



# **Maestría en Administración y Políticas Públicas**

## **Tesis de Maestría**

Decimoctava Promoción

### **Elites estatales y micropolítica burocrática en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Argentina, 2015-2019**

**Malena Marcalle - 33.952.141**

**Buenos Aires, 5 de diciembre de 2019**

**Directora: Luisina Perelmiter**

## INDICE

<b>Listado de siglas y abreviaturas</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
Estado de la cuestión: respuestas a la pregunta de investigación en trabajos previos.....	6
Los elencos dirigentes como objeto de investigación .....	7
La emergencia reciente de partidos de centroderecha en América Latina: el caso del PRO .....	10
Herramientas conceptuales e hipótesis .....	14
Estrategia metodológica.....	18
<b>Capítulo 1. Mapa de los altos funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación</b> .....	20
1.1 Perfiles y trayectorias: algunas novedades.....	21
1.2 Micropolítica burocrática: los grupos ministeriales y sus mundos .....	25
1.2.1 Carolina Stanley: la retórica de la sensibilidad con intermediarios .....	25
1.2.2 El mundo de la gestión porteña: entre “puras” y “armadores” .....	28
1.2.3 El mundo de la gestión no gubernamental: entre la vocación social, la expertise y los negocios .....	34
1.2.4 El mundo de la gestión privada: entre la gerencia empresarial, los saberes auxiliares y el voluntarismo .....	37
<b>Capítulo 2. ¿Continuidad o ruptura? la política socio-asistencial de la gestión Cambiemos</b> .....	43
2.1 Garantías de continuidad, algunas innovaciones y el protagonismo de los funcionarios vinculados a las ONGs (2016-2017) .....	43
2.2 La urgencia de la crisis y el despliegue de las destrezas políticas de los PRO armadores (2018-2019) .....	48
<b>Conclusiones</b> .....	55
<b>Bibliografía</b> .....	60
Artículos de prensa y otras publicaciones de difusión amplia .....	66
Normativas.....	69
Páginas y links web.....	70
Anexo 1: “Matriz de datos sociodemográficos – funcionarios MDSN” .....	71
Anexo 2: “Funcionarios gestión privada MDSN” .....	71
Anexo 3: “Estructuras MDSN 2015-2019” .....	76
Anexo 4: “Evolución presupuestaria MDSN” .....	80

## **Listado de siglas y abreviaturas**

**MDSN:** Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

**PRO:** Partido Propuesta Republicana

**ONGs:** Organizaciones no Gubernamentales

**OSC:** Organizaciones de la Sociedad Civil

**MDS-CABA:** Ministerio de Desarrollo Social – Ciudad Autónoma de Buenos Aires

**GCBA:** Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

**UCA:** Universidad Católica Argentina

**SENNAF:** Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia

**SCO:** Secretaría de Coordinación

**UM:** Unidad de Ministro

**SAYPS:** Secretaría de Acompañamiento y Protección Social

**SAPS:** Secretaría de Articulación de Política Social

**SES:** Secretaría de Economía Social

**BP:** Barrios de Pie

**CTEP:** Confederación de Trabajadores de la Economía Popular

**PRIST-AT:** Argentina Trabaja

**AUH:** Asignación Universal por Hijo

**CNPA:** Comisión Nacional de Pensiones Asistenciales

**EH:** Ellas Hacen

**DB:** Desde el Barrio

**PNSA:** Plan Nacional de Seguridad Alimentaria

**ANDIS:** Agencia Nacional de Discapacidad

**HF:** Hacemos Futuro

**CAL:** Centros de Atención Local

**SSC:** Salario Social Complementario

**ANSES:** Administración Nacional de la Seguridad Social

**FMI:** Fondo Monetario Internacional

## Introducción

Luego de una década de gobiernos de izquierda y centroizquierda, Sudamérica empezó a experimentar un giro de signo contrario que se manifestó con la llegada de dirigentes de partidos de centroderecha y derecha a la contienda electoral. Más allá de las tendencias generales, el llamado “giro a la derecha” presentó particularidades en cada país (Barriga y Szulman, 2015). En Argentina, la llegada de la alianza Cambiemos al gobierno en 2015 supuso una novedad de envergadura en la historia política del país. Por primera vez un partido de centro derecha accedió al Poder Ejecutivo en elecciones libres. En efecto, el Partido Propuesta Republicana (PRO), principal partido de la alianza, llevó a la presidencia a su líder Mauricio Macri, empresario y jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desde 2007.

Como en otros países de la región, este cambio, luego de una década larga de gobiernos “progresistas”, planteó interrogantes sobre el modo en que la nueva fuerza iba a ocupar el Estado y los efectos que la renovación del personal político le imprimiría a la gestión de gobierno. Máxime considerando que Cambiemos no sólo fue victoriosa a nivel nacional sino también en la provincia y en la ciudad de Buenos Aires, con el consecuente requerimiento de personal para ocupar puestos de gobierno. El desembarco de Cambiemos en el gobierno impulsó así mecanismos de reclutamiento de funcionarios por fuera de las estructuras partidarias, dando lugar a una migración de elites gerenciales desde el mundo de las empresas y de las organizaciones de la sociedad civil al Estado (Vommaro, 2017; Canelo y Castellani, 2017; Arcidiácono y Luci, en prensa). Proceso que, desde la propia narrativa identitaria del PRO, se postuló como una migración de capacidades y energías morales del mundo privado al público (Vommaro, 2017). ¿De qué modo se desarrolló el encuentro entre estas nuevas elites y las instituciones estatales? ¿Qué tan homogéneas resultaron

una vez en el gobierno? ¿Qué impacto tuvo esta renovación sobre la vida interna del Estado y sobre su accionar en áreas específicas?<sup>1</sup>

En esta tesis nos proponemos responder estas preguntas en un caso específico, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDSN). Esta organización, en tanto institución estatal, reúne algunas características que la hacen particularmente pertinente para nuestra investigación. Por un lado, se trata del organismo que concentra las políticas destinadas a los sectores más vulnerables, tradicionalmente bases sociales del peronismo, partido opositor a Cambiemos. También se trata de un organismo que creció y se consolidó institucionalmente durante los gobiernos kirchneristas, masificando sus políticas y edificando una capacidad infraestructural ausente en gestiones anteriores. A su vez, fue una institución estatal cuyo funcionamiento cotidiano se erigió en emblema de un tipo de vínculo entre el Estado y las clases populares más empobrecidas, basado en la promesa de proximidad, sensibilidad y empatía, lo que Perelmiter (2016) denominó burocracia plebeya. Por otro lado, no es menos cierto que el área de desarrollo social ha sido especialmente relevante en la historia del PRO, donde se han formado y han hecho carrera algunos de sus principales dirigentes, como María Eugenia Vidal (Salerno, 2018). Un área que, además, resulta estratégica desde una concepción liberal de las políticas sociales, centrada en la contención de los más pobres en detrimento de estrategias más universales de protección social. Por estos motivos, el encuentro entre estas nuevas elites estatales y el MDSN resulta enigmático: un territorio estatal ajeno y propio al mismo tiempo, un lugar de acción y vinculación con la sociedad históricamente asociado a las fuerzas partidarias opositoras, y a la vez, un área de política pública en la cual pueden moverse con cierta comodidad y experiencia.

---

<sup>1</sup> En Argentina, esta pregunta tiene una relevancia quizás mayor que en otros países del cono sur, dado que no existen carreras burocráticas estables para el alto funcionariado estatal, que en su mayoría se renueva con los cambios de gobierno. En otros países, como Brasil, por ejemplo, existe una mayor estabilidad en la conducción técnico-burocrática del Estado (Codato et al., 2018).

Para dar cuenta del modo en que estas elites ocuparon el MDSN, analizaremos, en primer lugar, el perfil de las personas que ocuparon los cargos de Ministra, Secretario/a, Subsecretario/a y Director/a General/Nacional entre el 2015 y el 2019, así como sus agrupamientos y vínculos políticos en la vida interna del organismo. En segundo lugar, analizaremos las relaciones entre dicha micropolítica, la evolución de la política implementada por el MDSN en el periodo y los desafíos crecientes que enfrentó el gobierno en materia social, sobre todo a partir de 2018, conforme avanzaba la crisis económica y social. En efecto, la intervención del MDSN fue cada vez más relevante a lo largo del periodo bajo análisis, no sólo para contener el movilizadísimo entramado social argentino, sino también para ayudar a mantener la gobernabilidad de un país dominado por el deterioro sustancial de la economía en general y de las condiciones de vida de los grupos más pobres y precarizados en particular.<sup>2</sup>

En términos concretos, entonces, nos preguntamos: ¿quiénes ocuparon el MDSN? ¿cuáles son sus características? ¿cómo se relacionaron entre sí? ¿cuál fue el peso relativo de los diferentes grupos de funcionarios en la política ministerial? ¿qué han hecho en términos de las políticas sociales del ministerio? ¿Qué cambios y continuidades pueden advertirse con respecto al periodo anterior? Nuestras preguntas de investigación buscan así ampliar el conocimiento sobre la composición y los perfiles de las elites socio-asistenciales del gobierno de Cambiemos, sus modos de habitar el Ministerio “de la pobreza”, de gestionar el vínculo entre el gobierno y los sectores populares más precarizados, en un contexto atravesado por desafíos crecientes, agudizados desde 2018.

---

<sup>2</sup> Hacia mediados de 2019, la inflación registraba un aumento acumulado del 260% con respecto a 2015, el peso estaba devaluado en un 360% frente al dólar, y la construcción, el comercio y la industria, que representan casi la mitad del empleo argentino, había sufrido una caída cercana al 40%. El poder adquisitivo de los salarios bajó casi un 20% y la pobreza se ubicaba por encima del 35% de la población. Véase González, Enric: “Argentina: la crisis que no cesa”, *El País*, 02/06/2019 y “La pobreza en Argentina sube 8 puntos en un año, hasta el 35,4%”, *El País*, 03/09/2019.

## **Estado de la cuestión: respuestas a la pregunta de investigación en trabajos previos**

El estudio de las elites políticas en Argentina ha recibido cierto impulso en los últimos años, por lo que nos valemos de un importante acervo empírico y analítico que nos permite comparar y establecer algunos contrapuntos con periodos previos. Como veremos, la ciencia política, la historia y la sociología revisitaron estos estudios y sus preguntas generales, de forma de tratar de explicar los modos en que las clases dirigentes impulsaban y/o se adaptaban a las transformaciones sociales, económicas y políticas de cada época (Vommaro y Gené, 2018). Nuestra investigación está inscripta y se apoya en el conjunto de estos trabajos, fundamentalmente en los trabajos de la sociología de las elites políticas, para comprender y contribuir al entendimiento de un nuevo ciclo político en curso en Sudamérica, caracterizado por la salida de gobiernos de tradición “progresista” y el ingreso de una nueva ola de “giro a la derecha”, estudiando particularmente a la elite estatal del MDSN en la gestión de la alianza Cambiemos.

Desde los trabajos pioneros de José Luis De Ímaz (1964) y Darío Cantón (1964) sobre los grupos dirigentes de Argentina, hasta el 2001, existió un largo *impasse* en el estudio de las elites políticas. Recién a partir de la crisis, en un contexto marcado por la desafección respecto de los elencos políticos y la emergencia de nuevas clases dirigentes, se revitalizó la pregunta por las elites políticas y estatales. Esta trama convocó a investigadores de distintas disciplinas a ocuparse nuevamente de las minorías gobernantes, aplicando variadas metodologías y fuentes (Vommaro y Gené, 2018). Así, los trabajos en los que se inscribe esta tesis y que nos han servido como antecedentes pueden dividirse en dos grandes grupos: a) los estudios dedicados a las elites dirigentes en general y a las elites estatales en particular; b) los estudios dedicados a la emergencia del PRO, como parte del proceso de creación de partidos de centroderecha en la región, y a sus

dirigentes y miembros en el gobierno. El conjunto de estos trabajos contribuyó a delimitar un espacio para nuestra indagación.

### Los elencos dirigentes como objeto de investigación

En las últimas dos décadas, los trabajos sobre las elites dirigentes han proliferado considerablemente. De acuerdo con Vommaro y Gené (2018), se pueden agrupar en los que estudian a las elites legislativas, a las elites partidarias y a las elites estatales.

Las elites legislativas tomaron relevancia en los estudios académicos a partir de la primera década del siglo XXI. Estos recuperaron variada información, como las propiedades sociales, los perfiles políticos y los cambios en los posicionamientos ideológicos de estas elites. Entre los principales estudios, podemos mencionar el trabajo de Canelo (2011) sobre los senadores nacionales de tres cohortes: 1973-1977, 1983-1992 y 1989-1998, es decir, antes y después del golpe militar de 1976; el trabajo de Levita (2011), que estudió los perfiles de los senadores entre 2001 y 2011, evaluando sus trayectorias, perfiles y profesionalización política; o bien, el trabajo de Prol (2011), quien indagó en elites legislativas más específicas, como los sindicales del primer peronismo, y los de Mellado (2006) y Aelo (2004), que estudiaron a los parlamentarios subnacionales como los de Mendoza y de Buenos Aires.

Nuestro interés en estos trabajos radica en la forma en que echan luz sobre el reclutamiento de los elencos, que en muchos casos distan de ser netamente partidarios para pasar a recurrir a otros tipos de cuadros. También nos orientan sobre las capacidades ponderadas en determinados momentos (políticas o técnicas) y su armonioso o disonante funcionamiento, como así también, en la fuerte pluralidad y heterogeneidad en los recorridos de los dirigentes, que dan cuenta de los diferentes tipos de profesionalización política, y con ello, de los distintos tipos de perfiles de



dirigentes. Estos aspectos se vuelven relevantes en nuestro trabajo de investigación, ya que entre los recursos reclutados del nuevo gobierno, estuvieron las elites gerenciales de empresas y de organizaciones de la sociedad civil (Vommaro, 2017), normalmente ajenos a la función estatal.

En el caso de las elites partidarias, agrupamos un conjunto de estudios que se ocupan de analizar al personal político de regímenes gubernamentales particulares. Encontramos en esta línea, estudios del Orden Conservador (Botana, 1998), de los gobiernos radicales (Persello, 2004; Ferrari, 2008) y de los gobiernos peronistas (Sidicaro, 1995 y 2002; Campione, 2003; Rein, 1998, 2008). Estos estudios abordaron el fenómeno de la profesionalización política, identificaron la pluralidad de actores que integraron los elencos políticos, sus modos de hacer carrera, sus atributos y el modo en que fueron convertidos en recursos políticos.

Más allá del periodo en el cual se centran, compartimos con estos trabajos tres aspectos: 1. el interés por estudiar los dirigentes intermedios además de los de “primer orden”, en la medida que incluimos a subsecretarios/as y directores/as generales y nacionales en nuestro análisis, como integrantes de las redes de poder y de los mecanismos de acción política del ministerio (Ferrari, 2008; Rein, 1998; Campione, 2007); 2. la indagación sobre el “faccionalismo” intrapartidario como recurso empleado por las elites para adquirir autonomía y ascender en sus carreras políticas, con el fin de poner atención en los clivajes que puedan existir al interior del ministerio (Ferrari, 2008; Persello, 2004); y 3. el abordaje de la relación entre los gobiernos y las corporaciones empresariales o el mundo empresario, con el objetivo de entender si existe algún riesgo de cooptación del aparato estatal o satisfacción de intereses particulares por parte de estos funcionarios en el MDSN (Sidicaro, 2002; Castellani, 2018; Gené, 2019).

Finalmente, otro modo en que se ha estudiado a las elites dirigentes ha sido a través del estudio de las burocracias, o bien mediante el estudio de las primeras y segundas líneas que pueblan

los ministerios nacionales. Es decir, se ha estudiado lo que podríamos denominar ampliamente “elites estatales” (Vommaro y Gené, 2018). Siguiendo el esquema de Giorgi (2014), podemos mencionar, por un lado, los trabajos que se han ocupado de estudiar el perfil de estas elites, la incidencia de la inestabilidad institucional sobre sus carreras, y las transformaciones ideológicas que fueron experimentando, abarcando más de un ministerio y trascendiendo los partidos o regímenes políticos. En esta línea encontramos investigaciones apuntadas al estudio de las influencias de las corporaciones en las designaciones ministeriales en el periodo de 1955 a 1969 (Niosi, 1974); o el trazado de los perfiles de los funcionarios políticos entre 1983 y 1999, y sus modalidades de acceso a la función pública, en particular en las áreas que requieren de un alto componente político-técnico, como Economía, Obras Públicas y Educación (Dalbosco, 2003, 2005).

Por otro lado, los trabajos concentrados en el periodo previo a 1955, que se abocaron al estudio de una oficina estatal y se interrogaron por las políticas públicas que impulsan, inquiriendo en sus transformaciones organizacionales y sus dirigentes. Se destacan trabajos de variadas temáticas, como salud pública (Ramacciotti, 2009; Gonzalez Leandri, 2010), políticas laborales (Suriano, 2000; Soprano, 2010), estadística pública (González Bollo, 2004), políticas educativas (Rodríguez, 2011) y políticas socio-asistenciales (Osuna, 2012; Giorgi y Mallimaci, 2012).

Por último, un conjunto de trabajos ubicados un poco más cerca en el tiempo (desde la última dictadura hasta la actualidad) y cuyo interés se localiza en el personal político de ministerios específicos. En estos trabajos se indaga en las trayectorias políticas, educativas y sociales de los dirigentes, así como en sus vínculos, saberes y desempeño. Aquí podemos ubicar la prosopografía de Guido Giorgi (2014), quien se interroga por la existencia de tendencias generales entre los perfiles de los titulares de los ministerios entre 1854 y 2011. O bien, para el periodo post-

dictatorial, podemos ubicar el trabajo de Heredia, Gené y Perelmiter (2012) sobre las destrezas, especificidades y apoyos requeridos según la cartera de gobierno entre 1976 a 2012; el trabajo de Mariana Heredia (2012) sobre el Ministerio de Economía, de Paula Canelo (2012a) sobre el Ministerio de Defensa, de Mariana Gené sobre el Ministerio del Interior (2007, 2012a y 2012b, 2019), y de Guido Giorgi (2015) y Luisina Perelmiter (2012, 2016) sobre el Ministerio de Desarrollo Social.

Nuestro análisis se nutrió de las perspectivas de estos trabajos, al poner atención en las trayectorias formativas de los dirigentes, en la especificidad de sus saberes, en sus rutinas laborales desplegadas, en sus relaciones con el campo académico y profesional, y llegar a preguntarnos, si estos dirigentes han procurado institucionalizar esos saberes y prácticas en la formulación de las políticas sociales. Asimismo, nos llevan a explorar el MDSN analizando las relaciones entre la conformación del funcionariado social, sus destrezas y los desafíos de gobierno, indagando en los perfiles deseables y/o eficaces para conducirlo en ciertas coyunturas. Además, algunos de estos trabajos, fundamentalmente aquellos dedicados al estudio de la cartera social (Giorgi, 2015; Perelmiter, 2012, 2016), nos permiten evaluar líneas de continuidad o discontinuidad respecto de gestiones anteriores en torno a los recursos y destrezas valoradas como necesarias y/o eficaces para la gestión social.

### La emergencia reciente de partidos de centroderecha en América Latina: el caso del PRO

Continuando en el campo de la sociología de las elites, y más específicamente de las partidarias, se han producido contribuciones sobre nuevos partidos políticos en un contexto de surgimiento de nuevas democracias en Europa Oriental y América Latina (Tavits, 2008; Hug, 2000, 2001). En Argentina, los trabajos en este terreno intentaron identificar el ingreso de nuevos

perfiles a la política profesional luego de la crisis del 2001, que dejó un sistema partidario colapsado, un escenario marcado por cambios sociales, culturales y económicos, y nuevas demandas sociales y políticas. Vommaro (2013, 2015a, 2015b, 2017) Morresi y Vommaro (2012); Vommaro y Morresi, (2014), y Vommaro y Armesto (2015), se ocuparon de estudiar la elite dirigente que decidió privilegiar el escenario local sobre el nacional, y crear a principios del siglo XXI, el partido “Propuesta Republicana” (PRO). Trazaron el origen del partido, analizaron los grupos políticos que lo componen, sus perfiles socioeducativos, los mundos sociales en los que recluta adeptos y construye su discurso, y los espacios de sociabilidad político-partidarios. Los autores argumentan que el PRO desborda un único mundo -el empresarial- e incorpora cuadros sociales de otros sectores: dirigentes radicales, peronistas, de centroderecha (como la Ucedé), y del mundo de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y *think-tanks*.

El conjunto de estos trabajos es relevante para nuestra indagación, no sólo porque analizaremos a los funcionarios de la alianza Cambiemos en la que el PRO es una de las fuerzas mayoritarias, sino también porque este último no es un viejo partido o un desprendimiento de un movimiento político tradicional, del cual existe un vasto conocimiento. Sino más bien, es un partido que se presenta como una novedad, cuyo líder se presenta como un *outsider* de origen empresarial, que decidió “meterse en política” (Vommaro y Morresi, 2014). La caracterización general del PRO, sus clivajes y sus discursos, son fundamentales para entender e indagar si existe un punto de intersección entre las características del partido y la forma en que las elites dirigentes del MDSN gestionan la política social.

Otros estudios han introducido más aportes sobre el perfil y las trayectorias de las capas dirigentes del nuevo partido PRO, que actualmente ocupan los altos mandos del gabinete nacional. Por un lado, podemos encontrar los trabajos del Observatorio de las Elites Argentinas de la

Universidad de San Martín<sup>3</sup>, que elaboraron desde la asunción de Cambiemos en 2015, una serie de informes respecto del perfil sociológico de sus miembros (Canelo y Castellani, 2016); de su exposición a conflictos de interés (Castellani, 2018); del gabinete de María Eugenia Vidal en la provincia de Buenos Aires (Canelo y Lascurain, 2017); y sobre ministerios puntuales como el de Energía y Minería, Educación y Deporte (Canelo y Castellani, 2017; Becerra, 2017). Estos estudios revelan una fuerte articulación y/o solapamiento entre una elite económica y una elite política en la ocupación de los cargos estatales, lo que, en algunos casos, ha conllevado a altos riesgos de conflictos de interés y captura de la decisión estatal.

Por otro lado, está el trabajo de Arcidiácono y Luci (en prensa), que analizan los procesos de reclutamiento de los funcionarios provenientes de las ONGs hacia los altos cargos del Ministerio de Desarrollo Social. Su trabajo muestra cómo este grupo profesionaliza su vocación social de larga data, asociada en muchos casos a lo religioso y a la preocupación por el otro desfavorecido, que combina capacidades técnicas y experiencia en territorio adquiridas en el mundo de las ONG. Su ingreso al Estado, explican las autoras, les da la oportunidad de expandir su compromiso social y experiencia, al tiempo que se desmarcan de la identidad partidaria y política propia de otro tipo de funcionarios<sup>4</sup>.

Por último, encontramos el trabajo de Agustín Salerno (2018), que analiza los perfiles y las trayectorias de las personas que ocuparon los altos cargos del MDS-CABA entre 2007 y 2015, evaluando los atributos y concepciones de gobierno que jerarquizó el PRO en la cartera de las políticas sociales. En su trabajo da cuenta de la convivencia de dos tradiciones diferenciadas: la

---

<sup>3</sup> El observatorio se enmarca en las actividades de investigación desarrolladas por el Programa de Estudios sobre las Elites Argentinas del Instituto De Altos Estudios Sociales (IDAES-UNSAM). Desde 2019, dicho Observatorio es compartido con el CITRA-UMET.

<sup>4</sup> Arcidiácono, Pilar y Luci, Florencia: “Las ONG en la gestión de Cambiemos. Una temporada en el Estado”, *Revista Anfibia*, Universidad Nacional de San Martín, 2019.

“liberal” incorporada por un conjunto de funcionarios a partir de su participación en fundaciones liberales (como la Fundación Grupo Sophia y la Fundación Creer y Crear); y la “evitista”, reactualizada por un sector del peronismo que ocupa cargos en Desarrollo Social de la ciudad, relacionada con la vocación de ayudar a los sectores más vulnerables, separando “lo social” de “lo político”. Para el autor, en el ministerio de la ciudad se genera una confluencia de ambas tradiciones, dando lugar a lo que llama “evitismo liberal”, es decir, una combinación entre el estilo próximo y fundado en la sensibilidad frente a la pobreza, y la valoración de la expertise, con anclaje en la pertenencia a las fundaciones mencionadas arriba.

Todos estos estudios nos permiten comprender las tramas institucionales y las trayectorias previas de los funcionarios sociales del PRO, sus espacios de reclutamiento y sus estrategias de intervención. Son un recurso para constatar y comparar con los perfiles imperantes en la gestión social a nivel nacional, indagar sobre los saberes que los nutren y los recursos que fueron apprehendiendo a lo largo de la gestión.

En función de este breve recorrido, esta tesis busca contribuir al conocimiento de una elite estatal en particular, retomando estudios existentes, que focalizan o bien en el tipo de perfiles y trayectorias ponderadas para el reclutamiento partidario; o bien en las destrezas políticas y/o técnicas que son valoradas; o bien en la relación de estas dos dimensiones y los desafíos específicos de gestión, indagando en los perfiles eficaces para conducir un organismo en ciertas coyunturas. Es decir, buscamos echar luz sobre un tipo de elite estatal y partidaria que se presenta como una novedad en la historia argentina.

## Herramientas conceptuales e hipótesis

Nuestra investigación no partió de un marco teórico estructurado y consolidado, a partir del cual derivamos hipótesis a testear, sino más bien de algunas preguntas que resultaban relevantes a la luz de investigaciones previas e indagaciones preliminares. A lo largo de la tesis nos proponemos responder cuatro conjuntos de preguntas: 1. *quiénes son y de dónde provienen los altos funcionarios* del MDSN de la gestión de Cambiemos; 2. *cómo se agrupan y se relacionan al interior del ministerio, qué atributos caracteriza a cada grupo y cuál es el peso de cada uno al interior del organismo*; 3. *qué ha hecho el ministerio dirigido por estas elites, qué tipo de políticas se asocian con qué tipo de funcionarios al interior de la cartera; y finalmente, 4. los desafíos de gestión que enfrentó esta cartera y su conducción en el periodo bajo análisis.*

Nuestro punto de partida teórico y metodológico es que ninguna de estas dimensiones, por sí solas, resultan suficientes para dar cuenta del encuentro entre estas nuevas elites estatales y el Estado, y del impacto efectivo que tuvo la renovación de las cúpulas ministeriales sobre el accionar de la cartera. Por el contrario, para responder a nuestra pregunta principal necesitamos abordar estas cuatro cuestiones en simultáneo. Para ello, la investigación moviliza y vincula cuatro categorías de análisis: perfiles de los altos funcionarios, micropolítica burocrática, políticas ministeriales y desafíos de gestión.

Los “perfiles y trayectorias de los altos funcionarios” se reconstruyeron atendiendo a las siguientes variables: género, edad, nivel de formación académica, trayectoria profesional y pertenencia política, siguiendo el método sociográfico. Partimos de la premisa que las trayectorias de los funcionarios se articulan con distintos mundos sociales de los que adquieren, consciente o inconscientemente, esquemas de percepción y clasificación, habilidades, atributos y recursos. Desde este punto de vista, evitamos caracterizar a los funcionarios como un instrumento pasivo o

reproductores automáticos del Estado capitalista o del interés de ciertas elites sociales (Bohoslavsky y Soprano, 2010).

La noción de “micropolítica burocrática” la tomamos de Perelmiter (2016, 83 y ss.) y alude a la trama de relaciones que los funcionarios enlazan entre sí una vez que ocupan posiciones en el Estado. Esta trama incluye la descripción de los modos en que se forman grupos y se distinguen entre sí, articulando solidaridades y conflictos que caracterizan la vida cotidiana de la gestión. También supone el análisis de las relaciones de poder entre estos grupos, el mayor o menor peso político que adquiere cada uno de cara a los desafíos de la coyuntura y las destrezas o recursos que cada grupo tiene para responder a los mismos. La noción de micropolítica burocrática permite observar de modo dinámico y situado la relación entre perfiles, prácticas y coyunturas de gestión.

La noción de políticas ministeriales constituye una categoría operativa y refiere a las acciones desplegadas desde el ministerio, sea en la forma de planes o programas sociales, sea en la forma de intervenciones de otro tipo, más ligados a situaciones puntuales o de urgencia. Busca especificar la actuación de la cartera y su evolución en estos años, describiendo los objetivos de las políticas, sus lenguajes y formas de implementación y el peso presupuestario de las principales iniciativas ministeriales. En nuestra investigación, observar las políticas ministeriales es importante para poder mostrar en qué medida tanto los perfiles de los funcionarios como la micropolítica burocrática inciden en la actuación del ministerio de cara a la sociedad.

Los “desafíos de gestión”, finalmente, aluden a eventos y/o actores externos al ministerio que pudieron haber impactado en la micropolítica interna y en la definición de la política ministerial, partiendo de la premisa que pueden ejercer diferentes formas de presión y resistencia. Tomando esta categoría de análisis, trataremos de dar cuenta que las políticas estatales no son un producto unilateralmente definido desde las instituciones estatales ni desde las elites estatales



(Soprano, 2006), sino que resulta necesario explorar en qué medida las políticas públicas estuvieron orientadas por relaciones con actores sociales específicos o por determinantes del contexto, que otorgaron más o menos márgenes de decisión a las elites (Gené, Heredia y Perelmiter, 2019).

En síntesis, nuestro objetivo, por lo tanto, es doble: por un lado, indagar sobre las características sociodemográficas de los funcionarios, sus prácticas desplegadas, y los agrupamientos forjados en el ministerio; por otro, y trabajando en lo anterior, procurar comprender las prácticas situadas de sus funcionarios, es decir, entender cómo el nuevo gobierno interviene sobre lo social en esta coyuntura histórica.

De aquí subyace nuestra hipótesis de trabajo, que desplegaremos a lo largo de la tesis: la renovación de los perfiles de las elites estatales de la asistencia social no necesariamente se tradujo en cambios en las políticas ministeriales consistentes con dicha renovación. Antes bien, en términos generales, las políticas dirigidas a los sectores más pobres continuaron el esquema heredado del gobierno kirchnerista. Más aún, algunos cambios introducidos en las políticas del MDSN se orientaron a responder al desafío político más acuciante para la cartera en la coyuntura de crisis: aceitar la relación con las organizaciones sociales de la economía popular y garantizar gobernabilidad en los barrios más pobres. La primacía de este desafío sobre otros puede observarse, a su vez, en la deriva de la micropolítica burocrática en los años 2015-2019, donde los funcionarios con mayores destrezas para la negociación política y la gestión territorial fueron los que ganaron mayor peso en la definición de las políticas ministeriales, conforme avanzaba la crisis económica. Esto a pesar de que este tipo de perfiles fue minoritario considerando al conjunto de funcionarios y de que sus destrezas para el armado político eran precisamente aquellas de las que

los nuevos funcionarios, provenientes del mundo del *management* empresario y las grandes organizaciones no gubernamentales, buscaban desmarcarse.

La llegada de Cambiemos al gobierno nacional implicó efectivamente una renovación de los perfiles del alto funcionariado del MDSN. Provenientes del entorno próximo de la Ministra Carolina Stanley, pero también del mundo empresario y del mundo de las organizaciones no gubernamentales sin filiaciones políticas con el PRO, los funcionarios del MDSN se presentaron como la antítesis del gobierno anterior, que caracterizaban como asociado al “populismo”, a la “rosca política”, a la “corrupción”, a todo lo que presentaron, en definitiva, como los “vicios” y “oscuridades” del mundo político (Gené, 2019). En espejo, pusieron en escena un discurso asociado al “diálogo”, a la “admisión de errores” y a la “transparencia”; propusieron políticas públicas presuntamente fundadas en la ausencia de intermediarios “contaminantes”, fortalecedoras de la cultura emprendedora y la meritocracia, en reemplazo de la “militancia” y la “dependencia estatal” que desde sus puntos de vista era fomentada por el gobierno anterior (Niedzwiecki y Freytes, 2018). No obstante, como veremos a lo largo de la tesis, las nuevas elites de la asistencia no necesariamente escaparon a los “vicios” que objetaban y atribuían a la gestión anterior. Por el contrario, a medida que los desafíos de gestión se volvían más apremiantes, los apoyos políticos y territoriales obtenidos vía políticas asistenciales se volvieron un vector de gobernabilidad insustituible para el oficialismo, por lo que las destrezas para construir una red de relaciones y alianzas con las organizaciones sociales de la economía popular y un afluente de recursos para contener a estos movimientos fueron los activos más importantes que tuvo el Ministerio.

## Estrategia metodológica

La perspectiva general de esta investigación se ajusta a las características de una investigación cualitativa, anclada principalmente en herramientas de la sociología y la historiografía. El plan general de recolección de información combinó y articuló diferentes técnicas: a) el método sociográfico y el análisis prosopográfico, para el armado de una base de datos de elaboración propia sobre perfiles y trayectorias de los funcionarios sociales entre 2015 y 2019, y el armado de los grupos ministeriales; b) entrevistas en profundidad a informantes clave dentro del ministerio, tanto en puestos jerárquicos como en puestos técnicos, para profundizar en la micropolítica ministerial ; y c) el trabajo de archivo sobre la base del análisis de normativa, documentos institucionales, información presupuestaria, estadísticas y notas de prensa, a fin de reconstruir las políticas ministeriales y los desafíos de gestión a lo largo del periodo, así como complementar y fortalecer la información sobre las trayectorias de los funcionarios. (Taylor y Bodgan, 1987).

El primer conjunto de técnicas empleadas fueron el método sociográfico y el análisis prosopográfico. El primero consiste en la clasificación de los agentes según sus propiedades sociales formalizadas en ciertas variables (Sawicki, 2011). En nuestra investigación, nos ocuparemos exclusivamente de las personas que ocuparon los cargos de Ministra, Secretarios/as, Subsecretarios/as y Directores/as Nacionales y Generales de la cartera nacional de Desarrollo Social entre 2015 y 2019. De este relevamiento obtuvimos un universo de 72 funcionarios<sup>5</sup>, a partir de los cuales construimos una matriz de datos sociodemográficos, en función de las

---

<sup>5</sup> El relevamiento no incluye a los funcionarios del Ministerio de Salud y la Secretaría de Seguridad Social de la que depende ANSES, por dos razones. La primera, porque la fusión con las otras dependencias se realizó a fines de 2018, por lo que la inserción y formación de los cuadros políticos se dio en jurisdicciones y contextos distintos. La segunda, porque a pesar de la fusión, las jurisdicciones continúan operando como entidades autónomas, excepto en contrataciones que superen los \$160.000.000, que necesitan la autorización de la ministra Carolina Stanley.

siguientes variables: edad, sexo, nivel de estudios, tipo de universidad, profesión y pertenencia política. El análisis prosopográfico, por su parte, es una técnica que nos permite realizar biografías colectivas y elaborar grupos sociales con rasgos comunes, con el objetivo de describir los nuevos perfiles emergentes en el MDSN y analizar sus características, entramados sociales y las relaciones que mantienen entre ellos y con otros actores colectivos (Ferrari, 2010).

En segundo lugar, de modo de conocer con mayor profundidad las formas de acción e interacción de los funcionarios, complementamos las anteriores estrategias de recolección de información, con una decena de entrevistas en profundidad a informantes claves<sup>6</sup>. Cabe señalar que la muestra no fue definida a priori, sino que, dada la condición de trabajadora del ministerio de la tesista, seleccionamos a los entrevistados a partir de la cercanía y el vínculo construido a lo largo de la gestión con el funcionario/a o técnico/a, que en algunos casos generó mayor predisposición al intercambio de información, y en otros, lo contrario. El formato principal fue la entrevista abierta y en profundidad, para entender los sentidos y las orientaciones que los propios funcionarios le asignan a su trabajo cotidiano en el ministerio. La inserción en el MDSN, también nos permitió tener acceso a datos oficiales, como Curriculum Vitae del área de recursos humanos, y aspectos de la dinámica interna del organismo que de otro modo hubiera sido difícil conseguir o reconstruir.

Por último, realizamos un extenso trabajo de archivo para, en algunos casos, completar las trayectorias individuales de los funcionarios de la cartera social, y en otros, para profundizar en las decisiones de política pública y situarlas en el contexto económico y social actual. Para ello relevamos y analizamos diversas fuentes documentales: redes sociales profesionales, documentos

---

<sup>6</sup> Los nombres de las personas entrevistadas no figuran en este trabajo para resguardar sus identidades. Sólo en los casos en los que se cita a funcionarios/as con un alto reconocimiento público, se consignó sus nombres y apellidos verdaderos.

institucionales y oficiales del ministerio, normativas y reglamentaciones de sus políticas públicas, sitios web institucionales, y fuentes periodísticas y estadísticas pertinentes a la temática de estudio. Esto permitió reconstruir los principales cambios en los programas sociales del MDSN y sus fundamentos conceptuales.

La tesis se organiza en dos capítulos y unas conclusiones. En el capítulo 1, describimos el perfil y las trayectorias de los funcionarios sociales del MDSN, que tomamos como punto de partida para reconstruir la micropolítica ministerial de la gestión. En el capítulo 2, analizamos las políticas ministeriales implementadas en un contexto de desafíos crecientes, emparentándolas con las características de los funcionarios y sus relaciones al interior del ministerio. En las conclusiones, sintetizamos los hallazgos y los evaluamos en función de los principales argumentos y tendencias en la literatura especializada.

## **Capítulo 1. Mapa de los altos funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación**

La llegada de la alianza Cambiemos al gobierno vino acompañada de un nuevo elenco de funcionarios en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. En este capítulo, empezaremos por presentar un análisis cuantitativo de este elenco, describiendo regularidades de género, generacionales, en sus trayectorias académicas, profesionales y partidarias, con el objetivo de examinar los tipos de perfiles prevalecientes en la cúpula ministerial durante los años 2015-2019. Con este panorama, reconstruiremos la micropolítica del ministerio, describiendo los grupos que la componen, su lógica relacional y los recursos con que cada uno cuenta para hacer frente a las coyunturas de gestión.

## 1.1 Perfiles y trayectorias: algunas novedades

Siguiendo el método sociográfico y el análisis prosopográfico de nuestra estrategia metodológica, clasificamos a los funcionarios que ocuparon los cargos de Ministra, Secretario/a, Subsecretario/a, Director/a Nacional y General entre 2015 y 2019 según las siguientes variables: género, edad, nivel de formación académica, trayectoria profesional y afinidad/pertenencia política. En nuestro universo de 72 funcionarios encontramos características novedosas en comparación con gestiones anteriores.

Un primer rasgo destacable es la cercanía de estos funcionarios con el PRO. Si bien no pudimos comprobar en todos los casos una participación partidaria pura<sup>7</sup>, sí podemos destacar que el 50% de los funcionarios poseen un elevado grado de afinidad y participación en los espacios PRO: la Fundación Grupo Sophia, la Fundación Pensar, la Fundación Creer y Crecer y, por supuesto, el gobierno de la ciudad de Buenos Aires (GCBA). Compartir el acento partidario es relativamente novedoso para el área, ya que en periodos anteriores, dicha pertenencia se construía a partir de la llegada a los cargos públicos. Los partidos políticos no funcionaron como espacios de formación y reclutamiento de funcionarios para el área, siendo reemplazados por redes y centros de *expertise* con conexiones políticas más precarias con los partidos (Giorgi, 2014).

Una segunda característica para resaltar es que el 85% de estos funcionarios acredita un título universitario. Este es un rasgo persistente en Argentina desde 1990, cuando se consolida la génesis de un dominio experto sobre la cuestión social (Giorgi, 2014). Sin embargo, un dato que se distancia de las gestiones anteriores es la preeminencia de carreras afines a las Ciencias

---

<sup>7</sup> En el conjunto del gabinete de Cambiemos los funcionarios con pertenencia partidaria comprobada son muy escasos: sólo 63 individuos (17%) poseen participación partidaria comprobada (Canelo y Castellani, 2017). No obstante, en la Argentina la filiación partidaria suele ser lábil y mediada por pertenencias a espacios afines a ciertos partidos. En el MDSN decidimos observar este tipo de filiación, que operacionalizamos como la pertenencia a espacios cercanos al PRO, como los *think tanks* Grupo Sophia, Pensar, Creer y Crecer y la alta función pública en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires gobernada por el PRO desde 2007.

Económicas. En efecto, el 36% de los funcionarios posee una formación en estas especialidades, el 29% en Ciencias Sociales y de la Comunicación, el 20% en Derecho, y el 15% restante se graduó en Ciencias de la Salud y otras disciplinas. La importancia de la *expertise* económica y *managerial* es definitivamente una novedad respecto a periodos previos, máxime si tenemos en cuenta que, desde la creación de la cartera social en 1994, tendieron a primar las disciplinas sociales y el derecho entre las formaciones de esta elite (Giorgi, 2014) y que, a partir del 2003, el trabajo social fue la formación valorada por excelencia (Perelmiter, 2012).

Otro dato llamativo, vinculado a las trayectorias educativas de los funcionarios, está relacionado con el tipo de universidad a la que asistieron. Las nuevas elites del MDSN desarrollaron sus carreras de grado casi en igual proporción entre la universidad pública (54%), mayoritariamente la Universidad de Buenos Aires y la universidad privada (45%), donde se destaca la Universidad Católica Argentina<sup>8</sup> (UCA), evidenciando la presencia de las pertenencias religiosas entre estos funcionarios.

Además, del total de universitarios, el 52% realizó estudios de postgrado. De este universo, el 56% lo hizo en el país, mientras que 44% lo hizo en el exterior. La alta tasa de formación privada e internacional no sólo es una novedad en la cartera social, sino que también denota el perfil socioeconómico del PRO en su conjunto. Tal como describe Vommaro (2017), son personas de clase media-alta, con una trayectoria social ascendente; y de clase alta, provenientes de familias tradicionales, de Buenos Aires o de capitales de provincias del interior, herederos en algunos casos de la fortuna familiar, que nunca habían pasado por la gestión pública.

Un cuarto rasgo relevante de estos funcionarios es su procedencia ocupacional. El grupo de mayor tamaño (44%), está compuesto por personas que provienen del GCBA, “trasplantados”

---

<sup>8</sup> Ver Anexo 1: “Matriz de datos sociodemográficos – funcionarios MDSN”

de una jurisdicción a otra en 2015. Son “cuadros de gestión” (Giorgi, 2014), es decir, agentes que se desempeñaron en cargos de gestión pública en el Estado y no ocuparon cargos electivos. Este dato coincide con la observación realizada por Canelo y Castellani (2016), quienes resaltan que las carteras más “porteñizadas” han sido aquellas consideradas las áreas políticas del gabinete y que cumplirían un rol fundamental en la gestión. Para ello era necesario ubicar perfiles con experiencia previa y de confianza del presidente, o del sucesor del presidente en el GCBA, Horacio Rodríguez Larreta. En efecto, el MDSN ocupó un rol cada vez más preponderante para la contención social y el mantenimiento de la gobernabilidad a medida que avanzaba la gestión.

A este grupo del GCBA le sigue otro en tamaño, y son los provenientes de las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), que representan un 24% del total de funcionarios. Vommaro (2017) se refiere a este grupo como los que incorporaron al PRO y a la política profesional valores considerados “no políticos”, y que encontraron en su experiencia en el Estado una oportunidad de realización personal y profesionalización de su vocación social. Su incorporación al MDSN fue moldeada como un medio de gestión y de éxito, de entrega de sí y de desinterés, transformando sus preocupaciones morales en un quehacer y un compromiso político. Los miembros de las ONG “flexibilizan” los valores más conservadores de la centroderecha e incluso se presentan como extra-partidarios (Vommaro, 2017: 15; Arcidiacono y Luci, en prensa)

Por último, un grupo minoritario, pero muy novedoso para el área social, se encuentra delimitado por la marca empresaria y representa el 18% de los funcionarios. Ocuparon, en una primera instancia, cargos en la Secretaría de Coordinación (SCO), el “área administrativa” del MDSN, y luego, con los sucesivos cambios de estructura, pasaron a ocupar también cargos en la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF)<sup>9</sup>. Según Vommaro y Morresi

---

<sup>9</sup> Ver Anexo 2: “Funcionarios gestión privada MDSN”



(2014), estos funcionarios son cuadros empresarios que fueron convocados para modernizar y racionalizar el Estado, para dotarlo de capacidades técnicas y, que, al igual que los miembros de las ONGs, se encuentran lejos de la “contaminación” de la política partidaria. El PRO los ubica también como personas movilizadas por fines altruistas y desinteresados, que vienen a “contribuir” a la política social que despliega el Estado.

Finalmente, otros dos rasgos destacables, son la proporción de mujeres en el ministerio, por un lado, y la edad de los funcionarios, por otro. En cuanto al primer dato, el 43% del total son mujeres, incluyendo la máxima autoridad. Esto demuestra la persistencia de una asociación entre lo femenino y la asistencia social, y entre el tipo de racionalidad privilegiada en este organismo y el estereotipo de la destreza femenina (Giorgi, 2014). En cuanto al segundo dato, observamos que el 42% son personas de entre 35 y 45 años. Como muestran Canelo y Castellani (2016: 8), los miembros del gabinete inicial de Mauricio Macri son relativamente jóvenes, con una edad promedio ubicada en los 50 años. Dentro de este conjunto, ubican al MDSN como uno de los ministerios más “juveniles”, con una edad promedio de 43,2 años, muy cercana a la que observamos nosotros en el mismo periodo (42,5 años).

En síntesis, a diferencia de gestiones anteriores, observamos que los funcionarios del MDSN durante la gestión de Cambiemos se caracterizan por tener un vínculo más cercanos con el partido de gobierno, por una preponderancia novedosa de la *expertise* económica y *managerial* entre sus formaciones, y por una presencia importante de trayectorias educativas en circuitos privados, lo que denota en última instancia, un nivel socioeconómico elevado.

## 1.2 Micropolítica burocrática: los grupos ministeriales y sus mundos

Ahora bien, más allá de los perfiles y trayectorias predominantes, estas elites no son homogéneas. Es posible identificar mundos sociales por los que han transitado y a los que permanecen ligados. Es así, que en la intersección entre los mundos, saberes y ciertos modos de hacer de estos funcionarios y la estructura burocrática del MDSN, surgen grupos diferenciables entre sí con lógicas de acción particulares, que caracterizan la micropolítica burocrática del ministerio (Perelmiter, 2016). En primer lugar, nos detendremos en las características de la ministra Carolina Stanley, su perfil, desafíos e interlocutores. Luego, describiremos las características de los elencos que acompañan a la ministra, sus rasgos comunes y recursos simbólicos, que crean complicidades, roles y estilos de acción (Tilly, 2000). Encontraremos que estos grupos ministeriales, miembros de las distintas Secretarías del ministerio, son disímiles entre sí, por sus perfiles, tipo de inserción organizacional, lenguajes y recursos técnicos desplegados. Organizaremos la exposición de los funcionarios mediante su pertenencia a cinco Secretarías, resultantes de la estructura ministerial aprobada en enero de 2018.<sup>10</sup>

### 1.2.1 Carolina Stanley: la retórica de la sensibilidad con intermediarios

Sin duda, el perfil gerencial del gobierno de Cambiemos generaba cierto escepticismo respecto a que pudieran dar continuidad al diálogo con los dirigentes de las organizaciones sociales y las militancias de base del mundo de los pobres. Contra algunos pronósticos, Stanley supo

---

<sup>10</sup> Cabe destacar que el MDSN sufrió gran cantidad de transformaciones estructurales, en el marco de las ampliaciones -de 2017- y reducciones -de 2018- del Estado Nacional. Aquí tomamos como referencia la estructura de marzo de 2018 porque fue la que mayor continuidad experimentó y la que mayormente fue ocupada. Con la estructura ampliada de 2017, hubo gran cantidad de cargos sin designar (por demoras en los circuitos administrativos de las designaciones); y con la estructura reducida de diciembre de 2018, se anexaron al ministerio nuevas Secretarías, como la de Seguridad Social, que no entraron en nuestro análisis. Para una reconstrucción de las transformaciones de la estructura orgánica del MDSN en el periodo ver Anexo 3: “Estructuras MDSN 2015-2019”

construirse públicamente como enlace político entre el gobierno y estos dirigentes y organizaciones sociales del arco opositor. Hija de un ex alto ejecutivo del Citibank y el Banco Macro, educada en la bilingüe Saint Catherine School,<sup>11</sup> militante del PRO desde sus inicios, Stanley proviene de la Fundación Grupo Sophia, creada por Horacio Rodríguez Larreta, intendente de la Ciudad de Buenos Aires desde 2015 y uno de los principales dirigentes del PRO<sup>12</sup>. A diferencia de muchos de sus pares que estudiaron en universidades privadas, Stanley es abogada de la Universidad de Buenos Aires. Fue asesora de política social de la legisladora peronista María Laura Leguizamón, directora ejecutiva de la Fundación Grupo Sophia, y ocupó diversos cargos en el Ministerio de Desarrollo Social del GCBA, hasta que en 2011 reemplazó a María Eugenia Vidal frente al ministerio<sup>13</sup>, otra de las principales dirigentes del PRO y actual gobernadora de la Provincia de Buenos Aires<sup>14</sup>.

El paso por la gestión del área en la ciudad de Buenos Aires y su pertenencia al círculo íntimo de Rodríguez Larreta y Vidal, hicieron de Stanley un nombre esperable para la conducción del MDSN. A diferencia de otros ministros, no tuvo inicialmente una gran visibilidad mediática, pero trae consigo y ha creado un perfil político propio, que le ha dado mayor protagonismo a lo largo de la gestión. Ha sabido moverse en el mundo de la pobreza y aceitar vínculos con una variedad de dirigentes, una habilidad central en democracia para producir acuerdos y resultar confiable de modo transversal al arco político y partidario (Gené, 2019). Esta capacidad ha sido

---

<sup>11</sup> “Carolina Stanley, la hija del banquero que encabezó Desarrollo Social en la Ciudad y lo hará en la Nación”, *Télam*, 25/11/2015.

<sup>12</sup> La Fundación Grupo Sophia, ha sido una organización que colaboró de manera intensa con el partido PRO, como mecanismo de ordenación y creación de los planes y programas de gobierno. Para mayores detalles ver Belloti, Morresi y Vommaro (2015).

<sup>13</sup> Stanley y Vidal tienen vínculos estrechos de amistad y colaboración desde hace años. De hecho, el marido de Stanley, Federico Salvai es el ministro de gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

<sup>14</sup> Los datos fueron obtenidos de la información declarada en el perfil de LinkedIn de Carolina Stanley: <https://cl.linkedin.com/in/carolinastanley>

reconocida públicamente en distintas ocasiones. *“No nos dio soluciones no porque no quisiera, sino porque no podía. Igual fue la única que puso oído, mientras todos los demás ministros estaban en Suiza”* – declaró un intendente del conurbano bonaerense luego de una reunión por la ampliación de la tarifa social para servicios públicos por la quita de subsidios a los consumidores<sup>15</sup>. Las negociaciones que mantuvo con las organizaciones de desocupados y el Congreso para acordar la Ley de Emergencia Social en 2016 también fueron reconocidas como un acierto de su gestión, que les permitió a las organizaciones sociales tener un mayor control sobre algunas transferencias del Ministerio<sup>16</sup>. Mantener una buena relación con el Movimiento Evita y su principal dirigente, Emilio Pérsico, fue indispensable para contener al movimiento, la crisis social en los barrios y garantizar un vector de gobernabilidad (Longa, 2019: 220 y ss.). Dirigentes de otras organizaciones como Barrios de Pie (BP) y la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) también reconocieron el trabajo de vinculación de la ministra con los principales actores políticos del mundo de los pobres. *“No es una cheta que no sabe nada de la vida, no es soberbia. Valora el aporte de los movimientos sociales y no nos estigmatiza...”* -declaraba Daniel Menéndez, dirigente/referente de BP. En la misma nota, Juan Grabois, dirigente de la CTEP y opositor al gobierno afirmaba: *“Es humanamente distinta del resto del Gobierno. Sabe lo que es el sufrimiento, no está haciendo ‘carrerismo’*<sup>17</sup>. Probablemente estos comentarios sean fruto de ciertos acuerdos, pero lo cierto es que Stanley ha logrado que dirigentes lejanos a su medio político, social y cultural, se manifiesten públicamente de este modo sobre sus aptitudes para conducir el área. Es destacable, asimismo, que esta valoración de destrezas para la gestión social apele a un

---

<sup>15</sup> Fidanza, Andrés: “Carolina Stanley y los movimientos sociales. Diálogo, continuidad y ambulancia”. *Revista Anfibia*, Universidad Nacional de San Martín, 2017.

<sup>16</sup> Silva de Sousa, Marcelo: “Pérsico: el piquetero K que ahora es interlocutor privilegiado del macrismo”, *La Nación*, 05/01/2017.

<sup>17</sup> “Quién es Carolina Stanley, la superministra de Salud y Desarrollo Social que reniega del mote de “Evita Cheta”, *Diario Popular*, 03/09/2018.

ideal de autoridad fundado en la sensibilidad frente al sufrimiento, a la empatía y la capacidad de conectar con la realidad de los pobres.

Esta cuestión marca una inesperada continuidad con la gestión anterior, de Alicia Kirchner, particularmente en la acción política entendida como puesta en escena de la sensibilidad. Sin embargo, bajo la figura de Stanley, se suma una lógica adicional a la “cercana” y “sensible” con los pobres, que es la valoración de la filantropía, el trabajo en equipo y la *expertise*, síntesis que Salerno (2018) denomina “evitismo liberal”. En efecto, esta consiste en la combinación de una noción de proximidad definida como el acercamiento y/o desplazamiento hacia los necesitados de ayuda con valores como la eficiencia, la objetividad y la integralidad, presentes en el modelo gerencial del Estado.

Este planteo se vincula con un primer dato sobre la dinámica de gestión y el estilo de vinculación con la sociedad que este ministerio pone en práctica. Sin duda, ahí donde los gobiernos kirchneristas buscaron centralizar la ejecución de la asistencia, tener presencia directa en el territorio y cultivar vínculos de proximidad con las poblaciones destinatarias (Perelmiter, 2016, 2017b), este gobierno pareciera asumir, de acuerdo con nuestros informantes, un estilo de gestión asistencial que retiene la retórica de sensibilidad y proximidad, pero sin la institucionalización de la acción directa y urgente. En cambio, pareciera delegar dicha acción en las organizaciones sociales que nuclean a los sectores más empobrecidos, como advertiremos más adelante.

### 1.2.2 El mundo de la gestión porteña: entre “puras” y “armadores”

El grupo mayoritario de funcionarios está compuesto por personas provenientes de la gestión social del PRO en el GCBA. Como indicamos precedentemente, representan un 44% del total y se caracterizan por ser individuos ya probados y de confianza de la ministra. Muchos de

ellos iniciaron sus carreras en el Ministerio de Desarrollo Social porteño, realizando tareas burocráticas para luego ocupar cargos de mayor relevancia política (Salerno, 2018). Este “transplante” de funcionarios de una jurisdicción a otra no es novedoso en las últimas décadas de estabilidad democrática: Alicia Kirchner, que en 2003 era la responsable del área de desarrollo social en Santa Cruz, también mudó planteles y los ubicó en sectores estratégicos de la cartera nacional (Perelmiter, 2016). Habría que decir, además, que el área de desarrollo social siempre fue “fuerte” dentro del PRO. Es decir, la *expertise* en gestión social se corresponde, como actividad de gobierno, con un tipo de perfil frecuente entre los cuadros del PRO, cuestión que no ocurre con otras áreas de política pública, como trabajo o ciencia y tecnología.

En este grupo conviven, a su vez, dos subgrupos que denominaremos PRO “puras” y PRO “armadores”. Las PRO “puras” -término acuñado por Salerno (2018)-, es un grupo femenino concentrado en la Unidad de Ministro<sup>18</sup> y la Secretaría de Acompañamiento y Protección Social (SAYPS)<sup>19</sup>. Son 14 mujeres del total proveniente del GCBA (32 funcionarios), rodean a Stanley desde sus inicios en la Fundación Grupo Sophia y en su gestión en desarrollo social de la ciudad, y algunas de ellas poseen lazos personales de amistad con la ministra<sup>20</sup>. Son las encargadas del

---

<sup>18</sup> Con el anteúltimo cambio de estructura de la administración central (marzo de 2018), todas las “Unidad Ministro” de los Ministerios Nacionales pasaron a denominarse “Unidad de Coordinación General” (UCG). Ver Anexo 3: “Estructuras MDSN 2015-2019”.

<sup>19</sup> Las funcionarias arquetipo de este grupo son Alejandra Cedrola y Paula Pérez Marquina. La primera, licenciada en periodismo, acompaña a Carolina Stanley desde sus inicios como Ministra de Desarrollo Social del GCBA, bajo la figura de “asesora”. Su contacto con el sector público se inició justamente allí, en el 2011, habiéndose previamente desarrollado en el sector corporativo como ejecutiva de cuentas en consultoras de comunicación y estrategia empresarial, política y social. La segunda, profesora de Historia, es amiga de Carolina Stanley e inició su carrera pública en el año 2003 en la Fundación Grupo Sophia. En 2007 con la asunción de Stanley como Directora General de Fortalecimiento de la Sociedad Civil del GCBA, Pérez Marquina entra como su asesora hasta el año 2010. Ya con Stanley como ministra de Desarrollo Social del GCBA en el 2011, Pérez Marquina pasa a ser designada en el anterior cargo de la ministra hasta el año 2014, cuando asume como Subsecretaria de Promoción Social del GCBA.

<sup>20</sup> Dentro del universo de los PRO-puros, hay 5 funcionarios que son hombres y que ocuparon y ocupan posiciones en otras Secretarías. Entre ellos están: Alfredo Rocco, “Piter” Robledo (ya no ocupa un cargo), Donato Belli, Juan Pablo Scrigna, y Agustín Dellagiovana (ya no ocupa un cargo). A su vez, existen otros 4 funcionarios provenientes del GCBA que no tienen una identificación clara con los “puros” o “armadores”, o bien no contamos con información sobre su “pertenencia”. Tales son los casos de: César Neira (ya no ocupa un cargo), Florencia Orelle (ya no ocupa un cargo), Alberto Vega y Beatriz Orłowski. Ver Anexo 1: “Matriz de datos sociodemográficos – funcionarios MDSN”.

seguimiento de los “temas de agenda” de Stanley y reivindican su pertenencia al GCBA como marca de sus modos de trabajo: gestión común, trabajo en equipo y reuniones de seguimiento.

Como relataba una de nuestras entrevistadas:

Y esa secretaría es una secretaría hecha a la medida de Carolina ... eh ... digamos ... más allá de los temas de infancia que siempre fueron sus prioridades de gestión tanto en ciudad, como antes también... La SAYPS [Secretaría de Acompañamiento y Protección Social] es una secretaría como “stanleynista” por excelencia, muy enfocada en la gestión asociada, con organizaciones de la sociedad civil, que siempre también fueron una base de ... digamos ... de poder territorial muy fuerte para Cambiemos ... para el PRO originalmente y viene de una lógica de Vidal y de Caro. Fue una extrapolación de ciudad a nación (ex funcionaria SAYPS, entrevista propia, 18/01/2019).

Son funcionarias relativamente nuevas en política (la secretaria de la SAYPS ocupó recién un cargo en 2011 en el GCBA), que, como se desprende del testimonio, apuntan a dar cierta continuidad a las políticas que llevaban adelante en la ciudad.

Otro rasgo presente en este grupo es la marca religiosa, a través de la presencia de figuras conectadas con la dirigencia católica involucrada en el mundo de los pobres. La figura más representativa en esta línea es Victoria Morales Gorleri, ex secretaria de la Vicaría Episcopal de Educación por seis años, muy ligada al por entonces arzobispo Jorge Bergoglio. Son mujeres de clase media alta, de convicciones religiosas y posturas culturales conservadoras, activistas, por ejemplo, en contra de la ley de interrupción voluntaria del embarazo, tema que cortó transversalmente a la sociedad y a los partidos los últimos años.

Este enclave no ha tenido gran preponderancia en la micropolítica del ministerio. De hecho, según nuestros informantes, experimentan grandes dificultades para socializar o trabajar con el personal que antecedió su llegada y desenvolverse cómodamente puertas adentro del MDSN, como declara una funcionaria:

Este ministerio es un gigante, todo tiene un grado de complejidad para resolver los temas. Siempre tenés que tener un conocido en cada Secretaría, en cada área, llevarte bien. No hay procesos preestablecidos. No puede ser que los temas no tengan un principio y un fin cuando hacemos seguimiento (funcionaria UCG, entrevista propia, 27/01/2019).

El otro grupo de funcionarios, los PRO “armadores”, son un grupo de hombres del gobierno porteño que tienen lazos de confianza con Stanley, y poseen un perfil muy diferente y contrastante con las tendencias predominantes entre los funcionarios del MDSN (que describimos en el punto 1.1.) Son 9 funcionarios del GCBA, los que en función de sus perfiles y su lugar en el MDSN definimos como los “armadores políticos” (Gené, 2019) de la política social, los que llevan adelante las negociaciones y acuerdos que permiten a este ministerio ser un dique de contención de la conflictividad social. Ubicados mayoritariamente en la Secretaría de Articulación de Política Social (SAPS), a cargo de Carlos Pedrini,<sup>21</sup> son funcionarios cuyas trayectorias se caracterizan por la militancia de base, con fuerte arraigo barrial. Son de los pocos funcionarios que carecen de credenciales universitarias; muchos de ellos se iniciaron en el sector público con el gobierno peronista de Jorge Telerman en Buenos Aires, pero el salto a la política lo dieron con la llegada de María Eugenia Vidal al MDS porteño. Allí comenzaron a ocupar lugares estratégicos en la intervención del gobierno en las villas porteñas, y desde donde cultivaron vínculos con líderes sociales como Juan Grabois de la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP).

---

<sup>21</sup> Carlos María Pedrini, se inició en la gestión social en el 2004, durante la gestión de Jorge Telerman en el Gobierno de la Ciudad, momento en el que inicia su contacto con dirigentes sociales. Su carrera tiene un punto de inflexión en 2008, con la llegada de María Eugenia Vidal al entonces Ministerio de Desarrollo Social del GCBA. Allí, junto a su amigo Santiago López Medrano (ministro de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires entre 2015 y 2019) se encargó de la gestión territorial de los planes del gobierno de la ciudad, fundamentalmente en las villas. Estos antecedentes le dieron lugar para ser designado al frente de la Unidad de Gestión de Intervención Social (UGIS) del Ministerio de Desarrollo Social en el 2012, que coincidió con el gran despliegue del PRO en las villas y asentamientos que luego permitió en el 2015 la victoria del PRO en la Villa 31 y la 1-11-14. Durante la gestión de Stanley en el MDSN, el “hijo político” de Eugenia Vidal se fue convirtiendo cada vez más en el hombre fuerte de Carolina Stanley en el territorio.



Según Vommaro y Armesto (2015), estos grupos vinieron a formar parte del PRO en un contexto de crisis de sus partidos en el distrito porteño, encontrando allí un espacio para el desarrollo de sus carreras políticas. Al ingresar al partido, ofrecieron su “saber territorial” y su conexión con electorados ajenos al medio socio-cultural predominante del PRO: grupos y organizaciones sociales con los que mantienen relaciones directas y con los que es necesario interactuar, más allá de las elecciones.

De acuerdo con nuestros informantes, los PRO “armadores” ocupan un enclave donde parecería concentrarse una buena parte del poder político ministerial, la capacidad de movilizar recursos y tomar decisiones. Habitan el ministerio estableciendo alianzas con actores internos clave, fundamentalmente de las áreas administrativas, para tener la capacidad y el poder de dar respuestas rápidas. También son los funcionarios, en particular Pedrini, que funcionan como interlocutores ministeriales en el nivel local. Con perfiles más bien políticos, constituyen funcionarios atípicos en esta gestión, poco representativos de los rasgos generales del conjunto. Se distinguen del resto de los grupos ministeriales por ser diestros para llevar adelante la relación con las organizaciones sociales y las elites políticas locales en el territorio, sobre todo en tiempos de crisis. Como relata un funcionario:

Todos sabemos cuál es su rol en el Ministerio ... es un rol político, (Pedrini) es el negociador por excelencia. No por su jerarquía ... tiene un perfil bajísimo. Es el que regula las buenas relaciones con el territorio, entendido como las bases ... las organizaciones sociales y con los intendentes y gobernadores eventualmente. No hay nadie, ningún funcionario público del interior de nuestro país que me haya hablado mal de él ... todos lo adoran. Y eso demuestra una gran habilidad de quedar bien con todos, porque lo hace con recursos limitados igual que todos lo hacemos. Y a todos nos han puteado por no dar ... y él no sé cómo hace ... obviamente tiene más recursos que todos nosotros ... reparte de una manera que deja contento a todos (funcionario SCO, entrevista propia, 06/02/2019).

En este enclave prima el perfil “escondido” del PRO, que parecería explicar lo que ha hecho eficazmente el ministerio durante estos años: mantener bajo control la relación con las dirigencias sociales y políticas locales. Aun en las situaciones más críticas, como en los últimos estallidos sociales del pasado septiembre de 2019<sup>22</sup>. La apuesta por estos dirigentes para ocupar cargos en la gestión social nacional podría estar relacionada no sólo con el vínculo de confianza que construyeron con María Eugenia Vidal y, luego con Stanley en la ciudad<sup>23</sup>, sino también, por ser un grupo que pareciera habitar cómodamente el ministerio puertas adentro:

No podés desconocer que éste es un ministerio eminentemente peronista ... entonces vos no podés poner una persona que tenga un odio visceral hacia el peronismo, porque va a chocar de arriba a abajo y de abajo a arriba. Va a chocar con la gente ... porque hay una forma de pensar ... que es peronista. El empleado de desarrollo social quiere estar en la calle, quiere estar en el territorio, en la batalla, quiere estar viendo lo que pasa ... no quiere estar detrás de un escritorio (funcionaria SCO, entrevista propia, 26/01/2019).

Es el estilo del grupo de los “armadores”, que discursivamente el PRO dice haber desterrado, el que más peso político ha adquirido en la gestión de las políticas ministeriales, como veremos en el siguiente apartado. A lo largo de estos años, han consolidado un conjunto de destrezas políticas que fueron positivamente valoradas por las organizaciones sociales y territoriales, como el manejo de códigos implícitos y la capacidad de negociar y pactar con distintos actores (Gené, 2012a). Quizás el capital político territorial acumulado a lo largo de la gestión en el GCBA, fue la llave para mantener “en orden” no sólo el descontento por el rumbo económico que fue tomando el país, sino también la distancia ideológica que la mayor parte de las organizaciones sociales de los sectores más pobres han mantenido con el gobierno. Lo paradójico

---

<sup>22</sup> “Desarrollo Social convocó a los movimientos sociales para evitar un nuevo acampe”, *Perfil*, 19/09/2019.

<sup>23</sup> Representado en su nombramiento como director de la Unidad de Gestión de Intervención Social (UGIS), cuyo objetivo es “intervenir ante situaciones de emergencia social en barrios vulnerables y en el mejoramiento del hábitat”. Para más información ver: <https://www.buenosaires.gob.ar/desarrollohumanoyhabitat/ugis>

es que justamente este componente de negociación en la gestión de la cosa pública, de política en minúscula, para utilizar las palabras de Gené (2019), es precisamente aquello de lo que el gobierno de Cambiemos se ha querido distanciar y diferenciar en su discurso público.

### 1.2.3 El mundo de la gestión no gubernamental: entre la vocación social, la expertise y los negocios

Un segundo grupo de funcionarios está compuesto por los activistas sociales, de trayectorias en ONGs y Fundaciones, cuyo perfil se asocia a la conjunción de la formación experta, cierta inserción en el mundo de los negocios y el compromiso moral con los más vulnerables (Vommaro, 2017). Como indicamos, un 24% de los funcionarios del MDSN proviene de este tipo de organizaciones y la mayor parte se concentra en la Secretaría de Economía Social (SES)<sup>24</sup>, bajo la conducción de Matías Kelly,<sup>25</sup> el funcionario arquetípico de este grupo. Vommaro y Morresi (2014) se refieren a este perfil como personas de clase media-alta insertas en el mundo económico y profesional a través de las organizaciones de la sociedad civil, usualmente vinculadas a la investigación y la promoción de políticas públicas y sociales. Varios de ellos cuadros católicos, vinieron a desplegar su altruismo, entrega de sí y vocación social -que se fueron forjando desde sus entramados y tradiciones familiares, su escolarización religiosa, la vida en la parroquia o el

---

<sup>24</sup> Este equipo anteriormente se organizaba bajo la Unidad Ejecutora de Ingreso Social con Trabajo (Argentina Trabaja). Fueron los responsables del diseño y la ejecución de los planes sociales claves del MDSN, como “Argentina Trabaja” (luego denominado Hacemos Futuro), Proyecto Manos a la Obra (ex Plan Manos a la Obra), Plan Creer y Crear, por mencionar los de mayor relevancia.

<sup>25</sup> Matías Kelly fue traído a la gestión de Desarrollo Social por Mario Quintana (reconocido empresario, dueño de Farmacity, entre otras empresas, y muy cercano a Rodríguez Larreta, quien lo apadrinó políticamente hasta su llegada al gobierno nacional como vicejefe de gabinete). Entre los antecedentes de Matías Kelly se encuentra la dirección general de Ashoka Argentina, Uruguay y Paraguay, una organización que promueve el desarrollo de economías inclusivas. También fue co-fundador y director de la empresa Solutions Logistics, en el campo del comercio exterior, la logística y el transporte internacional. Co-fundó Confites, una plataforma de regalos en internet, la Asociación Civil Nuestras Huellas, el Espacio de Negocios Inclusivos de Di Tella, el proyecto Sumatoria y el 140 minutos; todas iniciativas que abordan temas como microfinanzas, negocios inclusivos, desarrollo social y espacios de networking colaborativo, que captaron la atención de Mario Quintana.

trabajo misionero- al Estado, desarrollando una identidad técnica diferenciable de la política y la política partidaria (Arcidiácono y Luci, en prensa).

Este grupo es el que concentra la *expertise* técnica en temas de políticas sociales. Son personas sin experiencia en gestión estatal, pero con amplia experiencia en gestión social. De hecho, una mayoría de ellos cuenta no sólo con un stock de antecedentes como garantía de legitimidad de esa *expertise*, sino también con posgrados, muchos realizados en el extranjero, en temáticas directamente conectadas con su inserción en el ministerio, como las organizaciones de la sociedad civil, educación y economía popular.

El perfil también suma la *interfaz* entre el mundo de las organizaciones de la sociedad civil y el mundo empresario, con su particular *expertise* y lenguaje. Son los llamados “emprendedores”, con fuertes conocimientos en temas como “negocios inclusivos”, “espacios de *networking* colaborativo” y “empresas B con triple impacto”<sup>26</sup>. A su vez, ponen en escena lenguajes *new age* y nuevas espiritualidades, como el andar descalzo de Kelly en la oficina, la meditación o la práctica del yoga de algunos funcionarios, e impregnan la gestión de estas mismas prácticas, con la creación de la “Coordinación de Desarrollo de habilidades socioemocionales” (Arcidiácono y Luci, en prensa). Detalles ajenos a la tradición cultural de la gestión socio-asistencial del Estado argentino.

Con un estilo de gestión que reivindica el altruismo y el trabajo en equipo, los funcionarios de este enclave trajeron consigo formas de pensar y hacer que se distancian y en muchos casos entran en conflicto con las formas y estilos de otras secretarías, en particular la ocupada por los

---

<sup>26</sup> Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, de mutuo beneficio para el sector empresarial y las comunidades de bajos ingresos, que mejoran su calidad de vida y garantiza la sostenibilidad del negocio. Estos son los tipos de negocios que promueven las “Empresas B”, que se encuentran insertas en un sistema que apunta a una economía que pueda crear valor integral para los ciudadanos y el medio ambiente. Para más información véase: <https://sistemab.org/baliente/>. En este nivel corporativo, el *networking*, es decir, el trabajo en red, es relevante para agregar valor al propio negocio y al sistema en el que se está inserto.

funcionarios “PRO armadores” que describimos anteriormente. De hecho, este grupo reivindica su ajenidad con la política y la política pública “tradicional”, considerada como algo “oscuro” y de lo que quieren tomar distancia, y fundan su voluntad de “colaboración” con el gobierno en el compromiso con los sectores más vulnerables de la sociedad.

El propósito real de Matías (Kelly) es bajar la pobreza, pero dejando capacidades instaladas en la sociedad, no arreglando a la gente con dinero. Ese es el lado oscuro. Matías no negocia con el lado oscuro, hay un límite. Por esa razón nos llaman los *hippies* ... somos considerados los *hippies* del ministerio. Pero no nos molesta ... no entramos en conflicto. Hacemos todo lo posible por hacer las cosas bien (funcionario SES, entrevista propia, 13/12/2018).

El “venir de afuera” y no sentir pertenencia a un proyecto de gobierno, no sólo es percibida por estos funcionarios como un valor positivo para tener “independencia” en su gestión, sino también como la posibilidad de volver al mundo de las organizaciones, crear una nueva iniciativa, o transitar hacia el sector privado. Sin embargo, por esta misma razón, para otros grupos del ministerio estos funcionarios son considerados “ingenuos” e “idealistas” por su concepción despolitizada de lo social (Arcidiácono y Luci, en prensa).

También se les atribuye falta de conocimiento del mundo de la administración pública. En su intento de buscar cambios, no lograron generar grandes innovaciones a pesar de las reformas introducidas y la fuerte presencia retórica de los programas destinados a emprendimientos productivos o proyectos de la economía social.

Creo que Kelly puede tener, después de Pedrini, un liderazgo mayor ... pero desde otro plano, desde otro lado completamente distinto. Tuvo un peso específico y lo supo alimentar. Yo creo que Kelly fue una ... estos años fueron ... eh ... ricos para él ... o sea aprendió bastante. Desde lo que vino, a querer modificar el mundo, a una cosa un poquito más realista. Se comió varios mocos y aprendió (funcionario SCO, entrevista propia, 24/01/2019).

Igualmente creo que el laburo que le pusieron al “Hacemos Futuro” fue titánico ... digamos como parche a no poder hacer un cambio radical en el programa ... creo que ... digamos estando de acuerdo o no con algunas definiciones más conceptuales en términos de política social, transformarlo en un programa educativo de formación y lograr alinearlos ... creo que es meritorio, por lo menos en términos de gestión porque sé que cuesta un montón hacerlo y yo estuve muy cerca de ese proceso (funcionario SES, entrevista propia, 27/01/2019).

Sin trayectorias arraigadas a la función estatal y acusados de falta de realismo y experiencia política, este grupo se parece bastante, en su posición en la micropolítica ministerial, a los sectores que impulsaban la perspectiva de la economía social en los inicios de la gestión de Alicia Kirchner (Perelmiter, 2016: 92), aunque aquéllos se asociaban más al mundo académico de las universidades que a las ONGs y Fundaciones de alta gama. Por cierto, más cercanos al medio cultural de los “managers” que al mundo de la gestión social que caracterizó a los gobiernos anteriores, pero sin discursos idealizadores sobre la sociedad civil propios de los noventa en la medida que reivindican en sus visiones el rol del Estado (Arcidiácono y Luci, en prensa). A pesar de no haber gobernado la dinámica general de la intervención del ministerio, fueron los funcionarios que incidieron en algunas de las modificaciones más importantes de la política ministerial, en particular aquellas asociadas al programa Argentina Trabaja (PRIST-AT), como veremos luego en el capítulo 2.

#### 1.2.4 El mundo de la gestión privada: entre la gerencia empresarial, los saberes auxiliares y el voluntarismo

Por último, nos encontramos con el grupo de funcionarios delimitado más fuertemente por la marca empresaria. Representan un 18% del total, son personas que provienen de cargos gerenciales en el sector privado o son propietarios de empresas de relevancia, como Tomás

Elizalde<sup>27</sup>, Secretario de Coordinación. No tenían experiencia en gestión pública al momento de su nombramiento, la mayoría de ellos tiene credenciales expertas en el área de economía o administración, y son hombres<sup>28</sup>.

Como en las generales del partido, se les encomienda la modernización del Estado por ser los presuntos portadores de un saber organizacional generalista, eficaz para mover procesos (Vommaro y Morresi, 2014). Lógicamente, tendieron a concentrarse en las áreas auxiliares del Ministerio, como la Secretaría de Coordinación (SCO), aunque se “ramificaron” también por otras secretarías. Es importante detenernos en este punto, ya que aquí nos encontramos con algunos perfiles “multi-posicionados” como el de Gabriel Castelli<sup>29</sup>, ubicados a mitad de camino entre el mundo de la empresa y el de las organizaciones no gubernamentales religiosas. Si bien pertenecen a un grupo socio-profesional más bien ligado a lo empresarial -gerentes de grandes bancos y asociaciones empresariales-, comparten una activa trayectoria católica y una vocación social construida en su actividad en organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) como Fundapaz, Caritas, y la Comisión de Justicia y Paz de la Conferencia Episcopal Argentina. Como podemos observar, la trama católica es protagonista en varios de los perfiles de los funcionarios de la empresa, expresada en otros casos también, en las tradiciones familiares, la escolarización religiosa o la

---

<sup>27</sup> Es contador público nacional de la Universidad de Buenos Aires, dueño del estudio contable “Elizalde Casares & Asociados” y síndico, ex ejecutivo y asesor de varias empresas. Antes de asumir como Secretario de Coordinación, fue presidente de Lotería Nacional, previo a traspaso a la Ciudad de Buenos Aires. Su contacto con lo social viene de su membresía y activa participación en el Hogar María del Rosario, que acoge a niñas víctimas de maltrato infantil.

<sup>28</sup> Según datos del Observatorio de las Elites argentinas del IDAES-UNSAM-CITRA, en junio de 2018 existían 26 funcionarios con participaciones en empresas privadas en el MDSN, siendo uno de los tres ministerios con mayor participación de empresarios del gabinete (Castellani, 2018). A diferencia de nuestro análisis, el informe de Castellani incluye funcionarios hasta el rango de coordinaciones y que tuvieron participación en directorios de empresas antes y durante el ejercicio de la función pública. Nuestra investigación sólo registra los puestos inmediatos que ocuparon los funcionarios antes de asumir en el MDSN e incluye funcionarios hasta el cargo de director/a nacional/general.

<sup>29</sup> Gabriel Castelli es licenciado en Administración de Empresas, ex ejecutivo de Loma Negra, HSBC y Farmacity; y ex titular de la Comisión de Justicia y Paz de la conferencia episcopal argentina, presidente de Cáritas, miembro de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), y miembro del Consejo de Administración de la Universidad Católica (UCA). Ingresó a la función pública por su vínculo con Mario Quintana (ex vice Jefe de Gabinete), con quien trabajó en Pegasus, conocido fondo de inversión liderado por este último funcionario.

universidad católica además de las OSC. Naturalmente, sus credenciales empresarias los posicionaron inicialmente en la Secretaría de Coordinación a cargo de la función administrativa del ministerio; pero su currículum social, les permitió también tomar el control de otras áreas, como la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF)<sup>30</sup>.

La cuestión del alto componente de “managers” (Vommaro, 2017), entre las elites estatales del gobierno de Cambiemos ha alimentado interesantes debates<sup>31</sup> que han alertado, en particular, sobre el conflicto de intereses y el riesgo de captura de la decisión pública, es decir, la potencial porosidad a las presiones de los actores económicos (Catellani, 2018, Gené, 2019). Especialistas académicos, editores de revistas políticas y columnas de opinión, han participado de la controversia y señalado que más allá de la comprobación de los casos de incompatibilidad, no se termina de resolver el alto grado de exposición a los conflictos de interés por la propia configuración del gabinete (Catellani, 2018). Para el caso del MDSN, sin embargo, la entrada de estas figuras no podría explicarse por presiones corporativas o colocación de cuadros en áreas vinculadas a intereses sectoriales directos. ¿Cómo explicar entonces su presencia en el MDSN? Por un lado, es probable que la experiencia en el sector privado sea visualizada como un recurso o saber particularmente necesario en un ámbito como el MDSN, asociado con la ineficiencia y las sospechas de corrupción y desvíos de recursos. Como señala Vommaro (2017), se trata de agentes de los que el PRO toma visiones del mundo, formas y métodos de gestión propios de la “industria del *managment*”, con el fin último de “importar talentos” a una administración considerada

---

<sup>30</sup> En nuestro análisis no incluimos a la SENNAF, porque posee un Servicio Administrativo Financiero (SAF) distinto al del MDSN. Es decir, que operativamente funciona como un organismo aparte, por lo que resultaba muy dificultoso acceder a las designaciones, datos de personal y micropolítica burocrática como lo hicimos con el ministerio.

<sup>31</sup> Ver, por ejemplo, Zunino, Edi: “Aranguren y la CEOcracia: problemitas con la ley”, *Revista Noticias*, 16/09/2016; Rosso, Fernando: “Gobierno de Macri: CEOcracia y decretismo”, *La Izquierda Diario*, 14/01/2016.



defectuosa.<sup>32</sup> Por otro lado, como mencionamos, algunos de estos funcionarios tienen también participación en organizaciones religiosas o de otro tipo, para las cuales la lucha contra la pobreza o la conexión con los pobres es considerada una actividad moralmente virtuosa<sup>33</sup>. Es probable que la participación en el área de desarrollo social sea una opción vocacional para estos funcionarios al tiempo que se busque valorizar su *expertise* práctica, proveniente de este arraigo social en el mundo de los pobres (Perelmiter y Paura, 2019).

Los “managers” no son el grupo de mayor peso político en la gestión social del PRO. De acuerdo con nuestros informantes, la secretaría que ocupan -la SCO-, funciona como una caja ministerial, procesando las acciones en términos contables y legales. Es decir, por más que detenta una mirada transversal sobre el conjunto ministerial, y retiene capacidad de aceptar o bloquear administrativamente la gestión de las áreas sustantivas, no ejerce efectivamente un rol coordinador en términos políticos, como sí lo hacía durante la gestión del gobierno anterior. La marca del trabajo estatal que realizan los funcionarios-managers, se asocia más bien con el traslado de metodologías de gestión del sector privado al público. El uso de instrumentos de organización como reuniones de seguimiento, tableros de control y semáforos para coordinar las etapas de una política, pautar tiempos y objetivos de las áreas, y en cierta medida, evaluar la *performance* de sus agentes, marca la dinámica cotidiana de este sector, su lenguaje.

Este estilo de trabajo y cierto desdén y desconocimiento del sector público dificultó la relación de estos funcionarios con los planteles anteriores del organismo, a cargo de muchas de las

---

<sup>32</sup> De acuerdo con Vommaro (2017), el temor que les provocaba a este grupo de altos gerentes y su medio social la acción del gobierno de Cristina Fernández fue tomado como motor emocional de su involucramiento en la vida política y en la gestión pública.

<sup>33</sup> De los 13 funcionarios procedentes del mundo gerencial, 4 registran participación efectiva en las cúpulas de organizaciones importantes vinculadas con los sectores vulnerables: Gabriel Castelli, fue director de Cáritas; Tomás Elizalde, presidente del Hogar María del Rosario; Pablo Caride, miembro del directorio de Fundapaz y Director de Fundación Andar; Fernando Draier, miembro de Masisa.

direcciones simples, que a su vez desconfiaban del valor de extrapolar herramientas de gestión empresarial al Estado. El encuentro entre “managers” y funcionarios medios de larga trayectoria en el ministerio fue conflictivo y marcado por el desdén mutuo, lo que dio lugar a cierta “autonomía” por defecto respecto de los superiores, que dificultó fuertemente el quehacer cotidiano. A este respecto, varios funcionarios y trabajadores ministeriales lamentaban la desvalorización del saber burocrático por parte de los “managers”. *“El ministerio este tiene que responder ágil y rápidamente ... y los secretos de eso están en los circuitos de la burocracia ... no hay tiempo para descubrir dónde hay que apretar “enter”* -decía uno de los funcionarios previos<sup>34</sup>. En definitiva, los nuevos actores desconocían la cultura estatal (compuesta de imaginarios y un sistema de derechos y obligaciones “informales”), el ecosistema de actores internos irrevocables (sindicatos y capas geológicas de empleados de gestiones anteriores que manejan grandes “resortes” del ministerio), y la dinámica estatal del organismo (compuesta de circuitos y procedimientos administrativos, con sus modos y tiempos de gestión), que en conjunto mueven el ministerio sin poder eludirse.

Pero a este conflicto, que no es específico de esta gestión, ya que suele escucharse en las quejas de trabajadores y funcionarios de carrera respecto de los equipos de gestión que llegan con cada gobierno, se sumó una escenificación de la ajenidad de los funcionarios-managers en relación con el trabajo estatal, muchas veces ofensiva para los planteles previos, como muestra el siguiente relato:

Cuando llegó al ministerio, ... se acercó muy cordialmente y con mucha simpatía a presentarse. ...Se presentó como un funcionario que venía a realizar un servicio al Estado nacional, planteado un poco como una aventura personal. Decía: “si yo logro hacer lo que yo quiero, fantástico, si no me vuelvo a mi actividad privada”. A mí me impactó ese relato. ... estaba muy preocupado por los errores de inclusión te diría. Tenía

---

<sup>34</sup> Entrevista propia, 06/02/2019.

una mirada de muchas sospechas sobre las pensiones, contaba en cada reunión en la que tuvimos, que había alguien que era celíaco y que tenía una pensión por discapacidad, o algo por el estilo, que a nosotros también nos llamó mucho la atención, porque es difícil sacar una pensión por discapacidad. La gente tenía que hacer mucho trámite. Tardaban como un año y medio en salir. Y no dudo que eventualmente puede haber algún tipo de pensión trucha o que alguien ... pero de cualquier forma no figuraría en el expediente como pensión por celiacía. Nos sorprendía a nosotros también, pero de cualquier forma, se presentaba como un caso de lo mal administrado que estaba eso. Una política pública normalmente comete errores de inclusión ... a veces tiene gente dentro de sus destinatarios que no merecerían el beneficio porque no cumplen con los requisitos. Pero lo más preocupante, nos parecía a nosotros, eran los errores de exclusión. No llegar con la política a todos aquellos que la necesitan. Vos en Argentina tenés aproximadamente un 6% de población con discapacidad, que está muy por encima de la cantidad de gente que hoy recibe una pensión de ese tipo. Y después bueno, cuando me enteré del escándalo de las pensiones por la cantidad de pensiones que habían sacado ... pienso en esto, en venir al Estado a ver qué onda. A ver cómo es gestionar el Estado nacional. Venir pensando que todo en el Estado nacional previo a tu llegada se hizo mal. Que seguramente es todo trucho y vos vas a descubrir todas esas cosas truchas y las vas a resolver. Y finalmente terminaron un montón de personas con discapacidad sin pensión, porque se les quitaron las pensiones (trabajadora del ministerio, entrevista propia, 17/03/2019).

En suma, podríamos decir que este grupo de perfiles son los recién llegados a lo político: individuos que, sin tener una trayectoria en organizaciones políticas-partidarias, ni detentar un saber estatal experto o tener experiencia en el Estado, acceden a altos cargos del ministerio. Su principal capital es el saber “managerial”, brindando herramientas de sentido práctico del mundo privado, algunos de ellos motivados por una vocación y trabajo social que ya venían realizando.

Mostramos, hasta aquí, los tipos de perfiles prevalecientes en la cúpula del MDSN y sus regularidades sociodemográficas, que luego nos permitieron reconstruir algunas de las lógicas que organizan la micropolítica interna del ministerio. En ese sentido, el análisis intentó reflejar cómo

los grupos de funcionarios eran valorados o desestimados en función de sus atributos y de la propia trama relacional del ministerio. La “gestión asociada al GCBA”, las “destrezas políticas”, la “vocación social”, y “el saber managerial”, son habilidades que no se reconocían únicamente en las credenciales de los funcionarios, sino en los desafíos y los mecanismos cotidianos de la gestión ministerial (Perelmiter, 2016), y como veremos, en el tipo de respuestas que dieron a medida que avanzaban los desafíos de gestión.

## **Capítulo 2. ¿Continuidad o ruptura?: la política socio-asistencial de la gestión Cambiemos**

En el este capítulo analizaremos la evolución de las políticas implementadas por el MDSN, buscando vincularla con las características de su funcionariado y sus relaciones intraburocráticas, conforme se iban agudizando los desafíos de gestión. Dividiremos el apartado en dos periodos, atravesados por desafíos de gestión diferentes: el primer periodo de 2016 a 2017 y, el segundo, de 2018 a 2019. Describiremos en estos dos bloques las principales transformaciones que experimentaron los programas de la nueva gestión, y quiénes de los grupos de funcionarios anteriormente descritos fueron sus impulsores, buscando conectar la micropolítica ministerial con la impronta de las políticas ministeriales y sus transformaciones en el período.

### **2.1 Garantías de continuidad, algunas innovaciones y el protagonismo de los funcionarios vinculados a las ONGs (2016-2017)**

Buena parte del trabajo del gobierno apenas asumió y de cara a los cimbronazos de la economía, consistió en brindar garantías de continuidad e incluso expansión de muchas de las políticas ya instaladas en los gobiernos kirchneristas. A nivel general, mantuvieron las transferencias sociales, como la Asignación Universal por Hijo (AUH), incluyendo los

mecanismos de aumento automático aprobados durante el gobierno anterior y la expansión de su cobertura (Niedzwiecki y Freytes, 2018). A nivel particular, los primeros años de gobierno de Cambiemos el MDSN conservó muchas de sus líneas de política y herramientas de gestión, entre las que se encuentran la Comisión Nacional de Pensiones Asistenciales (CNPA) -una de las principales intervenciones pasadas-, y programas emblemáticos como Argentina Trabaja (PRIST-AT), Ellas Hacen (EH) y Desde el Barrio (DB). Otras líneas de gestión, como el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria (PNSA)<sup>35</sup> y las asistencias por situaciones especiales y de emergencia, también continuaron. De hecho, durante el año 2016, se volvió a prorrogar la Ley 27.345 de Emergencia Social que refuerza las partidas presupuestarias destinadas a “los trabajadores y trabajadoras que se desempeñan en la economía popular”. Por último, y a nivel interno del ministerio, estas continuidades se expresaron en el mantenimiento de la dotación de su personal, siendo uno de los organismos menos afectados por los despidos<sup>36</sup>.

Los cambios más significativos los primeros dos años, podríamos decir, estuvieron marcados por distinciones en la normativa regulatoria de algunos programas del MDSN, por un lado, y por re-organizaciones estructurales de sus dependencias, por el otro.

El primer conjunto de modificaciones fue promovido por los funcionarios ligados a las organizaciones no gubernamentales, bajo el liderazgo de Matías Kelly. Modificaron la orientación de los programas PRIST-AT y EH, desalentando la promoción del trabajo por medio de las

---

<sup>35</sup> El PNSA tiene vigencia desde 2003 en el marco de la Ley N°25.724. Más allá de la emergencia social de los años 2002-2004, este Plan se constituyó en una política de Estado, abarcando el mejoramiento de la nutrición a mediano y largo plazo. Con el correr de la gestión de Stanley, y frente a la crisis social, el PNSA se instauró nuevamente como un programa de asistencia alimentaria, a través de comedores escolares, merenderos, entrega directa de módulos alimentarios, tarjetas magnéticas y actividades de producción para autoconsumo en 2016.

<sup>36</sup> El MDSN pasó de tener una dotación de 6.037 empleados en enero de 2016 a 4.959 en diciembre de 2018. Esto sin considerar las áreas, como la Secretaría de Deportes o la Comisión de Asuntos Indígenas, que dejaron de estar bajo su órbita en 2016, ni las áreas que se le sumaron al final del periodo, como Salud o el ANSES. Los datos fueron provistos por la Secretaría de Coordinación del MDSN en febrero de 2019. Para más información sobre los despidos ver: “La sangría de trabajadores en el Estado”, *Página 12*, 02/07/2018.

cooperativas, para reemplazarlas por actividades de capacitación en prácticas socio-comunitarias y productivas y la participación en grupos asociativos auto-gestivos<sup>37</sup>. Esto generó que ambos programas se diferencien del resto de las iniciativas de la Economía Social<sup>38</sup> y se elimine la figura de la cooperativa como organizadora de las actividades, rasgo identitario de la gestión anterior (Hoop, 2017). Asimismo, se modificó el proceso de implementación del PRIST-AT y EH, en términos de sus entes ejecutores. Hasta entonces, este rol era asumido solo por los municipios, que recibían los recursos, planificaban y coordinaban las obras y actividades cotidianas de las cooperativas. Con la Resolución MDS 592/2016, se habilitó también a organismos gubernamentales y no gubernamentales a ser parte de la instrumentación del programa<sup>39</sup>, y recibir los subsidios para financiar los cursos teóricos, prácticas socio-productivas y las tareas comunitarias. Desde el lanzamiento de estas modificaciones, los montos de estos programas fueron aumentando en relación con otros. En 2016, aumentaron un 20%<sup>40</sup>, y a fines de ese mismo año aumentaron nuevamente, en el marco de los acuerdos entre organizaciones territoriales y el gobierno por la Ley de Emergencia Social (Longa, 2019). Es decir, estas reformas habilitaron un mayor protagonismo de las organizaciones no gubernamentales y de las organizaciones sociales de la economía popular en el control de los recursos asistenciales, lo que a su vez favoreció la

---

<sup>37</sup> Resolución MDS 592/16 y 2055/16

<sup>38</sup> Las acciones incluidas en esta línea son: monotributo social, proyectos socio-productivos “Manos a la Obra”, microcréditos, ferias y mercados, Marca Colectiva, emprendedores de nuestra tierra y responsabilidad social. Recuperado de: <http://www.desarrollosocial.gob.ar/economiasocial>.

<sup>39</sup> Los entes gubernamentales habilitados son: gobiernos provinciales, municipales, entes descentralizados, empresas del estado, entes públicos, universidades públicas, ministerios y organismos dependientes del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, así como secretarías, la Unidad Ejecutora de Ingreso Social con Trabajo y organismos descentralizados y desconcentrados dependientes del MDSN. Los entes no gubernamentales listados son: cooperativas, mutuales, federaciones, fundaciones, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones internacionales que trabajan en políticas sociales.

<sup>40</sup> Resolución MDS 456/2016.

negociación con las dirigencias sociales y su colaboración para el mantenimiento de la gobernabilidad en los barrios.

El segundo conjunto de reformas consistió en el traslado de la Comisión Nacional de Pensiones Asistenciales (CNPA) a la órbita de la Secretaría General de la Presidencia y su transformación en Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS)<sup>41</sup>. Este cambio organizacional fue en realidad el resultado de un proceso de revisión anterior liderado por los primeros funcionarios-managers llegados a la gestión social, más específicamente por Guillermo “Billy” Badino, que supuso en una primera instancia la suspensión de gran cantidad de pensiones: 19.215 fueron dadas de baja y 52.491 suspendidas entre enero y junio de 2017. Como consecuencia del fuerte rechazo en la opinión pública, no sólo se interrumpieron las bajas y suspensiones, sino que también se removió a su titular<sup>42</sup>. Aquí queda en evidencia la ajenidad de algunos funcionarios de la gestión privada en relación con el trabajo estatal. A pesar de estas transformaciones, las pensiones no contributivas continuaron explicando gran parte del presupuesto del MDSN. Hasta el mes de septiembre de 2017, cuando se creó la Agencia de Discapacidad, representaban el 69% de las cuentas totales del ministerio. Y aún, luego de su “emancipación”, continuaron ocupando un alto porcentaje de los gastos sociales<sup>43</sup>.

Más allá de estas transformaciones, en todo momento la estrategia consistió en crear un canal abierto en la mesa chica de negociación del MDSN, con el fin de bajar la conflictividad social ante la presión que ejercían los movimientos sociales que organizan a los sectores informales

---

<sup>41</sup> Creada mediante Decreto 698/2017.

<sup>42</sup> “Marcha atrás del gobierno: volverá a pagar las pensiones por discapacidad que dio de baja”, *Infobae*, 15/6/2017.

<sup>43</sup> Para el año 2019 representaban el 75% del presupuesto total del MDSN. Para verificar las variaciones del gasto destinado a las pensiones no contributivas, mantuvimos en las comparaciones presupuestarias del MDSN, el dinero destinado a la ANDIS (discapacidad) y el destinado a las pensiones para madres de más de 7 hijos, adultos mayores, veteranos de guerra, gratiables, que fueron ubicadas en el presupuesto de la ANSES. Para más detalles ver Anexo 4: “Evolución presupuestaria MDSN”.

y que se volvieron co-gestores de las políticas a nivel local. La amenaza de un aumento de la conflictividad social generaba presión para continuar con el financiamiento de los planes sociales y reconocer institucionalmente a estos movimientos (Vommaro y Gené, 2017). Sin embargo, en la implementación de esta estrategia, las habilidades del grupo proveniente de las ONGs, fueron fuertemente cuestionadas. Se calificó a Matías Kelly y a su equipo de “ingenuos”, por haber manejado erróneamente el vínculo con las organizaciones sociales, al indicarles la distribución de planes que harían entre las organizaciones, lo que generó que cada una busque llevarse la mayor parte de lo dispuesto: "*se manejó como una empresa y se le fue de las manos*", decían internamente en el MDSN. Un experimentado líder piquetero agregaba en una nota de prensa: "*No es un mal pibe, sólo que no sabe nada de política, es como si te mandara a vos a pilotear un submarino*"<sup>44</sup>; confirmando la ajenidad de este grupo con la política y la política partidaria tradicional.

Más allá de estos “errores”, en parte en virtud de la eficacia global que tuvo la política de continuidad de las transferencias a los sectores más empobrecidos y de algunas medidas que atemperaron el peso de la crisis económica (como, por ejemplo, menores ajustes en las tarifas de los servicios públicos y expansión de la cobertura del sistema previsional y la Asignación Universal por Hijo), el gobierno tuvo muy buenos resultados en las elecciones legislativas de octubre, renovando un tercio de la Cámara de Senadores y la mitad de la Cámara de Diputados (Niedzwiecki y Freytes, 2018). Su contracara, sin embargo, fue el endeudamiento externo e interno para aplacar los desequilibrios de las cuentas del Estado, que el gobierno intentó corregir post elecciones y que implicó nuevos costos para la población<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> “En la Ciudad apuntan al hombre de Quintana en Desarrollo Social por el caos de tránsito de los piqueteros”, *La Política Online*, 17/03/2017.

<sup>45</sup> Entre las medidas post elecciones que generaron reacciones más extremas, figuró la reforma previsional para revisar la fórmula de ajuste de jubilaciones, que reemplazaba la pauta de movilidad original por la evolución de la inflación. Si bien esta reforma disminuía el gasto estatal, en lo inmediato también disminuía el aumento que percibían los jubilados, tocando una de las fibras más sensibles de la población argentina (Niedzwiecki y Freytes, 2018). El



Podríamos decir, entonces, que los años 2016 y 2017 estuvieron marcados por escasas innovaciones en materia de políticas sociales y por la decisión de no avanzar con reformas “esperadas”, en el ámbito previsional y laboral, contrariamente a lo que se suponía iba a suceder con un gobierno de orientación opuesta al kirchnerista. El oficialismo, más bien, fortaleció las prestaciones sociales (como la AUH y las pensiones) de modo de compensar los problemas económicos que se profundizaban a medida que finalizaba el año 2017. Estas medidas, junto a la continuidad de las políticas del ministerio y los canales abiertos de negociación con las organizaciones sociales, explicaron, en parte, la relativa paz social del periodo.<sup>46</sup>

## **2.2 La urgencia de la crisis y el despliegue de las destrezas políticas de los PRO armadores (2018-2019)**

Como se desprende del apartado anterior, el año 2018 se inicia corrigiendo los desequilibrios de los años 2016 y 2017. Post elecciones se liberaron nuevos recortes de subsidios a los servicios básicos, se revisaron las metas de inflación (lo que generó nuevos aumentos) y se devaluó nuevamente el peso argentino, elementos que en conjunto tornaron crítica la situación económica del país (Niedzwiecki y Freytes, 2018). Recesión e inflación se combinaron

---

descontento en las calles no tardó en aparecer rechazando fuertemente el recorte. Ver: Smink, Verónica: “Por qué es tan polémica y generó tantas protestas la reforma de las pensiones aprobada en Argentina”, *BBC*, 19/12/2017.

<sup>46</sup> Periodistas y analistas ensayaron interpretaciones interesantes, ajenas a la gestión social del MDSN, sobre las razones que explicaron la paz social aún avanzada la crisis económica en 2018. Por un lado, el tejido social y la matriz organizativa de los sectores sociales más precarizados, los que más padecen las crisis, no serían equivalentes a los de antaño. Existe una malla de contención social propia en estos sectores y también políticas estatales, como la Asignación Universal por Hijo y la amplia cobertura a jubilados, que no existían en el pasado. Por otro lado, se señala que la percepción de los costos de los estallidos en términos de violencia y muerte para aquellos que los protagonizan en las calles, sería también un legado de experiencias anteriores, así como la mayor valoración del recurso electoral y la participación política en canales institucionalizados: Ver, por ejemplo, De Gori (2019), Goldman (2019), Rosso (2018, 2019).

cruelmente, lo que derivó en cierre de empresas, desempleo, fuerte caída del salario real y, en consecuencia, aumento de la pobreza<sup>47</sup>.

En este periodo, entonces, la asistencia devino en un recurso sumamente relevante para los sectores populares y el gobierno. Así, desde el ministerio se ampliaron las transferencias directas escoltadas de fuertes destrezas políticas para la contención de la gobernabilidad y el estallido social.

En primer lugar, se reconvirtieron los programas PRIST-AT, el EH y DB, en el programa Hacemos Futuro (HF)<sup>48</sup>, iniciativa liderada nuevamente por los funcionarios vinculados a las ONGs. El HF se instituye como un programa de transferencias condicionadas de ingresos, donde la transferencia individual es ahora denominada “Subsidio Personal por Capacitación” como “ayuda económica”, con la particularidad del acceso al Monotributo Social, un seguro personal y gastos de sepelio. Bajo esta modalidad, cada persona puede diseñar un trayecto educativo por fuera de toda grupalidad (principal elemento de los programas anteriores), y se pone el énfasis en el desarrollo de las habilidades socio-emocionales<sup>49</sup> por sobre las temáticas ligadas a la promoción colectiva o comunitaria (Arcidiácono y Bermúdez, 2018). Tal como indicó Matías Kelly en una entrevista: *“El encuadre de los planes sociales tiene dos puntos muy importantes, uno es que no hay intermediación, nos sentamos con ANSES para actualizar los datos y sacamos del medio a todos los intermediarios y por otro lado hay libre elección de formación, cada uno elige qué*

---

<sup>47</sup> Para más detalles ver: Ortega, Lucía: “¿Cuánto perdieron el salario y las jubilaciones en la era Macri?”, en suplemento “Ideas de izquierda”, *La Izquierda Diario*, 15/12/2018; “La deuda argentina ya se acerca al 97,7% del PBI del país y es la más alta de la región”, *Infobae*, 10/02/2019; González, Enric: “Argentina: la crisis que no cesa”, *El País*, 02/06/2019; “Argentina cayó al sexto puesto de PBI per cápita de América Latina”, *Infobae*, 07/07/2019; Jueguen, Francisco: “La pobreza subió a 35,4% y afecta a 14,4 millones de argentinos”, *La Nación*, 30/09/2019.

<sup>48</sup> Creado mediante Resolución APN-MDS 98/2018.

<sup>49</sup> Según la Corporación Andina de Fomento – Banco de Desarrollo de América Latina, el desarrollo de habilidades socio-emocionales es importante para reducir las brechas entre formación y demandas del mercado laboral. Ver: “Habilidades socioemocionales y mercado laboral, sinergia necesaria”, CAF, 03/04/2019.

*formación quiere para vincularse con el mundo del trabajo*”<sup>50</sup>. De esta forma, la transferencia de recursos exige que los beneficiarios actualicen sus datos y certifiquen las actividades de capacitación ante ANSES, función que anteriormente era asumida por los Centros de Atención Local (CAL). Estos centros no sólo quedan desafectados del programa, generando reconfiguraciones de las agencias y sus trabajadores, sino que también impacta en la infraestructura territorial del ministerio, que en la gestión de Alicia Kirchner, buscaba nutrir un vínculo más directo entre el gobierno nacional y los destinatarios de los programas del MDSN. La ANSES, entonces, queda encargada de pagar las principales transferencias contributivas y no contributivas y del control de las condicionalidades de la AUH y del Hacemos Futuro (Arcidiácono y Bermúdez, 2018).

Una segunda medida, a cargo también del grupo de funcionarios provenientes de ONG - por lo menos inicialmente-, fue la institucionalización progresiva del Salario Social Complementario (SSC)<sup>51</sup> creado en el marco de la sanción de la Ley de Emergencia Social. Con este se crea el Consejo de la Economía Popular y el Salario Social Complementario, y el Registro Nacional de la Economía Popular, en la órbita del MDSN<sup>52</sup>. La primera entidad se encargaría de definir los lineamientos para una progresiva transformación de los programas nacionales existentes en un Salario Social Complementario; y la segunda, de la inscripción de los trabajadores que serían alcanzados por la ley. Esta iniciativa marca un giro en la estrategia de intervención social del

---

<sup>50</sup> “Matías Kelly: “No nos sentamos a negociar con una extorsión sobre la mesa””, *Radio Nacional*, 5/12/2018.

<sup>51</sup> La propuesta fue acordada con distintos movimientos sociales, principalmente con la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP), el Movimiento Evita, Barrios de Pie y la Corriente Clasista y Combativa. Para mayores detalles véase Longa (2019).

<sup>52</sup> El Salario Social Complementario fue creado en el año 2016 con la aprobación de la Ley de Emergencia Social. Sin embargo, su reglamentación se realizó a mediados del 2017 (Decreto Reglamentario 159/2017) y su puesta en marcha, es decir, la inscripción de todos los trabajadores de la economía popular que serían alcanzados por los beneficios de la política ministerial, se fue completando hacia fines de 2017. Por esa razón se decidió incorporar el SSC en el periodo 2018-2019.

Estado, en la medida que se reemplaza la creación de puestos de trabajo a través de las cooperativas como forma de intervención, por una transferencia monetaria de apoyo estatal a este sector de la economía, sin cooperativas como “intermediarios” (Hoop, 2017)<sup>53</sup>. Tanto en la ley como en la reglamentación del SSC, no se definieron criterios claros de acceso, permanencia y participación de los destinatarios y organizaciones sociales. En consecuencia, se generó un “espacio” para la institucionalización de una negociación con las organizaciones sociales, que avivó la idea del uso discrecional de los planes contrariamente al discurso de transparencia que patrocinaba el gobierno. En una primera instancia, fue el mismo Matías Kelly y su equipo los encargados de definir las altas de los beneficiarios. Pero a principios de 2019, dicha capacidad se trasladó hacia el grupo de funcionarios que caracterizamos como PRO “armadores”, bajo el liderazgo de Carlos Pedrini:

El PPC no es más de Kelly. Hay una resolución que se aprobó hace poco, que pasó a Pérez Marquina, pero en realidad lo maneja Pedrini. Desde la secretaría de Kelly desde el momento uno se establecieron muchos factores y controles para decidir quiénes accedían al programa. Pedrini no estaba de acuerdo con esos controles, además que quería seguir creciendo en cantidad de personas. Y bueno...andá a saber a quién convenció y cambiaron. Ahora lo maneja Pedrini. Ya transferidas todas las personas de los programas del Ministerio de Trabajo, empiezan las nuevas altas, que las define Pedrini o Reggio en función de sus arreglos con las organizaciones sociales (funcionario SAPS, entrevista propia, 15/08/2019).

Pedrini viene presionando para ingresar gente al Salario Social Complementario desde siempre. Pero a principios de año (2019) fue con una proyección a Carolina de nuevas altas progresivas. Por ejemplo, diez mil en enero, quince mil en febrero, y así hasta llegar aproximadamente a 300 mil beneficiarios. Esa propuesta se la presenta a Carolina, que acepta, y ella a su vez se la presenta a Kelly, que no estuvo de acuerdo. No estaba de acuerdo con que el criterio sea “político”, y de hecho la tendencia de aumento de

---

<sup>53</sup> La percepción del Salario Social Complementario es incompatible con la percepción de una remuneración proveniente de un contrato laboral bajo relación de dependencia; de prestaciones contributivas por desempleo; de prestaciones previsionales; y de ayudas económicas provenientes de programas de empleo, como los Programas Argentina Trabaja y Ellas Hacen (artículo 4 de la Resolución MTESS 201-E/2017, creación Programa de Transición al Salario Social Complementario).

Pedrini va en contra de su línea programática, Hacemos Futuro, que tiende a bajar<sup>54</sup>. Y a partir de ahí cambiaron (trabajadora del ministerio, entrevista propia, 26/09/2019).

Durante este segundo periodo los programas de “empleo” Hacemos Futuro y Salario Social Complementario, fueron los programas de mayores recursos<sup>55</sup>. Luego de los sucesivos ajustes se alcanzó un monto por beneficiario de \$8.000<sup>56</sup> (en diciembre de 2017 el monto era de \$4.430<sup>57</sup>), en línea con los esfuerzos tendientes a amortiguar el golpe de la crisis económica, en particular por el contexto de alta inflación, y el consecuente aumento de la pobreza en el país<sup>58</sup>.

De estas transformaciones en las políticas ministeriales se desprenden dos aspectos importantes. En primer lugar, que las transferencias directas supusieron un tipo de estrategia del ministerio orientada a la contención de la emergencia y el conflicto social, alejada de formas de organización colectiva del trabajo y muy vinculada a la compensación individual de situaciones de vulnerabilidad, sin plantear alternativas a la situación de pobreza (Hoop, 2017). La mediación política del MDSN, trajo aparejada que las organizaciones sociales se conviertan en actores “institucionalizados” de la puja sectorial<sup>59</sup>, y que se liberen de la voluntad centralista e integral que planteaba el gobierno anterior en el desarrollo de su política social (De Gori, 2019). En segundo lugar, que estos programas y el manejo de sus recursos, definieron la operatoria del

---

<sup>54</sup> Este testimonio coincide con la evolución presupuestaria del Hacemos Futuro: en el 2017 representaba el 13,6% del presupuesto total del MDSN, para pasar en 2019 a un 9,2%. Ver: Anexo 4: “Evolución presupuestaria MDSN”.

<sup>55</sup> Durante el 2018, la sumatoria de ambos programas representaron el 19% del presupuesto total del MDSN. Y durante el 2019, el 16,5%. En esta comparación hay que tener en cuenta dos cosas. En primer lugar, que el presupuesto del 2019 se está ejecutando aún, por lo que pueden existir variaciones. En segundo lugar, que los porcentajes resultan “chicos”, en la medida en que fue incluido en todo momento el presupuesto de la ex Comisión Nacional de Pensiones para poder hacer el ejercicio comparativo (que entre 2018 y 2019 representó en promedio el 73% del presupuesto total). Ver Anexo 4: “Evolución presupuestaria MDSN”.

<sup>56</sup> Monto vigente hasta el mes de octubre de 2019.

<sup>57</sup> La información proviene del documento oficial del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales sobre planes, programas sociales y prestaciones de la seguridad social, 2018.

<sup>58</sup> Aurelio, Tomás: “Acuerdan un bono de refuerzo de \$ 2 mil para beneficiarios de planes”, *Perfil*, 14/09/2019.

<sup>59</sup> Alejandro Galeano, 16 de octubre de 2019. “Pobres y ricos”, *Mejor País del Mundo*. Audio en Podcast. Recuperado de: [https://open.spotify.com/episode/5GcR6xpaBaH7nowhSK5yEK?si=I\\_AjQPKCQdCVIgWNd\\_ugyA](https://open.spotify.com/episode/5GcR6xpaBaH7nowhSK5yEK?si=I_AjQPKCQdCVIgWNd_ugyA)

ministerio y la gravitación de poder de sus grupos ministeriales. En cuanto a su operatoria, y de acuerdo con algunos entrevistados, el MDSN empezó a experimentar una paulatina paralización de sus actividades:

Formalmente los programas están vigentes, pero en la práctica no. Nosotros a lo largo de la década anterior, tuvimos un rol relevante en la gestión. Desde el acceso de beneficiarios o titulares de derecho a programas o líneas de programas. Este rol de gestión muy vinculado al territorio, dejamos de llevarlo a cabo. Fue paulatino. Ya ahora sí tenemos muy pocas posibilidades de gestión. Se fue como restringiendo de a poco. Actualmente, en el área que yo trabajo, no estamos gestionando acceso a ningún programa social, salvo situaciones muy puntuales de emergencia, en donde lo que se asigna a las familias, en un incendio, por ejemplo, es una asistencia directa. Hay una presencia estatal, pero no con una evaluación o un técnico, sino vía administrativa. Ya no hacemos un acompañamiento o un trabajo de emergencia (trabajador del ministerio, entrevista propia, 18/03/2019).

Y esto no sólo sucede en áreas abocadas a asistir en la atención de emergencias sociales y ayudas urgentes, sino también en áreas como la del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, estratégico durante la gestión anterior por su llegada a las provincias y por los amplios fondos que manejaban (Perelmiter, 2016):

Las actividades cuando llega Volpato se paralizan. El plan estaba dividido en regiones del país. Y por otro lado tenía un área de capacitación, con un fuerte arraigo en desarrollo infantil en términos de alimentación, muy desarrollado. Eso en dos años lo hizo pelota. Lo recibió todo bien, y lo destruyó absolutamente. Ninguna acción de capacitación. Después el gran presupuesto de seguridad alimentaria, son las tarjetas alimentarias. Ese presupuesto prácticamente no aumentó desde que entró la gestión, y el otro presupuesto va asignado a comedores escolares, co-gestionado con las provincias (trabajador del ministerio, entrevista propia, 22/03/2019).

Lo cierto es que con estas interrupciones se les da definitivamente mayor protagonismo político y presupuestario al Hacemos Futuro y Salario Social Complementario que se volvieron programas

prioritarios para el MDSN y las organizaciones sociales en pos del mantenimiento de la gobernabilidad y el orden social.

En cuanto a la micropolítica burocrática, conforme los desafíos de este ministerio se hicieron más apremiantes, se hicieron sentir las diferencias entre los funcionarios vinculados a las ONGs y los PRO “armadores”. En la búsqueda de acuerdos con diferentes organizaciones sociales -que presionan para ampliar la ayuda alimentaria, evitar la baja y aumentar los montos y cobertura del Hacemos Futuro y el Salario Social Complementario-, se desató una permanente puja entre estos dos grupos, quedando en evidencia sus diferentes estilos de gestión. Por un lado, los funcionarios liderados por Matías Kelly impulsaron mecanismos de control y condicionalidades para que las organizaciones continúen (o no) recibiendo los planes. Por el otro, Carlos Pedrini y el grupo de funcionarios a su cargo, promovió una lógica de gestión donde primó la negociación directa e informal, destinada a mantener el control sobre la conflictividad social antes que criterios procedimentales técnicamente definidos. En parte, son las propias organizaciones sociales las que terminaron incidiendo en la deriva de la micropolítica ministerial, atribuyéndole a Matías Kelly, por ejemplo, imponer exigencias difíciles de cumplir, como la terminalidad educativa, en contextos donde no existen cupos disponibles o cerraron las escuelas para adultos<sup>60</sup>.

Durante este periodo se hizo visible cómo el grupo que definimos como PRO “armadores” fue concentrando recursos y poder político. Si bien son funcionarios no representativos del conjunto de funcionarios del MDSN, como se desprende del capítulo 1, han sido diestros para llevar adelante la relación con las organizaciones populares y las elites políticas locales en el territorio, volviéndose imprescindibles vectores de gobernabilidad social. Como sugiere el siguiente testimonio:

---

<sup>60</sup> Aurelio, Tomás: “Internas en Desarrollo Social entorpecen la tregua con piqueteros”, *Perfil*, 13/04/2019.

La política la hace Pedrini. Y para eso tiene poder de decisión sobre el Alimentario, dirigido a las provincias, el Salario Social Complementario y algo de la Secretaría de Integración Socio-Urbana. El Hacemos Futuro no lo tiene (Pedrini) sólo porque Kelly no lo deja entrar (trabajadora del ministerio, entrevista propia, 10/09/2019).

En resumen, lo que intentamos hacer en este apartado fue adentrarnos en la dinámica del ministerio para mostrar cómo los grupos ministeriales ganaban o perdían posiciones, se afirmaban o perdían peso en la micropolítica ministerial y en la marcha de las políticas ministeriales. El relato pone en evidencia que, a medida que avanzaba la gestión y se profundizaba la crisis económica, se trató de brindar respuestas que pudieran contrapesar las consecuencias de la crisis y evitar el conflicto social, lo que hizo que la balanza terminara inclinándose hacia aquellos grupos que mostraron la mayor habilidad para entrar en negociación con las dirigencias sociales y políticas de los pobres. Lo paradójico es que, quienes “ascendieron” en la micropolítica burocrática, hayan sido el grupo minoritario del ministerio y los menos representativos del conjunto: los “armadores PRO”.

## **Conclusiones**

A lo largo de este trabajo hemos analizado el modo en que se desarrolló el encuentro entre las elites estatales del gobierno de Cambiemos y una agencia estatal específica, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, entre los años 2015 y 2019. Nos preguntamos por las características de su funcionariado, por sus agrupamientos y diferencias internas, por su accionar en las áreas específicas del ministerio, y por las políticas que desplegaron conforme se iban agudizando los desafíos de gestión. Es decir, estudiamos las implicancias que tuvo la renovación de la elite estatal sobre la vida interna del ministerio y sobre su accionar en la sociedad.



Partimos haciendo una caracterización del perfil de los nuevos funcionarios sociales. Entre las particularidades más relevantes hemos observado que en su mayoría provienen del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y de ONGs, aunque también se observa una alta presencia de personas provenientes del mundo empresario, lo cual constituye una novedad para el área. Sin embargo, a pesar de sus diferentes procedencias, una gran mayoría de estos funcionarios pertenecen a organizaciones y redes de *expertise* muy cercanas al PRO, es decir, comparten el acento partidario, lo cual también es relativamente novedoso para el área. Finalmente, es un funcionariado con una elevada composición de expertos y, dentro de ellos, de expertos económicos, lo que marca también una ruptura respecto de los saberes predominantes en las cúpulas ministeriales pasadas.

A partir de esta caracterización buscamos analizar los saberes y modos de acción de estos funcionarios, combinados con los mundos sociales a los que permanecen ligados. Esto nos permitió construir agrupamientos y perfiles de gestión asociados a los mundos de pertenencia privilegiados de los funcionarios y a su concentración en ciertas secretarías ministeriales, cuestiones que en conjunto marcaron la micropolítica del ministerio. En efecto, detectamos tres mundos relevantes: el primero, asociado a la experiencia del gobierno porteño, donde a su vez pudimos distinguir un grupo de funcionarios de vínculos estrechos con la ministra y pertenencia partidaria explícita -las PRO-puras, en la categorización de Salerno (2008)-, y otro también de confianza, pero con perfiles más asociados a la capacidad política y la gestión territorial, los PRO-armadores. El segundo mundo, el de las ONGs y Fundaciones, profesionalizado y en interfaz con el mundo de los negocios, pero también fuertemente vocacional y comprometido con los más vulnerables, del que provino un enclave de funcionarios-ONGs. Por último, un tercer mundo, más

directamente conectado a la marca empresaria y gerencial, sin experiencia en el Estado y portador de credenciales expertas en administración y economía, el de los funcionarios managers y/o CEOs.

Luego, reconstruimos las políticas ministeriales, analizando su evolución y buscando vincularla con las características de la micropolítica burocrática. En un primer periodo, encontramos signos de continuidad y expansión de muchas de las políticas heredadas de la gestión pasada, garantizadas por los funcionarios de las ONGs, que dio a lugar a una relativa paz social, contenida y negociada con las organizaciones sociales, que ejercían presión para continuar con el financiamiento y ser institucionalmente reconocidas. En un segundo periodo, en el marco de un fuerte deterioro de las condiciones de vida de las clases más pobres, el peso de las destrezas políticas para manejar la relación con la dirigencia social se profundizó en la trama interna del ministerio y se ampliaron las transferencias directas que escoltaban dichos vínculos. El tipo de intervención social que dirigió el ministerio atendía situaciones “individuales” de los beneficiarios y de las organizaciones -con cierto retiro de la retórica de los derechos sociales- para la contención de la emergencia y el conflicto social.

El análisis combinado de la micropolítica burocrática y las políticas ministeriales fue útil para entender los roles que jugaron los grupos de funcionarios en el ministerio, donde se fueron disputando el poder y el peso organizacional los funcionarios de la gestión no gubernamental y los PRO-armadores. Los primeros fueron los protagonistas de las transformaciones y nuevas iniciativas en términos de las políticas ministeriales, mientras que los segundos, fueron los portadores de la destreza de vinculación con las organizaciones sociales y la adaptación de la gestión de las políticas a las urgencias de la coyuntura de crisis. Sin embargo, a medida que los desafíos de gestión se hicieron más acuciantes el peso relativo de los PRO-armadores no tardó en resaltar. Lo llamativo es que este grupo no es el más representativo del conjunto, dominado, de

hecho, por un mundo social de clase media-alta inserta en el ámbito económico y profesional de la sociedad civil y las empresas. Si tenemos en cuenta que el MDSN se consolidó luego de la crisis de 2001 como el interlocutor por excelencia de los sectores de las clases populares más pobres, y con ello, siguió siendo el foco de las demandas de las organizaciones sociales de la economía popular (con base territorial y con capacidad de movilización en las calles), no es llamativo que hayan sido los PRO- armadores los más “diestros” para el manejo de estas relaciones, no tan alejados del medio político, social y cultural de los dirigentes y las organizaciones sociales.

Combinando, entonces, las cuatro categorías de análisis propuestas al inicio de este trabajo - perfiles de los altos funcionarios, micropolítica burocrática, políticas ministeriales y desafíos de gestión – nos vuelve más atentos del tipo de encuentro que hubo entre las nuevas elites estatales y el Estado. Lo que el Ministerio hizo en el período se entiende en la puesta en relación de estas cuatro dimensiones. En este contexto, la destreza de gestión se prueba en la habilidad para entrar en relación con las dirigencias sociales y políticas del mundo de los pobres. El grupo que mayor destreza ha demostrado para realizar esta tarea de modo eficaz es de un perfil que combina trayectorias de trabajo en cercanía con la ministra y trayectorias de militancia de base en el gobierno de la ciudad. Los recién llegados -empresarios y activistas sociales de ONGs- no estuvieron del todo equipados, al menos políticamente, para hacer frente a los desafíos y pruebas de gestión que planteó la crisis.

Finalmente, retomando la literatura sobre las elites partidarias y estatales argentinas, podríamos afirmar que esta tesis contribuye en tres aspectos importantes.

En primer lugar, aporta datos sobre los tipos de perfiles y modos de hacer política que fueron ponderados en la gestión social. Se destacaron aquellos que cristalizan lenguajes,

habilidades y recursos capaces de mantener negociaciones ajustadas, tejer alianzas y relaciones políticas con el arco opositor de Cambiemos (Gené, 2019).

En segundo lugar, contribuye a establecer comparaciones con la gestión social anterior. Con esta nueva elite se desalienta el trabajo territorial, la cercanía y el vínculo directo con el destinatario final de las políticas ministeriales, es decir, se desalienta lo que Perelmiter (2016) denominó la “burocracia plebeya”. Por el contrario, se fortalece el rol y el poder de veto de las organizaciones de los sectores populares, “encargadas” de evitar el estallido social. Las sucesivas reformas de las políticas ministeriales -como la Ley de Emergencia Social y los programas Hacemos Futuro y Salario Social Complementario-, habilitaron a las organizaciones sociales de la economía popular y a las organizaciones no gubernamentales, a tomar control sobre una mayor proporción de los recursos asistenciales del ministerio. En definitiva, esto abrió la puerta a la negociación con las dirigencias sociales para contar con su colaboración en el mantenimiento de la gobernabilidad en los barrios más pobres.

En tercer lugar, para finalizar, la tesis dio cuenta de cómo, ante la constante amenaza de un estallido social en contexto de crisis, la gestión social fue relativamente exitosa para establecer negociaciones y estrategias políticas de corto plazo que garantizaran el control de la gobernabilidad. Dicho éxito, paradójicamente, supuso, sobre todo en el último bienio, cierto alejamiento de la retórica identitaria de su “core partidario” (Vommaro, 2015) -la apelación a la acción del voluntariado, el emprendedorismo y el cuestionamiento a la movilización política, propia de las organizaciones populares- para colocar en un rol protagónico a la destreza política en gestión social.

## Bibliografía

Aelo, Oscar (2004): “Apogeo y ocaso de un equipo dirigente: el peronismo en la provincia de Buenos Aires, 1947-1951”. *Desarrollo Económico*, 44(173), pp. 85-107.

Arcidiácono, Pilar y Bermúdez, Ángeles (2018): “Del “Ellas Hacen” al “Hacemos Futuro”: Descolectivización como impronta de los programas sociales”. *Revista de políticas sociales*, año 5 Numero 6. Verano 2018.

Barriga, Lautaro y Szulman, Martín (2015): “Nuevas derechas en América Latina, radiografía de una configuración política. Los casos de Argentina, Ecuador y Venezuela”. *Revista de la Red Intercatedras de Historia de América Latina Contemporánea*, Año 2, N° 3, Córdoba, Diciembre de 2015.

Becerra, Manuel (2017): “Entre la “agencia de evaluación” y la “gerencia de recursos humanos”. El perfil del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación durante la gestión de Esteban Bullrich (2015-2017)”. Informe de Investigación N° 4 del Observatorio de las Elites Argentinas del IDAES-UNSAM.

Bellotti, A., Morresi, Sergio y Vommaro, Gabriel (2015): *Mundo PRO: anatomía de un partido fabricado para ganar*. Buenos Aires, Planeta.

Bohoslavsky, Ernesto y Soprano, Germán (2010): “Un Estado con rostro humano. Funcionarios e instituciones estatales en Argentina (de 1880 a la actualidad)”. Universidad Nacional de General Sarmiento y Prometeo Libros, Buenos Aires, 2010.

Botana, Natalio (1998): *El orden conservador*. Buenos Aires: Hyspamérica.

Campione, Daniel (2003): *Prolegómenos del peronismo*. Rosario: Manuel Suárez Editor.

Campione, Daniel (2007): *Orígenes estatales del peronismo*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Canelo, Paula (2011): “Acercas de la construcción de carreras políticas en la Argentina. Los senadores nacionales en 1973, 1983 y 1989”. *Polhis – Boletín Bibliográfico del Programa Buenos Aires de Historia Política*, 7, pp. 140-153.

Canelo, Paula (2012a): “Un ministerio de tercera línea”. *Transformaciones en el reclutamiento y las trayectorias de los ministros de defensa argentinos*, en: Heredia *et al.* 2012: 319-329.

Canelo, Paula (2012b): “Los efectos del poder tripartito. La balcanización del gabinete nacional durante la última dictadura militar”. En: *Prohistoria*, año XV, N° 17, pp. 129-150.

Canelo, Paula y Castellani, Ana (2016): “Perfil sociológico de los miembros del gabinete inicial del presidente Mauricio Macri”. Informe de Investigación N°1 del Observatorio de las Elites Argentinas del IDAES-UNSAM.

Canelo, Paula y Castellani, Ana (2017): “Puerta giratoria, conflictos de interés y captura de la decisión estatal en el gobierno de Macri. El caso del Ministerio de Energía y Minería de la Nación”. Informe de Investigación N° 2 del Observatorio de las Elites Argentinas del IDAES-UNSAM.

Canelo, Paula y Lascurain, Cecilia (2017): “¿Quiénes gobiernan la Provincia de Buenos Aires? El perfil sociológico del gabinete de María Eugenia Vidal”. Informe de Investigación N°3 del Observatorio de las Elites Argentinas del IDAES-UNSAM.

Cantón, Darío (1964): “El Parlamento argentino en épocas de cambio: 1889, 1916 y 1946”. *Desarrollo Económico*, Vol. 4, N°13.

Castellani, Ana (2018): “Cambiamos SA” Exposición a los conflictos de interés en el gobierno nacional. Los funcionarios con participación en empresas privadas a junio de 2018”. Informe de Investigación N°5 Parte 1 del Observatorio de las Elites Argentinas del IDAES-UNSAM.

Codato, Adriano; Renato perissinotto, Bruno Bolognesi, Luiz Domingo Costa, Lucas Massimo y paulo Costa (2018): “La sociología política de las elites políticas y estatales de Brasil: un balance de cincuenta años de estudio”, en Vommaro y Gené (comps.) *Las elites políticas en el cono sur. Un estado de la cuestión de los estudios sobre la Argentina, Brasil y Chile*, Los Polvorines, ediciones UNGS, pp. 21-89.

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (2018): “Planes, programas sociales y prestaciones de la seguridad social”, Presidencia de la Nación, febrero 2018.

Dalbosco, Hugo (2003): “Perfil de los funcionarios políticos en la Argentina 1983-1999”. Tesis de maestría, Universidad de San Andrés.

Dalbosco, Hugo (2005): “Perfil de los funcionarios políticos 1983-1999”. Ponencia en: 3er Congreso Argentino de Administración Pública, 3 de junio. San Miguel de Tucumán. Mimeo.

De Imaz, José Luis (1964): *Los que mandan*. Buenos Aires: EUDEBA.

Ferrari, Marcela (2008): *Los políticos en la República radical: prácticas políticas y construcción de poder*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Ferrari, Marcela (2010): “Prosopografía e historia política Algunas aproximaciones”, *Antíteses*, vol. 3, n. 5, jan.-jun. de 2010, pp. 529-550.

Gené, Mariana (2007): “Cambios en la forma de construir poder político desde el Estado. Una mirada desde los Ministerios de Economía e Interior”. Ponencia en: IV Jornadas de Jóvenes Investigadores. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani-UBA.

Gené, Mariana (2012a): “Negociación política y confianza. El Ministerio del Interior y los hombres fuertes del Poder Ejecutivo”, en: Heredia *et al.* 2012: 301-309.

Gené, Mariana (2012b): “Prácticas, destrezas y códigos del trabajo político en democracia. Una aproximación desde el Ministerio del Interior en Argentina”, en: *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. LVII, pp. 71-96.

Gené, Mariana (2019a): “Politización y controversias: los CEOS en el gobierno de Cambiemos”. Ensamblés, N° 9, 2019, CONICET/IDAES-UNSAM.

Gené, Mariana (2019b): *La rosca política. Sobre el oficio de los armadores delante y detrás de escena (o el discreto encanto del toma y daca)*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Gené, Mariana; Heredia, Mariana y Perelmiter, Luisina (2019): “La acción estatal en plural. Ministerios, racionalidades y desafíos de gobierno en la Argentina democrática”, en Lorenc Valcarce, Federico y Vommaro, Gabriel (comps): *Teoría y práctica de la política*, Mar del Plata, Eudem.

Giorgi, Guido y Fortunato Mallimaci (2012): “Catolicismos, nacionalismos y comunitarismos en política social. Redes católicas en la creación del Ministerio de Bienestar Social de Argentina (1966-1970)”, en: *Revista Cultura y Religión*, vol. VI, N° 1, pp. 113-144.

Giorgi, Guido (2014): “Ministros y ministerios de la Nación: un aporte prosopográfico para el estudio del gabinete nacional (1854-2011)”, en: *Apuntes, Revista de Ciencias Sociales de la Universidad del Pacífico*, XLI(74), pp. 103-139.

Giorgi, Guido (2015): “Modos de acceso y circulación por el gobierno nacional. Perfiles, sociabilidades y redes socio-políticas y religiosas de los cuadros de gobierno de Desarrollo Social de la Nación”. Argentina, 1994-2011 (Tesis de doctorado), UBA-EHESS.

González Bollo, Hernán (2004): “La cuestión obrera en números: la estadística sociolaboral en la Argentina y su impacto en la política y la sociedad, 1895-1943”, en OTERO, Hernán (comp.). *El mosaico argentino. Modelos y representaciones del espacio y la población, 1850-1991*. Buenos Aires: Siglo XXI, pp. 331-381.

González Leandri, Ricardo (2010): “Breve historia del Departamento Nacional de Higiene: Estado, gobernabilidad y autonomía médica en la segunda mitad del siglo XIX”, en Boholavsky y Soprano 2010: 59-83.

Heredia, Mariana (2012): “La ciencia global en el gabinete nacional. El singular ascenso del Ministerio de Economía”, en: Heredia *et al.* 2012: 291-300.

Heredia, Mariana, Gené, Mariana y Perelmiter, Luisina (eds.) (2012): “Hacia una sociohistoria del gabinete nacional”. *PolHis. Dossier*, año 5, N° 9.

Hoop, Malena Victoria (2017): “Transformaciones en las políticas sociales de promoción de la economía social y del trabajo en la economía popular en la Argentina actual”, *Dossier. CdS*, N° 6, Diciembre/2017, ISSN 2422-6920.

Hug, Simon (2000): “Studying the Electoral Success of New Political Parties”, en *Party Politics*, Vol. 6, N° 2, abril.

Hug, Simon (2001): *Altering Party Systems: Strategic Behavior and the Emergence of New Political Parties in Western Democracies*, Ann Arbor, University of Michigan Press.

Levita, Gabriel (2011): “Trayectorias sociales de las elites políticas argentinas. Avances de un análisis prosopográfico de los senadores nacionales”. En *XIII Jornadas Interescuelas – Departamentos de Historia*, San Fernando del Valle de Catamarca.

Longa, Francisco (2019): *Historia del Movimiento Evita. La organización social que entró al estado sin abandonar la calle*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Mellado, M. V. (2006): “Democracia y partidos políticos: una aproximación a los elencos dirigentes de Mendoza 1983-1995”. En *II Coloquio Historia y Memoria*. La Plata.



Morresi, Sergio y Vommaro, Gabriel, (eds.) (2012): *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo.

Niedzwiecki, Sara y Pribble, Jennifer (2017): “Social Policies and Center-Right Governments in Argentina and Chile.” *Latin American Politics and Society* 59(3): 72-97.

Niedzwiecki, Sara y Freytes, Carlos (2018): “Argentina 2017: la dinámica intertemporal de la reestructuración económica”, *Revista de Ciencia Política*, 38 (2), 2018, pp. 125-158.

Niosi, Jorge (1974): *Los empresarios y el Estado argentino (1955-1969)*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Perelmiter, Luisina (2012): “La constitución de una autoridad plebeya. El ministerio ‘de la pobreza’ en la Argentina reciente”. *Polhis*, 5(9), pp. 309-318.

Perelmiter, Luisina (2016): *Burocracia Plebeya. La trastienda de la asistencia social en el Estado argentino*, San Martín, UNSAM Edita, 2016.

Perelmiter, Luisina (2017a): “Descifrar mundos estatales. Sobre la circulación de autoridad en las burocracias públicas”, en *La vida social del mundo político: investigaciones recientes en sociología política* /Gabriel Vommaro... [et al.]; compilado por Gabriel Vommaro; Mariana Gené. -1a ed. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento, 2017.

Perelmiter, Luisina (2017b): “Ganar proximidad. Estado, territorio y gestión social en los años kirchneristas” en *Los años del kirchnerismo*. Pucciarelli, Alfredo y Ana Castellani (comps.). Buenos Aires, Siglo XXI, pp. 267-292.

Perelmiter, Luisina y Paura, Vilma (2019): “Los ministros del trabajo y la pobreza en democracia. Entre arraigos sociales, vínculos políticos y desafíos de gestión” en Canelo, Paula y Heredia, Mariana (comps.): *Los puentes y las puertas: las fronteras de la política argentina a partir de sus elites*, San Martín, UNSAM Edita

Persello, Ana Virginia (2004): *El partido radical. Gobierno y oposición, 1916-1943*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Prol, María Mercedes (2011): “Los legisladores sindicales peronistas. Entre la práctica partidaria, la corporativa y la legislativa”. 1946-1955. *Polhis*, 7, pp. 132-139.

Ramacciotti, Karina (2009): *La política sanitaria del peronismo*. Buenos Aires: Biblos.

Rein, Raanan (1998): *Peronismo, populismo y política: Argentina 1943-1955*. Buenos Aires, Editorial Belgrano, pp 282.

Rein, Raanan (2008): “Los hombres detrás del hombre: la segunda línea de liderazgo peronista”, en *Araucaria*, N° 19, pp. 78-92.

Rodríguez, Laura Graciela (2011): *Católicos, nacionalistas y políticas educativas durante la última dictadura (1976-1983)*. Rosario: Prohistoria.

Salerno, Agustín (2018): “Las que mandan. Perfiles y trayectorias del alto funcionariado del Ministerio de Desarrollo Social de la ciudad de Buenos Aires durante la gestión PRO (2007-2015)”. Tesis de Maestría, Instituto de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San Martín.

Sawicki, Frédéric (2011): “Para una sociología de los entornos y de las redes partidistas”. *Revista de sociología*, 25, 37-53.

Sidicaro, Ricardo (1995): “Poder político, liberalismo económico y sectores populares, 1989-1995”, en A. Borón; M. Mora y Araujo; J. Nun; J.C. Portantiero; R. Sidicaro, eds. *Peronismo y menemismo: avatares del populismo en la Argentina*. Buenos Aires: El Cielo por Asalto.

Sidicaro, Ricardo (2002): *Los tres peronismos. Estado y poder económico (1946-55 / 1973-76 / 1989- 99)*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Soprano, Germán (2006): Reseña bibliográfica de “Instituciones y formas de control social en América Latina. 1840-1940. Una revisión”, María Silvia Di Liscia y Ernesto Bohoslavsky (editores). En: *Entrepassados. Revista de Historia*. N° 29. Buenos Aires.169-173.

Soprano, Germán (2010): ““Haciendo inspección”. Un análisis del diseño y aplicación de la inspección laboral por los funcionarios del Departamento Nacional del Trabajo (1907-1930)”, en Bohoslavsky y Soprano 2010: 85-119.

Suriano, Juan (2000): *La cuestión social en Argentina (1870-1943)*. Buenos Aires: La Colmena.

Tavits, Margit (2008): “Party Systems in the Making: The Emergence and Success of New Parties in New Democracies”, en *British Journal of Political Science*, Cambridge, Vol. 38, N° 1.

Taylor, Steven y Robert Bogdan (1987): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

- Tilly, Charles (2000): “Acción colectiva”, Apuntes de Investigación del CECyP, 6: 9-32.
- Vommaro, Gabriel (2013): “Estudiar el reclutamiento partidario a través de la variable “generaciones políticas”: el caso del PRO en la ciudad de Buenos Aires”. Presentación en el Seminario del Departamento de Ciencias Sociales de la UDESA, agosto.
- Vommaro, Gabriel (2015a): “Contribución a una sociología política de los partidos. Los mundos sociales de pertenencia y las generaciones políticas del PRO”, en Vommaro, Gabriel y Morresi Sergio (comps.), “*Hagamos equipo*”. *PRO y la construcción de la nueva derecha en Argentina*, pp. 111-161. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Vommaro, Gabriel (2015b): *Mundo Pro. Anatomía de un partido fabricado para ganar*. Planeta.
- Vommaro, Gabriel (2017): *La larga marcha de Cambiemos. La construcción silenciosa de un proyecto de poder*. Siglo XXI.
- Vommaro, Gabriel y Morresi, Sergio Daniel (2014): “Unidos y diversificados: la construcción del partido PRO en la CABA”. *Revista SAAP* (ISSN 1666-7883) Vol. 8, N° 2, noviembre 2014, 375-417.
- Vommaro, Gabriel y Armesto, Melchor (2015): “¿Nuevos políticos en el partido, viejos políticos en las listas? Reclutamiento partidario y división del trabajo político en PRO, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”. *Pasado Abierto*. N°2. Mar del Plata. Julio-Diciembre 2015.
- Vommaro, Gabriel y Gené, Mariana (2017): “Argentina: el año de Cambiemos”, en *Revista de Ciencia Política*, Volumen 37, N° 2, 2017, 231-253.
- Vommaro, Gabriel y Gené, Mariana (comps.) (2018): *Las élites políticas en el cono sur. Un estado de la cuestión de los estudios sobre la Argentina, Brasil y Chile*, Los Polvorines, ediciones UNGS.

#### Artículos de prensa y otras publicaciones de difusión amplia

- Arcidiácono, Pilar y Luci, Florencia: “Las ONG en la gestión de Cambiemos. Una temporada en el Estado”, *Revista Anfibia*, Universidad Nacional de San Martín, 2019. Disponible online: <http://revistaanfibia.com/cronica/ong-una-temporada-estado/>

Aurelio, Tomás: “Acuerdan un bono de refuerzo de \$ 2 mil para beneficiarios de planes”, *Perfil*, 14/09/2019. Disponible online: <https://www.perfil.com/noticias/politica/acuerdan-un-bono-de-refuerzo-de-2-mil-para-beneficiarios-de-planes.phtml>

Aurelio, Tomás: “Internas en Desarrollo Social entorpecen la tregua con piqueteros”, *Perfil*, 13/04/2019. Disponible online: <https://www.perfil.com/noticias/politica/internas-en-desarrollo-social-entorpecen-la-tregua-con-piqueteros.phtml>

“Carolina Stanley, la hija del banquero que encabezó Desarrollo Social en la Ciudad y lo hará en la Nación”, *Télam*, 25/11/2015. Disponible online: <http://www.telam.com.ar/notas/201511/128336-carolina-stanley-gobierno-nacional-ministerio-de-desarrollo-social-gabinete-mauricio-macri.html>

De Gori, Esteban: “Orden, escucha y gobernanza”, *Revista Anfibia*, Universidad Nacional de San Martín, marzo de 2019. Disponible online: <https://revistaanfibia.com/ensayo/orden-escucha-gobernanza/>

“Desarrollo Social convocó a los movimientos sociales para evitar un nuevo acampe”, *Perfil*, 19/09/2019. Disponible online: <https://www.perfil.com/noticias/politica/desarrollo-social-convoco-movimientos-sociales-para-evitar-nuevo-acampe.phtml>

“En la Ciudad apuntan al hombre de Quintana en Desarrollo Social por el caos de tránsito de los piqueteros”, *La Política Online*, 17/03/2017. Disponible online: <https://www.lapoliticaonline.com/nota/104253-en-la-ciudad-apuntan-al-hombre-de-quintana-en-desarrollo-social-por-el-caos-de-transito-de-los-piqueteros/>

Fidanza, Andrés: “Carolina Stanley y los movimientos sociales. Diálogo, continuidad y ambulancia”. *Revista Anfibia*, Universidad Nacional de San Martín, 2017. Disponible online: <http://revistaanfibia.com/cronica/dialogo-continuidad-ambulancia/>

Galeano, Alejandro. 16 de octubre de 2019. “Pobres y ricos”, Mejor País del Mundo. Audio en Podcast. Recuperado de: [https://open.spotify.com/episode/5GcR6xpaBaH7nowhSK5yEK?si=I\\_AjQPKCQdCVIgWNd\\_u\\_gyA](https://open.spotify.com/episode/5GcR6xpaBaH7nowhSK5yEK?si=I_AjQPKCQdCVIgWNd_u_gyA)

Gasalla, Juan: “Argentina cayó al sexto puesto de PBI per cápita de América Latina”, *Infobae*, 07/07/2019. Disponible online: <https://www.infobae.com/economia/2019/07/07/argentina-cayo-al-sexto-puesto-de-pbi-per-capita-de-america-latina/>

Goldman, Tali: “¿Por qué no estalla?”, *Revista Anfibia*, Universidad Nacional de San Martín, abril de 2019. Disponible online: <http://revistaanfibia.com/cronica/por-que-no-estalla/>

González, Enric: “Argentina: la crisis que no cesa”, *El País*, 02/06/2019. Disponible online: [https://elpais.com/economia/2019/05/31/actualidad/1559311610\\_608484.html](https://elpais.com/economia/2019/05/31/actualidad/1559311610_608484.html)

Jueguen, Francisco: “La pobreza subió a 35,4% y afecta a 14,4 millones de argentinos”, *La Nación*, 30/09/2019. Disponible online: <https://www.lanacion.com.ar/economia/pobreza-indec-primer-semester-nid2292717>

“La deuda argentina ya se acerca al 97,7% del PBI del país y es la más alta de la región”, *Infobae*, 10/02/2019. Disponible online: <https://www.infobae.com/economia/2019/02/10/la-deuda-argentina-ya-se-acerca-al-977-del-pbi-del-pais-y-es-la-mas-alta-de-la-region/>

“La sangría de trabajadores en el Estado”, *Página 12*, 02/07/2018. Disponible online: <https://www.pagina12.com.ar/125657-la-sangria-de-trabajadores-en-el-estado>

“Marcha atrás del gobierno: volverá a pagar las pensiones por discapacidad que dio de baja”, *Infobae*, 15/6/2017. Disponible online: <https://www.infobae.com/politica/2017/06/15/marcha-atras-del-gobierno-volvera-a-pagar-las-pensiones-por-discapacidad-que-dio-de-baja/>

“Matías Kelly: No nos sentamos a negociar con una extorsión sobre la mesa”, *Radio Nacional*, 5/12/2018. Disponible online: <http://www.radionacional.com.ar/matias-kelly-no-nos-sentamos-a-negociar-con-una-extorsion-sobre-la-mesa/>

Ortega, Lucía: “¿Cuánto perdieron el salario y las jubilaciones en la era Macri?”, en suplemento “Ideas de izquierda”, *La Izquierda Diario*, 15/12/2018. Disponible Online: <http://www.laizquierdadiario.com/Cuanto-perdieron-el-salario-y-las-jubilaciones-en-la-era-Macri>

“Quién es Carolina Stanley, la superministra de Salud y Desarrollo Social que reniega del mote de “Evita Cheta”, *Diario Popular*, 03/09/2018. Disponible online: <https://www.diariopopular.com.ar/politica/quien-es-carolina-stanley-la-superministra-salud-y-desarrollo-social-que-reniega-del-mote- evita-cheta-n366215>

Rosso, Fernando: “Gobierno de Macri: CEOcracia y decretismo”, *La Izquierda Diario*, 14/01/2016. Disponible online: <http://www.laizquierdadiario.cl/Gobierno-de-Macri-CEOcracia-y-decretismo>

Rosso, Fernando: “Sin que se caiga”, *Le Monde Diplomatique*, edición Cono Sur No 234, diciembre 2018. Disponible online: <https://www.eldiplo.org/234-paz-social-a-la-fuerza/sin-que-se-caiga/>

Rosso, Fernando: “La enigmática supervivencia política de Mauricio Macri”, *Revista Nueva Sociedad*, enero-febrero 2019. Disponible en: <http://nuso.org/articulo/supervivencia-politica-de-mauricio-macri/>

Silva de Sousa, Marcelo: “Pérsico: el piquetero K que ahora es interlocutor privilegiado del macrismo”, *La Nación*, 05/01/2017. Disponible online: <https://www.lanacion.com.ar/politica/persico-el-piquetero-k-que-ahora-es-interlocutor-privilegiado-del-macrismo-nid1973078>

Singer, Dinorah: “Habilidades socioemocionales y mercado laboral, sinergia necesaria”, *CAF*, 03/04/2019. Disponible online: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2019/04/habilidades-socioemocionales-y-mercado-laboral-sinergia-necesaria/>

Smink, Verónica: “Por qué es tan polémica y generó tantas protestas la reforma de las pensiones aprobada en Argentina”, *BBC Mundo*, Argentina, 19/12/2017. Disponible online: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-42420568>

Zunino, Edi: “Aranguren y la CEOcracia: problemitas con la ley”, *Revista Noticias*, 16/09/2016. Disponible online: <https://noticias.perfil.com/noticias/general/2016-09-16-aranguren-y-la-ceocracia-problemitas-con-la-ley.phtml>

### Normativas

Decisión Administrativa 298/2018. Ministerio de Desarrollo Social. Boletín Nacional, Buenos Aires, 9 de marzo de 2018.

Decreto 698/2017. Agencia Nacional de Discapacidad. Boletín Nacional, Buenos Aires, 5 de septiembre de 2017.

Decreto 174/2018. Administración Pública Nacional. Boletín Nacional, Buenos Aires, 5 de marzo de 2018.

IF-2017-11493605-APN-DGRHYO#MDS. Estructura Ministerio de Desarrollo Social 2017. GDE: Gestión Documental Electrónica.

IF-2017-11494895-APN-DGRHYO#MDS. Estructura Ministerio de Desarrollo Social 2017. GDE: Gestión Documental Electrónica.

IF-2018-09667357-APN-SECCI#JGM. Estructura Ministerio de Desarrollo Social 2018. GDE: Gestión Documental Electrónica.

Ley N° 27.345. Emergencia Pública. InfoLEG, Buenos Aires, 14 de diciembre de 2016.

Ley N° 25.724. Programa de Nutrición y Alimentación Nacional. InfoLEG, Buenos Aires, 27 de diciembre de 2002.

Resolución Ministerio de Desarrollo Social 592/16. Digesto, Buenos Aires, 26 de mayo de 2016.

Resolución Ministerio de Desarrollo Social 2055/16. Digesto, Buenos Aires, 12 de octubre de 2016.

Resolución Ministerio de Desarrollo Social 456/2016. Digesto, Buenos Aires, 1 de junio de 2016.

Resolución APN-MDS 98/2018. Digesto, Buenos Aires, 8 de febrero de 2018.

#### Páginas y links web

Sistema B: <https://sistemab.org/baliente/>

Programas Economía Social: <http://www.desarrollosocial.gob.ar/economiasocial>

Linkedin Carolina Stanley: <https://cl.linkedin.com/in/carolinastanley>

Unidad de Gestión de Intervención Social:

<https://www.buenosaires.gob.ar/desarrollohumanoyhabitat/ugis>

Anexo 1: “Matriz de datos sociodemográficos – funcionarios MDSN”

UNIDAD DE COORDINACIÓN GENERAL	Apellido	Unidad Actual	Cargo actual	Edad al asumir	Información personal				Sexo Masculino	Sexo Femenino
					Edad entre 25 y 35	Edad entre 35 y 45	Edad entre 45 y 55	Edad entre 55 y 65		
UNIDAD DE COORDINACIÓN GENERAL	Stanley (Ministra)	Ministra	Ministra	41		x				x
	Cedrola	UCG	Secretaria	36		x				x
	Morales Gorleri	UCG	Directora Nacional	44		x				x
	<b>Totales</b>			<b>3</b>		<b>3</b>				<b>3</b>
SECRETARÍA DE COORDINACIÓN	Apellido	Unidad Actual	Cargo actual	Edad al asumir	Edad entre 25 y 35	Edad entre 35 y 45	Edad entre 45 y 55	Edad entre 55 y 65	Sexo Masculino	Sexo Femenino
	Elizalde	SCO	Secretario	58			x		x	
	Scrigna	SCO	Subsecretario	36		x			x	
	Rocco	SCO	Subsecretario	46			x		x	
	Novoa	SCO	Directora General	53			x			x
	Suelto	SCO	Director General	32	x				x	
	Bereciartua	SCO	Directora General	45			x			x
	Valentino	SCO	Director General	41		x			x	
	Castelli	SENNAF	Secretario	55					x	
	Costoya	BID	Consultora	34	x					x
	Caride	SuperCemento	CFO	58			x		x	
	Alvarez de Toledo	Mercado Central	Presidente	59				x	x	
	Laballos	SENNAF	Dirección Técnica	56				x	x	
	Stefani	Sin Info.	Sin Info.	39		x				x
	Schiappapietra	MMOD	Sin Info.	54			x			x
	Figuerola	SENNAF	Director Nacional	60				x	x	
	Muttini	Privado	Sociedad privada	53			x		x	
	Dellagiovanna	SCHOLAS	bal de Desarrollo So	27	x				x	
	Lavena	SAPS	Equipo SISU	40		x				x
	<b>Totales</b>	<b>7</b>		<b>18</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>6</b>
SECRETARÍA DE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN COMUNITARIA	Apellido	Unidad Actual	Cargo actual	Edad al asumir	Edad entre 25 y 35	Edad entre 35 y 45	Edad entre 45 y 55	Edad entre 55 y 65	Sexo Masculino	Sexo Femenino
	Simon Padros	AUN Marketin	Socio y Director	34	x				x	
	Schilman	UCG	Coordinadora	41		x				x
	Schuchner	UCG	Comunicación - ex direct	50			x			x
	Barroso	Fundación Lea	Presidenta	38		x				x
	Badino	SENNAF	Director Nacional	59				x	x	
	Neira	Sin Info.	Sin Info.	62				x	x	
	Castillo	rov. Catamarca	Sin Info.	30	x					x
	Crescimbeni	Juventud	Directora Federal	26	x					x
	<b>Totales</b>	<b>4</b>		<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
	SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICA SOCIAL	Apellido	Unidad Actual	Cargo actual	Edad al asumir	Edad entre 25 y 35	Edad entre 35 y 45	Edad entre 45 y 55	Edad entre 55 y 65	Sexo Masculino
Pedrini		SAPS	Secretario	40		x			x	
Reggio		SAPS	Subsecretario	38		x			x	
Fucek		SAPS	Director Nacional	58				x	x	
Fariás		SAPS	Director Nacional	41		x			x	
Mainoli		SAPS	Director Nacional	39		x			x	
Martínez		SAPS	Directora Nacional	41		x			x	
Cáseres		Juventud	Directora Ejecutiva	35		x				x
Robledo		Exterior	Schwarzman Scholar	25	x				x	
Orelle		Sin Info.	Sin Info.	38		x				x
El Haj		SAPS	de Centros Integrador	47				x	x	
Bernardelli	SAPS	de Abordaje Territo	47				x		x	
<b>Totales</b>	<b>2</b>		<b>11</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	
SECRETARÍA DE ECONOMÍA SOCIAL	Apellido	Unidad actual	Cargo actual	Edad al asumir	Edad entre 25 y 35	Edad entre 35 y 45	Edad entre 45 y 55	Edad entre 55 y 65	Sexo Masculino	Sexo Femenino
	Kelly	SES	Secretario	39		x			x	
	Peña	SES	Director Nacional	39		x			x	
	Mora y Araujo	SES	Director Nacional	42		x			x	
	Meyer	Mercado Libre	ente de Sustentabili	34	x				x	
	Real	SES	Directora Nacional	39		x				x
	Costabile	Nacional Mici	Coordinador Gral.	42		x			x	
	Mazzeo	Acruz Partners	nte de nuevos proye	42		x			x	
	Pittaro	SIMA (EEUU)	ra de Asociaciones G	34	x					x
	Sanchez Cabezas	SENNAF	Asesora	56				x	x	
	Ochoa Ehul	Sin Info.	Sin Info.	32	x					x
	Bastanchuri	SES	Director	37		x			x	
	Gómez Iza	SES	Equipo SES	51			x			x
	Seitun	E Constructor	Consultor	33	x				x	
Rozengardt	SES	Coordinador	37		x			x		
<b>Totales</b>	<b>5</b>		<b>14</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	
SECRETARÍA DE ACOMPAÑAMIENTO Y PROTECCIÓN SOCIAL	Apellido	Unidad actual	Cargo actual	Edad	Edad entre 25 y 35	Edad entre 35 y 45	Edad entre 45 y 55	Edad entre 55 y 65	Sexo Masculino	Sexo Femenino
	Pérez Marquina	SAYPS	Secretaria	40		x				x
	Volpato	SAYPS	Directora Nacional	56				x		x
	Rios	SAYPS	Directora Nacional	34	x					x
	Sueiras	SAYPS	Directora Nacional	39		x				x
	Diaz	SES	Asesor	58				x	x	
	Merbilhaa	SES	Asesora	42		x				x
	Draier	SAPS	Asesor	47			x		x	
	Clouet	SAYPS	Directora	32	x					x
	Costa	Escobar	Consejal	31	x				x	
	Palou y Kromberg	SAYPS	Asesora	52			x			x
	Ergui	Ergui Ltd.	Consultor	42		x			x	
	Merlino	Sin Info.	Sin Info.	28	x				x	
	Vega	SAYPS	Director	51			x		x	
Orlowski	CENOC	Titular	65				x		x	
Belli	Juventud	Director Nacional	24	x				x		
<b>Totales</b>	<b>3</b>		<b>15</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	
SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIO URBANA	Apellido			Edad	Edad entre 25 y 35	Edad entre 35 y 45	Edad entre 45 y 55	Edad entre 55 y 65	Sexo Masculino	Sexo Femenino
	Welisiejko	SISU	Secretario	34		x			x	
	Torroba	SISU	Directora Nacional	37			x			x
	Fiorito	SISU	Directora Nacional	36			x		x	
<b>Totales</b>			<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>			<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>TOTALES</b>	<b>21</b>		<b>72</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	



UNIDAD DE COORDINACIÓN GENERAL	Formación académica											Formación de posgrado					
	Apellido	Derecho	Económicas/negocios	Ciencias Sociales	Ciencias de la	Comunicación	Psicología/Salud	Ingeniería	Sin estudios universitario	Universidad Pública	Nombre Univ.	Universidad Privada	Nombre Univ.	SI	Nacional	Exterior	
UNIDAD DE COORDINACIÓN GENERAL	Stanley (Ministra)	x								x							
	Cedrola					x					x		U. Navarra	x		x	
	Morales Gorleri							x									
	Totales	1				1			1	1		1		1		1	
SECRETARÍA DE COORDINACIÓN	Formación académica											Formación de posgrado					
	Apellido	Derecho	Económicas/negocios	Ciencias Sociales	Ciencias de la	Comunicación	Psicología/Salud	Ingeniería	Sin estudios universitario	Universidad Pública	Nombre Univ.	Universidad Privada	Nombre Univ.	SI	Nacional	Exterior	
	Elizalde		x							x	UBA			x	x		
	Scrigna		x								x		UCA Kennedy	x	x		
	Rocco	x									x						
	Novoa	x								x	UBA			x	x		
	Sueiro				x							x		UCA		x	
	Bereciartua		x							x	UBA						
	Valentino	x								x	UBA			x	x		
	Castelli		x									x		UCA			
	Costoya					x				x	UBA						
	Caride		x							x	UBA						
	Alvarez de Toledo		x							x	UBA			x	x		
	Laballos		x							x	UBA			x	x		
	Stefani		x							x	UBA						
	Schiappapietra		x									x		UCA			
	Figuerola		x									x		UCA			
	Muttini								x								
	Dellagiovanna				x							x		UCA	x		x
	Lavena				x							x		UdeSA			x
Totales	3	10	3		1			1	9		8		9	6	3		
SECRETARÍA DE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN COMUNITARIA	Formación académica											Formación de posgrado					
	Apellido	Derecho	Económicas/negocios	Ciencias Sociales	Ciencias de la Educación	Comunicación	Psicología/Salud	Ingeniería	Sin estudios universitario	Universidad Pública	Nombre Univ.	Universidad Privada	Nombre Univ.	SI	Nacional	Exterior	
	Simon Padros		x											x	x		
	Schilman			x					x	UBA			Di Tella	x	x		
	Schuchner					x			x	UBA						x	
	Barroso				x				x	U. Quilmes				x	x		
	Badino		x									x		UCA			
	Neira	x							x	UBA							
	Castillo	x										x		Di Tella			
	Crescimbeni				x					x	UBA						
	Totales	2	2	2	1	1				5		3		3	2	1	
SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICA SOCIAL	Formación académica											Formación de posgrado					
	Apellido	Derecho	Económicas/negocios	Ciencias Sociales	Ciencias de la	Comunicación	Psicología/Salud	Ingeniería	Sin estudios universitario	Universidad Pública	Nombre Univ.	Universidad Privada	Nombre Univ.	SI	Nacional	Exterior	
	Pedriní								x								
	Reggio			x					x	UBA							
	Fucek		x						x	Tomás de Zamora							
	Farias								x								
	Mainoli								x								
	Martínez								x								
	Cáseres				x					x	UBA			x	x		
	Robledo	x								x	UBA			x		x	
	Orelle								x								
	El Haj						x					x		Kennedy			
Bernardelli						x			x	UBA							
Totales	1	1	2			2		5	5		1		2	1	1		
SECRETARÍA DE ECONOMÍA SOCIAL	Formación académica											Formación de posgrado					
	Apellido	Derecho	Económicas/negocios	Ciencias Sociales	Ciencias de la	Comunicación	Psicología/Salud	Ingeniería	Sin estudios universitario	Universidad Pública	Nombre Univ.	Universidad Privada	Nombre Univ.	SI	Nacional	Exterior	
	Kelly		x									x		UCES	x	x	
	Peña	x							x	UBA							
	Mora y Araujo				x						x		Wavelford College	x		x	
	Meyer		x								x		UCA	x		x	
	Real						x				x		UCA	x	x		
	Costabile		x								x		UCA	x		x	
	Mazzeo							x			x		UCA	x		x	
	Pittaro				x						x		UdeSA	x		x	
	Sanchez Cabezas						x			x	UBA			x	x		
	Ochoa Ehul				x					x	UBA			x	x		
	Bastanchuri	x								x	UBA			x		x	
	Gómez Iza				x					x	UBA			x	x		
Seitun							x				x		UADE	x	x		
Rozengardt		x							x								
Totales	2	4	3	1		2	2		6		8		12	6	6		
SECRETARÍA DE ACOMPAÑAMIENTO Y PROTECCIÓN SOCIAL	Formación académica											Formación de posgrado					
	Apellido	Derecho	Económicas/negocios	Ciencias Sociales	Ciencias de la	Comunicación	Psicología/Salud	Ingeniería	Sin estudios universitario	Universidad Pública	Nombre Univ.	Universidad Privada	Nombre Univ.	SI	Nacional	Exterior	
	Pérez Marquina								x								
	Volpato						x				x		Kennedy				
	Rios				x					x	UBA						
	Sueiras	x								x	UBA						
	Díaz				x							x		USAL			
	Merbilhaa		x									x		USAL	x	x	
	Draier		x									x		UCES	x	x	
	Clouet		x												x	x	
	Costa								x								
	Palou y Kromberg								x								
	Ergui		x									x		UCA		x	
	Merlino				x							x		UCA			
	Vega									x	UBA						
Orlowski				x					x	UBA							
Belli								x									
Totales	2	4	4			1		4	5		6		4	3	1		
SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIO URBANA	Formación académica											Formación de posgrado					
	Apellido	Derecho	Económicas/negocios	Ciencias Sociales	Ciencias de la	Comunicación	Psicología/Salud	Ingeniería	Sin estudios universitario	Universidad Pública	Nombre Univ.	Universidad Privada	Nombre Univ.	SI	Nacional	Exterior	
	Wellisjeiko		x							x	UBA			x		x	
	Torroba				x												
	Fiorito	x								x	UBA		x	UCA			
Totales	1	1	1						2		1		1		1		
TOTALES	12	22	15	2	3	5	2	11	33		28		32	18	14		

UNIDAD DE COORDINACIÓN GENERAL	Trayectoria profesional						
	Apellido	Privado	GCBA*	Gob. Prov. Bs As.	ONG	Gob. Nacional	Gob. Provincial
UNIDAD DE COORDINACIÓN GENERAL	Stanley (Ministra)		x PP				
	Cedrola		x PP				
	Morales Gorleri		x PP				
	<b>Totales</b>		3				
SECRETARÍA DE COORDINACIÓN	Trayectoria profesional						
	Apellido	Privado	GCBA*	Gob. Prov. Bs As.	ONG	Gob. Nacional	Gob. Provincial
	Elizalde	x					
	Scrigna		xPP				
	Rocco		xPP				
	Novoa					x	
	Sueiro			x			
	Bereciartua					x	
	Valentino					x	
	Castelli	x					
	Costoya		xPP				
	Caride	x					
	Alvarez de T	x					
	Laballos	x					
Stefani					x		
Schiappapiet	x						
Figuerola	x						
Muttini	x						
Dellagiovanna		xPP					
Lavena				x			
<b>Totales</b>	8	4		1	1	4	
SECRETARÍA DE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN COMUNITARIA	Trayectoria profesional						
	Apellido	Privado	GCBA*	Gob. Prov. Bs As.	ONG	Gob. Nacional	Gob. Provincial
	Simon Padro	x					
	Schilman		xPP				
	Schuchner		xPP				
	Barroso		xPP				
	Badino	x					
	Neira		x				
	Castillo						x
	Crescimbeni		xPP				
<b>Totales</b>	2	5				1	
SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICA SOCIAL	Trayectoria profesional						
	Apellido	Privado	GCBA*	Gob. Prov. Bs As.	ONG	Gob. Nacional	Gob. Provincial
	Pedrini		xPA				
	Reggio		xPA				
	Fucek		xPA				
	Farias		xPA				
	Mainoli						x
	Martínez		xPA				
	Cáseres		xPP				
	Robledo		xPP				
	Orelle		x				
El Haj		xPA					
Bernardelli		xPA					
<b>Totales</b>		10				1	
SECRETARÍA DE ECONOMÍA SOCIAL	Trayectoria profesional						
	Apellido	Privado	GCBA*	Gob. Prov. Bs As.	ONG	Gob. Nacional	Gob. Provincial
	Kelly				x		
	Peña					x	
	Mora y Araujo				x		
	Meyer				x		
	Real				x		
	Costabile				x		
	Mazzeo				x		
	Pittaro				x		
	Sanchez Cabezas				x		
	Ochoa Ehul		xPP				
	Bastanchuri				x		
Gómez Iza				x			
Seitun	x						
Rozengardt					x		
<b>Totales</b>	1	1		10	2		
SECRETARÍA DE ACOMPAÑAMIENTO Y PROTECCIÓN SOCIAL	Trayectoria profesional						
	Apellido	Privado	GCBA*	Gob. Prov. Bs As.	ONG	Gob. Nacional	Gob. Provincial
	Pérez Marquina		xPP				
	Volpato		xPA				
	Rios		xPP				
	Sueiras		xPP				
	Diaz				x		
	Merbilhaa	x					
	Draier				x		
	Clouet	x					
	Costa			x			
	Palou y Kromberg				x		
	Ergui				x		
	Merlino				x		
Vega		x					
Orlowski		x					
Belli		xPP					
<b>Totales</b>	2	7		1	5		
SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIO URBANA	Trayectoria profesional						
	Apellido	Privado	GCBA*	Gob. Prov. Bs As.	ONG	Gob. Nacional	Gob. Provincial
	Welisiejko				x		
	Torroba		xPP				
Fiorito		xPA					
<b>Totales</b>		2			1		
<b>TOTALES</b>		13	32	2	17	6	2

UNIDAD DE COORDINACIÓN GENERAL	Participación espacios PRO							
	Apellido	Grupo Sophia	Pensar	Crear y Crear	GCBA	Partido	Ninguna	Otro partido
UNIDAD DE COORDINACIÓN GENERAL	Stanley (Ministra Cedrola Morales Gorleri)	x			x			
	Totales	1			2			
	Participación espacios PRO							
	Apellido	Grupo Sophia	Pensar	Crear y Crear	GCBA	Partido	Ninguna	Otro partido
SECRETARÍA DE COORDINACIÓN	Elizalde						x	
	Scrigna				x			
	Rocco				x			
	Novoa						x	
	Sueiro						x	
	Bereciartua						x	
	Valentino						x	
	Castelli		x					
	Costoya				x	Grupo Castelli		
	Caride						x	
	Alvarez de Toledo						x	
	Laballos						x	
	Stefani						x	
	Schiappapietra		x					
	Figuerola						x	
	Muttini						x	
Dellagiovanna							x	
Lavena							x	
Totales		2			4		12	
Participación espacios PRO								
Apellido	Grupo Sophia	Pensar	Crear y Crear	GCBA	Partido	Ninguna	Otro partido	
SECRETARÍA DE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN COMUNITARIA	Simon Padros				x			
	Schilman				x			
	Schuchner				x			
	Barroso				x			
	Badino						x	
	Neira				x			
	Castillo					x pro		x radical
	Crescimbeni							
	Totales				5	1	1	1
Participación espacios PRO								
Apellido	Grupo Sophia	Pensar	Crear y Crear	GCBA	Partido	Ninguna	Otro partido	
SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN DE POLÍTICA SOCIAL	Pedrini				x			
	Reggio				x			
	Fucek				x			
	Farías				x			
	Mainoli						x	
	Martínez				x			
	Cáseres		x					
	Robledo					x pro		
	Orelle						x	
	El Haj				x			
Bernardelli				x				
Totales		1			7	1	2	
Participación espacios PRO								
Apellido	Grupo Sophia	Pensar	Crear y Crear	GCBA	Partido	Ninguna	Otro partido	
SECRETARÍA DE ECONOMÍA SOCIAL	Kelly						x	
	Peña						x	
	Mora y Araujo						x	
	Meyer						x	
	Real						x	
	Costabile						x	
	Mazzeo		x					
	Pittaro						x	
	Sanchez Cabezas						x	
	Ochoa Ehul				x			
	Bastanchuri						x	
	Gómez Iza						x	
	Seitun						x	
Rozengardt						x		
Totales		1					12	
Participación espacios PRO								
Apellido	Grupo Sophia	Pensar	Crear y Crear	GCBA	Partido	Ninguna	Otro partido	
SECRETARÍA DE ACOMPAÑAMIENTO Y PROTECCIÓN SOCIAL	Pérez Marquina	x						
	Volpato				x			
	Rios				x			
	Sueiras				x			
	Diaz						x	
	Merbilhaa						x	
	Draier						x	
	Clouet						x	
	Costa					x cambios		
	Palou y Kromberg						x	
	Ergui						x	
	Merlino						x	
	Vega				x			
	Orlowski				x			
	Belli					x pro		
Totales	1				5	2	7	
Participación espacios PRO								
Apellido	Grupo Sophia	Pensar	Crear y Crear	GCBA	Partido	Ninguna	Otro partido	
SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIO URBANA	Welisiejko						x	
	Torroba				x			
	Fiorito				x			
Totales				2			1	
<b>TOTALES</b>		2	4	0	26	4	35	1

## Anexo 2: “Funcionarios gestión privada MDSN”

Primer designación	Apellido	Actual designación	Edad	Sexo Masculino	Sexo Femenino	CEOs	Managers	Observación
SECRETARÍA DE COORDINACIÓN	Elizalde	SCO	60	x		x		Dueño del estudio contable “Elizalde Casares & Asociados” y síndico, ex ejecutivo y asesor de varias empresas.
	Castelli	SENNAF	57	x		x		Famacity, HSBC, Loma Negra
	Caride	SENNAF	60	x		x		Actualmente Director Financiero de Supercemento. Fue director Ejecutivo/Financiero de dos Fundaciones (Fundapaz y Andares), director financiero de Telecom, Director financiero de Santader Rio, CFO de Citibank.
	Alvarez de Toledo	Producción	61	x		x		Director Ejecutivo de Kilafen S.A. (servicios agropecuarios), Director de Pereira Duggan, Gerente General de AACREA.
	Laballos	SENNAF	58	x		x		Socio del Estudio Granda, Laballos, de Castro, Ganem, Pontevedra; Presidente del Directorio Resorts del Oeste S.A.; Vicepresidente II de Asociación de Hoteles de Turismo; Director de Minera Cema
	Schiappapietra	MMOD	56			x		María Paula Schiappapietra fue listada como parte de un grupo de funcionarios de Cambios que poseen cuentas offshore. “Siete funcionarios de Cambios con cuentas offshore”, Nueva Ciudad, 09/04/2016.
	Figuerola	SENNAF	62	x		x		Socio Gerente de Agrinexus; Gerente Comercial Regional en Siembra AFJP; Sub gerente en Citibank Argentina.
	Muttini	Privado	55	x			x	En la actualidad registra una Sociedad por Acción Simplificada, registrada en el Boletín Oficial N° 33.797.
SECRETARÍA DE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN COMUNITARIA	Simon Padros	SAYPS	36	x			x	Actualmente es Socio y Director en PAUN Marketing. Fue Director, gerente de operaciones y jefe de proyecto en Passion Unlimited.
	Badino	SENNAF	61	x		x		Director corporativo de Finanzas en Cazenave y Asociados SA; fue partner -socio- en MBA Banco de Inversiones; Bankers Trust; Bank of America; gerente de Inversiones del Banco Francés y luego del Banco Santander.
SECRETARIA DE ECONOMÍA SOCIAL	Seitun	Privado	35	x			x	Actualmente es consultor en C&E Construcciones; Jefe de área técnica, jefe de proyectos y asistente de proyectos en EIDICIO.
SECRETARÍA DE ACOMPAÑAMIENTO Y PROTECCIÓN SOCIAL	Merbilhaa	SES	44		x		x	Abogada Senior en Baker & Mckenzie Buenos Aires
	Clouet	SAYPS	34		x		x	Consultora; Directora de Desarrollo y Comunicación en Fundación Impulsar; Consultora en Alpha Internacional; Oficial de cuentas en Banco Galicia.
<b>Total</b>	<b>13</b>			<b>10</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	

Se definió como “CEOs” a todos aquellos individuos que habían ocupado alguna vez un puesto de alta o media/alta gerencia en diversas empresas (Canelo y Castellani, 2016: 25).

### Anexo 3: “Estructuras MDSN 2015-2019”

Vigente al 29 / 02 / 2016  
SINEP - 2015

Entidad	Apellido y Nombre
<b>Ministerio de Desarrollo Social</b>	STANLEY, Carolina
<b>Jefatura de Gabinete de la Unidad Ministro</b>	CEDROLA, María Alejandra
<b>Unidad de Auditoría Interna</b>	PADILLA, Roberto Enrique
<b>Unidad Ejecutora de Ingreso Social con Trabajo</b>	KELLY, Matías
<i>Dirección Nacional de Formación de Cooperativas Protegidas</i>	MAZZEO, Santiago César
<i>Dirección Nacional de Gestión de Cooperativas Protegidas</i>	PITTARO, Virginia
<b>Secretaría de Coordinación y Monitoreo Institucional</b>	CASTELLI, Gabriel Enrique
<i>Dirección General de Recursos Humanos y Organización</i>	NOVOA, Marta Alicia
<b>Subsecretaría de Comercialización de la Economía Social</b>	SCHIAPPAPIETRA, María Paula
<i>Dirección Nacional de Fomento del Monotributo Social</i>	FIGUEROLA, Jorge Luis María
<i>Dirección Nacional de Promoción de la Comercialización</i>	MUTTINI, Pablo Javier
<b>Subsecretaría de Coordinación, Monitoreo y Logística</b>	CARIDE, Pablo
<i>Dirección General de Administración</i>	STEFANI, Andrea Soledad
<i>Dirección General de Asuntos Jurídicos</i>	ROCCO, Alfredo Pedro
<b>Subsecretaría de Responsabilidad Social</b>	MORALES GORLERI, Victoria
<i>Dirección Nacional de Acreditación de Organizaciones</i>	DELLAGIOVANNA, Agustín
<i>Dirección Nacional de Promoción de la Responsabilidad Social</i>	Vacante
<b>Secretaría de Deporte</b>	Vacante
<i>Dirección Nacional de Gestión Integral</i>	Vacante
<b>Subsecretaría de Deporte Comunitario</b>	Vacante
<i>Dirección Nacional de Deporte Amateur</i>	Vacante
<b>Subsecretaría de Deporte Federado y de Alto Rendimiento</b>	Vacante
<i>Dirección Nacional de Alto Rendimiento</i>	PALMA, Facundo
<i>Dirección Nacional de Deporte Federado</i>	GIRAUDO, Marcelo Fabián
<b>Subsecretaría de Desarrollo de Juegos Nacionales y Regionales</b>	Vacante
<i>Dirección Nacional de Coordinación de Competencias</i>	ANDREU, Alfredo Gabriel
<i>Dirección Nacional de Escuelas de Deporte</i>	Vacante
<b>Secretaría de Economía Social</b>	PEREZ MARQUINA, Paula Ximena
<b>COMISIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL MICROCRÉDITO SOCIAL</b>	DIAZ, Juan Luis
<i>Dirección Nacional del Microcrédito Social</i>	Vacante
<b>Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional</b>	SUEIRAS, María Sol
<b>Subsecretaría de Organización de Ingresos Sociales</b>	SUEIRO, Santiago
<i>Dirección Nacional de Ejecución de Proyectos Sociales Integrales y Cooperativos</i>	Vacante
<b>Subsecretaría de Políticas Alimentarias</b>	VOLPATO, Ana María
<i>Dirección Nacional de Seguridad Alimentaria</i>	BERNARDELLI, Myrian Rubi
<b>Secretaría de Gestión y Articulación Institucional</b>	PEDRINI, Carlos María
<i>Dirección Nacional de Dispositivos Territoriales Móviles</i>	MARTINEZ, Diego Ezequiel
<b>Comisión Nacional de Pensiones Asistenciales</b>	BARROSO, Rosana Alejandra
<i>Dirección Nacional de Promoción y Gestión de Derechos</i>	NEIRA, César Carlos
<b>Coordinación de Identificación de Necesidades Críticas</b>	FUCEK, Ricardo Daniel
<b>Subsecretaría de Abordaje Territorial</b>	REGGIO, Fernando
<i>Dirección Nacional de Asistencia Crítica</i>	FARIAS, Gustavo Darío
<i>Dirección de Asistencia Directa por Situaciones Especiales</i>	ORELLE, María Florencia
<b>Secretaría de Organización y Comunicación Comunitaria</b>	BADINO, Guillermo Guido
<i>Dirección Nacional de Diseño y Comunicación Institucional</i>	SCHUCHNER, Silvina Mabel
<b>Subsecretaría de Juventud</b>	ROLEDO, Pedro
<i>Dirección Nacional de Coordinación Territorial de Juventud</i>	CASTILLO, María Lila
<i>Dirección Nacional de Juventud</i>	CRESCIMBENI, Camila
<b>Subsecretaría de Organización Comunitaria</b>	FIORITO, Martín Alfredo
<i>Dirección Nacional de Comunicación Estratégica</i>	EL HAJ, Fernando Diego
<i>Dirección Nacional de Gestión de los Centros de Referencia</i>	MAINOLI, Federico Vicente
<b>Subsecretaría de Organización y Capacitación Popular</b>	Vacante
<i>Dirección Nacional de Educación Social y Popular</i>	Vacante
<i>Dirección Nacional de Formación de Actores Territoriales</i>	COSTA, Leandro Raúl
<b>Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia</b>	BENDEL, Yael Silvana
<b>Subsecretaría de Derechos para la Niñez, Adolescencia y Familia</b>	AGRESTI, María Mercedes
<b>Subsecretaría de Desarrollo Institucional e Integración Federal</b>	WOLANIK, María Vanesa
<b>INSTITUTO NACIONAL DE ASUNTOS INDÍGENAS</b>	Vacante

Entidad	Apellido y Nombre
<b>Ministerio de Desarrollo Social</b>	STANLEY, Carolina
<b>Jefatura de Gabinete de la Unidad Ministro</b>	CEDROLA, María Alejandra
<b>Unidad de Auditoría Interna</b>	PADILLA, Roberto Enrique
<b>Secretaría de Acompañamiento y Protección Social</b>	PEREZ MARQUINA, Paula Ximena
<i>Dirección Nacional de Protección Social</i>	ERGUI, Ignacio
<b>Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional</b>	SUEIRAS, María Sol
<i>Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC)</i>	ORLOWSKI, Beatriz
<i>Dirección Nacional de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil</i>	MERLINO, Juan Francisco
<i>Dirección Nacional de Gestión de Proyectos de la Sociedad Civil</i>	VEGA, Alberto Eduardo
<b>Subsecretaría de Juventud</b>	ROBLEDO, Pedro
<i>Dirección Nacional de Inclusión Joven</i>	CRESCIMBENI, Camila
<i>Dirección Nacional de Juventud</i>	Vacante
<i>Dirección Nacional de Organización Comunitaria</i>	BELLI, Donato Erico
<b>Subsecretaría de Políticas Alimentarias</b>	VOLPATO, Ana María
<i>Dirección Nacional de Seguridad Alimentaria</i>	BERNARDELLI, Myrian Rubi
<b>Subsecretaría de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible</b>	MORALES GORLERI, Victoria
<i>Dirección Nacional de Desarrollo de la Responsabilidad Social y Sostenibilidad</i>	DELLAGIOVANNA, Agustín
<i>Dirección Nacional de Promoción de la Responsabilidad Social</i>	PALOU Y KROMBERG, Silvia Marita
<b>Secretaría de Coordinación y Monitoreo Institucional</b>	ELIZALDE, Tomás Félix
<i>Dirección General de Recursos Humanos y Organización</i>	NOVOA, Marta Alicia
<b>Comisión Nacional de Pensiones Asistenciales</b>	BADINO, Guillermo Guido
<i>Dirección Nacional de Promoción y Gestión de Derechos</i>	NEIRA, César Carlos
<b>Subsecretaría de Articulación Jurídico Institucional</b>	ROCCO, Alfredo Pedro
<i>Dirección General de Asuntos Jurídicos</i>	VALENTINO, Sebastián
<b>Subsecretaría de Coordinación Administrativa</b>	ALVAREZ DE TOLEDO, Belisario
<i>Dirección General de Administración</i>	BERECIARTUA, María Eugenia
<i>Dirección General de Cooperación y Financiamiento Internacional</i>	COSTOYA, Victoria
<b>Subsecretaría de Planificación y Comunicación Estratégica</b>	SCHILMAN, Fernanda Laura
<i>Dirección Nacional de Diseño y Comunicación Institucional</i>	SCHUCHNER, Silvina Mabel
<i>Dirección Nacional de Planificación, Monitoreo y Seguimiento</i>	LAVENA, Cecilia Florencia
<b>Secretaría de Economía Social</b>	KELLY, Matías
<i>Dirección Nacional de Abordaje y Gestión Socio Administrativa de Programas de la Economía Social</i>	SANCHEZ CABEZAS, Alejandra Claudia
<b>COMISIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL MICROCRÉDITO SOCIAL</b>	COSTABILE, Julián Ariel
<i>Dirección Nacional del Microcrédito Social</i>	MERBILHAA, Estefanía
<b>Subsecretaría de Herramientas para la Economía Social</b>	SUEIRO, Santiago
<i>Dirección Nacional de Fomento de la Comercialización</i>	OCHOA EHUL, Fatima Maria
<i>Dirección Nacional de Fomento de la Producción</i>	BASTANCHURI, Agustín
<b>Subsecretaría de Políticas Integradoras</b>	REAL, María Gabriela
<i>Dirección Nacional de Fomento de Proyectos Integrales</i>	GOMEZ IZA, María José
<i>Dirección Nacional de Ejecución de Proyectos Autónomos</i>	SEITUN, Federico
<b>Subsecretaría de la Economía Popular</b>	MEYER, Nicolás
<i>Dirección Nacional de Formación para los Actores de la Economía Popular</i>	MORA Y ARAUJO, Juan Manuel
<i>Dirección Nacional de Promoción de la Economía Popular</i>	ROZENGARDT, Diego Leandro
<b>Secretaría de Gestión y Articulación Institucional</b>	PEDRINI, Carlos María
<i>Dirección Nacional de Articulación InterJurisdiccional</i>	BARROSO, Rosana Alejandra
<i>Dirección Nacional de Dispositivos Territoriales Móviles</i>	MARTINEZ, Diego Ezequiel
<b>Subsecretaría de Abordaje Territorial</b>	REGGIO, Fernando
<i>Dirección Nacional de Asistencia Crítica</i>	FARIAS, Gustavo Darío
<b>Subsecretaría de Identificación y Atención de Necesidades Críticas</b>	FUCEK, Ricardo Daniel
<i>Dirección Nacional de Gestión y Asistencia Urgente</i>	LODS, Mariana Inés
<b>Subsecretaría de Organización Comunitaria</b>	FIORITO, Martín Alfredo
<i>Dirección Nacional de Comunicación Estratégica</i>	EL HAJ, Fernando Diego
<i>Dirección Nacional de Gestión de los Centros de Referencia</i>	MAINOLI, Federico Vicente
<b>Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia</b>	CASTELLI, Gabriel Enrique
<i>Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores</i>	
<b>Subsecretaría de Derechos para la Niñez, Adolescencia y Familia</b>	
<i>Dirección Nacional de Promoción y Protección Integral</i>	
<i>Dirección Nacional para Adolescentes Infractores a la Ley Penal</i>	
<b>Subsecretaría de Desarrollo Institucional e Integración Federal</b>	
<i>Dirección Nacional de Gestión y Desarrollo Institucional</i>	
<i>Dirección Nacional de Sistemas de Protección de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes</i>	
<b>Subsecretaría de Primera Infancia</b>	
<i>Dirección Nacional de Formación y Capacitación en Primera Infancia</i>	
<i>Dirección Nacional de Políticas destinadas a la Primera Infancia</i>	

Aprobada por Decreto N° 174/18 y Decisión Administrativa 298/2018  
 Al 10/05/2018

Entidad	Apellido	Nombres
<b>Ministerio de Desarrollo Social</b>	STANLEY	Carolina
<b>Unidad de Auditoría Interna</b>	PADILLA	Roberto Enrique
<b>Secretaría de Acompañamiento y Protección Social</b>	PEREZ MARQUINA	Paula Ximena
<i>Dirección Nacional de Fortalecimiento Institucional</i>	SUEIRAS	María Sol
<i>Dirección Nacional de Políticas Alimentarias</i>	VOLPATO	Ana María
<i>Dirección Nacional de Protección Social</i>	RIOS	Carolina Soledad
<b>Secretaría de Articulación de Política Social</b>	PEDRINI	Carlos María
<i>Dirección Nacional de Dispositivos Territoriales</i>	MARTINEZ	Diego Ezequiel
<i>Dirección Nacional de Gestión de Centros de Referencia</i>	MAINOLI	Federico Vicente
<b>Instituto Nacional de Juventud</b>	ROBLEDO	Pedro
<i>Dirección Nacional Interministerial de Juventud</i>	BELLI	Donato Erico
<b>Subsecretaría de Abordaje Territorial</b>	REGGIO	Fernando
<i>Dirección Nacional de Emergencia</i>	FARIAS	Gustavo Darío
<i>Dirección Nacional de Gestión y Asistencia Urgente</i>	FUCEK	Ricardo Daniel
<b>Secretaría de Coordinación</b>	ELIZALDE	Tomas Felix
<i>Dirección General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional</i>	SUEIRO	Santiago
<i>Dirección General de Recursos Humanos</i>	NOVOA	Marta Alicia
<b>Subsecretaría de Articulación Jurídico Institucional</b>	ROCCO	Alfredo Pedro
<i>Dirección General de Asuntos Jurídicos</i>	VALENTINO	Sebastián
<b>Subsecretaría de Coordinación Administrativa</b>	ALVAREZ DE TOLEDO	Belisario
<i>Dirección General de Administración</i>	BERECIARTUA	Maria Eugenia
<b>Secretaría de Economía Social</b>	KELLY	Matías
<i>Dirección Nacional de Abordaje y Gestión Socio Administrativa de Programas de la Economía Social y Popular</i>		
<i>Dirección Nacional de Economía Popular</i>	MEYER	Nicolás
<i>Dirección Nacional de Políticas Integradoras</i>	REAL	Maria Gabriela
<b>COMISIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE</b>	COSTABILE	Julian Ariel
<b>Secretaría de Integración Socio Urbana</b>	WELISIEJKO	Sebastian Gerardo
<i>Dirección Nacional de Desarrollo Humano</i>	TORROBA	Sofía Angela
<i>Dirección Nacional de Desarrollo Socio Urbano</i>	FIORITO	Martin Alfredo
<b>Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia</b>	CASTELLI	Gabriel Enrique
<i>Dirección Nacional de Gestión y Desarrollo Institucional</i>	BADINO	Guillermo Guido
<i>Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores</i>	RUBINSTEIN	Susana Ruth
<i>Dirección Nacional de Sistemas de Protección</i>		
<b>Subsecretaría de Derechos para la Niñez, Adolescencia y Familia</b>	CANDIANO	Roberto Fidel
<i>Dirección Nacional de Promoción y Protección Integral</i>	SCHERRER VIVAS	Arnoldo Ariel
<i>Dirección Nacional para Adolescentes Infractores de la Ley Penal</i>	KIERSZENBAUM	Mariano
<b>Subsecretaría de Primera Infancia</b>	QUESADA	Javier Alejandro
<i>Dirección Nacional de Políticas destinadas a la Primera Infancia</i>		
<b>Unidad de Coordinación General</b>	CEDROLA	María Alejandra
<i>Dirección Nacional de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible</i>	MORALES GORLERI	Victoria

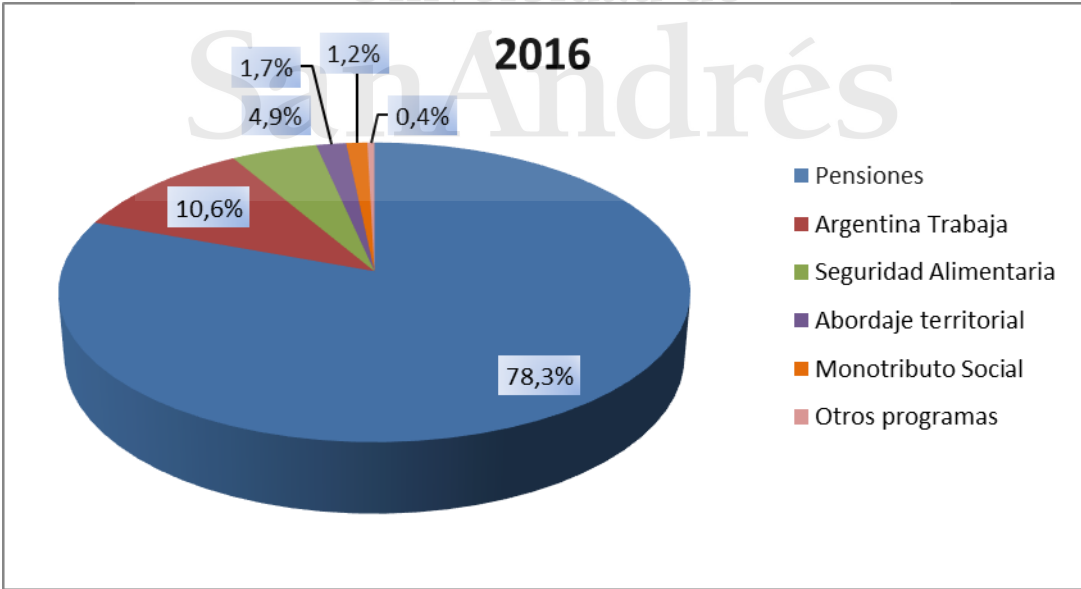
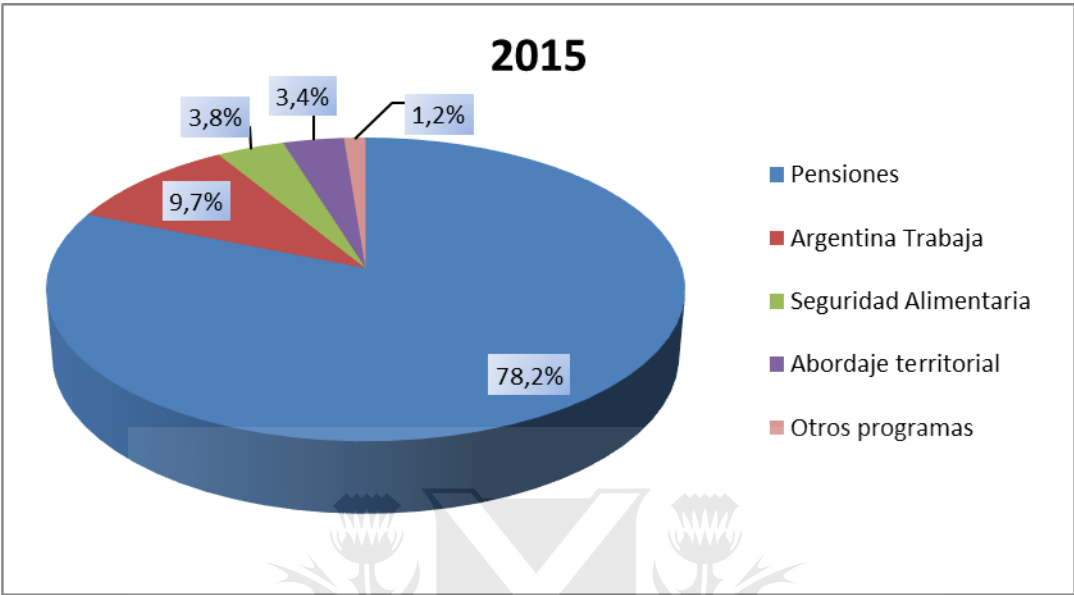
Aprobada por Decreto N° 174/18 y Decisión Administrativa 298/2018  
al 21/12/2018

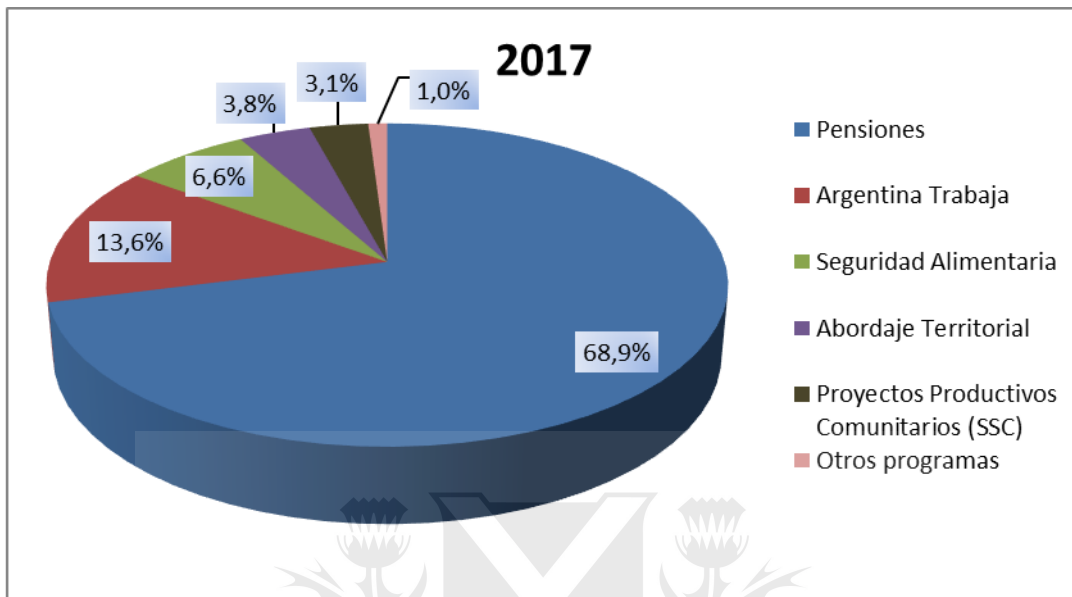
Entidad	Apellido	Nombres
<b>Ministerio de Desarrollo Social</b>	STANLEY	Carolina
<b>Unidad de Auditoría Interna</b>	PADILLA	Roberto Enrique
<b>Secretaría de Acompañamiento y Protección Social</b>	Perez Marquina	Paula Ximena
<i>Dirección Nacional de Fortalecimiento Institucional</i>	SUEIRAS	María Sol
<i>Dirección Nacional de Políticas Alimentarias</i>	VOLPATO	Ana María
<i>Dirección Nacional de Protección Social</i>	RIOS	Carolina Soledad
<b>Secretaría de Articulación de Política Social</b>	PEDRINI	Carlos María
<i>Dirección Nacional de Dispositivos Territoriales</i>	MARTINEZ	Diego Ezequiel
<i>Dirección Nacional de Gestión de Centros de Referencia</i>	MAINOLI	Federico Vicente
<b>Instituto Nacional de Juventud</b>	ROBLEDO	Pedro
<i>Dirección Nacional Interministerial de Juventud</i>	BELLI	Donato Erico
<b>Subsecretaría de Abordaje Territorial</b>	REGGIO	Fernando
<i>Dirección Nacional de Emergencia</i>	FARIAS	Gustavo Darío
<i>Dirección Nacional de Gestión y Asistencia Urgente</i>	FUCEK	Ricardo Daniel
<b>Secretaría de Coordinación</b>	ELIZALDE	Tomas Felix
<i>Dirección General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional</i>	SUEIRO	Santiago
<i>Dirección General de Recursos Humanos</i>	NOVOA	Marta Alicia
<b>Subsecretaría de Articulación Jurídico Institucional</b>	ROCCO	Alfredo Pedro
<i>Dirección General de Asuntos Jurídicos</i>	VALENTINO	Sebastián
<b>Subsecretaría de Coordinación Administrativa</b>	SCRIGNA	Juan Pablo
<i>Dirección General de Administración</i>	BERECIARTUA	Maria Eugenia
<b>Secretaría de Economía Social</b>	KELLY	Matías
<i>Dirección Nacional de Abordaje y Gestión Socio Administrativa de Programas de la Economía Social</i>	PEÑA	Alejandro
<i>Dirección Nacional de Economía Popular</i>	MORA Y ARAUJO	Juan Manuel
<i>Dirección Nacional de Políticas Integradoras</i>	REAL	Maria Gabriela
<b>COMISIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO</b>	COSTABILE	Julian Ariel
<b>Secretaría de Integración Socio Urbana</b>	WELISIEJKO	Sebastian Gerardo
<i>Dirección Nacional de Desarrollo Humano</i>	TORROBA	Sofía Angela
<i>Dirección Nacional de Desarrollo Socio Urbano</i>	FIORITO	Martin Alfredo
<b>Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia</b>	CASTELLI	Gabriel Enrique
<i>Dirección Nacional de Gestión y Desarrollo Institucional</i>	BADINO	Guillermo Guido
<i>Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores</i>	RUBINSTEIN	Susana Ruth
<i>Dirección Nacional de Sistemas de Protección</i>	FIGUEROLA	Jorge Luis María
<b>Subsecretaría de Derechos para la Niñez, Adolescencia y Familia</b>	CANDIANO	Roberto Fidel
<i>Dirección Nacional de Promoción y Protección Integral</i>	SCHERRER VIVAS	Arnoldo Ariel
<i>Dirección Nacional para Adolescentes Infractores de la Ley Penal</i>	ALVAREZ LUCERO	Nadia Giselle
<b>Subsecretaría de Primera Infancia</b>	QUESADA	Javier Alejandro
<i>Dirección Nacional de Políticas destinadas a la Primera Infancia</i>	Vacante	Vacante
<b>Unidad de Coordinación General</b>	CEDROLA	María Alejandra
<i>Dirección Nacional de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible</i>	MORALES GORLERI	Victoria



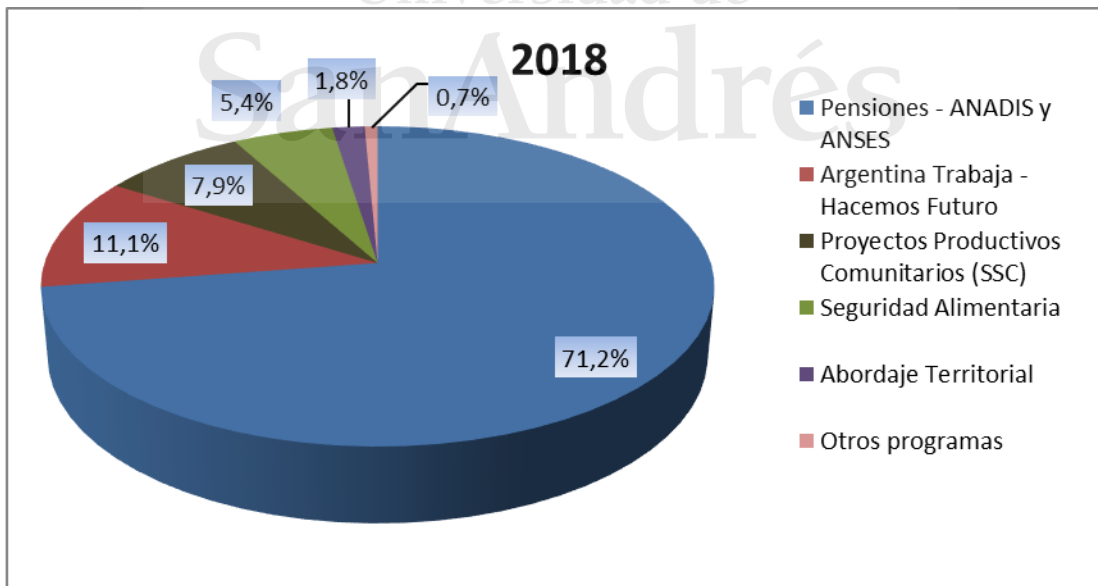
## Anexo 4: "Evolución presupuestaria MDSN"

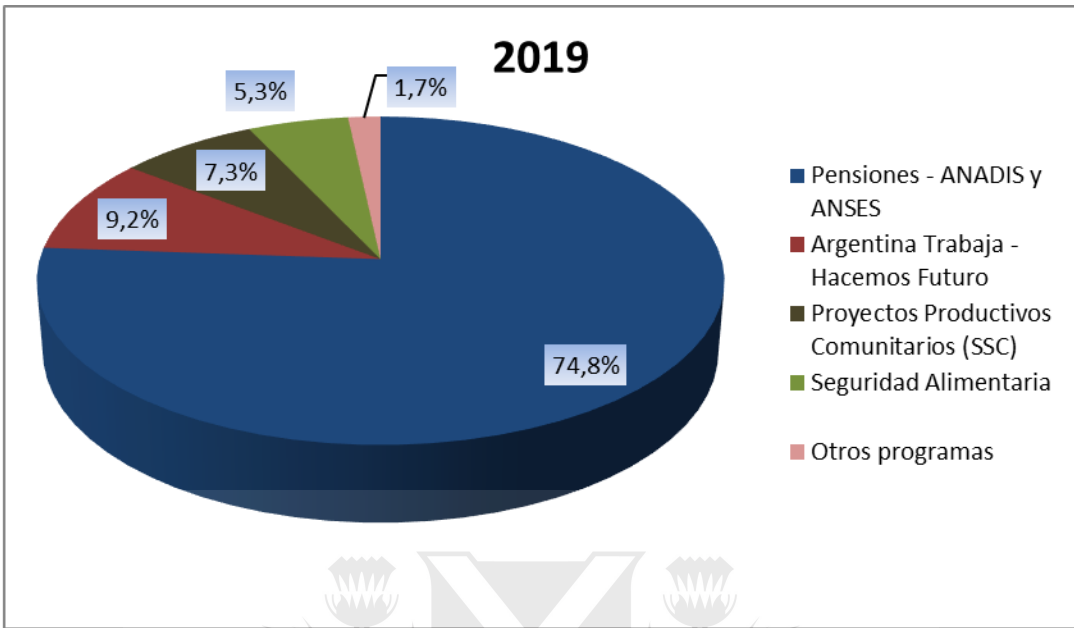
Nombre programa	2015	N° Programa	Nombre programa	2015	2015 en millones	2015 presupuesto total
Pensiones	78,2%	Programa 23	Pensiones	78,2%	\$62.556,30 millones	\$79.932,75 millones
Argentina Trabaja	9,7%	Programa 38	Argentina Trabaja	9,7%	\$7.762,95 millones	\$79.932,75 millones
Seguridad Alimentaria	3,8%	Programa 26	Seguridad Alimentaria	3,8%	\$3.058,28 millones	\$79.932,75 millones
Abordaje territorial	3,4%	Programa 20	Abordaje territorial	3,4%	\$2.745,49 millones	\$79.932,75 millones
Otros programas	1,2%	Programa 28	Monotributo Social	0,5%	\$429,44 millones	\$79.932,75 millones
		Programa 24	Economía Social	0,3%	\$251,31 millones	\$79.932,75 millones
		Programa 21	Capacitación, Fortalecimiento y Asistencia Técnica	0,4%	\$337,54 millones	\$79.932,75 millones
		Programa 39	Responsabilidad Social	0,003%	\$2 millones	\$79.932,75 millones
Nombre programa	2016	N° Programa	Nombre programa	2016	2016 en millones	2016 presupuesto total
Pensiones	78,3%	Programa 23	Pensiones	78,3%	\$81.258,57 millones	\$103.677,64 millones
Argentina Trabaja	10,6%	Programa 38	Argentina Trabaja	10,6%	\$11.038,12 millones	\$103.677,64 millones
Seguridad Alimentaria	4,9%	Programa 26	Seguridad Alimentaria	4,9%	\$5.089,99 millones	\$103.677,64 millones
Abordaje territorial	1,7%	Programa 20	Abordaje territorial	1,7%	\$1.851,68 millones	\$103.677,64 millones
Monotributo Social	1,2%	Programa 28	Monotributo Social	1,2%	\$1.299,99 millones	\$103.677,64 millones
Otros programas	0,4%	Programa 24	Economía Social	0,3%	\$412,23 millones	\$103.677,64 millones
		Programa 21	Capacitación, Fortalecimiento y Asistencia Técnica	0,1%	\$184,11 millones	\$103.677,64 millones
		Programa 39	Responsabilidad Social	0,005%	\$6 millones	\$103.677,64 millones
Nombre programa	2017	N° Programa	Nombre programa	2017	2017 en millones	2017 presupuesto total
Pensiones	68,9%	Programa 23	Pensiones	68,9%	\$92.991,08 millones	\$134.854,08 millones
Argentina Trabaja	13,6%	Programa 38	Argentina Trabaja	13,6%	\$18.335,53 millones	\$134.854,08 millones
Seguridad Alimentaria	6,6%	Programa 26	Seguridad Alimentaria	6,6%	\$8.914,41 millones	\$134.854,08 millones
Abordaje Territorial	3,8%	Programa 20	Abordaje Territorial	3,8%	\$5.183,06 millones	\$134.854,08 millones
Proyectos Productivos Comunitarios (SSC)	3,1%	Programa 50	Proyectos Productivos Comunitarios (SSC)	3,1%	\$4.230,91 millones	\$134.854,08 millones
Otros programas	1,0%	Programa 24	Economía Social	0,8%	\$1.175,05 millones	\$134.854,08 millones
		Programa 43	Plan Nacional de Juventud	0,2%	\$331,22 millones	\$134.854,08 millones
		Programa 51	CENOC	0,004%	\$5,96 millones	\$134.854,08 millones
Nombre programa	2018	N° Programa	Nombre programa	2018	2018 en millones	2018 presupuesto total
Pensiones - ANADIS y ANSES	71,2%	Programa 23	Pensiones - ANADIS + ANSES	71,2%	\$137.230,32 millones	\$ 192.743,71
Argentina Trabaja - Hacemos Futuro	11,1%	Programa 38	Argentina Trabaja - Hacemos Futuro	11,1%	\$21.339,33 millones	\$192.743,71 millones
Proyectos Productivos Comunitarios (SSC)	7,9%	Programa 50	Proyectos Productivos Comunitarios (SSC)	7,9%	\$15.194,57 millones	\$192.743,71 millones
Seguridad Alimentaria	5,4%	Programa 26	Seguridad Alimentaria	5,4%	\$10.480,01 millones	\$192.743,71 millones
Abordaje Territorial	1,8%	Programa 20	Abordaje Territorial	1,8%	\$3.367,72 millones	\$192.743,71 millones
Otros programas	0,7%	Programa 24	Economía Social	0,5%	\$990,00 millones	\$192.743,71 millones
		Programa 43	Plan Nacional de Juventud	0,1%	\$187,74 millones	\$192.743,71 millones
		Programa 53	Integración Socio-Urbana	0,04%	\$71,39 millones	\$192.743,71 millones
		Programa 51	CENOC	0,01%	\$11,79 millones	\$192.743,71 millones
Nombre programa	2019	N° Programa	Nombre programa	2019	2019 en millones	2019 presupuesto total
Pensiones - ANADIS y ANSES	74,8%	Programa 23	Pensiones - ANADIS y ANSES	74,8%	\$178.436,36 millones	\$ 238.466,38
Argentina Trabaja - Hacemos Futuro	9,2%	Programa 38	Argentina Trabaja - Hacemos Futuro	9,2%	\$21.864,15 millones	\$238.466,38 millones
Proyectos Productivos Comunitarios (SSC)	7,3%	Programa 50	Proyectos Productivos Comunitarios (SSC)	7,3%	\$17.416,87 millones	\$238.466,38 millones
Seguridad Alimentaria	5,3%	Programa 26	Seguridad Alimentaria	5,3%	\$12.582,19 millones	\$238.466,38 millones
Otros programas	1,7%	Programa 20	Abordaje territorial	0,7%	\$1.584,32 millones	\$238.466,38 millones
		Programa 24	Economía Social	0,5%	\$1.231,00 millones	\$238.466,38 millones
		Programa 54	Plan Nacional de Protección Social	0,2%	\$440,01 millones	\$238.466,38 millones
		Programa 53	Integración Socio-Urbana	0,1%	\$264,01 millones	\$238.466,38 millones
		Programa 52	Apoyo al Plan Nacional de Primera Infancia	0,05%	\$107,90 millones	\$238.466,38 millones
		Programa 43	Plan Nacional de Juventud	0,08%	\$187,08 millones	\$238.466,38 millones
		Programa 56	Seguridad Social	0,03%	\$62,08 millones	\$238.466,38 millones
		Programa 51	CENOC	0,02%	\$51,58 millones	\$238.466,38 millones
		Programa 55	Responsabilidad Social	0,003%	\$7,00 millones	\$238.466,38 millones
Tomamos el presupuesto vigente para poder comparar todos los años, ya el que 2019 no ejecutó todo su presupuesto aún.		Presupuesto vigente: Su nombre técnico es "crédito vigente". Es el presupuesto actualizado a la fecha.				





Universidad de





Universidad de  
**San Andrés**