunos interrogantes que no responden a la pregunta de investigación pero que sí están vinculados: ¿intervenir como Estado durante la juventud es eficiente o debiera llegarse antes? ¿A qué nivel de Gobierno le correspondería o sería más eficiente abordando la juventud de manera tan capilar, pudiendo revertir ciertas trayectorias juveniles? En la siguiente subsección, analizaremos las características de las políticas públicas de juventud.

## **2. 2 Políticas públicas y coordinación**

En esta sección nos enfocaremos en la literatura que analiza la coordinación de las políticas públicas. Primeramente, abordamos la discusión de la relación Estado - políticas públicas como traducción de objetivos de gobierno. En segundo lugar, nos adentraremos con los escritos acerca de la coordinación y haremos hincapié en dos partes. Por un lado, la coordinación entre actores y agencias de las esferas públicas y en sus distintos niveles de gobierno. Por el otro, las coordinaciones que se dan intersectorialmente.

### **c. Relación Estado y políticas públicas**

La bibliografía que analiza Estado y políticas públicas es extensa y podríamos agruparlas por grupos. Se generan conceptualizaciones en torno a los niveles de análisis del Estado, ya que algunos autores se concentran en las funciones o lo que hace el Estado, mientras que otros analizan al Estado institucionalmente.

En una primera categorización, encontramos los autores que conciben al Estado como una institución racional, donde las políticas públicas surgen como resultado a ciertos objetivos de gestión en el marco de estructuras burocráticas (Sckocpol 1995, Mann 2006, Evans 1985, Giddens 1984). Estos autores ven que el Estado es bidimensional, porque cuenta con dos dimensiones que son la estructura de las clases sociales y, por otro lado, cómo se ordenan hacia el exterior los Estados. De esta manera, el Estado se torna como un agente activo, que tiene la capacidad de moldear a la sociedad, al mismo tiempo que sirve a ciertos intereses que derivan de las clases sociales. Asimismo, esta concepción otorga cierta autonomía al Estado que le permite penetrar en distintos ámbitos sectoriales y movilizar recursos (Skocpol, 1985).

En la relación Estado- políticas públicas, para esta corriente no es relevante mirar los procesos o actores para comprender por qué se desprenden dichas políticas.

Otra categorización es aquella que define al Estado en torno a la heterogeneidad de actores que lo componen así como los distintos niveles, roles y funciones que le dan forma. El Estado bajo esta lógica es una condensación de fuerzas sociales (Smith, 1993:47), donde el Estado y la sociedad no pueden estar disociados (Mitchell 1991).

Dentro de las líneas de análisis en torno a los actores y/o agencias con las que el Estado interactúa, encontramos aquella que habla de las “policy networks” (Jordana 2006). Los análisis que se basan en ellas, conciben que el Estado ha perdido su rol como centralizador del orden social y la gobernabilidad, siendo ocupado por múltiples actores que hoy ocupan ese espacio (Kenis y Schneider 1991). Para esta corriente no es necesaria una función unificada del Estado sino que cada ámbito va definiendo los objetivos y la forma que toman sus instituciones de acuerdo a sus respectivas redes involucradas en las políticas públicas. El Estado no es un actor unificado, sino que engloba multiplicidad de actores que no necesariamente tienden a una orientación compartida, donde cada ámbito determinará sus preferencias frente a los actores sociales con los que se vincula. Esto podría tener consecuencias en la coordinación entre áreas dado que lo que los une son lazos débiles definidos por reglas (Jordana 2006).

Más allá de estas dos grandes categorizaciones, es necesario aclarar que hay un consenso en la literatura acerca de cómo el Estado ha ido mutando en su rol frente a la sociedad, es decir que no se lo comprende como estático ni inalterable. Tanto su organización interna, su presupuesto, sus vinculaciones con el mercado y su relación con instancias subnacionales se ha ido transformando. Este último punto está vinculado al concepto de “Estado transversal” que Oszlack (2001) define en torno al caso argentino tras la descentralización de funciones vividas en los '90. Esta forma estatal se caracteriza por vincularse con todos los niveles jurisdiccionales a través de nuevas reglas referidas a las responsabilidades funcionales, su financiamiento y la distribución del poder. Por lo cual, algunas políticas públicas recorren los distintos niveles y su materialización deviene de un sistema de “vasos comunicantes”, donde la capacidad del Estado central para orientar, coordinar, hacer seguimiento es difuso. Así, el rol del Estado central pasa a ser el de “cajero”, donde su papel es más el de vetar el destino de los fondos (Oszlack 2001).

Cabe destacar, como lo es en el caso argentino, que un Estado en permanente refundación, por los cambios de gobierno, sus visiones en torno al rol de este y la lógica organizacional, lleva a erosionar las capacidades estatales y la efectiva implementación de políticas públicas (Acuña 2008).

En relación a las corrientes que analizan el vínculo Estado- políticas públicas, se halla una categorización que las divide en estructural estatal y procesal. La corriente estructural estatal permite vislumbrar cómo es el Estado en acción y como parte de una estructura social, donde se cruza con otros actores o fuerzas sociales (Oszlak y O' Donnell 1984). En este sentido, las políticas públicas son traducciones a problematizaciones que ya tienen una tendencia, no solo por el hecho de tornarlo como una cuestión ante la cual el Estado debe dar respuesta, sino por quienes las plantean como tales, así como los posibles modos de solucionarlo entre otras cuestiones que no son dadas sino que son construidas.

Dentro de esta corriente, se puede categorizar la definición de políticas públicas de Tamayo Sáez (1997), que las concibe como conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, tanto los ciudadanos como el propio gobierno consideran prioritarios. Siguiendo la línea de Oszlak y O'Donnell (1984), esta definición coincide en que las políticas públicas son resultado de un proceso social y político e involucran actores, sectores y niveles de gobierno, con sus respectivos intereses, por lo cual, conllevan disputas.

Otra línea de abordaje de las políticas públicas es el procesal, donde las políticas públicas se definen como aquello que los gobiernos deciden hacer o no (Aguilar Villanueva 1996, Lahera Parada 2002, Meny y Thoenig 1992) Desde esta perspectiva, es elemental la determinación política de quienes gobiernan y no la de otros actores, por lo cual una de sus desventajas es el no observar cómo se desarrollan esas políticas ni los procesos sociales involucrados en ellas. Las políticas públicas son exteriorización puntual del poder e influencia en las regulaciones y asignaciones de recursos, que toda política implica, es el incentivo y objetivo determinante de la contienda política.

Por último, interesa adentrar en el concepto de gobernanza como aquella perspectiva a través de la cual se pone énfasis en las capacidades gubernativas del gobierno y cómo las utiliza para que los distintos actores interactúen, de modo tal que puedan generar respuestas (Aguilar Villanueva, 2006). En este aspecto, deja de lado la mirada sobre los aspectos institucionales

del Estado (Acuña y Repetto, 2006; Repetto 2009) y la coloca en el relacionamiento con organizaciones, con los recursos, con los instrumentos de política. Incorpora la noción de que el Estado solo por su estatus jerárquico no alcanza para el direccionamiento de las políticas, sino que para que ello ocurra es necesaria la coordinación con redes de múltiples actores, con quienes se negociarán y acordarán objetivos y recursos para ellos (Schick, 2003 en Martínez Nogueira, 2010).

Esta posición no niega la relevancia del Estado como actor fundamental e insustituible, sino que lo define como un actor “relacional”, dialogante, estimulador de vínculos y con capacidad de organizarlos (Mendoza y Varnis 2008). Sobre este último aspecto, es que concibe a la coordinación como uno de los mecanismos de gobierno a través de los cuales el Estado se manifiesta y en el siguiente apartado, se ahondará en el concepto y sus implicancias.

#### **d. Coordinaciones: esfuerzos para integralidad, cohesión y optimización de políticas**

Existe mucha literatura que aborda la complejidad de la coordinación, como herramienta para direccionar esfuerzos hacia ciertos objetivos. Los intereses, los recursos, las distintas lógicas de trabajo que manejan cada área o nivel de gobierno son algunas de las cuestiones que se pretenden coordinar en vías de otorgar cohesión en las políticas públicas. Gran parte de la literatura coincide en que las modificaciones en torno a las responsabilidades del Estado y las exigencias ciudadanas, sumadas a la multidimensionalidad de muchas de las problemáticas, han hecho de la coordinación prácticamente una necesidad. Los abordajes precisan ser integrales y, para ello, se requiere coordinar en diversos niveles (Stein 2015, Repetto y Fernández 2012, Martínez Nogueira 2010). Si bien hay consenso acerca de la importancia de la coordinación en las políticas públicas y su estrecha vinculación con la integralidad, hay matices en torno a qué se comprende como coordinación.

Según Garnier (2000), la coordinación refiere al esfuerzo de que distintas áreas de gobierno tiendan a una misma visión, con una perspectiva a largo plazo. En esta definición, no se incorpora la cuestión técnica sino que la coordinación es una herramienta fundamental para generar coherencia interna y externa por parte del gobierno. El trabajo o los esfuerzos que la coordinación implica no debe ser desarrollada por quienes tienen tareas técnicas específicas.

Por otro lado, Repetto (2005) añade el componente técnico y define a la coordinación como “un proceso político y técnico, que se orienta a la coherencia y articulación, tanto horizontal como vertical, de las políticas para favorecer el logro de objetivos estratégicos. Desde esta definición, hay un componente de sinergia, comprendido como el resultado entre la acción entre actores diversos que definen o comparten ciertas reglas, formales o informales, como reguladoras en su accionar. Asimismo, el autor destaca que características del componente técnico, así como del político. Por un lado, la dimensión política o “funcional” (Boston 1992) que conlleva la comprensión de los diversos intereses, las asimetrías de poder y/o las capacidades de veto. En cuanto a la dimensión técnica o “administrativa” (Boston 1992), hace mención a la coordinación en sentido operativo y a la necesidad de que las organizaciones posean estructuras que permitan implementar políticas públicas.

Estas definiciones están asociadas a los fines de la coordinación, lo cual es relevante conectar con los motivos por los cuáles el Estado decidiría coordinar. Repetto y Fernández (2012) consideran que la coordinación permite evitar la superposición de políticas o su duplicación y reducir los posibles conflictos que ello acarrea, enfocar en las prioridades de gestión, generar consistencia. Por su parte, Peters (1998) y Garnier (2000) le sumarían el hecho de generar una mirada integral, para que las políticas no sean abordadas de manera sectorial o de acuerdo a quién lleva esa agenda de manera compacta, sino que se entrecruce con otras. Ramírez y Peñalosa reafirman los motivos por los que se debería coordinar al decir: “si las políticas no son el resultado de un consenso entre los actores involucrados, si no hay acuerdos sobre el “qué” y el “cómo”, sin un convencimiento acerca de los beneficios esperados, sin sinergias o incentivos y castigos a la ejecución, las políticas corren el gran riesgo de quedarse en iniciativas” (2006: 2)

Ahora bien, viendo los beneficios de la coordinación y cómo propicia la efectividad de las políticas públicas el ordenar esfuerzos, recursos e información, la bibliografía ha tratado de comprender por qué muchas veces la coordinación falla o, simplemente, no ocurre. Esto se debe a diversos motivos, como el hecho de la falta de naturaleza cooperativa entre organizaciones y actores (Scartasini y Tommasi 2011) como el hecho de que los actores que pretenden coordinar suelen responder a lógicas diferentes hacia adentro, donde tienen su propia forma de trabajar, sus normas y/o reglas, sus canales de comunicación e incluso sus propios intereses.

En este sentido, usualmente el Estado y sus temas de abordaje han sido compartimentos estancos y han reproducido la fragmentación institucional, quitando la posibilidad de abordaje integral (Repetto 2017). Cambiar dicha lógica requiere de voluntad y esfuerzo compartido, así como de una determinación política e incluso técnica, ya que pueden aparecer celos profesionales o intereses políticos, así como los resguardos en torno a compartir los recursos entre actores. También requiere de definir objetivos estratégicos, así como cuáles serán los mecanismos, las funciones concretas que cada implicado desarrollará, los medios de comunicación, seguimiento y de liderazgo para conducir (Molina y Licha 2005). Con respecto a este último factor, Ramírez y Peñaloza (2007:5) destacan que es fundamental que no haya imposición, sino que todos los involucrados compartan en mayor o menor medida los objetivos o tengan intereses involucrados.

Un gran factor para que la coordinación ocurra o no, depende de los actores u organizaciones que están tratando de coordinar. En este sentido, Tamayo Sáez (2003), define a la coordinación como “la participación en redes de gestión”, ya que la complejidad de los problemas públicos torna indispensable que distintos actores, tanto públicos como privados, intercambien recursos e información. Esta última definición, amplía el espectro en torno a con quiénes coordina el Estado, agregando a los privados como otro actor en las interacciones.

La bibliografía presenta diversas categorizaciones sobre las tipologías de coordinación en función a entre quiénes se está pretendiendo coordinar. En este último punto, generalmente los estudios se han enfocado en la coordinación institucional, definiendo como subtipos la coordinación vertical y horizontal (Repetto 2009, Repetto y Fernández 2012). Asimismo, se incorporará la coordinación intersectorial, que se da entre redes formadas por la sociedad civil y el Estado. Las definiciones de estos modos de coordinar no necesariamente han sido excluyentes.

#### I. Coordinación intragubernamental u horizontal

La coordinación intragubernamental u horizontal refiere a aquella que se da entre organismos o áreas de un mismo nivel de gobierno, sea nacional, provincial o municipal. Se da cuando el Estado requiere abordar alguna cuestión que trasciende una agenda sola, sino que requiere de intervenciones múltiples. Repetto y Fernández (2012) al respecto sostienen que el hecho de lograr la integralidad en las políticas públicas no significa que se vaya a dejar de existir la

sectorialidad ni que todas las políticas requieran de este tipo de coordinación. Resulta importante resaltar que de igual modo existen agendas tales como la de juventud, ambiente o género que los estudios consideran que no deben ser abordadas sino de manera integral y dotar de su perspectiva a agendas más compactas como educación, empleo, producción, entre otras (Corbett y Noyes, 2008, Rodríguez 2014; Subirats y Brugué Torruella 2004)

Cuando se carece de este tipo de coordinación, es muy común hallar que varias áreas de gobierno utilicen recursos y esfuerzos para un mismo objetivo, incluso sin saberlo (Franco y Székely, 2010). Si bien parece una obviedad, esta práctica suele suceder más de lo que uno imagina. Un motivo tiene que ver con el diseño no integral del Estado, donde se carece de instancias de sociabilización de las carpetas de las áreas o de responsables que le otorguen esta mirada transversal al Estado. Otro motivo se reduce a las tensiones de poder entre áreas.

En cuanto a qué es necesario para que este tipo de coordinación ocurra, son elementales a) dispositivos institucionales que reduzcan las disputas o tensiones de poder; b) estructuras organizacionales o procesos formales para que todos los actores sean parte de la toma de decisiones; c) mecanismos integradores internos y d) un agente catalítico que tenga legitimidad para convocar y organizar el accionar conjunto (Repetto y Fernández 2012).

La coordinación horizontal no siempre se materializa de igual manera. Para Cunill-Grau (2005) existen distintos grados donde, de mayor a menor, impacta en todo el ciclo de políticas públicas (desde el diseño a la evaluación): se modifican las estructuras organizativas o se fusionan recursos y responsabilidades. Por su parte, Repetto y Fernández (2012) destacan diversos alcances que se pueden dar, donde al igual que Cunill-Grau la mayor coordinación horizontal está en todo el proceso de desarrollo de una política pública. Los otros estadios de dicha coordinación refieren a coordinar en la elaboración pero realizar una ejecución sectorial y, en otra instancia, hay objetivos compartidos pero cada área elabora su abordaje y ejecución por separado.

## II. Coordinación intergubernamental o vertical

Esta coordinación es la que se da entre distintos niveles de gobierno y ha cobrado especial relevancia a partir de la derivación de asuntos por parte de los estados nacionales a las estructuras provinciales y/o locales (Jordana 2003). Desde ya, tiene especial vinculación con aquellos Estados federales donde la vinculación entre estos niveles condiciona el desarrollo

de las políticas públicas sobre todo aquellas de carácter multidimensional (Repetto y Fernández 2012)

Jordana (2003) hace una categorización en torno a los diseños institucionales en los que se materializa los modos de coordinación vertical. Por un lado, aquella donde el gobierno nacional maneja de modo exclusivo determinadas áreas y que lo concibe como “monopolio institucional”. En segundo lugar, aquella en la cual los gobiernos subnacionales manejan de modo exclusivo algunas áreas y la llama “monopolio institucional distribuido”. Por último, la que denominan “pluralismo institucional” donde todos los niveles de gobierno comparten responsabilidades. Por su parte, Cabrero Mendoza (2006) se enfoca en cuán coordinados están estos niveles, diferenciándolos en “coordinación jerárquica” en el caso donde hay baja coordinación y una alta centralidad; “dispersión” en el caso en que ambas variables son bajas; “coordinación donante-nivel” en las oportunidades donde hay alta centralidad y mucha coordinación y por último “gobierno multinivel” donde hay gran coordinación y ausencia de centralidad.

En este sentido, para realizar un análisis de cómo se da la coordinación es importante observar si las tomas de decisiones están distribuidas, cuáles son las atribuciones o roles de cada nivel de gobierno y los mecanismos a través de los cuales se traducen, así como el modo en que se compensan las diferencias entre las características propias de las jurisdicciones y su eficacia en el desempeño (Acuña y Repetto 2009 en Repetto y Fernández 2012).

### III. Coordinación intersectorial o de redes

Este tipo de coordinación hace mención a aquella que el Estado establece con otros actores y agencias que no pertenecen al Estado, ya sea la sociedad civil en sentido amplio, el tercer sector y/o el sector privado. Las redes surgen en sectores de políticas en los que el poder está disperso entre diversos actores, donde se necesita la cooperación para alcanzar una mayor efectividad (Mayntz 2005) Bajo este enfoque, se pasa de una mirada centrada en el Estado a una que hace un mayor uso del mercado, la comunidad y las organizaciones no gubernamentales.

Cabe destacar, que algunos autores se refieren de este modo a la coordinación horizontal (Repetto 2009, Repetto y Fernández 2012), donde “intersectorial” responde a la diversidad de áreas gubernamentales. Por su parte, Messner (2005) nombra a esta coordinación como social o “mediante redes”, caracterizándose como aquella que ocurre en sociedades



policéntricas donde se generan interacciones entre distintas organizaciones y en donde, mayoritariamente, las vinculaciones son informales. También destaca la dependencia recíproca entre los actores y la pretensión de lograr decisiones colectivas.

Esta forma de coordinación tiene principal relevancia en aquellas políticas que van destinadas a grupos comunitarios específicos, como por ejemplo los procesos de integración sociourbana donde el Estado se torna eficiente cuando involucra de manera directa a los potenciales beneficiarios que son, a su vez, quienes hoy habitan ese territorio (CAF 2013)

La coordinación mediante redes está vinculada a la teoría del capital social, en tanto que a través de las vinculaciones los capitales sociales de los involucrados podrían tender a expandirse en dirección a lograr acceder a información, recursos, entre otras cosas (Bourdieu 1979, Coleman 1988, Putnam 2001). Como bien se resume en Furbey et. al (2006), la idea de capital social se puede resumir en que “las relaciones importan”. En tanto Gilchrist (2004) lo define como un activo colectivo compuesto por redes sociales basadas en normas compartidas, confianza y reciprocidad. Evans (1996) analiza que en sociedades “saludables”, es el Estado el que genera sinergia con el capital social “civil”, que está constituido por las normas, valores, redes, asociaciones y organizaciones que estimulan el trabajo conjunto. Asimismo, el Estado toma un rol de mediador, facilitador y vinculador (Guimarães 1996).

La principal relación de la coordinación de este tipo con el capital social es que analiza los tipos de lazos (Granovetter 1973) y cómo ellos pueden (o no) derivar en soluciones conjuntas entre el Estado y la sociedad civil. En palabras de Putnam (1993) el capital social “refiere a características de organización, como redes, normas y confianza, que facilitan la coordinación y cooperación en beneficio mutuo”. Allí donde los lazos son débiles, las redes estarán menos integradas y será más probable que estén más abiertas hacia otros agentes que no forman parte de ella, debido a que las redes individuales tienen relaciones dispersas. Taylor (2009) destaca que también puede haber efectos negativos del capital social incrustado en redes, ya que puede derivar en estancamiento, aislamiento, ser poco inclusivo hacia lo externo a la red e incluso discriminar actitudes que no son propias de esa red.

Se destacan tres tipos de capital social: unión, puente y escalera (Woolcock 2001). El primero refiere a aquel que se da entre pares con fuertes compromisos mutuos. El segundo tipo, hace referencia a aquel formado a partir de conexiones entre personas que tienen menos en común,

pero que pueden tener intereses superpuestos. Por último, el de escalera se da entre personas u organizaciones con distinto estatus y vinculaciones fuera de sus círculos cercanos.

Estas redes pueden estar compuestas por numerosos actores u organizaciones. Las redes basadas en lazos múltiples son aquellas en las que el individuo o la organización se relaciona con otros compartiendo varias dimensiones de actividad. Mientras que en una red basada en lazos simples, los involucrados se relacionan con otros en una dimensión de actividad. En aquellos contextos donde abunda la pobreza, organizaciones como las iglesias, organizaciones no gubernamentales e incluso partidos políticos emergen como organizaciones intermediarias entre grupos poblacionales y el Estado (Díaz- Albertini Figueras 2003, Chiara y Di Virgilio 2009).

Un aporte distinto que hacen Robert y Richards (1998) es que el Estado, al momento de pensar políticas que requieran del componente de la sociedad civil no debe asumir que las familias y comunidades tienen la solidaridad necesaria o el acceso a información que facilite su participación en iniciativas de descentralización y es por ello, que estos actores intermediarios cobran especial relevancia. Esta cuestión, entra en discusión con la extensa bibliografía sobre clientelismo y “brokers”, donde se reconoce que existen actores que median para acercar cuestiones que le competen al Estado (en cualquiera de sus niveles) a los ciudadanos con menores recursos (Zarazaga 2014, Calvo y Murillo 2004, Auyero 2001). Si bien este trabajo no se enfoca en ello puntualmente, es importante reconocer que dichas prácticas y actores muchas veces están presentes cuando el Estado decide intervenir en determinados territorios.

Dentro esta coordinación, vamos a diferenciar:

- Coordinación Estado Nacional con sociedad civil en territorio: son los casos en los cuales el estado central coordina directamente con los potenciales beneficiarios de la política pública. Kessler y Roggi (2005) observan que el gobierno central intenta generar otras estructuras paralelas para ejecutar de manera directa, para no pasar por instancias provinciales o municipales. Esto sucede por motivaciones políticas, sobre todo cuando el gobierno central no es del mismo partido político que los subnacionales, o cuando hay desconfianza respecto de la capacidad de gestión. En el caso argentino, al tratarse de un país federal, las provincias tienen mayor capacidad para evitar dichas situaciones o incidir en ellas. Estas disputas de poder tienen

impacto en la generación de capital social, ya que se obstruyen las relaciones entre los niveles de gobierno y las organizaciones locales.

Desde la mirada de la sociedad civil, requiere organización en la búsqueda por la realización de objetivos comunitarios. En este proceso, hay cuestiones sociales propias de dicha comunidad e incluso políticas, porque puede haber intereses diversos.

- Coordinación con sector privado: varios autores (Kessler y Roggi 2005, OCDE 2016, Tamargo 2002) consideran que el sector privado es un agente con el que el Estado debe coordinar para obtener políticas más eficientes. Kessler y Roggi (2005) destacan que dicho sector no tienen necesariamente un interés concreto en participar pero que es necesario hacer el esfuerzo sobre todo cuando se tratan de políticas sociales.

En un sentido distinto, Tamargo (2002) categoriza las modalidades en las que este tipo de coordinación podría materializarse. La coordinación del Estado con el sector privado puede darse a través de “alianzas”, donde ambos comparten la toma de decisiones y recursos. Otra forma de coordinación es a través de la “gestión asociada”, que refiere a las instancias de consenso y, por último, la denominada “partenariado”, donde se da un asociativismo sin jerarquías.

### **3. Marco teórico**

El presente trabajo analiza las políticas de juventud impartidas en el período 2015-2019 y sus niveles de coordinación en múltiples sentidos. Para su análisis, es relevante definir conceptos tales como las políticas públicas, la coordinación y sus tipologías. En ese sentido, se articularon componentes de diversas definiciones incorporadas en la sección de Estado del arte.

En esta investigación, se toma de base la definición de políticas públicas de Tamayo Sáez (1997), que las concibe como conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, tanto los ciudadanos como el propio gobierno consideran prioritarios. Ese conjunto de objetivos,

decisiones y acciones involucra a actores, sectores y niveles de gobierno, con sus respectivos intereses, por lo cual, conllevan disputas (Oszlack y O'Donnell 1984).

Siguiendo a Repetto y Fernández (2012), las políticas públicas se materializan a través de programas y planes, a los que se les asignan recursos. En este sentido, al enfocarnos en la política pública de juventud, se analizarán tres programas que el Instituto Nacional de Juventud implementó: Hablemos de Todo, Casas del Futuro y Acá Estamos.

En torno a las variables sobre las que se pretende indagar, es necesario definir la coordinación. Esta es comprendida como el “un proceso político y técnico, que se orienta a la coherencia y articulación (...) de las políticas para favorecer el logro de objetivos estratégicos” (Repetto 2005). Para ello, es necesario que haya una visión y esfuerzos o acciones compartidas.

En lo que refiere a la descripción de los tipos de coordinación, que serán nuestras variables a observar, se optó por las siguientes definiciones y componentes:

#### **VD<sub>1</sub>: Coordinación horizontal**

Refiere a la coordinación que se da entre organismos o áreas de un mismo nivel del Estado. Está asociada a aquellas políticas que requieren integralidad, al cuestionar la estructura segmentada del Estado y la asignación de recursos en torno a ella y no a objetivo (Repetto y Fernández 2012).

Sobre esta variable, interesa indagar acerca de la diversidad de áreas vinculadas al desarrollo de las políticas, así como en qué instancias lo hacen (si participan de todo el proceso de la política en cuestión o solo de una parte) y mediante qué procesos; si hay recursos compartidos (equipos, partidas presupuestarias, entre otros); si existían dispositivos institucionales para reducir o neutralizar posibles tensiones de poder; si existía un agente catalítico que tenga legitimidad para convocar y organizar el accionar conjunto o si había un direccionamiento político que ordenara a hacerlo.

#### **VD<sub>2</sub>: Coordinación vertical**

Hace mención a aquella coordinación que se da entre distintos niveles de gobierno, en este caso del gobierno Nacional con las provincias y municipios.

Para analizar esta variable, se utilizarán las categorías descritas por Jordana (2003) para nombrar los tipos de relaciones intergubernamentales en relación con el grado o no de participación de otros niveles gubernamentales en el desarrollo de las políticas.

### **VD<sub>3</sub>: Coordinación intersectorial**

Hace mención a la coordinación con agentes que se encuentran fuera de la esfera pública pero con los que el Estado es propenso de articular. Aquí se hará hincapié en los referentes comunitarios, las OSC u ONGs y el sector privado.

En dicho sentido, se pretende analizar a la luz de la teoría de redes con mirada instrumentalista del capital social (Granovetter 1973), donde se ahondará sobre los tipos de vínculos que se generan, si son coordinaciones que benefician a quienes participan en ellas, cuán sostenibles son dichos relacionamientos y qué factores hacen más o menos factibles dichas coordinaciones.

## **4. Metodología**

Dada la naturaleza de la pregunta de investigación, el diseño de investigación del presente trabajo será descriptivo-exploratorio. Esta decisión se sustenta en querer explorar y hacer inferencias descriptivas de las políticas de juventud implementadas en el período 2015-2019 y sus posibles niveles de coordinación.

Los trabajos descriptivos se encuentran dentro de los trabajos no explicativos, ya que realizan inferencias descriptivas sin evaluar. Mientras que los que poseen diseño exploratorio determinan tendencias, identifican posibles relaciones entre variables y establecen el tono de las investigaciones posteriores.

Se tomarán tres políticas de juventud impartidas por el Instituto Nacional de Juventud durante el 2015-2019: Hablemos de Todo, Acá Estamos y Casas del Futuro. Cada uno de estos programas tiene distintos objetivos y, por ende, distintas características, así como distintos actores y niveles de coordinación.

Si bien cada una de estas políticas tiene sus propias características, todas han tenido diversa escalabilidad a nivel nacional dadas las propias características de los programas. Asimismo,

se tratan de los tres programas de mayor persistencia y continuidad durante el período e incluso de aparente sostenimiento en el cambio de gestión.<sup>2</sup>

La exploración se basa en la recolección de datos mediante entrevistas a expertos, donde se entrevistarán a funcionarios y trabajadores de los territorios en donde se han implementado dichas políticas.

A su vez, se analizarán los documentos oficiales (Decretos y Resoluciones) así como documentos generados durante ese período en relación con las iniciativas de juventud. Se pretende lograr una triangulación, donde se relacionarán los datos recolectados de las diversas fuentes (Yin, 1994).

Los entrevistados serán los siguientes:

Entrevistado 1. Ex Coordinadora de Hablemos de Todo

Entrevistado 2. Ex Directora Casa del Futuro de Luján de Cuyo

Entrevistado 3. Ex Directora Federal de Inclusión Joven

Entrevistado 4. Ex Directora Federal de Organización Comunitaria

Entrevistado 5. Ex Territorial del programa Acá Estamos

Entrevistada 6. Ex Directora Ejecutiva del INJUVE

Entrevistado 7. Ex Coordinador de Patagonia del Programa Acá Estamos y parte del equipo organizador del Consejo Federal de Juventud.

La entrevista que se realizará es abierta porque la naturaleza de la investigación busca explorar sobre cómo se desarrollaban las políticas entre diversos actores y organizaciones, para comprender todo el camino que una política hace “desde el escritorio” hasta que finalmente se aplica.

La entrevista abierta se basa en preguntas alineadas en distintos ejes conceptuales. Primeramente, la vinculación con actores y organizaciones hacia dentro del Estado, donde

---

<sup>2</sup> Por motivos del COVID 19, el INJUVE que se encuentra en gestión no ha lanzado aún sus programas de juventud para la gestión 2019-2023.

pretendemos comprender las lógicas horizontales del Ejecutivo Nacional, su capacidad o no en compartir objetivos y trabajar conjuntamente en pos de ellos. Por otro lado, entrevistas que ilustren cómo se desarrolló la relación de políticas de juventud nacionales con las provincias y/o municipios, cómo se articulaban recursos y acciones.

Finalmente, cabe destacar que, si bien cada entrevista ha sido elaborada para cada entrevistado, algunas preguntas se repiten debido a la relevancia de la cuestión consultada.

## **5. Descripción de las políticas de juventud en Argentina**

En este capítulo se analizan descriptivamente las políticas públicas de este trabajo. A través de la presentación de cada una de las políticas llevadas a cabo en Argentina por el Instituto Nacional de Juventud, entre finales de 2015 hasta 2019, se destacarán el diseño del programa y sus alcances. Cabe destacar que estas políticas forman parte de lo que se denominó “Plan Nacional de Juventud”, herramienta que define las orientaciones de la política de juventud en este momento determinado.

El Plan Nacional de Juventud tuvo tres objetivos transversales: la permanencia educativa y la preparación laboral, la terminalidad educativa y la formación. Este Plan pretendía dirigir los esfuerzos de todas las áreas del Gobierno Nacional que tuvieran como beneficiarios a los jóvenes, sobre todo aquellos de sectores vulnerables.

En este Plan, se planteaban una serie de recomendaciones apuntadas a la coordinación interministerial, así como la “territorial” (con agentes que trabajan con poblaciones vulnerables) y la “federal”, refiriendo a los distintos niveles de gobierno. Para ello, era necesario articular programas para darle integralidad y utilizar las instancias de coordinación existentes, como el Consejo Federal de Juventud, para asignar roles y funciones a cada jurisdicción.

Si bien el Plan abarca muchas más áreas que el Instituto Nacional de Juventud, resulta relevante poner foco en los programas de dicho organismo por dos motivos. En un primer lugar, porque es el área que tiene por definición el abordaje joven. En segundo lugar, porque en el año 2018 mediante el decreto 174/2018, este organismo pasó de ser una Subsecretaría a ser Organismo desconcentrado para “jerarquizar la temática relacionada con las políticas sociales destinadas a los jóvenes” (Decreto 174: 2). Como nos indicó la entrevistada 3, este

cambio permitía que el Instituto articulara de manera directa con otras áreas del Gobierno Nacional porque poseía mayor “estatus” e independencia para vincularse.

## 5.1 Hablemos de todo

### a) Diseño del programa

El programa Hablemos de Todo nace a partir de la experiencia que el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires había desarrollado con “Chau Tabú”, cuyo objetivo era brindar información, concientizar y prevenir sobre salud sexual y reproductiva. Otro programa que inspiró dicha creación fue la plataforma digital inglesa “Talk to Frank”, donde los jóvenes “hablándole a Frank” podían evacuar dudas sobre diversos temas. A partir de detectar la necesidad de los jóvenes sobre un espacio de escucha y fuentes con información confiable, emerge Hablemos de Todo.

El abordaje desde el programa tuvo dos canales, el digital y el territorial. De ambos, su principal medio de vinculación con los jóvenes fue la plataforma digital [hablemosdetodo.gob.ar](http://hablemosdetodo.gob.ar) donde los jóvenes hallaban un consultorio online, atendido por especialistas de la salud y agentes con conocimientos psicosociales. A través de dicho canal, los jóvenes podían realizar consultas anónimas respecto de temas como educación sexual integral, consumos problemáticos, bullying, violencia de género, entre otras. La asistencia que se brindaba era múltiple, desde derivaciones a organismos competentes en la cuestión hasta facilitación de información.

Cabe destacar que el programa le dio énfasis al modo en que se comunicaba, para que la plataforma no estuviera directamente asociada a “lo público”. “Notábamos que el Estado tenía información, pero el modo en que la transmitía no la volvía atractiva y era muy formal. Hablemos de Todo dio esa misma información, pero de una manera más llana, donde les llegara más” (Entrevistada 1)

En torno al abordaje territorial, hubo cuatro dispositivos a través de los cuales el programa llegó a los jóvenes. Uno fueron los talleres, que se dividían en talleres temáticos y “Formador de formadores”, donde el objetivo era lograr que quienes tomaran los talleres fueran reproductores del contenido en los ámbitos donde se desarrollaban (educación formal y no



formal, espacios comunitarios, entre otros). Otra acción territorial del programa fueron los Hackatones, que consistían en workshops de un día con jóvenes de diversas escuelas donde se realizaban mesas de discusión y de propuestas para llegar a más jóvenes. Por último, el programa realizaba activaciones lúdicas en distintos eventos que concentraran jóvenes para prevenir, brindar información y concientizar.

Los mecanismos de acceso a dichos dispositivos eran varios. Por un lado, a demanda, donde municipios, ONGs, escuelas y actores políticos solicitaban alguna de las acciones territoriales. “Los talleres eran lo más solicitado y las escuelas o mismo los estudiantes quienes más lo pedían. Creo que la forma en que se daban los contenidos era muy distinta a la educación formal por eso tanto interés” (Entrevistada 1).

Por otro lado, el Programa tenía definidos ciertos eventos donde los jóvenes ya eran público cautivo y donde consideraban necesario acercar el Estado para brindar información. La entrevistada 1 destaca que dicha estrategia les permitió no solo ampliar la cantidad de jóvenes alcanzados sino la diversidad, comprendiendo la heterogeneidad de la población a la que apuntan.

#### b) Alcances

Al contar con dos mecanismos de vinculación, la digital y la presencial, el espectro jurisdiccional logró ser mayor en relación con otros programas. El motivo se vincula a la plataforma digital, que puede ser consultada desde cualquier punto del país (incluso desde otros países).

Según los números del informe de gestión 2015-2019 realizado por el INJUVE (2019), se dieron más de 1.108.280 visitas a la web, en las cuales hubo 21.000 consultas de las cuales 99% son de jóvenes (87.5% de jóvenes entre 18-24 años) y el 82% de mujeres. Además, se destaca que el programa fue incorporado en 300.000 notebooks de “Conectar Igualdad”<sup>3</sup>

En torno a las actividades territoriales, el INJUVE informa que alrededor de 45.299 jóvenes participaron de los talleres del programa y 50.000 de los eventos y activaciones masivas.

---

<sup>3</sup> Programa que formaba parte de la cartera del Ministerio de Educación, por el cual se les otorgaban computadoras a niños y jóvenes que forman parte del sistema escolar público.

## 5.2 Casas del Futuro

### a) Diseño del programa

Mediante resolución MDS N° 721/2016 se creó el programa “CASAS DEL FUTURO”. Este programa consistía en espacios físicos “destinadas a jóvenes en situación de vulnerabilidad (...) con talleres de oficios, capacitación y actividades culturales” (Res. 721 2016). Las “Casas”, como lo llaman internamente, pretendían ser ventanillas únicas en barrios vulnerables, de manera tal que los jóvenes contaran allí con toda la oferta programática que el Estado, en sus múltiples niveles, poseía para ellos.

El programa constaba de tres pilares: empleo y capacitación, expresión cultural integral y acompañamiento y desarrollo de habilidades socio-emocionales. Este último reconocido como el componente “diferencial” a otros espacios donde se brindan talleres formativos y/o culturales, donde “no interesa solo el componente propio del oficio, sino que el pibe pueda expresarse, cumplir un horario y una rutina, cosas que te permiten acceder y sostener un trabajo” (entrevistada 2).

En torno al abordaje socioemocional, cada joven que practicara alguna actividad dentro del espacio debía pasar por una entrevista con el equipo del eje psicossocial, donde realizaban el Índice de Vulnerabilidad Social (IVS). “Sin IVS, éramos un centro de formación como los tantos que existen. Lo que nos permitía era saber la situación concreta en la que ese joven estaba y poder acompañarlo de manera integral. Por más que viniera a clases de guitarra, si había abandonado la escuela comenzábamos a trabajar para que hiciera el FINES, por ejemplo” (Entrevistada 3). Asimismo, las entrevistadas destacan que, durante el desarrollo de cada taller, había un miembro del equipo psicossocial presente para observar y/o intervenir.

Por otro lado, respecto del eje de empleo y capacitación, las Casas contenían oferta formativa de oficios tradicionales y talleres vinculados a las nuevas tecnologías, como programación o manejo de redes sociales. Según un relevamiento que realizaron previo a la inauguración de la Casa del Futuro de Lanús, donde entrevistaron a 551 jóvenes del barrio donde se emplaza la Casa, el 80% manifestó interés en talleres de oficios tradicionales, como plomería, mecánica, peluquería y/o carpintería. Dentro de la oferta formativa de este eje, se encontraban aquellas charlas o talleres sobre requerimientos específicos de la búsqueda de empleo, como armado de CV o preparación para entrevistas. Cabe destacar que este eje preveía la vinculación con el sector privado local o zonal, de manera que se pudieran relevar las

necesidades laborales cercanas, adaptar los talleres a ello y generar una bolsa de empleo propia. Esto construía un perfil productivo distinto para cada Casa.

Los objetivos generales del programa se trazaban desde la Casa Nacional del Futuro (CABA), que debían ser respetados por los demás dispositivos para garantizar ciertos lineamientos, sobre todo, referido al eje de desarrollo de habilidades socioemocionales. Sin embargo, el resto de las Casas contaban con cierta autonomía para la adaptación de contenidos respecto a la población beneficiaria y las necesidades de la comunidad en la que estaba inserta.

Sobre cómo se determinaba la “bajada” del programa, en el Manual de Casas (2016) se describe que dicha decisión está basada en un diagnóstico arrojado por indicadores sociovulnerables del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO).

Los convenios del programa han sido amplios respecto al tipo de jurisdicciones con las cuales desarrollar el programa, siendo posible concretarlo con gobiernos locales, así como con gobiernos provinciales. La jurisdicción donde se realizará la obra debía contar con un terreno y el Ministerio de Desarrollo Social era quien ejecutaba la transferencia monetaria para la construcción. Dicho convenio sostenía que, dentro de ese espacio, sólo podría desarrollarse el programa y, en caso contrario, la jurisdicción debería rendirle el dinero al Estado Nacional. En torno a los talleres y personal, se esperaba que entre Nación y el municipio o provincia en cuestión se hicieran cargo.

Fue un programa que le permitía al INJUVE edificar, hecho no naturalmente asociado a su área. “Muchos nos decían ‘dejenle eso a Hábitat’ pero insistimos porque, si bien existen dispositivos diversos en los barrios populares, ninguno está dedicado puntualmente a los jóvenes y ahí, donde está lleno de niños o de personas mayores, no van los pibes” (Entrevistada 2).

#### b) Alcances

El programa fue diseñado para emplearse en 7 provincias, con 11 Casas. Según el Manual de Casas del Futuro (2016), esta iniciativa tenía alcance federal, donde las ubicaciones del programa son resultado de contemplar indicadores sociodemográficos de vulnerabilidad arrojados por el Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO).

Tras los cuatro años de gestión, se lograron poner en marcha seis en cuatro provincias distintas: 2 en Buenos Aires (Lanús y Tres de Febrero), 2 en Mendoza (Luján de Cuyo y Godoy Cruz), 1 en Córdoba (Capital), 1 Cipolletti (Río Negro) y 1 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que funcionó como la Casa Nacional. El alcance de jóvenes tras los cuatro años de gestión fue de 45.353 jóvenes, que participaron de alguna actividad dentro del espacio (INJUVE 2019a)

Las Casas que no lograron concluirse eran en Abra Pampa (Jujuy), Mar del Plata (Buenos Aires), Córdoba (Capital), y Ushuaia (Tierra del Fuego). Estas dos últimas fueron los únicos convenios firmados con gobiernos provinciales. Asimismo, en un discurso del entonces presidente Mauricio Macri, cuando lanzó el programa, anunció que se construirían Casas en La Rioja, Tucumán, Jujuy, Córdoba y Tierra del Fuego (Casa Rosada 2016). En el caso de Abra Pampa y Mar del Plata las construcciones habían sido iniciadas, pero como cada desembolso se hacía a medida que se rendían cuentas del uso, la falta de dichas rendiciones impidieron las transferencias restantes. Por otro lado, en el caso de Córdoba, al tratarse de un predio en la ciudad Capital se requería de la autorización municipal para la construcción y el gobierno provincial nunca la obtuvo, apelando a la diferencia de colores políticos de cada nivel de gobierno. Por último, el caso de Tierra del Fuego fue de todas estas la única con obra finalizada e inclusive desde INJUVE estaban armando el equipo y la oferta programática. Tiempo antes a la inauguración, el gobierno provincial desistió de instalar allí el programa y comenzó a utilizar las instalaciones para otros objetivos distintos a los del Programa.

### 5.3 Acá Estamos

#### a) Diseño del programa

Este programa fue creado por la Resolución SAYPS N°664/2017, como una de las líneas programáticas del Plan Nacional de Juventud. Su propósito era “detectar y generar un acercamiento, a organizaciones barriales que en su trabajo diario ayudan a jóvenes a construir su proyecto de vida, llevando recursos y potenciando a organizaciones barriales” (INJUVE 2019: 11). Acá Estamos pretendía ser un lazo directo entre el Ministerio de Desarrollo Social y los referentes sociales que trabajaran con jóvenes en situación de vulnerabilidad, de manera de facilitar el acceso de estos últimos a bienes y servicios que el Estado les ofrecía pero que muchas veces no conocían.

Uno de sus principales modos de vinculación con los referentes era a través de la entrega de equipamiento a sus instituciones, ya sea deportivo, de cocina, culturales o productivas. Para ello, durante los primeros dos años fue condición necesaria contar con personería jurídica para acceder a ello, pero la experiencia permitió modificar ello, ya que muchas organizaciones, sobre todo las que menos recursos poseían, no contaban con dicha documentación. Así surgió “Nuestro Futuro” que fue una herramienta administrativa que permitió el otorgamiento de los subsidios a organizaciones no constituidas formalmente pero que desarrollan actividades comunitarias de igual modo que las que sí.

Según el Manual de Buenas Prácticas (2019), se podrían detectar cinco lineamientos de Acá Estamos. El primero, la detección de las instituciones que trabajen con poblaciones jóvenes vulnerables; el segundo, el relevamiento para contar con la descripción de las actividades que desarrollan y las “historias superadoras”; el tercero es el fortalecimiento, desde la perspectiva material; el cuarto, el acompañamiento a líderes comunitarios para trabajar en “limitaciones logísticas y materiales”; el quinto, desarrollo de capital humano, ofreciendo capacitaciones y acompañamiento a los jóvenes de dichos espacios.

El programa contaba con “territoriales”, que eran empleados del INJUVE distribuidos por distritos (generalmente eran de allí o de zonas cercanas), que eran quienes realizaban principalmente la detección y relevamiento de las organizaciones. Se pretendía que ellos estuvieran recorriendo el territorio de manera constante de modo tal que pudieran conocer organizaciones, detectar sus necesidades y ser vehículos para diversas acciones, sean tratar de generar un subsidio de materiales o mismo ayudar con tramitaciones, acceso a documentación, o cuestiones vinculadas al Ministerio de Desarrollo Social o áreas afines, como ANSES. “

El mecanismo para acceder o bajo el cual se otorgaba era diverso. Según el Manual de Buenas Prácticas (2019), el criterio de selección de las instituciones tenía que ver con la comparación de datos demográficos e informes de pobreza, sobre todo del Índice de Vulnerabilidad Juvenil que el INJUVE elaboró junto al Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. Según estos indicadores, serían las prioridades que se le darían a cada distrito. En un segundo paso, sería la detección de los territoriales la que marcaría a qué instituciones fortalecer desde el equipamiento, ello lo harían en torno a las actividades que realizan, la cantidad de jóvenes que asisten, la calidad del trabajo de acompañamiento y las necesidades materiales que poseen. Con todo ello, iniciarían el proceso formal de otorgamiento del subsidio.

Sin embargo, los entrevistados afirmaban que había una variable política muchas veces. “Si vos tenías una institución que hacía un buen laburo social, existía la posibilidad concreta de ayudarlos, independientemente de su color político... pero se han acompañado a instituciones de distritos en donde había actores del color político oficialista disputando lugar. Ello no quita que las instituciones trabajaran bien, pero quizás se hacía mayor foco allí” (Entrevistado 5)

Asimismo, las organizaciones no eran las únicas que podían solicitar el programa, sino también municipios y gobiernos provinciales. Según los datos brindados por una de las entrevistadas, “el 80% de los subsidios eran directo a organizaciones, formales o no”. En los casos de que fueran gobiernos subnacionales solicitaran el programa, territoriales de esa provincia o parte del equipo del programa viajaban a conocer el destino del subsidio y a hacer relevamiento. En torno a ello y a las necesidades que solicitadas, se evaluaban las posibilidades de otorgar el programa.

#### b) Alcances

El programa pretendía tener un alcance federal, aunque sus orígenes están vinculados al Conurbano bonaerense, debido a la densidad poblacional joven que este territorio posee. El programa acompañó a instituciones de todas las provincias, alrededor de 1830 instituciones a lo largo del mandato, 1710 referentes, que nuclean 316.422 jóvenes (INJUVE 2019a)

Las organizaciones llegaban a conveniar con el INJUVE de manera diversa: a través de los territoriales, de forma directa, por pedidos políticos o por necesidades expresadas por áreas de juventud provinciales o municipales. “Los primeros dos años logramos cumplir con todas las instituciones y pedidos que nos llegaron, mientras que a partir del 2018 teníamos que distribuir de manera enfocada” (Entrevistado 5).

El programa acompañó a instituciones o gobiernos subnacionales de las 24 provincias, pero no se posee información acerca de la distribución de los gobiernos locales.

## 6. Análisis exploratorio

En este capítulo se presenta el análisis que busca describir los tipos de coordinación existentes en las políticas de juventud durante el gobierno de Mauricio Macri (2015-

2019). Para ello, se hará un análisis de las tres políticas que anteriormente fueron descritas y se examinarán a la luz de los tipos de coordinación sobre los que interesa indagar. Por último, se dedicará una subsección particular al Consejo Federal de Juventud que es un espacio establecido mediante la Ley 26.227 para fomentar la coordinación entre el área de Juventud Nacional y las provinciales. Si bien no es un caso que se decidió estudiar en profundidad, en las entrevistas realizadas y documentos revisados, su funcionamiento demostró estar vinculado al modo en que las coordinaciones verticales se fueron desarrollando.

## 6.1 Hablemos de Todo

### a. Coordinación horizontal

El programa tuvo alianzas con diversos actores del Estado nacional, debido a la diversidad, amplitud y complejidad de las temáticas que abordaban. Además, la mayoría de los temas venían siendo trabajados por otros miembros del Estado, pero no destinados de manera directa a los jóvenes. El programa articuló con dichas áreas para utilizar la información correspondiente y comunicarlo de otra manera, comprendiendo que, si existía infraestructura, recursos humanos y materiales ocupándose de dicho abordaje, debían enfocarse en ser un nexo entre dicho trabajo y los jóvenes.

Dentro de las áreas con las que se articuló de manera sostenida se halla el Instituto Nacional de la Mujer (INAM), la Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y Lucha contra el Narcotráfico (SEDRONAR), la Secretaría Nacional de la Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF), con Salud, con el área de Diversidad del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y con el Ministerio de Educación. “Masticábamos esa información para acercarle los recursos que existían en el Estado a los jóvenes porque, quizás, al no tener otras formas de acercarse desde las instituciones, los jóvenes no se acercaban” (Entrevistada 1). Las acciones trascendieron lo puramente comunicacional, sino que desde el programa hacían las derivaciones pertinentes al resto de las áreas correspondientes, para un abordaje correcto de las problemáticas en cuestión.

El Ministerio de Educación poseía una plataforma mediante la cual se recibían las denuncias de bullying y, consecuentemente, se activaban ciertas acciones en las escuelas. Hablemos de Todo poseía la base de datos de las denuncias compartidas para poder ir volcando los casos que llegaban al consultorio web. A su vez, coordinaban talleres en lo que fue el “Aula Móvil”,

un dispositivo ambulante donde se brindaban capacitaciones y diversas actividades formativas en todo el territorio nacional.

Con el INAM, se coordinaban las denuncias por violencia de género, la difusión de la línea 144 e incluso se logró co- diseñar la web en las temáticas compartidas, hecho que favoreció a ambas áreas porque dotó de contenido al programa a la vez que el INAM incrementó su alcance territorial.

En torno al área de Salud, ellos proveían a Hablemos de Todo de folletería sobre enfermedades de transmisión sexual y métodos anticonceptivos. Más avanzada la gestión, se crearía el Plan ENIA, uno de los principales y ambiciosos ejes de acción articulada entre varias áreas del Estado para prevenir los embarazos adolescentes no planificados. Desde el Plan, se coordinaron acciones, eventos y se compartieron recursos, incluso humanos, donde el ENIA otorgó a Hablemos de Todo de algunas contrataciones. Esta relación tuvo sus rispedeces, sobre todo al comienzo, cuando se comenzaba a planificar acciones donde las visiones sobre cómo llegar a los jóvenes eran diversas o cuando se trataba de cuestiones tales como quiénes figuraban en los créditos de las acciones, punto que se retomará más adelante. “Requirió muchas reuniones y mucho trabajo uno a uno, explicando el por qué y mostrando cómo funcionaba Hablemos de Todo. Al final fue excelente porque compartíamos recursos, eventos, ellos estaban muy contentos con nosotros y nosotros con ellos” (Entrevistada 1)

Dentro de los motivos que se destacan para lograr sinergia entre dichas áreas, se destaca el componente humano y las relaciones interpersonales, así como detectar con qué actores hay que desarrollarlas para que luego tenga un “efecto derrame” sobre todos los que componen un área específica.

Las relaciones con el resto del gobierno nacional no estaban enmarcadas en ninguna herramienta institucional, más que el compromiso y/o voluntad de trabajar conjuntamente en áreas donde se coincidía. Ello sucedía de manera ilustrativa en los Hackatones, donde parte del recurso humano de las áreas mencionadas se “cruzaba” con el equipo de Hablemos de Todo, armaban duplas para trabajar con grupos de hasta 10 jóvenes y crear contenido creativo e informativo para seguir concientizando.

Sin embargo, hubo cuestiones vinculadas a “gestos institucionales” que generaban ciertos celos o conflictos que, cabe destacar, no escalaron. Cuestiones como la presencia o no de logos de áreas con las que se articulaba, su posición y su tamaño era un factor en el que se



medía cuán coordinadas estaban las áreas (“El tema logos era LA pelea institucional” Entrevistada 1); así como el lugar que se brindaba para la colocación de un stand dentro de una actividad no propia del programa e incluso la mención o no del programa dentro de una campaña que Presidencia coordinaba.

*“Me acuerdo que convencí tanto a tantas personas que estaban en la reunión donde eso se definía, que estas personas pelearon por Hablemos de Todo en vez de que yo pelee y eso fue excelente, porque si yo peleaba por el programa parecía que era una cuestión de ego y yo quería que aparezca porque creía que era muy bueno objetivamente, creía que era una muy buena opción para los jóvenes tener acceso a Hablemos de Todo” (Entrevistada 1)*

El programa pudo trabajar con todas las áreas, independientemente de estas cuestiones y sostener las articulaciones hasta el final de la gestión.

#### b) Coordinación vertical

El vínculo del programa con provincias y municipios se daba cuando existían posibles activaciones o talleres a brindar y los gobiernos subnacionales aportaban el vínculo con la población y, en algunos casos, la comida para la jornada. También sucedía que eran los gobiernos subnacionales los que contactaban al programa y le demandaban ciertos talleres, debido a su detección de una determinada necesidad en sus poblaciones jóvenes. Cuando ello ocurría, desde el programa nacional se adaptaban a los criterios locales, tanto en los horarios como las sugerencias de lugares donde creían que era más conveniente implementar el programa.

Cómo fueron dichas relaciones está sujeto a la provincia o municipio en cuestión y al momento en el que se concretaban las acciones conjuntas. En muchas oportunidades, cuando los talleres eran solicitados por organizaciones o entidades educativas, se realizaban de manera directa, sin dar aviso alguno al gobierno donde se encontraba el solicitante. Asimismo, desde el programa no se desarrolló articulación con las áreas de juventud de las provincias, hecho que “hubiera ayudado a que el programa estuviera de manera constante en territorio” (Entrevistada 1)

Otra de las formas por las cual el programa “bajaba” a territorio era mediante el programa Acá Estamos que sostenía de manera fluida los vínculos con gobiernos subnacionales y/o trabajaban de manera directa en territorio, por lo cual detectaban demandas o necesidades y

solicitaban a Hablemos de Todo de sus intervenciones. Acá Estamos era el responsable luego de articular o avisar a los gobiernos subnacionales.

Hubo articulaciones múltiples, que involucraron la coordinación vertical de base y, a partir de ello, la horizontal e intersectorial. Un ejemplo de ello fueron las activaciones que el programa hizo en Bariloche durante la etapa de viajes de egresados, donde coordinó de manera directa con el municipio y la ONG Intercambios, que poseía un convenio con Hablemos de Todo para dar talleres. En esta primera vinculación hicieron el diagnóstico conjunto y las posibles acciones. Luego incorporaron a SEDRONAR nacional y su delegación local para, en una tercera instancia, involucrar a Travel Rock y los boliches bailables de la localidad con el fin de estar presentes en las actividades que los jóvenes tenían programadas. Se brindó una capacitación a los equipos técnicos, se colocaron puestos de hidratación dentro de los boliches y se realizaron jornadas de juegos sobre métodos anticonceptivos durante las excursiones de día.

Si bien las provincias o municipios no desarrollaron sus propios “Hablemos de Todo”, cabe destacar que fue una política que se replicó en otros países. En el caso de Chile, crearon la misma plataforma, respetando el nombre y formato mientras que en El Salvador y República Dominicana llevaron a cabo los talleres. Estos tres países fueron capacitados por los equipos de INJUVE.

### c) Coordinación intersectorial

En torno a la coordinación de redes, comprendiéndola como aquella que se da en los territorios donde se implementa el programa, desarrollando alianzas diversas con los referentes locales, el programa no logró generarla. Al comienzo de la gestión, el programa se enfocó en realizar talleres de “Formador de formadores” a referentes comunitarios que trabajan con jóvenes de diversos barrios populares. La idea era que ellos pudieran replicar los contenidos con los jóvenes, pero no se sabe si efectivamente sucedió, pues tras dar los talleres no se establecieron vínculos para darle continuidad a los lazos generados.

Como los dispositivos tenían un tiempo determinado y se daban prácticamente a demanda, resultó difícil penetrar en redes. Por ello, en dichos encuentros trataban de convocar a las delegaciones locales de las áreas con las que el programa articula, como SEDRONAR o SENAF y dar a conocer o acercar actores que estuvieran involucrados en las temáticas o tuvieran relación alguna con Hablemos de Todo.

Uno de los propósitos que tuvo el programa al final de la gestión y que no logró alcanzar fue crear una red federal de jóvenes formadores de pares, para aceitar las vinculaciones del programa en territorio, hacer un seguimiento y poder ir brindando y actualizando los contenidos y materiales de las temáticas.

Por otro lado, Hablemos de Todo generó vinculaciones con ONGs con las cuales trabajaron prácticamente los cuatro años de gestión. Estas relaciones se regían por convenios anuales en los cuales se las ONGs recibían transferencias monetarias a cambio de brindar talleres formativos en las disciplinas que manejan y disponer recurso humano, tanto para dichos talleres como para formar al equipo de Hablemos de Todo. Con las organizaciones hacían una planificación conjunta, en la cual ellas se adecuaban a los objetivos del programa, la cantidad de talleres a brindar y el alcance de jóvenes a cubrir. Asimismo, decidían conjuntamente qué destinos visitar en torno a las demandas que el programa tenía y las que recibían las ONGs por su parte. Los convenios principales se firmaron con Patagonia Solidaria, una cooperativa trans que brindó capacitaciones sobre diversidad y derechos de la comunidad LGTBIQ+; FEIM, para cuestiones vinculadas a embarazo adolescente y con Intercambios, para abordajes sobre consumos problemáticos.

Otra de las vinculaciones con el Tercer Sector que tuvo el programa fue con UNICEF, quienes revisaron el contenido de la página web y lo validaron. También hacían parte al programa de reuniones donde se trataron temas vinculados a la prevención, atención y posvención del suicidio, en las cuales participaban otras ONGs y miembros del Estado.

En torno a la relación de Hablemos de todo con el sector privado, como se mencionó en la coordinación vertical, se generaron vinculaciones con empresas del sector turístico, puntualmente de viajes de egresados para poder intervenir en las actividades que nucleaban a numerosos jóvenes. En esta misma línea, se participaron de numerosas fiestas como la Oktober Fest de Villa General Belgrano o eventos en la temporada de Mar del Plata donde se brindaba información y había stands de hidratación, donde los jóvenes contaban con agua, frutas y espacios para descansar.

Otra de las acciones que se impulsaron involucró a la empresa Tulipán, dedicada a la elaboración y venta de profilácticos. Esta empresa replicó una activación del programa llamada “Forro Challenge” en la cual, vía redes sociales, los jóvenes se iban desafiando a colocar un profiláctico sobre un objeto, en un determinado tiempo. Desde el programa habían

obtenido la ayuda de cinco “influencers” para darle visibilidad a la cuestión y Tulipán contrató más, para incrementar la visibilidad y, desde ya, asociarse al mensaje que se pretendía transmitir a los jóvenes.

## 6.2 Casas del Futuro

### a) Coordinación horizontal

Las relaciones con otras áreas del gobierno nacional eran centralizadas por la Casa Nacional del Futuro (CABA) para generar acuerdos entre el programa y otras áreas nacionales. Uno de los objetivos que el programa poseía era el de funcionar como una ventanilla única de programas de juventud, de modo que el joven que desarrollara actividades allí tuviera centralizada la oferta programática estatal. Sin embargo, ello ocurrió a medias y dependió de la situación de cada Casa, pues si bien las articulaciones eran entre áreas de Estado Nacional, en territorio ellas eran representadas por sus delegaciones.

Las áreas nacionales con las que más articulaciones se realizaron fueron el Ministerio de Trabajo, SEDRONAR y el Ministerio de Modernización. En cuanto al Ministerio de Trabajo, el programa de Casas compartía destinatarios con el programa “Jóvenes con Más y Mejor Trabajo” por lo cual desde Trabajo ofrecían un cupo anual de talleres para brindar en la Casa. El beneficio para dicho Ministerio era lograr un número fijo de jóvenes formándose de cara a sus objetivos anuales, mientras que para la Casa representaba mayor cantidad de cursos para ofrecer a los jóvenes. Esta relación tuvo términos pragmáticos y tuvo algunas dificultades a lo largo de los cuatro años dado que el Ministerio no podía desplegar de manera directa los talleres, sino que debía hacerlo mediante las oficinas locales de empleo. En consecuencia, dependía de las relaciones que se establecieran a nivel local.

En torno al vínculo con SEDRONAR, se basó principalmente en los abordajes y derivaciones de jóvenes con consumos problemáticos. En algunas de las Casas, como el caso de Lanús, el dispositivo territorial de SEDRONAR enviaba personal propio para acompañar a los jóvenes en sus actividades algunos días a la semana. Si bien el programa como SEDRONAR no hacían tratamiento individual psicológico, esta última área contaba con una red de clínicas y especialistas para los casos que lo precisaran. “Muchas de las vinculaciones dependían de la buena onda que había o no con quienes dirigían esas áreas, lo personal era muy importante”

(Entrevistada 2). En este sentido, las Casas que más trabajaron con SEDRONAR fueron las que lograron generar sinergia de trabajo con los equipos locales.

El Ministerio de Modernización brindó un componente elemental a las Casas que fueron los Puntos Digitales. Los Puntos Digitales constaban de equipamiento para una sala de computación, un microcine y un espacio de esparcimiento con juegos electrónicos y TV. La relación con dicho Ministerio fue variando, debido a que Modernización esperaba que las Casas brindaran talleres virtuales que el programa contemplaba, donde personas del barrio se pudiesen inscribir y visitar el Punto cuando quisieran avanzar con sus talleres. Desde las Casas aprovechaban el equipamiento para brindar Alfabetización Digital, Impresión 3D, Programación, entre otros.

Con otras áreas como Cultura, Interior, Ambiente, Justicia se realizaron acciones aisladas, sobre todo charlas, pero no se profundizaron vínculos ni se hicieron planificaciones conjuntas. Esto sucedía en parte porque muchos de los programas de otras áreas del gobierno nacional se canalizaban por gobiernos locales o provinciales. Por otro lado, las Casas también decidían si las actividades de otras áreas les interesaban o no, ya que el mero hecho de hacer acciones conjuntas no era la prioridad sino generar contenido para jóvenes.

Una cuestión que se destaca es que la construcción de estas relaciones se iba dando sobre la marcha del gobierno, a medida que se conocían entre funcionarios o se iban sugiriendo entre áreas nacionales posibles vinculaciones.

#### b) Coordinación vertical

Al necesitar el dominio de tierra o propiedad de base para la construcción o remodelación edilicia por parte de la localidad donde se construía, era necesario articular con otros niveles de gobierno. En torno a la planificación, hubo sinergia sobre la relevancia del programa y las definiciones de las zonas donde se emplazarían.

Cada coordinación de este tipo fue diferente debido a que los actores involucrados variaban por distritos, por ende, también sus recursos (humanos y materiales) e intereses. El convenio que se firmaba para la ejecución del programa preveía responsabilidades diferenciadas y condiciones pautadas, donde el dinero para la construcción de la Casa la aportaba Nación, así como parte de la oferta de talleres y los cuatro contratos principales, el del Coordinador General del programa y uno para cada eje. Por su parte, los gobiernos subnacionales, debían

responsabilizarse de las “cargas impositivas, fiscales, laborales y civiles derivadas de las actividades desarrolladas en el marco del programa” (Anexo 4). El factor de recursos condicionó las relaciones sobre todo al comienzo del programa, donde se definían desembolsos y donde se evidenciaba una realidad no tan lineal como la que los convenios establecían, así lo afirmaba la Entrevistada 2:

*“Con el municipio empezó siendo bastante tensa la relación, porque Nación se había comprometido a subsidiar, a bancar ciertas cuestiones que después se complicó... 9 meses de agentes territoriales sin contrato, el programa sin financiamiento, no se les pagaba a los talleristas, no había plata para terminar los fines de obra y demás, pero bueno se subsanó una vez que se terminó la Obra y, al final, el municipio se terminó haciendo cargo” (Entrevistada 2)*

La relación fluida con los distritos donde se hallaban las Casas habilitaba otras articulaciones y herramientas para la resolución en corto plazo de problemas, ya que acudir a Nación burocratizaba las respuestas. “Si necesitábamos traslado para ir a buscar los materiales de talleres, era más probable que lo hiciéramos con un auto de la muni. Nación tardaba mucho para cuestiones ‘sencillas’” (Entrevistada 2). En cuestiones relevantes como educación y salud, al tratarse de áreas descentralizadas los gobiernos subnacionales cumplían un rol relevante ya que eran quienes facilitaban dichas cuestiones. De esta manera, lograron ser sede en algunas Casas el programa FINES y el Adultos 2000, ambos para terminalidad educativa.

Uno de los casos interesantes para analizar factores que contribuyen o no a la coordinación vertical fue lo sucedido con la Casa de Tierra del Fuego, realizada con el gobierno provincial. El programa avanzó de manera fluida, reformando una propiedad que el gobierno provincial otorgó para remodelación, incluso había sinergia en cuanto al diagnóstico y las potencialidades del programa, se había comenzado a buscar al personal que dotaría la Casa e incluso a visitar empresas ligadas a la tecnología, perfil que tendría el espacio. Sin embargo, previo a la inauguración, desde el gobierno provincial, comunicaron que no iban a continuar con el programa y que el espacio se utilizaría para otro fin, devolviéndole a Nación los fondos que le habían sido transferidos. Este cambio de opinión se debió a que, al momento de firmar el acuerdo había cierta sinergia entre el gobierno provincial y Nación, pese a las diferencias partidarias. Al cambiar ciertas alianzas políticas macro dentro del peronismo, el gobierno provincial que poseía este signo político determinó el alejamiento del entonces gobierno oficialista.

c) Coordinación intersectorial

Acerca del trabajo con las redes comunitarias, el Programa contempla dentro de su Manual de Procedimiento una serie de pasos para el abordaje territorial y define que “la Casa del futuro es un espacio que se construye con y para el territorio en el que se encuentra ubicada” (INJUVE 2016).

Las acciones territoriales encaradas por el programa fueron previo a la inauguración de las Casas y con ellas ya en funcionamiento. El primer paso fue el mapeo del barrio donde se encuentra situada y, en los casos donde las casas se emplazaban en barrios populares, se indagaba sobre la historia del barrio para comprender dinámicas o lógicas locales. Por ejemplo, en el caso de la Casa de Lanús pudieron detectar que Villa Jardín (barrio donde se halla) estaba dividida en cinco “pasillos” y la Casa estaba en “el quinto”, zona asociada a la delincuencia, por lo que jóvenes “del primero o segundo” inicialmente no participaban de las actividades. En consecuencia, se comenzó a trabajar con las instituciones y organizaciones de esos pasillos para que los jóvenes se acercaran a partir de sus referentes comunitarios.



Mapeo de Villa Jardín, zonas e instituciones del barrio

El segundo paso consistía en diversos eventos culturales que se concretaban en espacios íconos del barrio para acercar folletería y dialogar con los vecinos para explicar en qué consistían las obras que veían que se estaban realizando en su barrio. Allí se evidenció que la mayoría sabía que se trataba de una construcción pública pero había desconocimiento sobre el programa. Por lo cual, en una tercera instancia se planificaron reuniones con instituciones educativas, punteros, referentes de comedores y clubes deportivos, Iglesias y otros

dispositivos públicos que se hallaran en el barrio para mostrarles los planos de la Casa, contarles sobre el abordaje del programa y manifestar interés para coordinar sobre futuras acciones. “Hablar con los referentes del barrio fue clave porque se empezaba a correr el boca a boca antes de que abriéramos la Casa, incluso muchos de ellos nos ayudaron a hacer censos o relevamientos o nos mandaban a ver a otros referentes” (Entrevistada 3)

Una vez inaugurada la Casa, la articulación con el entramado social del barrio tomó otra forma. Se comenzaron a hacer visitas guiadas y armar recursoros de la comunidad, donde la Casa sistematizaba información que los actores de la red poseían informalmente, como los días y horarios de atención o actividades que se desarrollaban en el barrio o los responsables de estas. De esta manera, se hacían las derivaciones pertinentes en caso de recibir consultas o necesitar intervenciones conjuntas.

Asimismo, la Casa prestaba sus instalaciones en horarios ociosos o de poca circulación de jóvenes para reuniones vecinales, para que artistas del barrio usaran los instrumentos y estudios de grabación, incluso como espacio de co-working como el caso de Luján de Cuyo, donde su ex coordinadora manifestó que “Muchos de los jóvenes estaban encarando emprendimientos pequeños y venían con su compu o usaban la del Punto Digital para laburar” (Entrevistada 2)

La red que componían las Casas en sus localidades sumaban otros actores locales como voluntarios que no necesariamente eran de los barrios en cuestión. Las Casas fomentaban mediante redes sociales las búsquedas de voluntarios para brindar talleres y de esta manera incrementar no sólo la oferta formativa sino lograr flujo de personas en estos espacios. “Me atrevo a decir que todos los voluntarios que pasaron por las Casas no sólo dieron el taller sino que fueron más allá, contratando pibes, generando vinculo y armando otras actividades para que fueran a conocer lugares” (Entrevistada 3). Para ser voluntario, se coordinaba una reunión para indagar sobre los intereses, comentarle el funcionamiento de la Casa. En un segundo momento, se le solicitaba el CV y una propuesta de trabajo escrita, al mismo tiempo que se coordinaba una reunión con el equipo psicosocial.

Las Casas fueron un dispositivo articulador entre otras ofertas programáticas del gobierno nacional y territorio. “Nos llamaban seguido para hacer charlas, por ejemplo de Voto Joven que en el marco de la Casa sabíamos que era difícil que un pibe venga solo a eso, entonces articulábamos con las escuelas y las llevábamos ahí” (Entrevistada 2).



En cuanto al trabajo con Organizaciones No gubernamentales, hubo dos formas en las que se trabajó. Una fue a través de convenios que el INJUVE firmaba para que las organizaciones brindaran talleres, por lo cual las ONGs en cuestión recibían un pago por las actividades que realizaban allí. Este tipo de articulación se realizaba con organizaciones que tuvieran cierta estructura no sólo para cubrir las necesidades de las Casas sino porque requerían de cierta flexibilidad en torno a los tiempos de cobro, ya que los convenios podían tardar hasta un año en ser desembolsados. Otra de la manera de trabajar con ONGs fue a partir del préstamo del espacio de la Casa para sus actividades.

En torno a la coordinación con el sector privado, las Casas han desarrollado diversas estrategias de vinculación de acuerdo a las localidades donde se encuentran inmersas. En principio, todas se vincularon con las delegaciones de CAME locales, así como las diversas Cámaras de sus distritos. En un segundo momento, comenzaron a realizar desayunos con empresas y comercios cercanos o del distrito, convocados por las Cámaras con las cuales habían generado un primer acercamiento para que conocieran el programa y sus instalaciones. Allí relevaban intereses y el perfil productivo que cada Casa podría ir adquiriendo en torno a las potenciales alianzas, como el caso de la Casa de Lanús que se focalizó en actividades vinculadas a curtiembres y derivados<sup>4</sup>; las de Mendoza se concentraron en la formación para turismo y actividades vitivinícolas; la de CABA se enfocó en servicios y tecnología, al igual que la de Córdoba.

Las acciones tenían dos grandes focos, el formativo y la empleabilidad, por lo cual articulaban oferta-demanda local de manera constante. Una de las formas de coordinar era mediante cursos de capacitación que las empresas brindaban dentro de las Casas en relación con las necesidades de contratación que el sector poseía. De esta manera, de acuerdo al desempeño de los jóvenes, se generaban oportunidades laborales concretas. Otra de las maneras de coordinar era mediante la planificación conjunta de talleres, donde la Casa relevaba las necesidades técnicas que el sector privado requería para luego generar dicha oferta dentro de la Casa. El tercer modo de articulación era la bolsa de empleo que cada Casa poseía donde, en caso de que alguna empresa local tuviera un cupo laboral que cubrir, le enviaba la búsqueda a la Casa y el equipo responsable del eje de empleo hacía una selección de CVs de los jóvenes que participaban en la Casa. “La posta es que no surgían tantas

---

<sup>4</sup> La Casa del Futuro de Villa Jardín se encuentra aledaña al Riachuelo, zona históricamente de locación de curtiembres. Allí se prevé la construcción de un Parque Industrial Curtidor financiada por el Banco Mundial (Crédito BIRF 7706-R) (ACUMAR)

búsquedas, pero lo bueno para las empresas es que sabían que nosotros no solo mandábamos a quienes tuvieran las condiciones técnicas sino las habilidades para asumir esa responsabilidad, por el seguimiento que le hacíamos a los pibes” (Entrevistada 2)

En otra línea, este tipo de coordinación no fue aislada, sino que incorporó algunas coordinaciones con Ministerio de Trabajo de Nación, así como las oficinas de empleo municipales. En cuanto al Ministerio, las Casas utilizaron el programa “Empalme” para promover la contratación de jóvenes por parte de los empresarios locales. Este programa le otorgaba al empleador el monto de las cargas sociales para que alivianar los costos de contratación. Al mismo tiempo permitía que, en caso de que se diera de baja el contrato, el empleado en cuestión no perdiera los programas sociales que poseía previo a ingresar al empleo. Otra herramienta con la que coordinaban y que incluía a las oficinas de empleo local eran los “Cursos de Introducción al Trabajo”, que el Ministerio canalizaba por dichas oficinas. Estas capacitaciones le otorgaban al joven que las cursara un incentivo monetario durante la duración de la cursada. Las áreas municipales locales brindaban entre 2 a 4 talleres anuales dentro de las Casas, hecho que según la entrevistada 2 beneficiaba a ambas partes: “nosotros tenemos el público objetivo de los programas, que es algo que en general cuesta conseguir y a nosotros nos vienen bien los talleres, para sumar oferta de capacitaciones”



### 6.3 Acá Estamos

#### a) Coordinación horizontal

Este programa desarrolló relaciones intra gobierno nacional en torno al interés territorial que las áreas compartían. Según la ex Directora del programa, estas vinculaciones eran espontáneas y en función a necesidades que iban surgiendo, incluso cuando se conocía que existían coincidencias en la población con la que se estaba trabajando.

Una de las áreas con mayor vinculación fue el Ministerio del Interior, con quienes se co-diseñó el Índice de vulnerabilidad joven, que permitía contar con un censo radial sobre la población joven vulnerable por manzana. De esta manera, los territoriales contaban con un mapa orientador para focalizar y relevar instituciones para el trabajo en redes. Esto combinó recursos estratégicos de Interior con el abordaje territorial de dicho programa. En torno a Innovación, el programa coordinó con ellos para el desarrollo de una APP que permitía

complementar el trabajo en territorio y tener registro de los jóvenes e instituciones alcanzados.

Sin embargo, hubo áreas con las que costó generar sinergia, tal fue el caso de la Secretaría de Deportes ya que ellos contaban con recursos y programas disponibles pero los requisitos para desembolsarlos eran muy específicos y de un nivel de formalidad que las organizaciones de base con las que el programa trabajaba no contaban. Ello impedía abordar a las instituciones con mayores necesidades, limitándose a aquellas instituciones que, por sus niveles de formalidad, ya accedían a concursos, subsidios, entre otros. Formalizar implicaba para las organizaciones destinar recursos con los que no contaban y generar un gasto que iban a tener que sostener.

Si bien existía la determinación de quienes dirigían ambas áreas del Estado nacional, no lograba traducirse en hechos concretos porque los procesos o condiciones de trabajo no se modificaron en torno a las visiones que la otra área le aportaba. En el caso puntual, para Deportes la documentación era elemental para avanzar, mientras que INJUVE sostenía que, si el abordaje se deseaba realizar con las instituciones más vulnerables, iba a ser poco probable que las instituciones contaran con lo requerido y, en caso de que los territoriales ayudaran en la regularización de las mismas, se generaba un gasto que no estaban en condiciones de afrontar de manera sostenida.

Otra área con la que se intentó articular fue ANSES, con quienes realizaron una prueba piloto de una tarjeta deportiva. Lo que se buscaba era lograr que la Asignación Universal por Hijo (AUH) pudiera generar una nueva condicionalidad válida para su otorgamiento o un plus a lo que ya estaban cobrando. Para ello, les otorgaron un número de tarjetas para jóvenes menores de 18 años que participaran de instituciones donde se iban a realizar las observaciones. La prueba piloto se inició de manera coordinada, pero en mitad del desarrollo, ANSES decidió finalizarlo y ello ocasionó conflictos en la relación, debido a que ninguno de los jóvenes recibió el pago del beneficio y las instituciones lo reclamaron a INJUVE quien originariamente llevaba dicha relación.

Una buena vinculación intra-Ministerio de Desarrollo Social fue la realizada con la Secretaría de Integración Socio Urbana (SISU), donde INJUVE equipó a las instituciones que formaban parte del trabajo de esta área con los barrios integrados en provincia de Buenos Aires. La detección ya estaba realizada por los equipos de la SISU e INJUVE accedía a esos

entramados comunitarios de la mano de un área que era confiable para los miembros del barrio en cuestión.

La entrevistada 4 destaca que desde Presidencia no hubo una relación con el programa de manera directa ni le exigían la vinculación con otras áreas y que la legitimidad para dar direccionamiento político o estratégico venía por parte de la Ministra y el Director Ejecutivo del INJUVE.

Dentro del propio INJUVE, el programa permitía que el resto de los programas contara con una plataforma territorial para el desarrollo de actividades y era un medio por el cual se recabar demandas sobre posibles talleres o actividades que podrían cubrirse con los programas de la cartera propia de INJUVE.

#### b) Coordinación vertical

El programa trabajó con otros niveles de Gobierno, ya sean provincias como municipios. Dichas relaciones se gestaban de manera informal, sin una metodología específica, donde la relevancia de los actores involucrados tenía una particular relevancia. En este sentido, el programa trabajó con gobiernos de igual y de diferente color político, destacando que a veces había más sinergia con estos últimos, ya que compartían visión acerca de cómo trabajar con el segmento joven.

Desde el programa existía una cadena de cómo el programa llegaba a territorio, donde INJUVE era el responsable de la elaboración de los expedientes necesarios para el otorgamiento del subsidio y los territoriales y miembros de los gobiernos subnacionales debían garantizar la documentación de las instituciones y la información de relevamiento. Una vez obtenido el subsidio, se coordinaba con ellos las fechas de entregas y actores que estarían presentes.

“El éxito o no de esa coordinación dependía mucho del factor humano, de la combinación de los actores que estuvieran de los dos lados, tanto del INJUVE como el del Municipio o Provincia y su idoneidad para llevar adelante ese trabajo” (Entrevistada 7). Las personas, sus trayectorias y las coyunturas fueron moldeando las relaciones, de modo que mucho de los actores con los que se trabajó al comienzo de la gestión fueron diferentes al final de esta. Allí, la cuestión política sobre todo en el último año tensó relaciones, pero formar parte del mismo signo político no garantizaba fluidez en el trabajo.

### c) Coordinación intersectorial

Al ser un programa que nace con el objetivo de vincularse con los referentes y organizaciones de la sociedad civil, la coordinación en red era parte de la esencia. En este aspecto el trabajo de los territoriales fue determinante en cuán sólidas eran esas relaciones o no, ya que eran la cara del programa en los barrios donde se desenvolvían.

En este aspecto, hubo distritos que generaron articulaciones profundas, en las cuales incentivaron las redes comunitarias y el acceso del Estado nacional de manera directa en dichas redes, pudiendo acercar información, recursos y soluciones que de otra manera hubiera demorado más o incluso jamás haber sucedido. “Ellos sabían que yo era de Desarrollo pero había tanta confianza que me llamaban y me decían ‘che acá hay un pibito que necesita tal cosa, ¿a dónde debería llevarlo?’ y ahí uno porque no es indiferente a esas cosas trataba de averiguar y solucionar” (Entrevistado 5)

Acá Estamos logró detectar muchos espacios que no estaban registrados en ninguna plataforma, por la informalidad en la que se encuentran, así como lo locales que son. Entre las organizaciones, referentes y actores del programa fueron logrando detectar los espacios de valor de la comunidad y los ámbitos de pertenencia de los jóvenes allí, así como sus actividades, usos y costumbres, consumos, entre otras cuestiones.

El programa creó un kit de herramientas para la co-creación en comunidades para acercar recursos de diagnóstico y planificación comunitaria, con el objetivo de fortalecer las redes locales de manera que contaran con autonomía y organización para las cuestiones del barrio. Sin embargo, al demandar mucho tiempo y contar con tantas comunidades para abordar, fueron escasas las veces que se utilizaron.

El trabajo que se realizó con el sector privado fue motorizado por el interés del programa de acercar a los referentes más herramientas para las actividades que realizan comunitariamente. Tal fue el caso de la articulación con Facebook, donde se brindaron talleres a mujeres sobre emprendedurismo y herramientas digitales. De esta manera se buscaba visibilizar lo que vendían o sus servicios para llegar a potenciales clientes fuera de las redes que usualmente les consumían.

Por otro lado, se generaban articulaciones específicas de acuerdo a los distritos, donde se canalizaban donaciones o talleres, pero no era algo recurrente.

#### 6.4 Consejo Federal de Juventud

La Ley 26.227, sancionada en el año 2007, creó la figura del Consejo Federal de Juventud, en la órbita del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Esta herramienta tenía e objetivo de “colaborar con el diseño y coordinación interjurisdiccional de las políticas de juventud” (Ley 26.227 2007). El funcionamiento de dicho Consejo depende del Director Ejecutivo del área nacional destinado a Juventud, en este caso sería el Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Juventud.

Algunos de los objetivos que tuvo el Consejo en el período analizado fue la regularización de la Argentina ante la Organización Iberoamericana de Juventud, la adhesión de la Argentina a la Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes, planificar estrategias conjuntas para el abordaje de consumos problemáticos,

Esta herramienta es el espacio por definición para la coordinación vertical, donde se debieran establecer los lineamientos nacionales para el trabajo con jóvenes y una mayor sinergia entre todos los niveles de gobierno. El Consejo establece que mínimamente deben reunirse cuatro veces al año pero el entrevistado 7 resalta que su “experiencia durante dos gestiones diferentes no se llegó a cumplir en ningún año, debido a la dificultad de reunir físicamente a los representantes de juventud de todas las provincias”. Asimismo, destaca que cada área de juventud provincial tenía su propia agenda y el Consejo implicaba trasladarse a distintos puntos del país, generando complicaciones operativas. En la misma línea, destaca que no todas las provincias poseían áreas específicas del rango etario en cuestión o algunas se encontraban acéfalas.

En estos espacios, se convocaban a algunas otras áreas del gobierno nacional vinculados a los temas a abordar, para comentar sus programas, colaborar en los diagnósticos y relevar cuestiones que ocurran en los niveles provinciales.

Sin embargo, en los últimos dos años de la gestión esta herramienta no fue utilizada dado que “los encuentros se desvirtuaban del objetivo concreto. No se hablaba de qué íbamos a hacer sino eran discursos políticos sobre las diferencias o el apoyo hacia el gobierno de turno” (Entrevistado 7). Cabe destacar que, al haber podido formar parte de ambas gestiones, el entrevistado destaca que en los momentos que el Consejo estuvo activo se logró mayor

sinergia con provincias con color político distinto al gobierno nacional, hecho que antes no sucedía.

El espacio como herramienta para federalizar y tender a una mayor integralidad contó con poca coordinación y baja centralidad, convirtiéndose en un espacio para la difusión de programas y solicitudes por parte de los gobiernos subnacionales. Bien resumen en estas líneas el entrevistado 7 cómo se articulaba:

*“Muchas veces sucedía que una misma organización no gubernamental estaba recibiendo recursos de su municipio, de la provincia y de Nación para un mismo proyecto. Esto se debe a la falta de articulación, al inexistente cruce de información y a cuestiones políticas. Por otro lado, la distribución geográfica del presupuesto nacional generalmente dependía de una demanda territorial. En muchas provincias no llegaba a ejecutarse ni un solo proyecto en el tramo de un año debido a la falta de solicitud. Cabe aclarar que muchas veces esa falta de solicitud era consecuencia de la falta de información sobre programas nacional”*



## 7. Conclusiones

El presente trabajo indagó sobre las principales políticas de juventud desarrolladas por el gobierno nacional durante 2015-2019 y cómo se desarrollaron las coordinaciones en distintos niveles.

Cada programa fue adecuándose a contextos y actores diversos, dando por resultado los diferentes niveles de coordinación. En líneas generales, de manera transversal a todos los programas, al hablar de la coordinación horizontal se destaca que no existía un lineamiento específico que demandara dichas articulaciones, sino que fueron resultado del conocimiento entre profesionales, el compartir poblaciones objetivas y tener diagnósticos similares sobre las problemáticas que atravesaban a dichos grupos. Las disputas de poder o celos que se pudieran generar derivaban del no reconocimiento de la labor o de partir de diagnósticos diferentes sobre las cuestiones en las que se debía coordinar. Aún así, no se han presentado dificultades mayores que impidieran no coordinar, sino generar coordinaciones más o menos profundas. Las coordinaciones de este tipo se han dado, generalmente, durante la planificación e implementación de los programas o acciones en cuestión.

En tanto a la coordinación vertical, el análisis evidencia la necesidad de seguir profundizando los vínculos de Nación con los gobiernos subnacionales en lo que respecta a jóvenes. Aquí nuevamente, si bien cada programa tuvo sus particularidades, los rasgos compartidos denotan que dichos vínculos están sujetos al contexto político macro, es decir a cuán cercana o no es la relación de los gobernadores con el gobierno central y si dicha relación se expone o no. Por otro lado, siguiendo las categorizaciones de Cabrero Mendoza (2006), se puede decir que la coordinación vertical fue jerárquica, pues hubo una alta centralidad, sobre todo en materia de recursos, y una baja coordinación. Esta característica es frecuente en el sistema federal de la Argentina y, como menciona Oszlack (2001), el Estado central tiene un rol de “cajero”. Sin reducir las causas de esta falta de coordinación a características del sistema federal argentino, es notorio que resulta complejo establecer agendas que se desempeñen en simultáneo a lo largo y ancho del país cuando no hay recursos compartidos.


En otra línea se desarrollaron las coordinaciones intersectoriales, siendo las más diversas en cada programa. En tanto a las coordinaciones de redes, estuvieron sujetas a los dispositivos con los cuales los programas llegaban a territorio y si ello era o no un objetivo de los mismos, hecho presente en Casas del Futuro y Acá Estamos. En los casos donde el programa se



involucraba en los entramados sociales con los que trabajaban, se abrían instancias no sólo para Juventud sino para que todo el gobierno nacional llegara de manera directa a la población sin incluso tener que pasar por otros niveles de gobierno. Ello implicaba priorizar profundización de los vínculos por sobre escalabilidad, hecho que puede abrir un debate más profundo acerca de si es el Estado Nacional el que debe ocuparse de cuestiones tan específicas.

Los vínculos con el sector privado estuvieron regidos por necesidades específicas de ambas partes, pero no por ello han sido articulaciones menos significativas. Justamente, los casos que se han manifestado a lo largo del trabajo mostraron resultados interesantes pero muy puntuales, por lo cual sería interesante avanzar sobre este punto de manera tal que las alianzas tomen otras escalas.

A lo largo del estudio se detectaron dichos factores que condicionaron las coordinaciones en los casos estudiados y que podrían servir de base para futuras articulaciones:

- 
- a. El factor humano: las relaciones interpersonales resultaron condicionantes para que haya una mayor/menor coordinación. Ello implica contar con los contactos de quienes conducen las áreas, conocer sus visiones o trayectorias, saber cómo trabajan.
  - b. La información programática: el conocer o no la existencia de áreas que coincidieran en temáticas y/o poblaciones.
  - c. La detección de aliados estratégicos: implica reconocer con quiénes se debe hablar para que las acciones ocurran.
  - d. El reconocimiento del trabajo de otros: ello puede traducirse en múltiples gestos (incorporar logos en acciones, convocar a hablar sobre un tema, destacar las acciones conjuntas) que incentivan o no otras acciones.
  - e. La aparición de factores macro o externos: son acciones o hechos que no dependen de las partes en cuestión, como cambios macroeconómicos que reducen presupuestos o modificaciones en las estrategias políticas.

El estudio es un aporte al desarrollo de políticas de juventud en la Argentina, con el objetivo de ilustrar cómo ello efectivamente sucede dentro de la complejidad de actores y agencias con los cuales se interactúa. Los jóvenes son un grupo heterogéneo que requiere de políticas que cristalicen dicha particularidad, comprendiendo la relevancia de otorgar integralidad a dichas propuestas para que ningún aspecto quede desatendido. Este es el desafío que el

Estado posee para saldar las deudas sociales hoy existentes y con efectos en el futuro próximo.



Universidad de  
**San Andrés**

## 8. Bibliografía

Acuña, Carlos. 2008. La política de la modernización estatal: notas comparando la experiencia europea con la latinoamericana (con foco en Argentina). En: Revista del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: Reforma y democracia. 103-124. Caracas, Venezuela.

Albornoz, Facundo; Cabrales, Antonio y Hauk, Esther. 2014. "Which club should I attend, Dad?: Targeted socialization and production". Barcelona Graduate School of Economics, España. Disponible 02/11/2020 en <http://www.iae.csic.es/investigatorsMaterial/a141711084204archivoPdf53927.pdf>

Azevedo, Joan Pedro; Favara, Marta; Haddock, Sarah; Lopez-Clava, Luis; Muller, Miriam; Perova, Elizaveta. 2012. Embarazo adolescente y oportunidades en América Latina y el Caribe: sobre maternidad temprana, pobreza y logros económicos. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.

Balardini, Sergio. 2004. "Políticas de Juventud en Argentina: balances y perspectivas". En Gerber, E. y Balardini, S. (comp.). Políticas de Juventud en Latinoamérica. Argentina en perspectiva (pp. 26-31). Buenos Aires: FLACSO.

Balardini, Sergio. 1999. Políticas de juventud: Conceptos y la experiencia argentina. Centro de Estudios Sociales Valparaíso, Chile.

Banco de Desarrollo de América Latina (CAF); Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2016. Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, Competencias y Emprendimientos.

Banco Mundial. 2009. La juventud argentina: un potencial desaprovechado . Estudio de país del Banco Mundial.

Banco Mundial. 2011. Crimen y violencia en Centro América. Un desafío para el desarrollo. Departamento de desarrollo sostenible y reducción de la pobreza y gestión económica región de América Latina y el Caribe.

Barnhardt, Sharon; Field, Erica y y Pande, Rohini. 2017. Moving to Opportunity or Isolation? Network Effects of a Slum Relocation Program in India”. American Economic Journal: Applied Economics, Estados Unidos. 9 (1): 1-32.

Becher, Yussef. 2016. Políticas de juventud(es): entre la autonomía y la asistencia. Un análisis desde el enfoque de derechos. Administración Pública Y Sociedad.

Binstock, Georgina y Gogna, Mónica. 2014. “Entornos del primer y segundo embarazo en la adolescencia en Argentina” en: Cavenaghi, S. y W. Cabella, (Orgs.). Comportamiento reproductivo y fecundidad en América Latina: una agenda inconclusa.

Cabrero Mendoza, Enrique. 2006. “De la descentralización como aspiración, a la descentralización como problema. El reto de la coordinación intergubernamental en las políticas sociales”. Presentado en el Seminario Coordinación y política social: desafíos y estrategias. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Washington DC.

Caputo, Luis; Palau, Marielle. 2004. Resultados del Estudio Juventud y Exclusión Social. Potencialidades y realidad juvenil. Desafíos políticos e institucionales a la luz de los factores de exclusión.

Casa Rosada. 2016. Palabras del Presidente Mauricio Macri en el lanzamiento del Plan Nacional de Juventud. Disponible el 21/10/2020 en <https://www.caserosada.gob.ar/informacion/discursos/36786-palabras-del-presidente-mauricio-macri-en-el-lanzamiento-del-plan-nacional-de-juventud>

Cecchini, Simone; Filgueira, Fernando; Martínez, Rodrigo y Rossel, Cecilia. 2015. Adolescencia y Juventud. Instrumentos de protección social: caminos latinoamericanos hacia la universalización. 127-156. Santiago de Chile. CEPAL.

Cecchini, Simone; Filgueira, Fernando; Martínez, Rodrigo y Rossel, Cecilia. 2015. Instrumentos de protección social: caminos latinoamericanos hacia la universalización. Santiago de Chile. CEPAL.

Cecchini, Simone; Filgueira, Fernando; Robles, Claudia. 2014. Sistemas de protección social en América Latina y el Caribe: una perspectiva comparada. El enfoque de derechos en la protección social. Santiago de Chile. CEPAL.

CEPAL, División de Desarrollo Social. 2008. Juventud y cohesión social en Iberoamérica: un modelo para armar. Santiago de Chile.

Coleman, James. 1973. Youth: Transition to Adulthood. Report of the Panel on Youth of the President's Science Advisory Committee. University Of Chicago Press.

Cunill Grau, Nuria. 2005. "La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social", ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile.

Currarini, Sergio; Jackson Matthew y Pin, Paolo. 2017. An Economic Model of Friendship: Homophily, Minorities and Segregation. *Econometrica*.

De Hoyos, Rafael; Rogers, Halsey; Székely, Miguel. 2016. Out of School and Out of Work: Risk and Opportunities for Latin America's Ninis. World Bank, Washington DC, Estados Unidos.

De León, Gimena. 2017. Jóvenes que cuidan: impactos en su inclusión social. Programa de Protección Social Área de Desarrollo Social. CIPPEC.

Díaz Ganlou, Gala y Repetto, Fabián. 2014. Recomendaciones integrales de política pública para las juventudes en la Argentina. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

Dinham, Adam; Farnell, Richard; Finneron, Doren; Furbey, Robert; Hussain, Dilwar; Howarth, Catherine; Palmer, Sharon y Wilkinson, Guy. 2006. Faith as social capital: Connecting or dividing? UK: Joseph Rowntree Foundation by The Policy Press. Gran Bretaña.

Durston, John. 2000. ¿Qué es el capital social comunitario? Santiago de Chile. CEPAL: Políticas Sociales.

Fernández, Ignacia y Serrano, Claudia. 2005. "Estudio Comparativo: Descentralización de las políticas y programas de reducción de la pobreza en América Latina". Documento de trabajo elaborado para el Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo Regional de Política.

García, Analía y Liguori Mariana. 2015. Participación juvenil y políticas públicas en la década del ochenta en Argentina. El caso de la creación de la Subsecretaría Nacional de Juventud. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Garnier, Leonardo. 2000. Función de coordinación de planes y política, Instituto Interamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile.

Giddens, Anthony. 1984. *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.

Glaser, Edward, y Sacerdote, Bruce. 2000. "The social consequences of housing" *Journal of Housing Economics*. 1-23

Gontero, Sonia y Weller, Jürgen. 2015. "¿Estudias o trabajas? El largo camino hacia la independencia económica de los jóvenes de América Latina. Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile.

Granovetter, Mark. 2005. "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes". En *Journal of Economic Perspectives*. pp 33–50.

Jordana, Jacint. 2001. Relaciones intergubernamentales y descentralización en América Latina: una perspectiva institucional. Documento de Trabajo I-22UE, indes, Washington D.C.

Jordana, Jacint. 1995. El análisis de los policy networks ¿una nueva perspectiva sobre la relación entre políticas públicas y Estado?. *Gestión y análisis de políticas públicas*. pp 77-90

Krauskopf, Dina. 1999. El desarrollo psicológico en la adolescencia: las transformaciones en una época de cambios. San José, Costa Rica.

Kessler, Gabriel. 2004. "Trayectorias escolares de jóvenes que cometieron delitos contra la propiedad con uso de violencia". Documento de trabajo N° 13. Seminario Permanente de Investigación de la Maestría en Educación de la UdeSA.

Kessler, Gabriel, y Roggi, María Cecilia. 2005. "Programas de superación de la pobreza y capital social: la experiencia argentina". En Aprender de la experiencia: el capital social en la superación de la pobreza. Santiago de Chile: CEPAL. 133-160.

Kessler, Gabriel. 2004. De proveedores, amigos, vecinos y barderos: Acerca del trabajo, delito y sociabilidad en jóvenes del Gran Buenos Aires. Universidad Nacional de General Sarmiento-Conicet.

Klessler, Gabriel; Dimarco, Sabina. 2013. Jóvenes, policía y estigmatización territorial en la periferia de Buenos Aires. Universidad del Zulia. 221-243.

Liguori, Mariana Etel y Vazquez, Melina. 1982-1987. La gestión estatal de juventudes durante la vuelta a la democracia en Argentina: agendas, escenarios y actores. Universidad de Málaga; España.

Magnulis, Mario. 2001. Juventud: una aproximación conceptual. En Adolescencia y juventud en América Latina. Solum donas Burak. Costa Rica. p. 42-56

Magnulis, Mario; Urresti, Marcelo. 1996. La Juventud es más que una Palabra, Buenos Aires. p. 28

Martínez Nogueira, Roberto. 2007. Integración de servicios sociales. Conceptualización, tipología e instrumentos. Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Buenos Aires.

Cunill-Grau, Nuria. 2013. La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: Un acercamiento analítico-conceptual.

Martínez Nogueira, Roberto. 2010. Los desafíos de la coordinación y la integridad de políticas y gestión pública en América Latina. La Coherencia y la Coordinación de las Políticas Públicas. Aspectos Conceptuales y Experiencias.

Martinez Nogueira, Roberto. 2007. La Coherencia y la Coordinación de las Políticas Públicas. Aspectos Conceptuales y Experiencias. Los desafíos de la coordinación y la integridad de las políticas y gestión pública en América Latina. Buenos Aires, Argentina.

Mayntz, Renate. 2005. Nuevos desafíos en la teoría de la gobernanza: La gobernanza hoy: 10 textos de referencia, 83-98.

O'Donnell, Guillermo y Oszlak, Oscar. 1981. Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires, Argentina.

Oszlak, Óscar. 2001. Hacia un estado transversal: el caso argentino. Encrucijadas Revista de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. 6 de Abril.

Pereyra, Eduardo Javier. 1989-2015. Proyectos de gobierno y desarrollo de institucionalidad juvenil: intensidades y tensiones del vínculo en Argentina. Universidad de Manizales. Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud; Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Poy, Santiago. 2018. Juventudes desiguales: oportunidades de integración social. Programa del Observatorio de la Deuda Social Argentina.

Repetto, Fabián. 2010. Coordinación de Políticas Sociales: Abordaje Conceptual y Revisión de Experiencias Latinoamericanas. Disponible el 15/10/2020 en <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/6.-repetto-2010-jgm>

Repetto, Fabián y Fernández, Juan Pablo. 2012. Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

Repetto, Fabian. 2009. Retos para la coordinación de la política social: los casos de la descentralización y la intersectorialidad. Experiencias comparadas de coordinación de políticas sociales en América Latina: Aprendizajes para el caso argentino. Pp 13-47.

Richards, Patricia y Roberts, Bryan. 1998. "Social networks, social capital, popular organizations, and urban poverty: a research note". Presentado en el Seminario de Pobreza Urbana, patrocinado por ALOP y el Banco Mundial. 14-16 de Mayo. Rio de Janeiro-Brasil.

Rodríguez, Ernesto. 2015. ¿Existe alguna Correlación entre Tipos de Gobierno y Políticas Públicas de Juventud en América Latina? Notas Iniciales para la Construcción Colectiva de Respuestas Pertinentes. Montevideo, Uruguay.



Rodriguez, Ernesto. 2014. Políticas públicas de juventud: hacia el reconocimiento de los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo. SITEAL. Buenos Aires, Argentina.

Rodríguez, Ernesto. 2015. Crecimiento Económico, Desarrollo Humano y Políticas Públicas de Juventud en América Latina: Sintonías y Disonancias. Centro Latinoamericano sobre Juventud; Unesco.

Rofman, Adriana. 2010. Sociedad y territorio en el conurbano bonaerense: un estudio de las condiciones socioeconómicas y sociopolíticas de cuatro partidos: San Miguel, José C. Paz, Moreno y Morón. Universidad Nacional General Sarmiento. Los Polvorines, Provincia de Buenos Aires.

Salvia, Agustin. 2008. Jóvenes promesas. Trabajo, educación y exclusión social de jóvenes pobres en la Argentina. Buenos Aires: Miño y Davila.

Salvia, Agustin. 2016. Estudio diagnóstico sobre las condiciones de vida, consumos problemáticos y seguridad ciudadana de jóvenes en villas y asentamientos del conurbano bonaerense. Universidad Católica Argentina.

Scartascini, Carlos; Spiller, Pablo; Stein, Ernesto; y Tomassi, Mariano. 2010. El juego político en América Latina: ¿Cómo se deciden las políticas públicas? Universidad de Salamanca. Salamanca, España.

Silva, Elisa. 2013. Inclusión de habitantes en la ciudadanía plena. Experiencias de desarrollo urbano e inclusión en América Latina. Caracas, Venezuela.

Sorokin, Pitirim. 1960. Sociedad, cultura y personalidad; su estructura y su dinámica, sistema de sociología general. Madrid, España.

Stein, Ernesto. 2015. La coordinación, clave para el éxito de las políticas públicas. Disponible el 10/09/2020 en: <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/3672/>

Subirats, Joan. 1989. Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración. Ministerio para las Administraciones Públicas (MAP). Madrid, España.

Tamayo Saez, Manuel. 2003. El análisis de las políticas públicas, Universidad Complutense de Madrid, Instituto Universitario Ortega y Gasset. Madrid, España.

Trucco, Daniela; Ullmann, Heidi. 2015. Juventud: realidades y retos para un desarrollo con igualdad. Inclusión y contextos de violencia. Santiago de Chile. CEPAL.

Tommasi, Carlos y Scartascini Mariano. 2011. “Cómo se juega en América Latina. Instituciones políticas, procesos de negociación y políticas públicas”. pp. 1-31. Bogotá, Colombia.

Vázquez, Melina. 2016. “¿Trabajadores y/o militantes? Un estudio microsociológico de los trabajadores estatales del área nacional de juventud durante el kirchnerismo”, pp. 67-86 en Desigualdad. Conflictos y contradicciones del Estado, los derechos y la democracia en Argentina. Buenos Aires, Argentina.

Woolcock, Michael. 2005. “Calling on Friends and Relatives: Social Capital”. En Fay et al, The urban poor in Latin America. World Bank.

## 9. Documentos

INJUVE. 2016. Manual de Procedimiento de Casas del Futuro.

INJUVE. 2018. Presentación Programa Hablemos de Todo.

INJUVE. 2018. Estudio de Juventud Argentina.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estudio\\_de\\_juventud\\_2018.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estudio_de_juventud_2018.pdf)

INJUVE. 2019 a. Informe de Gestión Instituto Nacional de Juventud 2015-2019.

INJUVE. 2019 b. Manual de Buenas Prácticas Aquí Estamos.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_buenas\\_practicas\\_aca\\_estamos.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_buenas_practicas_aca_estamos.pdf)

INJUVE. 2019 c. Manual de Buenas Prácticas Hablemos de Todo.

## 10. Decretos y resoluciones

Decreto 174/218

Resolución MDS N° 721/16

## 11. Anexos

### **Anexo 1.** Formato de entrevista abierta

Por ende, los entrevistados han respondido las siguientes preguntas:

Preguntas base

1. Contanos tu rol dentro del programa
2. ¿De qué se trataba el programa de INJUVE en el que te desempeñabas?
3. ¿Cuáles eran sus principales objetivos?
4. ¿Cuál fue el alcance territorial? (en caso de tener la información, indicar cantidad de provincias o municipios donde se desarrolló el programa)
5. ¿Tenían una estrategia para poblaciones vulnerables? En caso de que si, ¿en qué consistía?
6. ¿Con qué otros actores, propios del Estado y/o por fuera de él se vincularon?
7. ¿Coordinaron con otras áreas del Estado Nacional? En caso de que si, ¿Cómo fue la lógica de articulación? ¿Podrías mencionar aquellas con las que lograron mayor sinergia y por qué? ¿Con cuáles no y por qué?
8. ¿Coordinaron con otros niveles de gobierno (provincias, municipios)? En caso de que si, ¿Cómo se llevaron a cabo dichas vinculaciones? ¿Qué aportaba o de qué se encargaba cada nivel de gobierno? ¿Crees que se desarrolló de manera adecuada la coordinación?
9. ¿Hubo actores de la sociedad civil con los que se vincularon? En caso de que si, ¿cuáles fueron y qué tipo de relación tenían?
10. En las comunidades donde el programa se desarrollaba, ¿generaban redes con la comunidad? En caso de que si, ¿de qué tipo? ¿cómo estaban compuestas? ¿qué rol tenía el Estado Nacional allí?
11. ¿Hubo articulación con el sector privado? En caso de que si, mencione cuáles y bajo qué motivos o con qué objetivos
12. Describir o poder plasmar disputas de poder, celos institucionales con otras áreas de gob y otros niveles de gobierno
13. ¿Crees que fue una política nacional en su alcance? Justifique
14. Sobre la coordinación dentro del Estado, ¿existía un agente catalítico que tenga legitimidad para convocar y organizar el accionar conjunto o si había un direccionamiento político que ordenara a hacerlo? ¿Había algún área o

instancia que incentivara la coordinación o, en caso de ocurriera, por qué motivos ocurría?

## **Anexo 2. Transcripción entrevistas**

### **Entrevista a Lucila Duloup- Ex Coordinadora del Programa Hablemos de Todo**

15. Contanos tu rol dentro del programa

Mi rol era de coordinadora del Programa Hablemos de todo.

16. ¿De qué se trataba el programa de INJUVE en el que te desempeñabas?

El programa era para informar y concientizar a los jóvenes sobre temáticas muy candentes, como la sexualidad, diversidad, grooming, bullying, prevención del suicidio, trastornos de conductas alimentarias, acoso laboral, violencia de género y consumos problemáticos. El programa, para alcanzar este objetivo de informar y concientizar estaba dividido en dos ramas, una territorial y la otra digital. En la territorial desempeñábamos actividades como talleres para jóvenes, talleres para adultos o jóvenes que trabajen con jóvenes, activaciones en eventos masivos y hackatones. Por el lado de lo digital, teníamos un chat anónimo donde los jóvenes podían consultar lo que a ellos les preocupaba, les interesaba sobre esta temática y un grupo de profesionales les respondía y hacía una derivación en caso de ser necesario. ¿Qué quiere decir eso? Quiere decir que si, por ejemplo, una consulta era sobre métodos anticonceptivos y este joven quería acceder a un método anticonceptivo el equipo iba a derivarlo al Hospital o institución médica más cercana para que pueda continuar con el proceso.

17. ¿Cuáles eran sus principales objetivos?

Los objetivos principales medio que los dije pero era informar y concientizar sobre las temáticas que acabo de mencionar. También teníamos sub objetivos como brindar asistencia uno a uno sobre esta temáticas, acercar las propuestas del Estado a los jóvenes que desconocían que tenían, que los jóvenes conozcan sus derechos y sepan actuar ante situaciones donde sus derechos están siendo vulnerados o los derechos de un compañero o amigo u otra persona. Y después como un objetivo paralelo es lograr que los jóvenes se adueñen del programa y que sean ellos quienes generen contenido y sean los protagonistas del programa y no que el programa imponga cómo y qué decir.

18. ¿Cuál fue el alcance territorial? (en caso de tener la información, indicar cantidad de provincias o municipios donde se desarrolló el programa)

Sobre el alcance territorial creo que te mandé los números sino me fijo y te los mando escritos.

19. ¿Tenían una estrategia para poblaciones vulnerables? En caso de que si, ¿en qué consistía?

Bueno, como te comentaba el programa tenía dos ejes principales, el territorial y el digital. Si bien en Argentina la gran mayoría de las personas tienen acceso a un celular, no todos tienen datos ni un teléfono smartphone, no sé cómo se dice. Con lo cual la parte digital no tenía el mismo impacto en poblaciones vulnerables que en poblaciones de clase media baja a alta, con lo cual todos los talleres que nosotros realizábamos en territorio eran para poblaciones vulnerables. Hacíamos esto para reforzar los conceptos y, al estar de manera presencial, teníamos una oportunidad de escucha y entendimiento mucho más grande de los jóvenes y de sus necesidades. Eso es lo que hacíamos para acercarnos a las poblaciones más vulnerables, talleres. Inclusive los hackatones, que buscaban cruzar lo digital y lo territorial y que los mismos jóvenes generen contenido para las redes sobre las temáticas sexualidad, violencias y consumos problemáticos. Eso también lo hacíamos en poblaciones vulnerables. Muchas veces o nunca habían trabajado con un programa de diseño o con las cámaras pero era una experiencia muy linda porque cada grupo tenía una persona que acompañaba ese proceso y yo era, por ejemplo, una de esas personas y la realidad es que mucha gente cree que como tienen unas necesidades básicas que no están satisfechas, esto pareciera como... una desconsideración y poco entendimiento de a población y yo lo veo de manera contraria. Siento que si bien hay un montón de necesidades que no están satisfechas, creo que la oportunidad de desarrollar cosas que alimenten la creatividad y donde puedan expresar temas super complejos de una manera distinta es importantísimo.

20. ¿Con qué otros actores, propios del Estado y/o por fuera de él se vincularon?

Tuvimos alianzas con muchos actores dentro del Estado y por fuera de él, porque nosotros tratábamos 8 a 9 temáticas y son todas temáticas muy grandes, complejas y muchas entidades venían trabajando sobre eso pero no tenían una mirada joven para comunicarlo. Por lo cual nosotros pensamos Hablemos de Todo como un nexo conector entre las áreas del Estado que ya trabajaban esta temática y los jóvenes. ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir que por ejemplo, el Instituto de la Mujer que tiene la línea 144 que funciona bárbaro, no sé, los Centros de Mujeres, toda una infraestructura y recursos humanos que ya están siendo utilizados para esa problemática, nosotros acompañábamos con una mirada específica para el joven. Masticábamos esa información para acercarle los recursos que existían en el Estado para los jóvenes porque quizás, al no tener otra forma de acercarse esas instituciones, los jóvenes no se acercaban. ¿Con quiénes trabajamos? Trabajamos con el INAM, con el Plan ENIA que dentro del Plan estaba coordinado por SENAF, que es parte del Ministerio de Salud y Desarrollo Social y dentro de este plan estaba el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud que después fue Salud y Desarrollo Social. Ahí estaba ESI, un programa de salud y diversidad y un par más que te puedo buscar después. Esa fue la alianza más grande que hicimos, en donde compartimos recursos, eventos, coordinamos inclusive recurso humano pago por el Plan Enia.

Trabajamos mucho con Diversidad que es de Derechos Humanos, con INCA, con Educación por fuera. Con Educación coordinamos un sistema que ellos tenían para que cuando hay bullying, vos lo puedas denunciar y el Ministerio de Educación se contacta. Entonces nosotros teníamos la misma base de datos, para que si ello ocurra, nosotros completábamos esta base de datos y se la pasábamos directamente al Educación. No tuvimos casos de eso igualmente. Después teníamos, gracias al

Plan ENIA, en Salud tienen un seguimiento de casos complicados, entonces ¿qué pasa? Si nosotros teníamos un caso complicado, lo trabajábamos con el Ministerio de Salud.

Después por fuera, trabajamos con ONGs y con el mundo privado. Con las ONGs trabajábamos con convenio anual, con Patagonia Solidaria, que era una cooperativa trans de Comodoro Rivadavia. Hicimos un Convenio para que hicieran talleres sobre diversidad y con la población LGTBIQ y buññing, en escuelas y en espacios como clubes. Hicimos convenios con Intercambios y con FEIN, esos dos convenios fueron anuales y fueron de talleres, ambos dos y de nuevo. Brindan información, Intercambios sobre consumos problemáticos y FEIN sobre embarazo adolescente.

21. ¿Coordinaron con otras áreas del Estado Nacional? En caso de que sí, ¿Cómo fue la lógica de articulación? ¿Podrías mencionar aquellas con las que lograron mayor sinergia y por qué? ¿Con cuáles no y por qué?

Si hicimos coordinación con otras áreas del gobierno nacional pero nunca hicimos convenios. Las alianzas con el Plan ENIA funcionó muy bien, al comienzo no tanto porque el Plan al comienzo venía muy lento porque tenían una mirada distinta sobre lo que requerían y como llegarle a los jóvenes. Pero requirió muchas reuniones y mucho trabajo uno a uno, explicando el por qué y mostrando como funcionaba Hablemos de Todo. Y al final fue excelente porque compartíamos recursos, eventos, ellos estaban muy contentos con nosotros y nosotros con ellos. Y creo que la razón más importante de por qué se generó sinergia fue por el vínculo humano, porque trabajamos con quienes realmente estaban interesados en lograr cosas y porque teníamos una mirada parecida, por eso se logró. Después con quienes no coordinamos.... En algún punto lo logramos con todos.. estoy pensando casos negativos. Con el INAM también trabajamos mucho, incluso diseñamos juntos la página web. Nosotros al tener la página web teníamos mucha facilidad de lograr objetivos concretos en conjunto, actualizábamos ese contenido, lo iban chequeando. Después los eventos.. el hackatón fue una buena posibilidad para trabajar en conjunto porque les pedíamos referentes de cada institución para que puedan hacer una mediación dentro de los grupos. Es decir, los hackatones tenían ponele 100 pibes, los cuales se dividían en 10. Cada grupo tenía dos coordinadores para poder discutir sobre los temas y después una persona que los ayudaba a hacer un video, una imagen, etc. Esas dos personas eran una persona de Hablemos de Todo y una persona de Plan ENIA, una persona de INAM, una persona de la dirección de Diversidad, entonces ahí también cruzábamos mucho los recursos humanos.

22. ¿Coordinaron con otros niveles de gobierno (provincias, municipios)? En caso de que sí, ¿Cómo se llevaron a cabo dichas vinculaciones? ¿Qué aportaba o de qué se encargaba cada nivel de gobierno? ¿Crees que se desarrolló de manera adecuada la coordinación?

Bueno la articulación con gobiernos de provincias y municipios la realizábamos siempre cuando fuimos a dar talleres en otras provincias. En general ellos aportaban el vínculo con la población y en algunos casos comida, por ejemplo. De lo que mas se ocupaban era de reunir el espacio y los jóvenes para que nosotros pudiéramos acercarnos. Acá fue variado, de acuerdo a la provincia y el momento, hubo más o menos jóvenes pero en general tuvimos un buen vínculo. De nuevo, la coordinación se hacía: yo hablaba con algún referente o directamente alguien del equipo y yo hablaba y alguien del equipo seguía la vinculación y después se hacía el taller. Un ejemplo de una coordinación que se hizo muy buena fue cuando fuimos a los viajes de egresados. Ahí coordinamos el municipio de Bariloche, ONG Intercambios, SEDRONAR Nación y su delegación de Bariloche y el mundo privado porque teníamos a la empresa que maneja los grupos, Travel Rock y los boliches también. Esto estuvo muy bueno porque trabajamos el primer día con una capacitación donde participaron todas las personas técnicas, es decir, los de SEDRONAR, nosotros, la ONG y explicamos lo que íbamos hacer. Después realizamos actividades adentro de los boliches, con agua, fruta, como una estación saludable para los jóvenes. Después una tarde, con los de Travel Rock, pudimos hacer juegos con los chicos y todo estuvo muy bueno, fue muy completo, a los jóvenes les gusto mucho. Nosotros algo que hacemos para evaluar si a los jóvenes les parece que está bueno es entregarles una hojita de "Satisfacción o no Satisfacción" y en general están todos contentos, es una buena recepción además de que charlamos pero bueno eso es como más formal.

9. ¿Hubo actores de la sociedad civil con los que se vincularon? En caso de que sí, ¿cuáles fueron y qué tipo de relación tenían?

Sobre sociedad civil te comenté, hicimos los convenios anuales con esas tres organizaciones, los tres para hacer talleres. Ellos aportaban RRHH y conocimiento y hacíamos una estrategia en conjunto de hacia donde ir, sobre dónde brindar talleres. Nosotros teníamos ciertas prioridades en algunas provincias y ellos también tenían posibilidades de a dónde ir, entonces hacíamos un mix. Teníamos objetivos de cuantos talleres hacer, cuántos jóvenes alcanzar y eso. También nos vinculamos con UNICEF porque ellos revisaron todo el contenido de la página web y nos lo validaron y después nos invitaron a participar a un evento sobre prevención del suicidio, donde había más ONGs y personas del Estado y estaba dividido en prevención, atención y posvención entonces cada uno trabajaba sobre lo que venía trabajando. Laburamos con... le coordinamos varios desfiles a una cooperativa trans de Capital "Encontrarse en la diversidad" y me parece que esas fueron las vinculaciones más grandes si mal no recuerdo.

10. En las comunidades donde el programa se desarrollaba, ¿generaban redes con la comunidad? En caso de que sí, ¿de qué tipo? ¿cómo estaban compuestas? ¿qué rol tenía el Estado Nacional allí?

Eso fue un intento fallido porque en ese entonces yo no era la coordinadora e hicimos un "Formador de formadores" donde hicimos un taller para personas que trabajan con jóvenes para que ellos puedan replicar los talleres y lo que pasa es que no se armó un contacto donde se pudiera mantener ese vínculo. Se formó a estas personas y después no sabemos que hicieron o que dejaron de hacer esas personas, entonces eso era complicado. Después cuando nosotros hacíamos los talleres, o sea no eran redes que se mantienen en el tiempo, eran de ese momento y algo que siempre intentábamos hacer era dar a conocer a las personas locales que representan al Estado nacional ahí porque SENAF, SEDRONAR todos tienen actores en todas las provincias, a diferencia de nosotros, entonces nosotros lo que hacíamos era cruzar a las personas, por ejemplo dábamos un taller en una escuela y presentábamos a las autoridades de la escuela a la persona de SENAF, a las personas de SEDRONAR y al centro de salud mas cercano y tratábamos que trabajaran juntos, lo cual no quiere decir que haya ocurrido y tampoco hacíamos ningún tipo de seguimiento después.

Lo que queríamos hacer al final de la gestión pero que no llegamos fue hacer el “Formador de Formadores” pero para jóvenes, solo jóvenes para que enseñaran a otros jóvenes, entonces estábamos armando un sistema para poder hacer seguimiento y darles material, etc. Pero no llegamos

Nosotros trabajamos mucho con el Ministerio de Salud y Desarrollo Social que tenían estos puntos en Buenos Aires y el país que estaban priorizados y nuestros talleres los dábamos en torno a esa priorización y sino a través de Acá Estamos, era todo a demanda y siempre en barrios.

11. ¿Hubo articulación con el sector privado? En caso de que si, mencione cuáles y bajo qué motivos o con qué objetivos

Con el sector privado, bueno te mencioné las coordinaciones de Bariloche, con boliches y Travel Rock. Después trabajamos con Tulipán que nos replicó el “Forro Challenge”, nosotros hicimos una campaña en donde desafiamos a los jóvenes con un challenge de redes sociales, para que pongan un preservativo en menos de creo que 30 segundos y Tulipán contrató a un par de influencers para que lo repliquen. Nosotros lo trabajamos con cinco influencers y ellos contrataron más. Después trabajamos con boliches LGTBIQ+ en donde también nos compartieron mensajes de la diversidad dentro de sus boliches y pusimos el closet gigante para que entren ahí. Eso fue más una activación para dar a conocer el programa que una actividad preventiva. Con SEDRONAR trabajamos en Mar del Plata, en fiestas, trabajamos también en el Oktober Fest e hicimos un par de fiestas de electrónicas en donde íbamos con SEDRONAR y poníamos una estación saludable dentro de esos espacios. Provincias o municipios que replicaron el programa

Replicaron los talleres pero no el programa entero pero tenemos países que lo replicaron. En Chile, en El Salvador y República Dominicana replicaron todos los talleres, en los tres países nosotros capacitamos a las personas. En las provincias es distinto, si bien replicaban los talleres y tenían el merchandising, no era el programa como programa.

12. Describir o poder plasmar disputas de poder, celos institucionales con otras áreas de gob y otros niveles de gobierno

Todo el tiempo el plan ENIA era muy complejo al inicio yo creo porque nosotros éramos jóvenes, estábamos haciendo las cosas de manera muy distinta, diferencias políticas, entonces había mucho rechazo a que nosotros tuviéramos mucho lugar dentro del programa. Entonces mi estrategia y la de Cami fue siempre hablar con quienes coordinaban esto, que eran Bily Badino, yo gané la confianza de Silvia Ramos, que era la coordinadora técnica que era una persona que era piola y que era externa, no es que trabajaba en el Estado por lo cual el vínculo era distinto. Al trabajar con ellos, el resto tuvo que aceptarnos y de hecho terminamos teniendo muy buen vínculo con todos. Muy buen vinculo me refiero a llamada por teléfono por cualquier cosa, si se necesitan preservativos tener un acceso más fácil. Ellos nos daban preservativos, debían darnos igual pero bueno, se aceptó la relación. Siempre hubo un poco de celos en cuanto a que aparezca Hablemos de Todo por ejemplo en la campaña nacional que armó Presidencia. Eso fue difícil porque aparecía Hablemos de Todo y el 0-800 después lo terminaron agregando y ahí también fue difícil esa pelea, fue muy grande la pelea para poder estar. Yo me acuerdo que convencí tanto a tantas personas que en la reunión que eso se definía, estas personas pelearon por Hablemos de Todo en vez de que yo pelee por Hablemos de Todo y eso fue excelente, porque si yo peleaba por el programa parecía que era una cuestión de ego, que yo quería que el programa aparezca por una cuestión de ego y yo quería que aparezca porque creía que era muy bueno objetivamente, creía que era una muy buena opción para los jóvenes tener acceso a Hablemos de Todo. Así que en ese sentido es como que se trababa, pero después seguía, nunca llegué a no poder trabajar con una institución y la realidad es que siempre tuvimos una actitud de querer incluir a todos, no querer pisar a nadie, eso ayudó. Trabajamos también en Educación en el aula móvil, también brindando talleres, ahí en las actividades había un poco de rispideces porque querían que pongamos la carpa esta, el gazebo atrás del camión donde no se veía, pero nada, lo hablé y yo ahí iba porque estaba presente y les decía “che lo vamos a poner acá porque no se ve”... ese tipo de rispideces baratas, después trabajamos todos juntos, poníamos el logo de todos.. Ahí el tema logos es como LA pelea institucional. A las provincias les dábamos mucho lugar a sus costumbres, sus horarios, íbamos al lugar que mejor les parecía, nosotros no íbamos imponiendo “lo ponemos acá”. “Bueno a ustedes que les parece que es lo mejor?” “Ah bueno, este horario duermen la siesta, por supuesto que no lo vamos a hacer”, como que en ese sentido éramos muy flexibles.

13. ¿Crees que fue una política nacional en su alcance? Justifique

Yo creo que en un punto fueron recursos pero en otro punto deberíamos haber hecho una mejor estrategia de formador de formadores y crear esta red verdadera de comunidad de Hablemos de Todo que se estaba desarrollando al final y tener una red de jóvenes que quieran involucrarse en todo el país, aunque sea representantes por regiones y después por provincias. Eso se estaba empezando a laburar al final, pero eso me parecía que era de tener un referente joven en cada provincia, trabajando con las escuelas, porque también lo estábamos trabajando con Educación, hubiera sido ideal. Primero porque los jóvenes pueden comunicarlo a otros jóvenes, porque tenés un referente cercano a vos, eso hubiera estado bueno. Después, en torno a lo digital, cuanta más pauta hagas de tu página, que podamos poner Google Apps y todas esas cosas hubieran mejorado alcance, pero si bien no tuvimos del todo eso nos la rebuscamos bien y crecimos mucho. También creo que los programas tienen un tiempo de desarrollo y bueno, este programa nació en el 2016 y te vas instalando. El Plan ENIA nos ayudó mucho con el alcance porque diseñamos un kit de juegos que todos eran de Hablemos de Todo y eso se repartió por las provincias del Plan ENIA. ¿Qué nos faltó? Nos faltó también articular más inclusive con gobiernos provinciales y municipios y tratar que de alguna manera que ellos tengan el programa de manera constante, pero bueno siempre es un problema de recursos, ¿no?. Con las direcciones de juventud de cada provincia, eso también deberíamos haber hecho, esa es la parte más convencional por así decirlo. Yo con mi manera de verlo creo que es fundamental hacer cosas fuera de lo tradicional, que lo convencional exista pero a su vez ser disruptivo y que llame la atención. Por ejemplo el closet, que en inversión económica son muy poco, es más creatividad que otra cosa... esas cosas hubieran ayudado a que lleguemos a más pibes. Desarrollar más tecnológicamente la web, es muy básica pero bueno todo es trabajo y tiempos.

Si, creo que fue una política nacional porque el alcance fue federal. Creo que el objetivo principal que era informar y concientizar sobre las temáticas el programa lo cumplía, en mayor o menor medida pero nunca se fue de su objetivo. Creo que es sostenible en el tiempo, económicamente era baja la inversión, que me parece que es importante para poder mantenerlo, requería mucho recurso humano, sin él era imposible pero como toda política pública. Y nacional, porque trabajamos en todas las provincias, lo digital alcanza a todo el territorio, teníamos todo el conocimiento para las derivaciones en cada provincia pero como no soy politóloga no tengo la definición exacta de cuando una política es nacional o no.

#### **Entrevista Julieta Reyes- Ex Directora Casa del Futuro Luján de Cuyo**

Muchas de las preguntas o intereses que me decís, están en un informe que te voy a pasar, donde vas a ver bien con quienes nos vinculábamos o como articulábamos con todos.

Un poco nuestro rol, era andar manguendo a todas los actores posibles, porque los recursos eran finitos y porque realmente creíamos que era por ahí, con las empresas, con las ONGs y con el Estado desde ya.

7. Con lo que respecta a otras áreas del Estado Nacional, nuestras coordinaciones mas importantes fueron con Punto Digital, que fue super fluido porque teníamos uno en la Casa...pero si bien el programa no era tan ambicioso, logramos trabajar fluidamente, bajar capacitaciones, cursos de soporte técnico. Obviamente, ya contábamos con todo el equipamiento. Nos acoplábamos a todas las actividades que nos planteaba el programa Punto Digital dentro de lo que era Modernización.

Otras de las áreas con las que articulábamos era el CDR, el Centro de Referencia del Ministerio de Desarrollo Social acá en Mendoza, con lo cual generamos una articulación para tener un equipo, un fortalecimiento del equipo psicosocial con una trabajadora social que venía una vez a la semana.

Principalmente eso, no era fluido lo que era ANSES para hacer derivaciones directas... Secretaría de Trabajo articulaciones menores también hicimos, pero más o menos eso.

8. En principio, con el municipio y con provincia hicimos algunas articulaciones, con la dirección de Educación Técnica, con la Dirección General de Escuelas también y obviamente con todas las escuelas del departamento. En lo que era la relación con las escuelas, era super super fluida porque teníamos una muy buena relación con la coordinadora de Educación de la muni de Luján y entrabamos super bien a todos los colegios. Con lo que era la relación de Educación Técnica empezó muy bien l relación, terminó muy mal , esto es gracioso igual pero ya en pleno calendario electoral, en las PASO provinciales, empezamos a tener tensiones porque estaba el candidato a intendente por el radicalismo y, por otro lado, el candidato a intendente del PRO, que es Sebastián, obviamente compitiendo entre ellos en el mismo Departamento y nosotros teníamos un aula taller móvil de la Dirección de Educación Técnica de la provincia y un día nos trajeron a un candidato con los chicos que iban al taller para sacarse fotos que, básicamente, yo me re calenté y nos re peleamos. Pero bueno, fue muy complicado porque había muchos recelos por parte del Gobierno provincial en cuanto a las actividades, mucha capitalización. Con eso fue complicado. Y después con el municipio empezó siendo bastante tensa la relación, porque Nación se había comprometido a subsidiar, a bancar ciertas cuestiones que después se complicó... 9 meses de agentes territoriales sin contrato, el programa sin financiamiento, no se les pagaba a los talleristas, no había plata para terminar los fines de obra y demás, pero bueno se subsanó una vez que se terminó la Obra y, al final, el municipio se terminó haciendo cargo del funcionamiento del Programa y la Nación se terminó haciendo cargo de la obra y 3 contratos.

9, 10 y 11. Trabajamos con un montón de organizaciones, creo que en el informe que te voy a pasar están. Básicamente trabajamos mucho con OSCs y con SAS, cuando cambió lo de la SAS, que eran pioneras en tecnología. Por ejemplo, trabajamos con Olegario que era un co-worker para mandar a los chicos a que conocieran el espacio. Trabajamos con Cerebro curioso que es lo más en robótica acá en Mendoza . Con Agilmentor que es una generadora o incubadora para emprendedores, con Community, que es una consultora para desarrollar habilidades socioemocionales. Trabajamos con Cámaras, Cámaras de comercio. Con Fundaciones como la de YPF, Grupo Peñaflor.

#### **Entrevista a Camila Crescimbeni- Ex Directora de Inclusión Joven INJUVE**

##### **1. Contanos tu rol dentro del programa**

Fui Directora de Inclusión Joven del INJUVE, por lo cual tenía bajo la dirección los programas Hablemos de Todo, Casas del Futuro y toda la pata de género que desarrollamos. Iniciamos siendo la Subsecretaría de Juventud pero a mitad de gestión se transformó en Instituto, lo que nos permitió vinculación directa con otras áreas y un mayor rango interno... fue validar la importancia de la agenda joven.

En si, cada programa fue distinto. Entiendo que vos te enfocás en Hablemos de Todo y Casas. En torno a Hablemos de Todo fue un programa muy novedoso que replicaron en distintos países y ahora me encuentro trabajando en el Congreso para tornarlo Ley.

Por su parte, Casas era un programa de acompañamiento mucho más uno a uno, donde pretendíamos poner lo mejor del Estado en aquellos lugares donde más se necesitara.

##### **2. ¿De qué se trataba el programa de INJUVE en el que te desempeñabas?**

Hablemos de todo es, porque aun lo sostienen, un programa que pretendía brindar información segura, del Estado a los jóvenes. Como usualmente esta información se comunicaba de manera poco joven, no llegaba. Por lo cual, nos enfocamos en darle una vuelta de tuerca a la comunicación. Además, armamos el consultorio online anónimo para que cualquier joven del país pueda consultar de manera gratuita sobre diversos temas como bullying, violencia, métodos anticonceptivos, etc. Casas pretendió ser una ventanilla única de los programas de juventud, para un abordaje integral de los jóvenes. Allí trabajaban sobre los ejes de empleo, cultura y proyecto de vida, siendo esto último un gran diferencial. En las Casas se brindaban talleres diversos y el objetivo de máxima era generar empleabilidad, comprendiendo que muchas de las habilidades requeridas para el trabajo son las "habilidades blandas" o socioemocionales, como las llamamos nosotros.

Por eso, cuando ingresaba un pibe le hacíamos el IVS, que era el Índice de Vulnerabilidad Social, una especie de diagnostico integral. Sin IVS, éramos un centro de formación como los tantos que existen. Lo que nos permitía era saber la situación

concreta en la que ese joven estaba y poder acompañarlo de manera integral. Por más que viniera a clases de guitarra, si había abandonado la escuela comenzábamos a trabajar para que hiciera el FINES, por ejemplo

3. ¿Cuáles eran sus principales objetivos?

Retomando la anterior, Hablemos de Todo informar, concientizar, acercar herramientas para que los jóvenes decidan con libertad.

Casas tuvo objetivos largo plazo, como generar empleo, desarrollar habilidades socioemocionales, retomar la escolaridad.

4. ¿Cuál fue el alcance territorial? (en caso de tener la información, indicar cantidad de provincias o municipios donde se desarrolló el programa)

Después te mando bien los datos concretos, pero Casas planificamos más de las que hicimos y hoy, con el diario del lunes, si tuviera que volver a planificar creo que sería más realista. Tampoco sabíamos que en 2018 iba a cambiar el presupuesto, pero todo fue aprendizaje.

En cuanto a Hablemos de Todo, la plataforma nos permitía llegar a cualquier lado donde hubiera internet y también hicimos muchos talleres en distintas localidades.

5. ¿Tenían una estrategia para poblaciones vulnerables? En caso de que si, ¿en qué consistía?

Casas fue pensado 100% para poblaciones vulnerables y es el ejemplo de Villa Jardín el más ilustrativo en ese sentido. Más allá de la locación de las Casas, el programa pretendía dar herramientas a los jóvenes en contextos de vulnerabilidad, por eso acercamos talleres diversos, vinculados a la tecnología, para que las limitaciones materiales no fueran un impedimento para conocer todas las opciones y conectar con sus deseos.

6. ¿Con qué otros actores, propios del Estado y/o por fuera de él se vincularon?

Con todo el mundo que quisiera articular también... SEDRONAR, Modernización, Trabajo... con todos. Obviamente no siempre fluían las relaciones, dependía mucho del factor humano y, la verdad, es que nosotros contábamos con un equipo joven, muy activo y a veces eso se llevaba puesto los modos de trabajar de otras áreas. Pero si, trabajamos con empresas, ONGs, voluntarios... de todo.

En las Casas trabajamos mucho con voluntarios... ahí lo articulamos con CENOC, que nos dieron todas las indicaciones para respetar la reglamentación sobre voluntariado. Fue una gran experiencia y me atrevo a decir que todos los voluntarios que pasaron por las Casas no sólo dieron el taller sino que fueron más allá, contratando pibes, generando vinculo y armando otras actividades para que fueran a conocer lugares

7. ¿Coordinaron con otras áreas del Estado Nacional? En caso de que si, ¿Cómo fue la lógica de articulación? ¿Podrías mencionar aquellas con las que lograron mayor sinergia y por qué? ¿Con cuáles no y por qué?

Las que te mencioné, también el INAM, Cultura, Interior.

Con Trabajo armamos varias cosas, sobre todo nos brindaban talleres como el CIT para las Casas. Modernización nos dio el equipamiento virtual de las Casas, aunque en términos del programa no coincidíamos mucho. Ellos querían que las Casas fueran Puntos Digitales, que era su programa pero para nosotros iba más allá.

8. ¿Coordinaron con otros niveles de gobierno (provincias, municipios)? En caso de que si, ¿Cómo se llevaron a cabo dichas vinculaciones? ¿Qué aportaba o de qué se encargaba cada nivel de gobierno? ¿Crees que se desarrolló de manera adecuada la coordinación?

Si, con ambos. En caso de Casas porque si o si las Casas se bajaban a un gobierno subnacional. En el caso de HDT, se articulaba en torno a la demanda específica sobre talleres y demás.

Lo más complejo fueron los tiempos administrativos de todo: de generar convenios, de los giros de dinero, de las rendiciones, etc. Después siempre la cuestión de "quién capitaliza más", si la obra es de Nación o de provincia, cosas así.

9. ¿Hubo actores de la sociedad civil con los que se vincularon? En caso de que si, ¿cuáles fueron y qué tipo de relación tenían?

Muchas ONGs con las que firmamos convenios, ya que era el único mecanismo legal que teníamos para tercerizar los talleres... entonces en las Casas, según las demandas de talleres, íbamos viendo con que ONGs conveníamos. Ello implicaba que el Ministerio les pagaba por los talleres que daban.

Los voluntarios que mencioné y, particularmente en Casas con muchas organizaciones barriales y referentes.

10. En las comunidades donde el programa se desarrollaba, ¿generaban redes con la comunidad? En caso de que si, ¿de qué tipo? ¿cómo estaban compuestas? ¿qué rol tenía el Estado Nacional allí?

Casas hizo un gran trabajo en ese sentido, desde antes de la inauguración de los espacios. Hubo mucha vinculación, reunión, encuentro con los referentes de los barrios, con las escuelas, los comedores, clubes para incluir a la Casa dentro de esa red existente y, en caso de que no hubiera, la Casa comenzara a tejer esas redes.

Hablar con los referentes del barrio fue clave porque se empezaba a correr el boca a boca antes de que abriéramos la Casa, incluso muchos de ellos nos ayudaron a hacer censos o relevamientos o nos mandaban a ver a otros referentes.

Esta vinculación se tradujo en mapeos, actividades, derivaciones... el tema escolar fue clave. Muchos jóvenes no habían terminado la escuela, por lo cual ahí triangulábamos familia (en caso de que fuera presente), escuela y Casa para que retome.

11. ¿Hubo articulación con el sector privado? En caso de que si, mencione cuáles y bajo qué motivos o con qué objetivos



Si, muy variado, dependiendo el perfil productivo de cada Casa... Devoto quizás se vinculó con empresas del estilo de consultoría o empresas grandes como Accenture, mientras que Mendoza puso foco en turismo y actividad vitivinícola... Lanús en cueros... y de ahí sus relaciones

12. ¿Crees que fue una política nacional en su alcance? Justifique

Te diría que no por el alcance territorial pero sí en su esencia, porque concentró o trabajó sobre los principales puntos o falencias de los jóvenes en Argentina, con la capacidad de amoldarse a las realidades locales o provinciales. El esquema del programa es correcto, con sus ejes.. quizás repensaría el tema de los roles de cada gobierno para ser más eficiente.

13. Sobre la coordinación dentro del Estado, ¿existía un agente catalítico que tenga legitimidad para convocar y organizar el accionar conjunto o si había un direccionamiento político que ordenara a hacerlo? ¿Había algún área o instancia que incentivara la coordinación o, en caso de ocurrir, por qué motivos ocurría?

El seguimiento de Jefatura era lo más cercano y la mesa de coordinación de políticas sociales... pero en sí no aseguraban la coordinación. Después dependía mucho de intereses, cómo te llevabas con quienes estaban en otras áreas, qué tenía para aportar cada área.

### Entrevista Tomás Bombau- ex territorial programa Acá Estamos

1. Contanos tu rol dentro del programa

Fui territorial de La Matanza y San Isidro dentro del programa Acá Estamos. Eso implicaba recorrer las organizaciones y referentes de esos distritos, generar vinculo sobre todo.

2. ¿De qué se trataba el programa de INJUVE en el que te desempeñabas?

AE era un programa de acompañamiento a referentes sociales, organizaciones que trabajan con pibes en los barrios populares. Eso podía ser con equipamiento deportivo, cocina, o de lo que se necesitara y de acompañamiento.

3. ¿Cuáles eran sus principales objetivos?

Acompañar, detectar necesidades y ver como desde el Estado podíamos ayudar.

4. ¿Cuál fue el alcance territorial? (en caso de tener la información, indicar cantidad de provincias o municipios donde se desarrolló el programa)

Desconozco el programa en sí, lo que puedo decirte es que los primeros dos años logramos cumplir con todas las instituciones y pedidos que nos llegaron, mientras que a partir del 2018 teníamos que distribuir de manera enfocada.

5. ¿Tenían una estrategia para poblaciones vulnerables? En caso de que sí, ¿en qué consistía?

y... el programa se enfocaba en eso básicamente. Ahí donde hubiera más necesidades, teníamos que estar. Como dije antes, con equipamiento, capacitaciones o viendo como podíamos articular con otras áreas para dar respuesta.

6. ¿Con qué otros actores, propios del Estado y/o por fuera de él se vincularon?

Depende el distrito, en Matanza fue distinto el trabajo que en San Isidro... dependía cuán accesibles eran los actores.

7. ¿Coordinaron con otras áreas del Estado Nacional? En caso de que sí, ¿Cómo fue la lógica de articulación? ¿Podrías mencionar aquellas con las que lograron mayor sinergia y por qué? ¿Con cuáles no y por qué?

ANSES bastante por AUH o programas del estilo, quizás otras áreas de Desarrollo Social como ayudas urgentes o cuestiones referidas a medicación, trámites de DNI también.

8. ¿Coordinaron con otros niveles de gobierno (provincias, municipios)? En caso de que sí, ¿Cómo se llevaron a cabo dichas vinculaciones? ¿Qué aportaba o de qué se encargaba cada nivel de gobierno? ¿Crees que se desarrolló de manera adecuada la coordinación?

Mmm, no mucho. En general, las organizaciones que ayudábamos no recibían ayuda ni de provincia ni del municipio... quizás con provincia coincidíamos más pero logramos cubrir muchas organizaciones que no tenían vinculo con el Estado.

9. ¿Hubo actores de la sociedad civil con los que se vincularon? En caso de que sí, ¿cuáles fueron y qué tipo de relación tenían?

Los propios referentes y organizaciones. Las relaciones eran fluidas en la medida que vos le dedicaras tiempo, no sólo en horario laboral porque en territorio no hay horario y vos sos el Estado para ellos. Ellos sabían que yo era de Desarrollo pero había tanta confianza que me llamaban y me decían 'che acá hay un pibito que necesita tal cosa, ¿a dónde debería llevarlo?' y ahí uno porque no es indiferente a esas cosas trataba de averiguar y solucionar.

10. En las comunidades donde el programa se desarrollaba, ¿generaban redes con la comunidad? En caso de que sí, ¿de qué tipo? ¿cómo estaban compuestas? ¿qué rol tenía el Estado Nacional allí?

En los distritos donde estuve había ciertas redes y nosotros nos metimos en ellas...lo que pasa es que todo lo que es vinculaciones humanas, personales se tornan un poco dependiente de quien las desarrolla... por lo que creo que habría que ver cómo haces sostenibles esas intervenciones.

11. ¿Hubo articulación con el sector privado? En caso de que si, mencione cuáles y bajo qué motivos o con qué objetivos

Desconozco con quienes puntualmente, pero nos llegaron materiales para donar de alguna empresa que por ahí no sabía bien a donde brindarla y confiaba en el trabajo que hacíamos.

12. Describir o poder plasmar disputas de poder, celos institucionales con otras áreas de gob y otros niveles de gobierno

No sé si hubo tal cosa... lo que si creo que es destacable es que si vos tenías una institución que hacía un buen laburo social, existía la posibilidad concreta de ayudarlos, independientemente de su color político... pero se han acompañado a instituciones de distritos en donde había actores del color político oficialista disputando lugar. Ello no quita que las instituciones trabajaran bien, pero quizás se hacía mayor foco allí.

13. ¿Crees que fue una política nacional en su alcance? Justifique

No lo sé

14. Sobre la coordinación dentro del Estado, ¿existía un agente catalítico que tenga legitimidad para convocar y organizar el accionar conjunto o si había un direccionamiento político que ordenara a hacerlo? ¿Había algún área o instancia que incentivara la coordinación o, en caso de ocurriera, por qué motivos ocurría?

Tampoco lo sé

#### **Entrevista Franco Ballejos- Ex Coordinador de Patagonia del Programa Acá Estamos y parte del equipo organizador del Consejo Federal de Juventud.**

1. La presidencia del Consejo está estipulada para que lo llevara a cabo la Subsecretaría de Juventud, que luego se transformaría en el INJUVE... ¿cómo fue su funcionamiento durante el período diciembre 2015- diciembre 2019? ¿Con qué periodicidad se reunían?

Según su ley de creación se tenían que reunir un mínimo de 4 veces por año. Esto en mi experiencia durante dos gestiones diferentes no se llegó a cumplir en ningún año debido a la dificultad de reunir físicamente a los representantes de juventud de todas las provincias. Además, siempre existió durante las distintas gestiones comunicación fluida entre las provincias y la Dirección Federal de Juventud, que de alguna manera llegó a suplir la falta de los encuentros nacionales.

2. ¿Participaban todas las provincias?

Siempre fue difícil la presencia total de las provincias, debido a que cada representante de juventud de las provincias tenía su propia agenda, y el Consejo Federal de Juventud requería que se traslade a otro punto del país. Además, se daban casos de provincias que tenían el puesto acéfalo o ni siquiera tenían área provincial de juventud.

3. ¿Participaban otras áreas del gobierno nacional en el Consejo?

Algunas veces se invitaba a funcionarios a participar del Consejo, pero generalmente era un espacio de diálogo y diagnóstico de las provincias con el área de juventud nacional.

4. ¿Qué tipo de acciones llevaban a cabo? ¿Compartían recursos (humanos o materiales)?

Parafraseando la ley de creación del Consejo Federal de Juventud, su objetivo era articular entre los distintos niveles gubernamentales para lograr un abordaje territorial más integral, eficiente y eficaz. La realidad es que por lo general las provincias entregaban proyectos al área de juventud nacional para solicitar financiamiento. La correcta articulación con las provincias dependía generalmente de la buena voluntad de los representantes de juventud provincial, y la necesidad o no de recursos.

5. ¿Resultó complejo o sencillo coordinar desde Nación con gobiernos provinciales? ¿Qué factores incidían a que ello se desarrolle de esa manera? ¿El Consejo brinda un espacio donde se puedan hacer acuerdos concretos?

En mi primera etapa trabajando en el Consejo que fue en los años 2014-2015 se trabajaba articuladamente con las provincias del mismo color político. En el otro periodo que comprende los años 2016-2018, se generó una comunicación más fluida con todas las provincias, al punto de generar más proyectos con provincias políticamente opositoras, que con las oficialistas.

6. ¿Se plantearon objetivos acerca del abordaje sobre jóvenes vulnerables? En caso de que si, ¿Cuáles y cómo las evaluaría?


No estoy seguro.

7. ¿Cree que el Consejo ayuda a trabajar sobre la integralidad de las políticas de Juventud? En caso de que no, ¿qué propondría para mejorarlo?

El objetivo por el cual se creó el Consejo es alcanzable, pero depende de un consenso sobre las prioridades de políticas públicas para los jóvenes en todos los niveles. Cada provincia tiene su propia problemática, y algunas tienen más recursos que otras. Algunas provincias no tienen ni área. En mi experiencia que los recursos y ejecución de un presupuesto para políticas públicas de juventud los administre el área nacional es ineficiente. Son los municipios y las provincias las que conocen las problemáticas y pueden desarrollar proyectos específicos para su juventud local. Además muchas veces sucedía que una misma organización no gubernamental estaba recibiendo recursos de su municipio, de la provincia y de nación para un mismo proyecto. Esto se debe a la falta de articulación, al inexistente cruce de información y a cuestiones políticas. Por otro lado, la distribución geográfica del presupuesto nacional, generalmente dependía de una demanda territorial. En muchas provincias no llegaba a ejecutarse ni un solo proyecto en el tramo de un año debido a la falta de solicitud. Cabe aclarar que muchas veces esa falta de solicitud era consecuencia de la falta de información sobre programas nacional, más el adicional de que en el Estado Nacional existían programas que podía suplir el financiamiento y eran más difundidas.

### **Anexo 3. Convenio Nación municipios**

*"2016 - Año del Bicentenario de la Declaración de la Independencia Nacional"*

  
*Ministerio de Desarrollo Social*



**CONVENIO ENTRE EL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN Y LA  
MUNICIPALIDAD DE LANÚS**

Entre el **MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN** representado en este acto por la Señora Ministra, Dra. Carolina STANLEY, con domicilio en Av. 9 de Julio N° 1925, Piso 14, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en adelante "**EL MINISTERIO**"; por una parte, y por la otra **LA MUNICIPALIDAD DE LANÚS**, representado en este acto por Act. Néstor Osvaldo GRINDETTI, con domicilio en la calle Hipólito Yrigoyen 3863 de la localidad de Lanús provincia de la Provincia de Buenos Aires en adelante "**EL MUNICIPIO**", y en conjunto "**LAS PARTES**", convienen en celebrar el presente CONVENIO conforme a las consideraciones y cláusulas que a continuación se exponen.

**CONSIDERACIONES PRELIMINARES:**

Que, mediante Resolución MDS N° 721/2016 se crea el Programa "CASAS DEL FUTURO", como herramienta de promoción de políticas sociales integrales y articuladas, destinadas a promover e implementar políticas públicas de abordaje integral, tendientes a la asistencia, contención y acompañamiento de jóvenes de entre QUINCE (15) y VEINTICUATRO (24) años en todo el ámbito del territorio nacional.

Que, por Resolución MDS N° 916/2016 se aprueba el "PLAN NACIONAL DE JUVENTUD" cuyo objeto general es promover e impulsar políticas públicas orientadas a acompañar el desarrollo de los proyectos de vida de los jóvenes entre QUINCE (15) y VEINTINUEVE (29) años; y se crean las líneas de acción programática "Desarrollarte" y "Chau Tabú",



*Ministerio de Desarrollo Social*

estableciéndose que junto con el Programa "CASAS DEL FUTURO", operarán en el marco del mencionado PLAN NACIONAL.

**CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO**

El presente Convenio tiene por objeto establecer las condiciones mediante las cuales "EL MINISTERIO" otorgará un subsidio institucional a "EL MUNICIPIO", a fin de llevar a cabo la implementación del Programa "CASAS DEL FUTURO".

**CLÁUSULA SEGUNDA: FINALIDAD**

La finalidad perseguida a través del objeto del presente Convenio es la puesta en marcha del PROYECTO DE OBRA presentado y aprobado para la instalación de la "CASA DEL FUTURO", que funcionará en el predio que proporciona "EL MUNICIPIO", ubicado en la parcela 30 de la fracción II sección K circunscripción 1, parcela frentista a las calles Carlos Pellegrini, General Osorio limitando con las parécelas 1B y 2 de su misma fracción y sección, manzana N°46, Localidad de Lanús, Provincia de Buenos Aires, donde se llevarán a cabo talleres referentes a oficios digitales (programación e informática); oficios tradicionales (focalizados a las distintas características regionales); expresión cultural (talleres de danza, teatro y música entre otros) y proyecto de vida (cita con gabinete psicológico) y toda aquella actividad enmarcada en la Resolución MDS N° 721 de fecha 21 de Junio de 2016.

**CLÁUSULA TERCERA: VIGENCIA**

El presente convenio tendrá una vigencia de DOCE (12) meses contados a partir de la recepción de los fondos correspondientes al desembolso, en la Cuenta Corriente Especial informada por "EL MUNICIPIO".



*Ministerio de Desarrollo Social*

Cuando fuere necesaria una prórroga la misma deberá ser solicitada a "EL MINISTERIO" mediante nota fundada, con una antelación de TREINTA (30) días al vencimiento del plazo previsto.

La concesión de la prórroga quedará a criterio de "EL MINISTERIO" y, en caso de ser acordada, deberá igualmente observarse el cumplimiento de las obligaciones señaladas en el presente.

**CLÁUSULA CUARTA: RECURSOS FINANCIEROS**

"EL MINISTERIO", otorgará a "EL MUNICIPIO" la suma de PESOS ocho millones setecientos veinte mil setecientos noventa y uno c/ 06/100 (\$8.720.791,06-) en carácter de subsidio institucional no reintegrable sujeto a rendición de cuentas, suma que será depositada en la Cuenta Corriente Especial N° 290025363 sucursal Lanús oeste 2150 del Banco de la Nación Argentina que permita su uso inmediato para el cumplimiento de la finalidad del subsidio; y desde la cual se administrarán con carácter exclusivo los recursos afectados al Proyecto, con arreglo a las disponibilidades financieras vigentes.

**CLÁUSULA QUINTA: FORMA DE PAGO**

Los fondos indicados en la CLÁUSULA CUARTA serán transferidos en UN (1) único desembolso, en virtud del PROYECTO DE OBRA acompañado por "EL MUNICIPIO" y debidamente aprobado por "EL MINISTERIO".

La suma de PESOS ocho millones setecientos veinte mil setecientos noventa y uno c/ 06/100 (\$8.720.791,06-) se destinará a la ejecución del mismo, de acuerdo a lo establecido en el PLAN DE ACTIVIDADES.

**CLÁUSULA SEXTA: OBLIGACIONES DE "EL MUNICIPIO"**

"EL MUNICIPIO" deberá:



*Ministerio de Desarrollo Social*

1. Invertir los fondos aportados por "EL MINISTERIO", a efectos de la puesta en marcha y ejecución del PROYECTO DE OBRA y el PLAN DE ACTIVIDADES presentado por "EL MUNICIPIO" y aprobado por la autoridad competente.
2. Los fondos transferidos se invertirán en la forma indicada precedentemente, debiendo comenzar la ejecución en un plazo máximo de CIENTO VEINTE (120) días corridos, contados a partir de la fecha en que se haga efectiva la transferencia, bajo apercibimiento de caducidad. La mora se producirá de pleno derecho por el mero vencimiento del plazo, sin necesidad de interpelación previa alguna.
3. Finalizado el término estipulado precedentemente, "EL MUNICIPIO" está obligada a rendir cuenta documentada de lo invertido, conforme la CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA.
4. Remitir a "EL MINISTERIO" cuando éste lo requiera, toda información y/o documentación que se le solicite, vinculada con la adecuada implementación del subsidio institucional motivo del presente Convenio.
5. Coordinar con "EL MINISTERIO" las acciones concernientes a la inauguración de la "CASA DEL FUTURO".
6. Presentar los Informes Técnicos de Avance de Obra, donde se informará a "EL MINISTERIO" sobre el desarrollo y evolución del Programa, a los efectos de la cumplimentación del objeto del presente Convenio, de modo mensual.
7. En caso de no dar cumplimiento a lo establecido en el Punto anterior, "EL MUNICIPIO" podrá solicitar una prórroga de TREINTA (30) días a los fines de



*Ministerio de Desarrollo Social*

regularizar la situación. En caso de denegar la misma, "EL MINISTERIO", podrá exigir el reembolso del dinero.

8. Rendir cuenta documentada de la inversión de los fondos que "EL MINISTERIO" transfiera de acuerdo a lo establecido en la Resolución MDS N° 2458/04- ANEXO V – PROCEDIMIENTO PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS DOCUMENTADA DE LA INVERSIÓN DE LOS FONDOS DE LOS SUBSIDIOS y en la CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA del presente Convenio.
9. El ingreso de los fondos y las cuentas que representen las inversiones realizadas, serán registradas en la contabilidad de "EL MUNICIPIO" perfectamente individualizadas con el aditamento "APOYO ECONÓMICO DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN".

**CLÁUSULA SÉPTIMA: OBLIGACIONES DE "EL MINISTERIO"**

1. Proceder de acuerdo con sus disponibilidades presupuestarias, con el pago del aporte económico establecido en la CLÁUSULA CUARTA del presente Convenio.
2. Monitorear las acciones de "EL MUNICIPIO", durante todo el proceso de implementación del Programa, debiendo presentar los correspondientes Informes Técnicos en los que se analizará y emitirá opinión sobre la información aportada por "EL MUNICIPIO" en los Informes Técnicos de Avance de Obra, procediendo a aprobarlos o desaprobarlos según corresponda.
3. Podrá verificar la efectiva aplicación de los fondos del subsidio a los destinos previstos en el presente. A tal efecto, "EL MUNICIPIO" pondrá a disposición copia de los comprobantes respaldatorios de las inversiones previstas como objeto final del subsidio que es materia del presente, y se compromete a adoptar las medidas



*Ministerio de Desarrollo Social*

necesarias con relación a los sistemas contables, administrativos y financieros a fin de facilitar el control de la inversión de dichos recursos, en concordancia con las normas locales vigentes.

4. Podrá efectuar inspecciones técnicas y contables en cualquier momento para comprobar el destino dado al subsidio, a cuyo efecto tendrá acceso a los libros y documentación de "EL MUNICIPIO", pudiendo también requerirle toda la información complementaria que juzgue necesaria.

**CLÁUSULA OCTAVA: PROYECTO DE OBRA – ACTA COMPLEMENTARIA**

El PROYECTO DE OBRA aprobado por "EL MINISTERIO", forma parte integrante del presente Convenio como Acta Complementaria, debiendo estar suscripto por la misma autoridad que en representación de "EL MUNICIPIO", se indica en el encabezado.

**CLÁUSULA NOVENA: INVARIABILIDAD DE LAS CLÁUSULAS**

Cualquier modificación que se acuerde efectuar sobre alguna de las cláusulas del presente Convenio y/o del PROYECTO DE OBRA, deberá ser fundada e instrumentada mediante Adenda. Del mismo modo regirá para el supuesto caso de que el monto o plazo para la ejecución del PROYECTO resultase insuficiente.

**CLÁUSULA DÉCIMA: CONDICIÓN DE DESTINO – CESE DE LA OPERATORIA**

Los fondos transferidos con motivo del presente Convenio, tienen por objeto exclusivo el cumplimiento de la finalidad especificada en la CLÁUSULA SEGUNDA, debiendo realizarse conforme lo establecido en las Cláusulas subsiguientes y la normativa aplicable – Resolución MDS N° 721/2016, Resolución MDS N° 916/2016 y Resolución MDS N° 2458/2004 -, no pudiendo modificarse el destino; comprometiéndose "EL MUNICIPIO" a





*Ministerio de Desarrollo Social*

utilizar la obra realizada para el funcionamiento de "LA CASA DEL FUTURO", garantizando la sustentabilidad del Programa en el tiempo.

El incumplimiento de lo precedentemente estipulado tendrá como consecuencia el inicio por parte de "EL MINISTERIO" de las acciones judiciales pertinentes contra "EL MUNICIPIO".

**CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA: COMUNICACIÓN, PUBLICACIÓN O DIFUSIÓN MULTIMEDIOS**

Toda comunicación, publicación o difusión por cualquier medio, referida a las actividades programadas de acción conjunta realizadas en el marco del presente Convenio, deberá ser autorizada previamente por "EL MINISTERIO", teniendo que mencionar y/o identificar institucionalmente a "LAS PARTES" intervinientes.

**CLÁUSULA DÉCIMO SEGUNDA: RESPONSABILIDAD**

Queda expresamente convenido que "EL MINISTERIO" no asume ningún tipo de responsabilidad frente a "EL MUNICIPIO", por sus dependientes, sus asociados o terceros por cualquier daño o perjuicio que pueda generarse por la actividad que se desarrolle con motivo de la implementación, puesta en marcha y desarrollo del Programa.

"EL MUNICIPIO" se obliga a mantener indemne a "EL MINISTERIO" frente a cualquier reclamo que al respecto se pudiera dirigir contra éste. "EL MUNICIPIO" asume íntegramente la responsabilidad respecto a las consecuencias directas e indirectas que pudieren ocasionar las obligaciones asumidas respecto a los bienes, obras y/o servicios adquiridos y/o contratados con relación al presente Convenio, y de todo efecto inherente de la ejecución del proyecto.



*Ministerio de Desarrollo Social*

Todos los actos que deba cumplir "EL MUNICIPIO", en la ejecución del presente Convenio, serán realizados en su propio nombre y por su exclusiva cuenta y orden, sin que puedan en ningún caso actuar en representación o por mandato de "EL MINISTERIO".

"EL MUNICIPIO" se compromete a afrontar los gastos derivados de todas las cargas fiscales, impositivas, laborales y obligaciones civiles derivadas de las actividades desarrolladas en el marco de ejecución del Programa.

"EL MINISTERIO" no reconocerá mayores costos por los vicios ocultos u omisiones que surjan de la ejecución de los componentes establecidos en el presente Convenio, y que existiendo al inicio de las tareas, no hubieran sido detectados y reparados en tiempo y forma.

**CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA: RENDICIÓN DE CUENTAS**

"EL MUNICIPIO" se compromete a rendir cuenta documentada de la inversión de los fondos transferidos mediante la metodología prevista en la Resolución MDS N° 2458/04- ANEXO V – PROCEDIMIENTO PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS DOCUMENTADA DE LA INVERSIÓN DE LOS FONDOS DE LOS SUBSIDIOS. A este efecto, resulta de aplicación lo establecido en la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 y sus reglamentaciones.

En tal sentido deberá presentar la rendición contable correspondiente al monto total de la transferencia dentro del plazo de TREINTA (30) días de finalizada la etapa de ejecución.

La documentación respaldatoria para rendir cuentas de la respectiva inversión, deberá cumplir indefectiblemente los requisitos establecidos en la Resolución General N° 1415/2003 de la AFIP y las facturas de tipo "B" deben además, observar lo establecido en



*Ministerio de Desarrollo Social*

la Resolución N° 100/1998 de la AFIP. Los comprobantes podrán ser facturas "B" o "C" emitidas a nombre de "EL MUNICIPIO" y/o tickets emitidos por Controladora Fiscal homologada en AFIP, acompañados por la constancia de inscripción en AFIP o el formulario de validez de comprobante según corresponda, debiéndose seguir las siguientes pautas:

- a) Presentar copia certificada de las Facturas "B" o "C" emitidas a favor de "EL MUNICIPIO".
- c) La totalidad de las facturas que avalen los gastos correspondientes a la rendición de cuentas del Proyecto, deberán ser conservadas por "EL MUNICIPIO", por el término de DIEZ (10) años, y podrán ser objeto de auditoría, cuando "EL MINISTERIO", quien este disponga o los organismos de control establecidos por Ley estimen conveniente.
- d) Toda la documentación enunciada deberá estar suscripta por el titular y responsable contable de "EL MUNICIPIO" y en cuyos originales deberán hacer constar una leyenda que dé cuenta que la misma se originó por un subsidio del Estado Nacional, estableciendo la imposibilidad de reutilización de estos comprobantes. Dicha leyenda no deberá impedir el correcto análisis y lectura del documento en cuestión, detallando N° de expediente y Resolución que aprobó el subsidio.
- e) Presentar los Informes Técnicos de Avance de Obra, debidamente suscriptos por autoridad competente, donde se detallen las actividades realizadas.
- f) Deberá presentar: 1) fotografías interiores y exteriores que den cuenta de la realización de la obra financiada por el presente subsidio 2) Deberá remitir el certificado de finalización otorgado por el Profesional a cargo de la construcción.

**CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA: RENDICIONES PENDIENTES**



*Ministerio de Desarrollo Social*

"EL MINISTERIO", en los términos de la Resolución MDS N° 366/2006, otorga a "EL MUNICIPIO" un plazo máximo de CIENTO CINCUENTA (150) días para cumplimentar con las rendiciones de cuentas pertinentes, que correspondan a la aplicación de los fondos que fueran otorgados por Expediente N° E-54429-2014.

Cabe destacar que si bien la falta de presentación de la rendición de cuentas correspondiente a los expedientes mencionados fue generada por las autoridades de la gestión pública municipal anterior a la fecha 10 de diciembre de 2015, "EL MUNICIPIO" se compromete a arbitrar los mecanismos necesarios para el cumplimiento de dichas obligaciones.

**CLÁUSULA DÉCIMO QUINTA: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

"LAS PARTES" convienen que "EL MINISTERIO", a través de la Dirección Nacional de Coordinación Territorial, tendrá amplias facultades de supervisión y control de las actividades, de las obligaciones asumidas y de la inversión de los fondos, todos ellos atinentes al presente Convenio.

"EL MINISTERIO" dispondrá de los medios de Auditoría, Monitoreo y Evaluación que considere pertinentes, por sí o por quien en el futuro éste disponga, para lo cual "EL MUNICIPIO" se compromete a exhibir y/o remitir oportunamente todos los registros y archivos de información relacionados con este Convenio y/o documentación e información complementaria, cuando le sean solicitados; independientemente del control y las auditorías que le competen a la SINDICATURA GENERAL DE LA NACION -RED FEDERAL DE CONTROL PÚBLICO, y a la AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN, conforme lo prescripto por la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 y sus reglamentaciones. A tal efecto, "EL



*Ministerio de Desarrollo Social*

MUNICIPIO" se compromete a adoptar las medidas necesarias en relación a los sistemas contables, administrativos y financieros a fin de facilitar el control de la inversión de dichos recursos, en concordancia con las normas provinciales vigentes.

**CLÁUSULA DÉCIMO SEXTA: INCUMPLIMIENTO**

La falta de cumplimiento de "EL MUNICIPIO" respecto a las obligaciones prescriptas en este Convenio, ya sea de la debida rendición de cuentas documentada de la totalidad de los fondos invertidos, como así también la comprobación de falsedad u ocultamiento en la información proporcionada o que proporcione en lo sucesivo, o bien la falta de cumplimiento de los objetivos sociales programados facultará a "EL MINISTERIO" a: 1) fijar plazos para corregir alteraciones en la ejecución del Programa y/o la devolución de los fondos correspondientes; 2) y/o podrá declarar la caducidad del subsidio en los términos del art. 21 de la Ley N° 19.549, pudiéndose demandar el reintegro de la/s suma/s entregada/s, sin necesidad de previo requerimiento; sin perjuicio del inicio de la acción legal pertinente.

"EL MUNICIPIO" queda obligada/o a entregar, a requerimiento de "EL MINISTERIO", la totalidad de la documentación correspondiente a la gestión efectuada.

**CLÁUSULA DÉCIMO SÉPTIMA: CONSTITUCIÓN DE DOMICILIO**

Los domicilios indicados en el encabezamiento se considerarán constituidos para todos los efectos legales judiciales o extrajudiciales de este Convenio, mientras no sean modificados expresamente mediante carta documento u otro medio fehaciente. En dichos domicilios se tendrán por válidas todas las notificaciones, diligencias y procedimientos judiciales y extrajudiciales que fueren necesarios realizar.



*Ministerio de Desarrollo Social*

"EL MUNICIPIO" deberá comunicar a "EL MINISTERIO", mediante notificación fehaciente, todo cambio de domicilio real y/o legal que efectúe, debiendo sujetar el cambio a la aprobación de éste último.

**CLÁUSULA DÉCIMO OCTAVA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

"LAS PARTES" se comprometen a solucionar de común acuerdo y de buena fe las controversias que se susciten como consecuencia de la interpretación y/o ejecución del presente Convenio. En el caso de resultar ello imposible, "LAS PARTES" acuerdan someterse a la jurisdicción de los Tribunales Federales, sitos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con renuncia expresa a cualquier otro fuero o jurisdicción que por cualquier motivo pudiera corresponderles.

En prueba de conformidad se firman DOS (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en Buenos Aires a los 31 días del mes de agosto del año 2016, siendo ambos textos igualmente fehacientes.

Dra. CAROLINA STANLEY  
Ministra de Desarrollo Social de la Nación

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL  
Dra. Carolina STANLEY

NESTOR O. GRINETTI  
INTENDENTE  
MUNICIPIO DE LANÚS

MUNICIPALIDAD DE LANÚS  
Act. Néstor Osvaldo Grindetti