

## Ciudadanía e inclusión social de los jóvenes: tutorías laborales y educativas en la Provincia de Buenos Aires

Federico DEL GIORGIO SOLFA <sup>1</sup>

Jorge Juan BLASETTI <sup>2</sup>

Luciana Mercedes GIROTTO <sup>2</sup>

Andrea Marcela NAPOLITANO <sup>3</sup>

Marta Valeria PAU <sup>3</sup>

**RESUMEN.** La ponencia propone un diseño de política pública para los jóvenes que dejan percibir la Asignación Universal por Hijo (AUH), cuando los beneficiarios cumplen la mayoría de edad. Al finalizar dicha cobertura, los jóvenes inician una etapa en la que deben emprender diferentes caminos laborales, educativos y familiares, pudiendo desconocer las posibilidades de apoyo y herramientas que las organizaciones estatales e intermedias les ofrecen. En este sentido, proponemos desde un enfoque estratégico, la implementación de un Programa Provincial que brinde a los jóvenes, la preparación necesaria para las elecciones que caracterizan el ingreso a la nueva etapa de inserción social que experimentarán. Esta preparación se materializará a través del conocimiento de las distintas posibilidades laborales y educativas con las que cuentan los jóvenes, y en el acompañamiento necesario para hacer efectivo el acceso a las alternativas, según “mundos de vida” y trayectorias singulares de los sujetos. Desde una perspectiva constructiva y sociohistórica, los jóvenes irán adquiriendo autonomía de manera progresiva para el pleno ejercicio de la ciudadanía, a través de un tipo de acompañamiento definido como tutorial.

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional de La Plata. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. [delgiorgio@fba.unlp.edu.ar](mailto:delgiorgio@fba.unlp.edu.ar)

<sup>2</sup> Universidad Nacional de La Plata. Subsecretaría para la Modernización del Estado, Provincia de Buenos Aires.

<sup>3</sup> Subsecretaría para la Modernización del Estado, Provincia de Buenos Aires.

## **1. El Programa de tutorías laborales y educativas: Fundamentación**

La Asignación Universal por Hijo (AUH), como política pública de inversión social y reconocimiento de derechos, busca promover la equidad y la igualdad a través de una transferencia de ingresos. El Programa cuenta con alrededor de 3,6 millones de chicos alcanzados, de los cuales aproximadamente 62 por ciento antes no accedía a planes sociales del gobierno nacional. Crecieron la matrícula escolar y la vacunación. La AUH llega en la actualidad aproximadamente a 1.927.310 hogares en todo el país, con más de 3,6 millones de chicos asistidos. El ingreso medio por hogar es de cerca de 644 pesos mensuales, a razón de 1,91 niños promedio en cada casa. El beneficio está en cabeza de las madres en un 88 por ciento de los casos. La matrícula en las escuelas secundarias creció 25 por ciento en el año, mientras que los controles de salud y vacunación aumentaron 56 por ciento y la inscripción en el Plan Nacer de cobertura médica a embarazadas y recién nacidos subió en 750 mil personas. En la Provincia de Buenos Aires, reside el 34% de los beneficiarios de la AUH (673 mil hogares y 1,2 millón de chicos). La AUH efectivamente no terminó con la pobreza, aunque ayudó a disminuirla en un 18 por ciento entre los niños, de acuerdo con un informe que elaboró la ANSES -como un balance de la medida- a un año de su implementación. Sin embargo, se trata de una cobertura que encuentra su límite cuando los beneficiarios cumplen la mayoría de edad (18 años). Al finalizar dicha cobertura, estos jóvenes inician una etapa en la que deben emprender diferentes caminos laborales, educativos y familiares, pudiendo desconocer las posibilidades de apoyo y herramientas que las organizaciones estatales e intermedias les ofrecen. En este sentido, proponemos desde un enfoque estratégico la implementación del Programa Provincial con el propósito de brindar “anticipadamente” a los jóvenes la preparación necesaria- como valor agregado- para las elecciones que caracterizan el ingreso a la nueva etapa de inserción social que en breve experimentarán. Esta preparación se materializará a través del conocimiento referido a las distintas posibilidades –tanto laborales como educativas- con las que cuentan los jóvenes y en el acompañamiento necesario para hacer efectivo el acceso a estas posibilidades “según mundos de vida” y trayectorias singulares de los sujetos. Desde una perspectiva constructiva y sociohistórica los jóvenes irán adquiriendo autonomía de manera progresiva para el pleno ejercicio de la ciudadanía a través de un tipo de acompañamiento que en adelante definiremos como tutorial. Este acompañamiento operará como andamiaje en el sentido que le da Vigotski<sup>4</sup> a la ayuda de

---

<sup>4</sup> Lev Semyonovich Vygotsky (Psicólogo ruso 1896-1934) fundador de la teoría histórico cultural del desarrollo. La idea fundamental de su obra es la de que el desarrollo de los humanos únicamente puede ser explicado en términos de interacción social. El desarrollo consiste en la interiorización de instrumentos culturales (como el lenguaje) que inicialmente no nos pertenecen, sino que pertenecen al grupo humano en el cual nacemos. Estos humanos nos transmiten estos productos culturales a través de la interacción social. El “otro”, pues, toma un papel

“ese o eso” otro que a cada cual le permite avanzar por su zona de desarrollo próximo (ZDP). En palabras de Vygotsky (1978a; 1978b) existiría una **Zona de Desarrollo Potencial** que es la distancia entre el nivel de resolución de una tarea que una persona puede alcanzar actuando independientemente y el nivel que puede alcanzar con la ayuda de un compañero más competente o experto en esa tarea. Entre la Zona de Desarrollo Real y la Zona de Desarrollo Potencial, se abre la **Zona de Desarrollo Próximo (ZDP)** que puede describirse como el espacio en que gracias a la interacción y la ayuda de otros, una persona puede trabajar y resolver un problema o realizar una tarea de una manera y con un nivel que no sería capaz de tener individualmente. A través de este Programa se busca promover la construcción de una cultura laboral- además de fomentar las relaciones entre los destinatarios y el mundo educativo y del trabajo- fortaleciendo a los beneficiarios para el momento en que dejen de percibir la AUH. La estrategia para lograr ese propósito es el trabajo con los destinatarios por medio de un Sistema Tutorial cuyas actividades están desarrolladas en el Punto 1.5. Plan de trabajo. Por otro lado y en un intento de construirle viabilidad política al Programa se considerará la propuesta del Señor Gobernador de la Provincia de Buenos Aires, Daniel Scioli, acerca de la creación de las nueve regiones en la Provincia para la implementación descentralizada de las políticas públicas. En este marco se propone para el Programa una metodología de funcionamiento a partir de la creación de la Oficina de Inclusión Juvenil Provincial (OIJP) en el ámbito de Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires, operando descentralizadamente en Oficinas de Inclusión Juvenil Regionales (OIJR), coincidentes con la regionalización provincial propuesta. Cada OIJR estará compuesta por Oficinas de Inclusión Juvenil Locales (OIJL). Cada una de éstas, ofrecerá un apoyo personalizado a los beneficiarios de la AUH, de entre 16 a 18 años, para que en virtud de sus intereses y saberes, un tutor los oriente y acompañe para su inserción en el mercado laboral (tanto en el espacio público como el privado) y/o en el ámbito educativo. Se buscará que al momento de dejar de percibir la AUH, los jóvenes cuenten con herramientas que les permitan mejorar sus recursos culturales, comunicacionales y económicos, promoviendo así una inserción social efectiva. En el presente trabajo, se propone que la Provincia de Buenos Aires asuma los costos totales de la estructura que implica la creación de la OIJ Provincial y la Región Conurbano 2 así como la OIJ Local correspondiente al Municipio de Morón, como experiencia piloto. Luego de implementarse esta experiencia piloto, se prevé la ampliación de este Programa al resto

---

preponderante en la teoría de Vygotsky (1978a; 1978b).

de las futuras regiones y municipios de la Provincia mediante la firma de convención de adhesión. En ese caso las estructuras locales serán soportadas por los gobiernos locales.

**1.1. ¿Por qué Morón como experiencia piloto?** Por las siguientes razones: 1. Pertenece al conurbano; 2. Es uno de los de menor población del conurbano; 3. Tiene Plan Estratégico, con objetivos de gestión; 4. Tiene una Dirección de Economía Social; y, 5. Está descentralizado territorialmente en Unidades de Gestión Comunitaria. Asimismo, se elige al Municipio de Morón; ya que el año 2005 en este municipio, se diseñó un Plan de Desarrollo Estratégico que incluyó un Programa de Descentralización. El Municipio de Morón, es interesante de analizar desde el punto de vista de la gestión pública, ya que es reconocido como una gestión considerada “exitosa”, incluso recibió premios internacionales. Es importante considerar que en este municipio en particular en la década de los ‘90, se sucedieron gobiernos clientelares y corruptos que afectaron la credibilidad de la sociedad. Es así que las acciones desarrolladas en primer lugar por la intendencia de Martín Sabbatella y continuada por Lucas Ghi, generaron el reconocimiento nacional e internacional. Dentro del Programa de Descentralización que se llevó adelante en el municipio se crearon Consejos Vecinales temáticos, más tarde transformados en Unidades de Gestión Comunitaria, bases territoriales del Presupuesto Participativo. La descentralización aparece portando una doble ventaja: mayor eficiencia y mayor participación. El proceso de descentralización se fue consolidando a partir de la creación de siete Unidades de Gestión Comunitaria. Un impulso particular a esta descentralización fue la posterior jerarquización de dichas UGC al nivel del gabinete en el año 2006, estableciéndose en paralelo con el Gabinete Temático, un Gabinete Territorial formado por los secretarios de las siete Unidades de Gestión Comunitaria. El Municipio de Morón puede ser visto como un ejemplo de una democracia local y participativa pero, también respecto de otros fenómenos que crecen en paralelo con la globalización del mundo actual: el rol cada vez más destacado de las ONG en los procesos políticos y la revalorización de las ciudades y ámbitos locales en contacto directo con el mundo. El municipio se sometió a instancias de auditoría, entre las que sobresale el Programa Auditoría Ciudadana, ejecutado por la Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia (Jefatura de Gabinetes de Ministros de la Nación), que comenzó a implementarse en 2003, que se propone evaluar las prácticas democráticas en distintos municipios del país, en torno a cuatro ejes: cultura cívica, participación ciudadana, trato a los vecinos, rendición de cuentas. El Municipio de Morón, fue “auditado” a partir de julio de 2004 y el 4 de noviembre de 2005 se realizó una Audiencia Pública para dar a conocer los resultados de la evaluación. El

municipio obtuvo “muy buenas calificaciones”, lo cual redundó positivamente en la imagen de la “gestión modelo” iniciado por Sabbatella y continuado por Ghi y en el reconocimiento de Morón y su intendente a nivel nacional e internacional. Asimismo se realizó un relevamiento de la Página web municipal para conocer información desde la fuente, acerca de: datos geográficos, demográficos, caracterización del municipio, lineamientos políticos del Intendente, así como de las diferentes acciones y programas que llevan adelante las Dependencias Municipales. Por lo tanto, consideramos que cuenta con una base de capacidad de gestión y una cultura organizacional que permite considerarlo apto para ser elegido como municipio donde implementar el presente Programa como experiencia piloto. Asimismo se han registrado en dicho municipio, a un año de la implementación de la AUH, 11.706 beneficiarios<sup>5</sup>. A continuación determinaremos la población destinataria de la experiencia piloto. Debido a la escasa información estadística respecto a los beneficiarios de la AUH, para poder estimar el tamaño de la población objetivo se han tomado y combinado los siguientes datos:

- Población de Morón: 323.643 habitantes (proyección 2010 del Censo 2001).
- Población del grupo de edad comprendido entre 16-18 años: 25.891 jóvenes.
- Relación porcentual: 8%. Cantidad de libretas AUH entregadas en Morón: 11.706 (1 libreta - 1 beneficiario).

Proyectando el 8% sobre estas libretas obtenemos: Población objetivo: 936 jóvenes de entre 16-18 años.

### **1.2. Objetivo general del Programa de tutorías laborales y educativas:**

- Profundizar la inclusión social de los destinatarios de la AUH, que tienen entre 16 a 18 años, a partir de la creación de Oficinas de Inclusión Juvenil (OIJ) que contribuyan a la adquisición de herramientas que favorezcan su inserción laboral y/o educativa.

### **1.3. Objetivos específicos Programa de tutorías laborales y educativas:**

- Conformar distintos procesos acompañantes integrados en un Sistema Tutorial que contenga y oriente al sujeto poblacional (jóvenes de 16 a 18 años) para que de acuerdo a sus intereses, puedan fortalecer y sostener su elección de vida.
- Coordinar y articular, a nivel territorial, los programas y planes sociales existentes a nivel nacional, provincial y municipal.
- Fomentar la capacidad estatal para dar respuesta a las distintas necesidades y demandas de los jóvenes.
- Mejorar la eficacia de los planes gubernamentales para lograr la inclusión laboral y educativa de los jóvenes.
- Generar vínculos entre los beneficiarios y los actores sociales involucrados, tendientes a componer el tejido social.

---

<sup>5</sup> Fuente: ANSES

- Fortalecer a los jóvenes como sujetos de derecho.

#### **1.4. Resultados esperados Programa de tutorías laborales y educativas:**

- Jóvenes incluidos en los procesos acompañantes que integran el sistema tutorial.
- Conocimiento y acceso integral de los jóvenes, al conjunto de programas y planes sociales de los diferentes niveles de gobierno, vigentes en su territorio.
- Oficinas de Inclusión Juvenil, dedicadas a analizar y dar respuesta a las necesidades y demandas de los jóvenes, que obstaculicen su inserción laboral y/o educativa.
- Jóvenes con mayores posibilidades de insertarse laboral y/o educativamente.
- Jóvenes vinculados con las organizaciones productivas, con la administración pública local y provincial; y con las instituciones educativas formales.
- Relaciones positivas y mutuamente beneficiosas, entre los destinatarios del Programa y los actores sociales.
- Reconocimiento social del derecho de los jóvenes a trabajar y educarse.

#### **1.5. Plan de trabajo propuesto para la implementación del Programa.**

##### **1.5.1. Principales actividades propuestas para el Programa**

1. Conformar la Oficina de Inclusión Juvenil (OIJ) Provincial, como Unidad Ejecutora del Programa “Por una inclusión efectiva”, en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires.
2. Puesta en funcionamiento de la OIJP, OIJ Región Conurbano 2 y la OIJ Local Morón, como estructura básica necesaria para la experiencia piloto.
3. Diseño e implementación de la experiencia piloto con sede en la OIJ Local Morón.

##### **1.5.1.1. Actividades programáticas propuestas para ser desarrolladas por la OIJ Local con sede en Morón como experiencia piloto:**

- a. Convocatoria: a partir de la escolarización obligatoria que implica la AUH, se convocará a destinatarios de la AUH de entre 16 y 18 años que se acerquen a la Unidad para asesorarlos (d.4) acerca de las opciones disponibles tanto en el ámbito laboral como educativo.
- b. Sensibilización y armado de grupos: a partir de la identificación de los beneficiarios del Programa, se producirán distintos talleres de sensibilización, donde se dará un panorama de las distintas posibilidades de inserción laboral y educativa.
- c. Confección y firma de convenios con los padres de los beneficiarios en virtud de su minoría de edad.
- d. Conformación del Sistema Tutorial:
  - d.1. Búsqueda, selección, sensibilización y articulación de los actores estratégicos<sup>6</sup> (externos e internos a la Administración Provincial).
  - d.2. Firma de convenios/compromisos con los actores estratégicos:

---

<sup>6</sup> Se consideran actores estratégicos en este programa, a los que cuentan con recursos disponibles para la inclusión laboral y educativa de los beneficiarios del mismo.

- d.2.1. Externos estatales: Municipio, Nación.
- d.2.2. Externos no estatales: privados (empresas receptoras), público no estatal (colegios profesionales, sindicatos, etc.).
- d.2.3. Internos: compromisos con otros organismos provinciales.
- d.3. Determinación de las distintas opciones laborales y educativas.
- d.4. Orientación y asesoramiento al destinatario
- d.5. Propuesta de tutor<sup>7</sup>. Conformación del binomio tutor-destinatario.
- d.6. Realización de la tutoría a los destinatarios (toma de decisiones, estímulo, seguimiento).
- d.7. Elaboración del trayecto laboral y/o educativo para cada destinatario.
- d.8. Coordinación y supervisión de las tutorías laborales y educativas.
- d.9. Evaluación y ajuste a nivel individual de la tutoría.
- e. Monitoreo, Seguimiento, Evaluación y Ajuste de la experiencia piloto.
- f. Monitoreo, seguimiento, y evaluación del Programa a partir de los resultados obtenidos de la experiencia piloto que se implemente en la OIJL Morón.
- g. Replica y extensión del Programa al resto de las regiones, con la incorporación de los municipios por el sistema de adhesión.

---

<sup>7</sup> Tutor es la persona designada por la OIJL, para orientar, asesorar, sostener y fortalecer al beneficiario en su trayecto educativo y/o laboral.



**1.6. Presupuesto.** El presupuesto de gasto necesario para la implementación del Programa provincial propuesto comprende el personal necesario para el funcionamiento de la OIJ Provincial, la OIJ Región Conurbano 2 y la OIJ Local Morón, que estaría incluido en la Partida Principal 1 (Gastos en Personal) del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires. El personal previsto en la Partida Principal 1, puede provenir de la Planta Permanente del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires como de nuevas designaciones. De esta manera, favorecería la viabilidad económica del Programa. Por otro lado, es necesario considerar que con la puesta en funcionamiento del resto de las OIJ Regionales y Locales, mejora la relación entre el gasto total del Programa y los destinatarios del mismo –que en la experiencia piloto a realizarse en el Municipio de Morón-. En este sentido, cabe destacar que para la conformación del resto de las OIJ Locales (posible futura próxima etapa, en la implementación de todas las regiones), los gastos derivados del funcionamiento de las mismas, será sostenido por cada municipio adherente. Se prevé, para la réplica y extensión del programa, la refuncionalización del personal de planta permanente incorporados para la experiencia piloto (pertenecientes a la OIJ Local), para la capitalización de las experiencias obtenidas en la puesta en funcionamiento de las nuevas OIJ Locales en cada municipio adherente.

**1.7. Evaluación.** En esta instancia, se realizará el monitoreo, seguimiento y evaluación del Programa, a partir de los resultados obtenidos de la experiencia piloto que se implemente en la OIJL Morón. Metodológicamente consideramos las preguntas propuestas en el texto “Turbulencia y planificación social” de Robirosa, Caldarelli y Lapalma (1989), referidas a:

- **¿Para quién y para qué se evalúa?** La evaluación será un insumo para la Unidad Ejecutora del Programa (OIJ Provincial) para optimizar la propia gestión. Por lo tanto, el diseño e implementación de la misma estará a cargo de dicha unidad y será insumo para el decisor político, máximo responsable, el ministro de Desarrollo Social. El propósito es el de orientar decisiones para el reajuste y mejora continua del Programa.
- **¿Qué evaluar?** Se evaluarán tanto los procesos como los resultados. Es decir, será necesario, no solamente comparar los resultados logrados con los esperados, sino también agregar la evaluación de procesos para detectar las causas que influyeron para que el Programa no lograra los resultados que se propusieron. Será importante determinar que factores no previstos pudieron afectar la eficacia o eficiencia del Programa.

- **¿Cuáles son los objetos de evaluación?** 1. Sistema Tutorial a través del monitoreo y seguimiento de las tutorías realizadas; 2. El funcionamiento de la experiencia piloto realizada en el Municipio de Morón; y, 3. El Programa a partir de los resultados obtenidos de la experiencia piloto que se implemente en la OIJL Morón para determinar las condiciones de replica y extensión del mismo al resto de las regiones, con la incorporación de los municipios por el sistema de adhesión.
- **¿Cuándo evaluar?** Como la evaluación es una actividad permanente y continua, se efectuara en forma periódica a lo largo del proceso de implementación, para poder ir incorporando los cambios que sean necesarios. En el corto y mediano plazo se evaluarán los resultados, es decir, la eficiencia de la gestión y de la operación del Programa así como la satisfacción de los destinatarios. Mientras que en el largo plazo se evaluará el impacto que tuvo el Programa. Las actividades de evaluación serán dirigidas a los actores sociales involucrados en la gestión del Programa y serán ejecutadas por personal de la OIJL. Es decir una evaluación interna a través de un equipo destinado al efectivo pero que recoja opiniones y evaluaciones internas, especialmente la de los destinatarios.
- **¿Cómo evaluar?** Para cada uno de los objetos de evaluación se plantea elaborar un sistema de indicadores. A manera de ejemplo se mencionan los siguientes:

o **Sistema Tutorial a través del monitoreo y seguimiento de las tutorías realizadas.**

- I. Cantidad de jóvenes incluidos en los procesos acompañantes que integran el sistema tutorial en relación a los que lo finalizan.

Además del sistema de indicadores antes mencionada para obtener información que permita el ajuste del funcionamiento del Sistema Tutorial a partir de la percepción de los destinatarios se utilizaran, por parte de los coordinadores del Sistema tutorial, se utilizaran las siguientes herramientas:

- Entrevistas en profundidad a los jóvenes incluidos en el Programa y a los tutores.
- Observación participante del trayecto tutorial.

o **Funcionamiento de la experiencia piloto realizada en el Municipio de Morón.**

- I. Grado de conocimiento por parte de la población destinataria de los programas y planes sociales de los diferentes niveles de gobierno, vigentes en su territorio a la antes y después del Programa.

- II. Destinatarios insertados en el ámbito laboral y educativo contra destinatarios incluidos en el Programa.
- III. Cantidad de jóvenes incluidos en los procesos acompañantes que integran el sistema tutorial en relación a la población destinataria.
- IV. Cantidad de actores sociales involucrados en el Programa sobre la cantidad contactada.
- V. Cantidad de organizaciones estatales prestatarias del Programa contra el total de organizaciones estatales prestatarias de programas.

Además del sistema de indicadores antes mencionada para obtener información que permita el ajuste del funcionamiento de la experiencia piloto a partir de la percepción de los actores conveniados, por parte de la OIJ Regional Conurbano 2, las siguientes herramientas:

- Entrevistas en profundidad a los actores conveniados.
- Sondeo del impacto social local y regional de la experiencia piloto.

#### **O Funcionamiento general del Programa.**

- I. Grado de conocimiento por parte de los municipios vecinos a la experiencia piloto, como así también del resto de los municipios de la Región Conurbano 2 al finalizar el primer año del Programa.
- II. Cantidad de demandas, de potenciales Destinatarios, para adherir su municipio al Programa.
- III. Cantidad de demandas de actores sociales para adherir al Programa en cada municipio de la región.
- IV. Cantidad de municipios, externos a la Región Conurbano 2, que desean incorporarse al Programa.

En base a las conclusiones arribadas a partir de este grupo de indicadores, se espera poder Programar optimizadamente las réplicas y extensión del Programa en los distintos territorios regionales.

## **2. Marco referencial estratégico del Programa.**

### **2.1. Justificación del enfoque conceptual y metodológico general del Programa.**

Entendemos al Programa como un camino o trayecto para la solución de alguno de los problemas sociales en sentido amplio, ya que involucra la dimensión educativa y laboral, de los jóvenes de la Provincia de Buenos Aires, que dejan su situación de beneficiarios de la asignación universal por hijo. El enfoque o paradigma para la percepción de problemas y construcción de este trayecto se apoya en las notas de turbulencia, complejidad e incertidumbre de contextos y vidas de los sujetos involucrados, que luego de la desarticulación del proyecto nacional que proponía el modernismo bajo la figura del desarrollismo, ven en el futuro un lienzo

por ser pintado, en donde no se vislumbran trazos rectores a seguir. En perspectiva histórica, el Estado intenta recuperar un rol destacado en la articulación social, luego del fracaso práctico de las políticas neoliberales, de achicamiento del Estado, que trajo como consecuencia la pérdida de capacidades para esta función. En tal sentido, no importa la vuelta a una situación estado céntrica, sino a un tipo de coordinación social, más próxima a las nuevas realidades de los sujetos interactuantes; vinculados por redes. El Estado, trata de ser tensor de las mismas en pos de cumplir con su misión de procurar el bien común. Participando como mediador entre las fuerzas egocéntricas de los actores, a fin de reducir las asimetrías en espacios territoriales multiactorales y pluriculturales. Desde este lugar, tiende a procurar un empoderamiento de los sectores menos favorecidos, en nuestro trabajo, enfocado al sector de jóvenes con menores herramientas para su inclusión laboral y educativa. En este sentido, siguiendo a Rossana Reguillo (2000a; 2000b), tomamos su noción de “desafiliaciones aceleradas juveniles”, como característica de la primera década del siglo XXI, aquella en que los jóvenes, descolgados del sistema, quedan abandonados a sus propias fuerzas y tienen que resolver su propia biografía. A ello, propone sacar la subjetividad de su secuestro “psicologizante” y ponerlo a funcionar en un registro cultural. Recupera los planteos de Zygmunt Bauman (2001) en torno a la “insuficiencia biográfica del yo”, propia del neoliberalismo o para decirlo de otro modo, de una narrativa precarizada de la propia vida, porque es una tendencia que deposita la culpa y la responsabilidad en el sujeto individual, desplazando la responsabilidad de las instituciones. Asimismo, tomamos en cuenta la concepción integral de Desarrollo a Escala Humana de Max-Neef (1998), procurando que el Programa: “Por una Inclusión efectiva” se constituya en satisfactor de las necesidades humanas, con énfasis en las de subsistencia, protección, entendimiento, libertad e identidad. Esta propuesta se dirige a aumentar la *capacidad estatal* de articulación y coordinación a partir del mapeo de programas existentes y su comunicación a los jóvenes de las distintas posibilidades que brinda el Estado para su inserción laboral y educativa desde la metodología de gestión social planificada de proyectos. Este enfoque estratégico de la planificación reconoce que la implementación de proyectos sociales no puede depender de un solo actor social privado ni de un solo organismo público, sino que implica la acción concertada y solidaria de diversos organismos, grupos y organizaciones. Si bien en esta propuesta se identifica la existencia de un “organismo sujeto”, que es un actor particularmente significativo, responsable formal del Programa, el ámbito gubernamental materializado en el accionar de las OIJ también reconoce la existencia de un “espacio de articulación”. El mismo es un espacio en el que se construyen los acuerdos intersectoriales, orientados a viabilizar y procesar de manera conjunta el Programa que nos convoca. Se trataría en este sentido de au-

mentar -según Matus (1987)- la capacidad de gobernar- a través de un trabajo articulado de funcionarios, técnicos y actores sociales en pos del fortalecimiento y continuidad de una política pública nacional, Asignación Universal por Hijo (AUH) en territorio con acciones de gobierno coherentes con la complejidad de los actuales sistemas sociales. En este sentido será necesario mejorar las instancias y los mecanismos de coordinación en los tres planos de gobierno: Nacional, Provincial y Municipal.

## **2.2. Identificación y análisis de actores centrales y periféricos**

### **2.2.1. Actores principales**

#### **2.2.1.1. Actores gubernamentales:**

##### **I. Nacionales**

- Ministerio de Trabajo.
- Ministerio de Desarrollo Social.

##### **II. Provinciales**

- Ministerio de Trabajo.
- Ministerio de Desarrollo Social.
- Subsecretaría de Modernización del Estado de la Secretaría General de la Gobernación

##### **III. Municipales**

- Unidades de Gestión Comunitaria: UGC N° 1 Morón Centro Norte, UGC N° 2 Haedo, UGC N° 3 El Palomar, UGC N° 4 Castelar Centro Norte, UGC N° 5 Castelar Sur, UGC N° 6 Morón Sur y UGC N° 7 Villa Sarmiento.
- Espacios de formación profesional para jóvenes y adultos, como el Instituto Municipal de Educación Superior, la Escuela Municipal de Danzas José Neglia, las Escuelas de formación laboral, la Escuela Municipal de Gastronomía y la Universidad de Adultos Mayores; entre otros.
- Los Centros de Formación Profesional N° 1 “Ricardo Rojas” de Haedo, y N° 2 “Manuel Belgrano” de Morón, tienen como objetivo formar trabajadores capacitados en oficios, facilitando su inserción laboral a través de espacios de desarrollo y formación.
- Instituto Municipal de Educación Superior.
- La Dirección de Juventud del municipio tiene desde sus orígenes el claro objetivo de trabajar para la inclusión de las y los jóvenes en las diversas políticas públicas que lleva adelante la comuna. De esta manera se ha transformado en un espacio que busca promover el desarrollo de iniciativas de y para los jóvenes y sus organizaciones, fortaleciendo sus actividades y dando respuestas a sus demandas.
- La Subsecretaría de Desarrollo Económico Local tiene a su cargo las direcciones de Comercio, Industria, Promoción de Exportaciones, y Empleo y Economía So-

cial. Desde las distintas áreas se planifican acciones que tienen como objetivo ayudar al crecimiento de la economía local y regional, potenciar al comercio local, promover el incremento de la actividad industrial, acompañar y facilitar las primeras experiencias exportadoras de empresas del partido, y promover el trabajo decente, la economía social y la inserción laboral de los vecinos y vecinas de Morón.

- La Agencia de Empleo se creó en 2005 con el propósito de acompañar el desarrollo económico local, fomentando el trabajo y la inserción laboral en condiciones de igualdad entre varones y mujeres. Tiene como objetivo estimular las relaciones laborales bajo una adecuada formalidad contractual, oficiando de agente de promoción y publicidad del trabajo decente y creando los espacios propicios para ello, además de desarrollar acciones de intermediación laboral. Está integrada por un equipo de profesionales que brinda un servicio personalizado, adecuado a las necesidades de las instituciones solicitantes y de las y los postulantes que requieren orientación vocacional, ocupacional y/o inserción a un puesto de trabajo. Forma parte de la Red de Servicios de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, lo que permite ampliar su base de datos de postulantes y las redes de contacto institucional.

### **2.2.1.2. Actores no gubernamentales:**

#### **I. Mercado**

- Sectores socio-productivos: las cámaras y asociaciones pueden ser el ámbito adecuado para poder ordenar los distintos sectores productivos y prestar apoyo al Programa que tendrá un impacto social altamente positivo.
- Organizaciones receptoras: organizaciones públicas y privadas, personas titulares de oficios o servicios clave, del desarrollo económico y social local. Quienes desean receptor a nuevos aprendices en el marco del Programa de tutorías por un determinado tiempo.

#### **II. Socio-territoriales**

- Familias: son partícipes del Programa ya que pueden hacer algún aporte, mostrando distintos tipos vida familiar y del trabajo. Aportando identidad y realidad, virtudes de la organización familiar y del trabajo.
- Organizaciones juveniles: se invitarán a participar en todo el proceso a las organizaciones de la juventud local, pertenecientes al municipio, la provincia, ONGs, etc.

#### **III. Políticos**

- Los sindicatos: las organizaciones locales más relevantes, que tengan relación con algunos de los sectores de destino.

### **2.2.2. Actores periféricos**

#### **2.2.2.1. Actores gubernamentales:**

- I. Nacionales.** ANSES: aporta los datos sobre los potenciales beneficiarios.

- II. Provinciales.** Organismos/Dependencias que aprovechen la oportunidad de la demanda para realizar acciones de difusión, promoción, prevención, integración, etc.
- III. Municipales.** Dependencias que aprovechen la oportunidad de la demanda para realizar acciones de difusión, promoción, prevención, integración, etc.

**2.3. Árbol de problemas de gestión/Árbol de problemas del territorio.** En base a un estudio de árbol de problemas sobre la gestión y el territorio, se determinaron las explicaciones y relaciones que a continuación se detallan.

**2.3.1. Explicación de las relaciones entre problemas.** Para elaborar la presente propuesta de Programa, consideramos como problema focal que los jóvenes a los 18 años dejan de percibir la AUH y no cuentan con herramientas para insertarse en el ámbito laboral y/o educativo. Es una edad clave ya que deben empezar su recorrido laboral y continuar sus trayectos educativos. Muchos de ellos, no poseen una cultura laboral y se encuentran desvinculados del mundo educativo y del trabajo. Es decir, no tienen relaciones mutuamente beneficiosas con las organizaciones productivas, con la administración pública local y provincial y con las instituciones educativas formales. Asimismo no conocen las posibilidades (expresadas en planes y programas sociales) que las organizaciones estatales e intermedias tienen para ofrecerles. Existe desconocimiento e impedimentos para acceder al conjunto de programas y planes sociales de los diferentes niveles de gobierno, vigentes en el territorio. Además del desconocimiento de las distintas posibilidades laborales y/o educativas a las que pueden acceder, no encuentran el asesoramiento en la elección de la mejor manera de insertarse socialmente así como tampoco el acompañamiento necesario durante la etapa de preparación para su futuro. Es decir, los jóvenes no reciben acompañamiento ni apoyo de las instituciones estatales para poder realizar sus ideas y proyectos. Esto se debe a que, si bien existen planes sociales a nivel nacional, provincial y municipal, los mismos generalmente no se encuentran articulados en el territorio donde deben implementarse. La falta de articulación se ve reflejada en que los beneficiarios de la AUH no pueden acceder a todos los recursos estatales disponibles para su inserción laboral y/o educativa. Entonces, los planes gubernamentales se tornan ineficientes para cumplir con el objetivo de promover la inclusión laboral y/o educativa de los jóvenes. Por lo tanto, las instituciones estatales no pueden dar respuesta a las demandas de los jóvenes, ya que no existe una oficina estatal encargada de analizar los problemas de los jóvenes que obstaculizan su inserción educativa y/o laboral. Todo ello, acarrea que estos no se sientan sujetos de derechos y que no este reconocido socialmente su derecho a trabajar y a educarse. Ello implica que no

cuentan con autonomía y que no pueden ejercer plenamente su ciudadanía. Por su parte, las consecuencias que se derivan del problema focal antes mencionado, son que los jóvenes se encuentran aislados, sin integrarse al resto de la sociedad, siendo muchas veces marginados y estigmatizados. Asimismo, y en un círculo vicioso que retroalimenta la pobreza, estos jóvenes al no contar con herramientas para insertarse a nivel laboral y/o educativo, están desmotivados y frustrados. Desde el punto de vista social, contar con jóvenes excluidos hace que ellos no participen ni promuevan el desarrollo local, al no estar integrados a aquellos segmentos sociales en desarrollo. Asimismo que no se les reconozca su derecho a formar parte de la construcción del futuro común y lo que ellos pueden aportar al mismo.

**2.4. Análisis de viabilidad del Programa y posibilidad de implementación y multiplicación en otros territorios locales.** Para analizar la viabilidad de este programa, consideramos las dimensiones planteadas por Varsavsky (1971).<sup>8</sup> Asimismo, tenemos dos planos de análisis que exponemos seguidamente.

#### **2.4.1. La experiencia piloto de Morón.**

##### **a. Viabilidad física.**

**a.1. Medios humanos:** los cargos necesarios para la instalación de la OIJ Provincial, Regional y Local en lo relativo al personal, se encuentran cubiertos con la dotación del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires.

**a.2. Capacidad instalada:** el personal se encuentra capacitado con conocimiento técnico-profesional y en condiciones de idoneidad suficiente para la realización del programa, según su nivel estructural y funcional, por su procedencia de plantales de planta permanente del Ministerio, comprometidos con la temática social. Su selección previa al presente Programase realizara siguiendo los estándares de calidad de selección de servicio civil, propuesta por el CLAD<sup>9</sup>. Asimismo, en cuanto a la información temática, contamos con la necesaria respecto de los planes sociales que la Provincia y la Nación ofrece. En el marco del convenio con

---

<sup>8</sup> Varsavsky define la viabilidad física respondiendo a las preguntas: ¿tenemos los medios para realizar la puesta en marcha de la prueba piloto? ¿tenemos el capital humano, recursos naturales, capacidad instalada, tiempo, capacidad innovadora, infraestructura física e institucional? ¿Tenemos recursos económicos y trabajo (hombre-tiempo)? Viabilidad social: la pregunta se centra en la distribución, el derecho y la propiedad. Viabilidad política: existiendo la viabilidad física y social, supone que tenemos el poder para hacerlo; por lo tanto, los intereses -que se ven afectados tanto a favor como en contra- permiten la realización del proyecto.

<sup>9</sup> El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental que se constituyó en 1972. Su creación fue recomendada por la Asamblea General de las Naciones Unidas con la idea de establecer una entidad regional que tuviera como eje de su actividad, la modernización de las administraciones públicas.



el Municipio de Morón, abarcamos la totalidad del universo de la oferta estatal disponible. Este apoyo territorial, nos favorece al conocimiento de los llamados “recursos de la comunidad” que son pertinentes con el presente impulso. En cuanto a los destinatarios, tenemos el conocimiento del grupo etéreo 16-18 que percibe la AUH en Morón.

**a.3. Tiempo:** resulta pertinente el tiempo político y social, ya que los beneficiarios de la AUH que cumplen 18 años comienzan a ser dados de baja, quedando en la situación problema descrita y que pretende resolver este Programa. En cuanto el tiempo cronológico (aproximadamente un año), es suficiente para la instalación de las estructuras de las OIJ, ya que no requieren de grandes infraestructuras para su puesta en funcionamiento, y el convenio con la Municipalidad de Morón, facilita el acercamiento al territorio y su comunidad.

**a.4. Capacidad innovadora:** la propuesta representa una experiencia de mejora en la eficacia de los planes existentes, dotando a jóvenes vulnerables de herramientas para su inserción social.

**a.5. Infraestructura física:** se cuenta con la capacidad de asignación de infraestructura física necesaria para la puesta en marcha del Programa, por preexistir dichos recursos o por contar con las partidas pertinentes para la obtención de los restantes.

**a.6. Infraestructura institucional:** La Provincia a través del Ministerio de Desarrollo Social, y la Municipalidad de Morón, particularmente a través de su Secretaria de Desarrollo Social, por medio de la Dirección de Acción Social, cuentan con infraestructura institucional para articular el Programa propuesto. La Dirección de Acción Social de Morón, cuenta en territorio con un equipo de trabajadores y trabajadoras sociales que evalúan situaciones de vulnerabilidad social y se ocupan del asesoramiento y la puesta en marcha de acciones concretas.

**a.7. Económica:** se cuenta, como hemos dicho, con las partidas necesarias para el desarrollo del programa. Asimismo, si bien el cálculo de costo del Programa en relación a los beneficiarios locales resulta elevado, en la experiencia piloto, al instrumentarse a nivel provincial, el mismo se encuadra como razonable para la totalidad del Programa que se aborda.

**a.8. Trabajo:** contamos, a partir del personal del Ministerio de Desarrollo Social, con alta capacidad de trabajo por conformar equipos comprometidos con la inclusión social de los jóvenes.

**b. Viabilidad social:** a nivel local y provincial, la legitimidad de los planes sociales en Argentina cuenta con consenso desde 2001. Pese a ser criticados de clientelistas en algunos casos, por lo que se han realizado ajustes tendientes a su legitimación. Empero, la AUH, logró superar esta crítica por su amplitud y los requisitos que se le exigen a los beneficiarios (padres) respecto de los destinatarios (niños y jóvenes) acerca de la vacunación, escolarización, etc.

Ello le ha conferido a la AUH una legitimidad social alta, que se supone será transferida al Programa propuesto. A los efectos de la construcción de esta viabilidad, se proponen acciones de difusión, en el marco de procesos comunicacionales más amplios, no solo tendientes a brindar información sobre el acceso, la transparencia y necesidad del Programa propuesto, sino también a considerar las características particulares y el potencial que poseen los jóvenes para el desarrollo social y económico en el ámbito local.

**c. Viabilidad política:** El gobierno provincial, cuenta con una imagen positiva en la provincia, en cabeza del gobernador Daniel Scioli, y en Morón no resulta ser la excepción. Para evitar ser tildado de clientelista o favorecer municipios “del mismo signo político”, se asocia a los fines de realizar esta experiencia piloto, a un municipio independiente, con coincidencias macro en lo político y alta imagen positiva local, como lo es Morón, en la figura de su referente político Sabatella y su intendente Ghi. Tal alianza, favorece la viabilidad política del Programa.

#### **2.4.2. Viabilidad en cuanto a la posibilidad de implementación y multiplicación en otros territorios locales.**

##### **a. Viabilidad física.**

**a.1. Medios Humanos:** en la estructura provincial, no se realizan modificaciones. Los cargos necesarios para la instalación de las OIJ Regionales, en lo relativo al personal, se encuentra cubierta con la dotación del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires. En lo relativo a las nuevas OIJ Locales, el personal se cubrirá con dotación de los municipios adherentes.

**a.2. Capacidad Instalada:** el personal se encuentra capacitado con conocimiento técnico-profesional y en condiciones de idoneidad suficiente para la realización del programa, según su nivel estructural y funcional, por su procedencia de planteles de planta permanente del Ministerio, comprometidos con la temática social. La selección del personal de las nuevas OIJ Regionales, se realizara siguiendo los estándares de calidad de selección de servicio civil propuesta por el CLAD. En lo relativo al personal de las OIJ Locales, se seleccionará dentro de la dotación de los municipios adherentes siguiendo los estándares de calidad de selección de servicio civil, propuesta por el CLAD, los que serán capacitados por el personal de la OIJ de la experiencia piloto Morón. Asimismo, en cuanto a la información temática, contamos con la necesaria respecto de los planes sociales que la Provincia y la Nación ofrece en cada territo-

rio donde se extiende el programa. En cuanto a los beneficiarios, tenemos el conocimiento del grupo etáreo 16-18 que percibe la AUH en cada ámbito local.

**a.3. Tiempo:** se prevé la ampliación del Programa en función de los resultados obtenidos en la experiencia piloto.

**a.4. Capacidad Innovadora:** Ídem experiencia piloto.

**a.5. Infraestructura física:** se cuenta con la capacidad de asignación de infraestructura física necesaria para la ampliación del Programa, ya por preexistir recursos, ya por contar con las partidas pertinentes para la obtención de los restantes, a nivel provincial.

**a.6. Infraestructura Institucional:** la Provincia a través del Ministerio de Desarrollo Social, cuenta con infraestructura institucional para replicar el Programa propuesto.

**a.7. Económica:** se cuentan como hemos dicho con las partidas necesarias para el desarrollo del programa, el cálculo de costo del Programa, en relación a los beneficiarios locales, resulta elevado en la prueba piloto, pero al instrumentarse a nivel provincial, el mismo se encuadra en el razonable para el Programa que se aborda y su ampliación.

**a.8. Trabajo:** Se cuenta con alta capacidad de trabajo de equipos comprometidos y con posibilidad de capacitarlos a partir del personal que participe de la experiencia piloto en Morón.

**b. Viabilidad social:** a nivel provincial se encuentra legitimada la AUH, y con alta capacidad de transferírsela al Programa propuesto, por su articulación con la misma, se publicitara en tal sentido para obtener sinergia. Asimismo los resultados obtenidos en la experiencia piloto, contribuirán a lograr esta viabilidad.

**c. Viabilidad política:** a partir del beneficio político que seguramente implicara a la Provincia y al Municipio de Morón los resultados obtenidos en la experiencia piloto, se podrá lograr esta viabilidad e incluso ello, hará que otros municipios quieran sumarse al Programa.

## 2.5 Análisis FODA.

Para un entendimiento más completo del análisis de viabilidad, daremos a conocer una síntesis de las conclusiones arribadas en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Programa.

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<b>POSITIVO</b>	<b>FORTALEZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión política respecto a implementar proyectos con enfoque de regionalización.</li> <li>• En este contexto, el Programa promue-</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen instancias institucionales articuladoras interjurisdiccionales, relativas a la inserción laboral y educativa de los jóvenes.</li> </ul>

	<p>ve la desconcentración de funciones asegurando la capilaridad en la bajada a territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentra la oferta de planes relativos a inclusión laboral y/o educativa de los niveles nacional, provincial y municipal.</li> <li>• Existen fondos para la implementación del Programa tanto de partidas presupuestarias del Ministerio de Desarrollo Social como de la cuenta del Fondo para planes sociales (Ley Provincial).</li> <li>• Con la creación de las OIJ se fortalece la capacidad estatal para dar respuesta a las demandas de la juventud.</li> <li>• El Sistema Tutorial del Programa propicia la cohesión social de los jóvenes.</li> <li>• Capacidad de trabajar en equipo y de forma coordinada con otros organismos públicos y privados que permitan la puesta en marcha del Programa en sus respectivos espacios.</li> <li>• El Instituto Provincial de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires (IPAP) cuenta con recursos pedagógicos, docentes y presupuesto para coordinar y formar a los equipos de capacitación que integran el Sistema Tutorial.</li> <li>• La Subsecretaría de Modernización del Estado de la Secretaría General de la Gobernación es un actor estratégico para la implementación del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen demandas de los actores sociales territoriales relacionadas con la necesidad de incluir a los jóvenes.</li> <li>• Segmentos sociales en desarrollo que requieren incorporar a los jóvenes.</li> <li>• La gestión municipal se enmarca en un Plan Estratégico y cuenta con un Programa de Descentralización.</li> <li>• El sector laboral demanda la incorporación de jóvenes que cuenten con habilidades y destrezas.</li> <li>• Existe la demanda social para generar ciudadanía y reforzar la identidad tempo-espacial de los jóvenes (reconocerlos como sujeto de derechos e integrarlos al territorio).</li> <li>• Necesidad de los jóvenes de contar con herramientas para desempeñarse de manera creativa en los puestos de trabajo.</li> <li>• Necesidad de mejorar la autoestima de los jóvenes y de que desarrollen habilidades básicas de comunicación, requeridas y necesarias para posteriores puestos de trabajo.</li> <li>• Las políticas de Responsabilidad Social de las organizaciones receptoras de los jóvenes, por lo que puede llegar a formar parte de las mismas el recibir a los jóvenes y colaborar con su capacitación.</li> </ul>
<p><b>NEGATIVO</b></p>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación y aprobación de estructuras organizativas es un proceso que puede burocratizar la implementación de las OIJ.</li> <li>• Falta de puestos de trabajo generados para el sector juvenil por parte del Estado.</li> <li>• Un componente de la cultura interna de la Administración es aprehensivo a incorporar jóvenes de sectores socialmente desfavorecidos</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sindicatos pueden incidir en el posible ingreso de jóvenes al ámbito público provincial y municipal.</li> <li>• Falta de puestos de trabajo generados para el sector juvenil por parte del sector privado.</li> </ul>

### 3. Reflexiones finales.

Sin lugar a dudas, el presente trabajo encuentra su marca en la red de tutores que proponemos para acompañar la concreción de esta política pública de AUH, de cara al primer empleo y/o estudio superior que pensamos para cada beneficiario. Anticipándonos al ¿y ahora qué? que

sobreviene en cada pibe una vez realizada su escolaridad. Apelamos al sujeto decisional del que el Estado entendemos no puede, ni quiere desentenderse si de posibilitar ciudadanía se trata. Proponemos, siguiendo a Repetto vivificar, articular y disponer más y mejores capacidades estatales en términos de inclusión, porque no sólo creemos que es necesario sino posible. Asoman tiempos donde, a la masividad de lo universal en términos políticos habrá que agregarle el andamiaje de acompañamientos sociales preventivos. Acompañamientos reales que se anticipen al desasosiego de los sectores vulnerables. Sabemos que no es fácil, generar y sostener el rostro humano de las políticas públicas con estructuras y planteles estatales que se activen en clave de lo humano, pero es esta agenda pendiente, en la que nuestro aporte encuentra su sentido.

### **Referencias bibliográficas:**

- Bauman, Zygmunt (2001), *Community. Seeking safety in an insecure world*, Oxford Polity Press.
- Garretón, Manuel Antonio (2001), *Cambios sociales, actores y matriz colectiva en América Latina*, Serie Políticas sociales, CEPAL, Santiago de Chile.
- Liwski, Norberto (2005), *El adolescente, sujeto de derechos*, En Anales de la Educación Común. Números 1 y 2, Dirección General de Cultura y Educación, Buenos Aires.
- Martínez Nogueira, Roberto (1999), *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*. Los proyectos sociales: de la omnipotencia a la gestión estratégica, CEPAL, Santiago de Chile.
- Martínez, Rodrigo y Cohen, Ernesto (2004), *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*, División de Desarrollo Social, CEPAL, Santiago de Chile.
- Matus, Carlos (1987), *Planificación y gobierno*, Revista de la CEPAL N° 31, Santiago de Chile.
- Max-Neef, Manfred (1998), *Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*, Icaria, Barcelona.
- Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires (2002a), *Clusters productivos en la provincia de Buenos Aires. Segunda Parte*, Cuadernos de Economía N° 64, La Plata.
- Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires (2002b), *Clusters productivos en la provincia de Buenos Aires. Tercera Parte*, Cuadernos de Economía N° 66, La Plata.
- Ministerio de Educación de la Nación (2006a), *Anuario de Estadísticas Universitarias. Volumen 1*, Secretaría de Políticas Universitarias, Buenos Aires.
- Ministerio de Educación de la Nación (2006b), *Anuario de Estadísticas Universitarias. Volumen 2*, Secretaría de Políticas Universitarias, Buenos Aires.
- Nirenberg, Olga; Brawerman, Josette y Ruiz, Violeta (2000), *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*, 1° edición, Paidós, Buenos Aires.

- Pichardo Muñiz, Arlette (1997), *Planificación y Programación Social*, Lumen Humanitas, Buenos Aires.
- Reguillo, Rossana (2000a), *Emergencia de las culturas juveniles. Estrategias del desencanto*, Norma, Buenos Aires.
- Reguillo, Rossana (2000b). *Identidades culturales y espacio público: un mapa de los silencios*, Revista Diálogos, Lima.
- Repetto, Fabián (2004), *Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina*, Departamento de Integración y Programas Regionales, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Serie de documentos de Trabajo I-52. BID, Washington.
- Robirosa, Mario; Cardarelli, Graciela y Lapalma, Antonio I. (1989), *Turbulencia y Planificación Social*, UNICEF- Siglo XXI, Buenos Aires.
- Rovere, Mario (1998), *Seminario taller: Planificación estratégica aplicada a programas y proyectos sociales*.
- Varsavsky, Oscar (1971), *Proyectos Nacionales. Planeamiento y estudios de viabilidad*, Colección ciencia desarrollo e ideología, Periferia, Buenos Aires.
- Vygotsky, Lev Semyonovich (1978a), *Mind in society*, Harvard University Press, Cambridge.
- Vygotsky, Lev Semyonovich (1978b), *Pensamiento y Lenguaje*, Paidós, Madrid.