



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

TRABAJO INTEGRADOR FINAL LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA
ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO

Emergencias y emergentes: el Programa Santa Fe Más y el caso de
“Iniciadores Deportivos” en la ciudad de Rosario en el año 2021.

Autor: Malvestiti, Ariel José

arimalvo@gmail.com

Director: Massuco, Lucas Sebastián

Rosario, 2024.

*A mis padres Gabriela y Jorge, también a los del corazón, por su apoyo incondicional y
sabia paciencia,*

A mis hermanos, por su fraternidad y compañía,

A mis amigos del Sagrado Corazón de Rosario, por la Capilla, el Club y el Colegio,

A los hermanos y hermanas de fé, por enseñarme la verdadera sabiduría,

A mis compañeros de la causa nacional, por la realidad efectiva del bien común,

A mi director Lucas y mi compañero Augusto, por co-participar de mis estudios,

*Al pueblo argentino y sus conquistas, por permitirme estudiar en la Universidad Nacional de
Rosario,*

A mi amigo Jesús, por su infinita misericordia.

“Una vez más convoco a rehabilitar la política, que es una altísima vocación, es una de las formas más preciosas de la caridad, porque busca el bien común”.

Papa Francisco, 2020.

Resumen.....	4
CAPÍTULO I: ASPECTOS TEÓRICOS - METODOLÓGICOS.....	6
1.1 Estado de la cuestión.....	6
1.2 Marco teórico.....	13
1.3 Hipótesis.....	17
1.4 Objetivos.....	17
1.5 Metodología.....	17
CAPÍTULO II: DEL NUEVA OPORTUNIDAD AL SANTA FE MÁS.....	19
2.1 Nueva Oportunidad.....	19
2.2 Santa Fe Más.....	22
2.3 Objetivos del programa.....	23
2.4 Implementación.....	23
2.5 Actores del programa.....	24
CAPÍTULO III: PROYECTO “INICIADORES DEPORTIVOS” COMO ESTRATEGIA EMERGENTE.....	26
3.1 Marco Institucional.....	26
3.2 Diagnóstico y propuesta.....	29
3.3 Objetivos “en el papel” del proyecto.....	30
3.4 Implementación.....	33
3.5 La cooperación del Senador Provincial.....	41
CAPÍTULO IV: REFLEXIONES FINALES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	48

Resumen

El presente Trabajo Integrador Final adopta la modalidad de investigación y se propone analizar la implementación del proyecto "Iniciadores Deportivos" en el marco del programa Santa Fe Más, desarrollado en la ciudad de Rosario durante el año 2021. Nuestra investigación se enmarca en la perspectiva de Henry Mintzberg y su teoría de estrategias emergentes, con el propósito de analizar de manera profunda y crítica cómo se han manifestado a lo largo del proceso en el territorio y qué implicancias tienen para el desarrollo comunitario y las futuras políticas públicas.

A partir de los testimonios de sus protagonistas; nos proponemos para detectar los resultados emergentes de esta implementación, identificar los aprendizajes y desafíos surgidos de la estrategia de Iniciadores Deportivos, y examinar la experiencia de los participantes del programa, explorando sus percepciones sobre las debilidades y fortalezas del mismo.

El enfoque metodológico utilizado es cualitativo, con la recopilación de información de fuentes primarias a través de entrevistas a los actores clave involucrados en la política pública, como beneficiarios, acompañantes y talleristas. Complementaremos esta información con datos de fuentes secundarias, como documentos oficiales y normativas, para obtener una visión integral del proyecto y sus resultados.

En este primer capítulo, se expone la situación problemática que motiva la investigación. Se introducirán los marcos conceptuales y metodológicos que guían el estudio, incluyendo la perspectiva de Henry Mintzberg sobre estrategias emergentes y su aplicación al análisis de políticas públicas. Los objetivos generales y específicos del trabajo se establecerán de manera detallada para orientar el desarrollo del estudio.

En el segundo capítulo, por un lado se presenta el Programa Nueva oportunidad, su surgimiento, desarrollo y posterior cambio de gestión hacia el Programa Santa Fe Más. En segundo lugar, se realiza una identificación de los actores con sus roles y responsabilidades, así como de los objetivos que guían el programa.

En el tercer capítulo, se analiza con profundidad el proyecto "Iniciadores Deportivos", que tuvo lugar en la ciudad de Rosario en el año 2021. Se aborda la propuesta desde el testimonio de los protagonistas del proyecto, a la luz del marco teórico definido, fundamentalmente de los conceptos de estrategia emergente de Henry Mintzberg y de resultados emergentes aportado en el presente trabajo.

En el cuarto y último capítulo, se presentan las reflexiones finales obtenidas a lo largo del estudio, destacando las principales contribuciones del proyecto a nivel social y comunitario, y las conclusiones resultantes de en base a los objetivos planteados en este Trabajo Final Integrador.

CAPÍTULO I: ASPECTOS TEÓRICOS - METODOLÓGICOS

1.1 Estado de la cuestión

El proceso por el cual determinados asuntos son socialmente problematizados y luego puestos en agenda pública, refleja los valores que una sociedad prioriza y da cuenta fundamentalmente pero no exclusivamente, de un complejo campo de fuerzas, donde los grupos, según la posición que aboguen o sus cuotas de poder, se prioriza o selecciona ciertas cuestiones a problematizar.

Resulta imposible entender los sucesos que acontecen a una sociedad, las políticas de un determinado Estado, sin un recorrido histórico por su hechura, sin un pensamiento situado y una perspectiva integral que permita al investigador, ver, entender, reconstruir y/o analizar los elementos que entrelazan las distintas decisiones.

Es por ello que no se podría entender las políticas públicas de nuestro país en el presente sin entender que, durante los 90', se produjeron profundas transformaciones no sólo en el país sino en el mundo occidental, a la luz del llamado Consenso de Washington. Esta nueva era trajo aparejada una marcada profundización entre la brecha de los que más tienen, frente al segmento más pobre. En cuanto a los efectos desencadenados por las reformas en Argentina, Estévez va a plantear que, "(...) tanto el desempleo, la pobreza y la indigencia, alcanzaron a finales del milenio un récord histórico de 57,5 % de Pobres y 27,5% de Indigentes. El comienzo de siglo, no solo trajo nuevos sectores sociales surgidos de la exclusión, producidos por las reformas, sino también, problemas de gobernabilidad, desencadenando en una triple crisis fiscal, monetaria y política. En términos generales, las políticas de privatizaciones fueron realizadas tan deprisa que ni siquiera se intentó preservar ciertos espacios de poder en áreas estratégicas. Las reformas han corrido el límite entre el Estado y la sociedad, donde las distintas unidades sub-nacionales del Estado, tienen más funciones bajo su responsabilidad, como consecuencia de los efectos combinados de descentralización y ajuste". (Estévez, 2005).

Horacio Cao va a plantear que, en sintonía con las reformas llevadas a cabo en la Argentina, "...en las provincias particularmente, los principales cambios tuvieron que ver con asumir la responsabilidad primaria de los grandes sistemas de gestión, Salud, Educación y Seguridad. En este sentido, casi todas las provincias y municipios rediseñaron su gestión de gobierno alrededor de tres prioridades: el pago de sueldo a empleados públicos, mantenimiento de servicios básicos y refuerzo del sistema de asistencia social." (Cao, 2007).

Es en este escenario donde las políticas sociales se orientaron a compensar o remediar a los segmentos menos favorecidos, con debilitados accesos a los servicios sociales universales, y con altas tasas de desocupación y desigualdad social sostenida. Mientras el Estado redefinía su papel como regulador de las relaciones sociales otros actores cobraron protagonismo en el ámbito de lo social, tomando medidas contingentes para la resolución de las problemáticas que el Estado había desestimado por acción u omisión. Uno de los actores claves, serán las organizaciones de la sociedad civil, que si bien no podían garantizar de manera completa el pleno ejercicio de las garantías sociales, logran tomar preponderancia en el desarrollo de estrategias innovadoras, que refieren a la problemática de los grupos sociales más desfavorecidos.

Los procesos de descentralización, privatización, desarticulación de la administración pública nacional y el agotamiento de medidas fundamentales para la dirección del gobierno, daban cuenta de un estado nacional que perecía ante las maniobras del mercado.

Ahora bien, si ponemos el foco en el empleo joven y las estrategias implementadas, nos introducimos aún más en nuestra situación problemática. Siguiendo a Barbetti y otros (2018), en “Ser emprendedores: Significados y Sentidos otorgados al trabajo independiente por los jóvenes del Gran Resistencia”, los autores realizan un análisis de las transformaciones más recientes en los procesos de inserción socio-laboral de los jóvenes, así como de las políticas de empleo y de formación para el trabajo generadas para acompañarlos.

En esta línea, los autores perciben en América Latina cobran impulso nuevas líneas programáticas, generadas desde los Estados como políticas públicas, a partir de la cuales se visualiza al autoempleo y a los micro-emprendimientos productivos como una alternativa para el tratamiento de la problemática laboral en este colectivo social. Gran parte de estas iniciativas parten del supuesto de que los jóvenes – de manera individual y/o colectiva- tienen el poder de crear opciones productivas que contribuyan a generar ingresos y, a su vez, empleo para otros (en lugar de disputar con otros los escasos empleos existentes) y, por lo mismo, buscan desarrollar saberes y capacidades para que los mismos puedan autoemplearse (Baanante, 2004). Por otra parte, reconocen también que estas intervenciones se inscriben en otros procesos sociales más amplios, tales como la globalización y el neoliberalismo, que trajeron aparejados profundos cambios en la configuración del trabajo y en la construcción de nuevos paradigmas laborales, con algunas particularidades en la población juvenil.

Por otra parte, la fractura social que acompaña el proceso de reestructuración económica no se disocia de la fractura territorial, estos procesos configuraron nuevos escenarios siendo las ciudades el espacio en donde los efectos son acentuados. Estos profundos cambios socio territoriales en el medio urbano supone la aparición de la ciudad dual: “coexistencia espacial de un gran sector profesional y ejecutivo de clase media con una subclase urbana” como consecuencia “del desarrollo contradictorio de la nueva economía” y la conflictiva apropiación de la ciudad central por grupos sociales que comparten el mismo espacio mientras que son mundos apartes en términos de estilos de vida y posición estructural en la sociedad” (Castells, 1995: 292). De este modo, la dualidad urbana, relacionada a la economía informacional y a la privatización de la ciudad por el juego del libre mercado inmobiliario, tiene su impronta territorial en profundización de fragmentación y segregación residencial, así como la conformación de zonas residenciales pobres y ricos según sea su posicionamiento en la estructura social y ocupacional. Así, en un extremo aparecen las villas de emergencia y en el otro extremo, las urbanizaciones cerradas

En la misma dirección, Míguez (2010) describe que en las últimas décadas “...los adultos afectados por el desempleo permanente o por la falta de estabilidad laboral van perdiendo progresivamente la capacidad de transmitir a las nuevas generaciones los valores vinculados al trabajo, la educación y la familia” (Míguez 2010:54). Luego el mismo autor, concluye: “...en este contexto es posible que ciertos grupos, particularmente los jóvenes, construyan un sistema de valores alternativos a los vigentes, y que estos valores se vinculen posiblemente a la transgresión y el delito” (Míguez, 2010:55). Al centrarnos entonces en las transformaciones del contexto histórico, social y cultural en el que emergen las nuevas generaciones juveniles, observamos que en los últimos años las sociedades atraviesan procesos globales de cambio que han impactado de modo sensible en las generaciones más jóvenes. Así, el impacto de los medios de comunicación, las nuevas tecnologías de la comunicación y el consumo cultural en la vida y subjetividad de los jóvenes, denotan la “...permeabilidad de las generaciones juveniles frente a los estímulos del mercado, que condiciona ciertas formas de ser que definen el lugar de cada uno en la sociedad” (Balardini 2004:05).

Theiler (2018) en “Esperanzas mágicas: las expectativas laborales de los jóvenes frente a la fragmentación del mundo laboral”, parte de la hipótesis de que existe una inconsistencia entre las condiciones estructurales existentes (mercados de trabajo fuertemente segmentados) y los deseos y esperanzas acerca de un futuro laboral próspero y estable. De esta manera, el concepto de “esperanza mágica” tiene que ver con aquella visión del porvenir propia de aquellos que no tienen porvenir. Se considera que en el caso de los

jóvenes, fundamentalmente de aquellos provenientes de sectores populares, aún sigue presente un imaginario atado a modelos caducos (la sociedad asalariada y el esfuerzo y la educación como bases en las que se asienta la posibilidad de movilidad social ascendente) que choca con unas condiciones laborales cada vez más precarias y adversas.

1.1.1 Contexto económico

Por otro lado, al situar el análisis en los sectores vulnerables, no podemos omitir los cambios y el particular contexto en que se desarrollaron los niños, niñas y adolescentes la última década. En Argentina, más de la mitad de los niños, niñas y adolescentes (a partir de aquí, NNyA) se encuentran en situación de pobreza, ya sea por nivel de ingresos u otras privaciones. La prevalencia de la pobreza en este grupo es un problema que se ha mantenido a lo largo de un período prolongado, y se ha incrementado luego del año 2017. La pobreza en la infancia tiene características que le brindan un sentido de urgencia ya que hay una mayor probabilidad de que se convierta en permanente con consecuencias irreversibles.

En los últimos años, se observa un proceso de caída de los indicadores económicos y sociales en Argentina, luego de haberse recuperado de la crisis de 2001 y 2002. Durante la década 2002-2012, se registró una recuperación del salario real y años de crecimiento económico. El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, medido en pesos constantes de 2004, creció casi un 36% entre 2004 y 2011, a excepción de un año de declive posterior a la crisis financiera mundial de 2008, del cual el país se recuperó rápidamente. Es importante destacar que un punto de inflexión significativo en esta década, y relevante para el presente trabajo, fue la implementación de la Asignación Universal por Hijo (AUH) en Argentina. La AUH es un seguro social que brinda beneficios a personas desempleadas, trabajadores no registrados o aquellos que ganan menos del salario mínimo, vital y móvil, por cada hijo menor de 18 años o hijo con discapacidad. Este programa extendió las asignaciones familiares y la protección social a un sector previamente excluido de la población. Fue establecido mediante el decreto 1602/09 del Poder Ejecutivo de la Nación, entrando en vigor el 29 de octubre de 2009.

Desde 2012, ingresó en una pendiente descendente, más allá de que tuvo repuntes –cada vez menos importantes– en algunos años (2013, 2015 y 2017). Desde 2018, ha caído hasta alcanzar en 2019 un nivel parecido a 2007, y en 2020 (promedio de los tres primeros trimestres) alcanzó un nivel parecido a 2005. La riqueza relativa del país retrocedió 15 años. En términos reales, el PIB se redujo 2,6% en 2018, 2,1% en 2019 y 9,9% en 2020 según INDEC (2021). Tras una caída en 2018-2019 que llevó al nuevo gobierno a declarar la

emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social a pocos días del inicio de su gestión sobre el cierre de 2019 (Ley 27541), se sumó otra fase recesiva como cristalización de los efectos de la pandemia del COVID-19 y las medidas de aislamiento correspondientes. El contexto de recesión económica se reflejó también en el incremento de los niveles de desempleo y subempleo. Según la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del INDEC, la desocupación abierta superó los 2 dígitos por primera vez desde 2006 (10,6% en el segundo trimestre de 2019, y 13,1% en el de 2020) y sigue siendo mayor entre los jóvenes. El deterioro económico y social resumido en los datos mencionados ha afectado severamente las condiciones de vida de NNyA. Los niveles de pobreza vienen aumentando desde el segundo semestre de 2017 y esta situación se agudiza durante la pandemia, en un contexto donde, en octubre 2020, 41% de los hogares con NNyA afirmó que sus ingresos se redujeron comparado con sus circunstancias pre-COVID (UNICEF, 2020).

El panorama económico a futuro resulta preocupante dadas las altas tasas de inflación y la profundización de la crisis económica, la elevada inestabilidad, y restricciones financieras y fiscales que acotan las posibilidades de la política económica y social. En ese contexto, pueden esperarse dificultades para la reactivación de la producción y la expansión del empleo formal.

Recientemente, sucedieron los mayores dos saltos en los indicadores de pobreza en la última década. El primero, desde mediados de 2018 a mediados de 2019, una suba de 11 puntos porcentuales; el segundo, tras el shock del COVID-19. Los resultados del primer semestre de 2023 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 29,6%; en ellos reside el 40,1% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 9,3% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.977.246 hogares, que incluyen a 11.769.747 personas; y, dentro de ese conjunto, 686.076 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.724.942 personas indigentes. En cuanto a la clasificación por edad, **0-14 años la pobreza es de 56.2%**; 15-29 un 46%; 30-64 un 35,4% y 65-más un 13,2%.

1.1.2 Educación y deserción escolar

El derecho a la educación de los NNyA también está marcado por dificultades. La disposición y la capacidad de solventar los costos de asistir a la escuela parecen estar asociadas con la experiencia familiar de escolarización. Se observa una asociación entre el

clima educativo del hogar y la asistencia escolar. De acuerdo con los resultados de la Encuesta sobre Condiciones de Vida de Niñez y Adolescencia 2016-2023, los adolescentes de hogares con menor clima educativo –donde los adultos del hogar cursaron 7 años o menos en el sistema educativo formal–, tienen una tasa de asistencia de 66% mientras que en los de mejor clima educativo ese valor llega al 98%. La incidencia del clima educativo del hogar sobre la asistencia al nivel primario es menor.

La pobreza y la exclusión social juegan también en este caso un rol predominante como factores estructurales que inciden en el abandono escolar. Por un lado, estas condiciones promueven la incorporación temprana al mercado de trabajo. La escuela no propone trayectos diferenciados o más flexibles para jóvenes que deben repartir su tiempo entre el trabajo y el estudio y, entonces, tiende a expulsarlos (Duro, 2015). Por otro lado, existen factores (tales como el abuso de alcohol y drogas, situaciones de violencia, embarazo adolescente, entre otros) que afectan con mayor intensidad a los sectores socialmente vulnerables y que pueden influir en la deserción escolar. A partir de un informe de UNICEF (2016) que busca estimar el impacto de distintos factores socioeconómicos y demográficos sobre la deserción del sistema educativo entre jóvenes de 5 a 17 años¹, se observa que los jóvenes que no trabajan, que provienen de hogares con padres o adultos responsables con secundaria completa o un mayor nivel educativo y que se atienden en centros de salud privados tienen menor probabilidad de abandonar la escuela. De la misma manera, la realización de actividades domésticas está positiva y estadísticamente correlacionada con la deserción.

1.1.3 Hábitat y barrios populares

Otro aspecto fundamental en el abordaje de la pobreza y exclusión de los NNYA de los barrios populares es el hábitat. En Argentina, el país más urbano de la región, el 92% de la población es urbana (es decir, reside en localidades de más de 2.000 habitantes). A su vez, el 39% de la población del país vive en el Área Metropolitana de Buenos Aires, 12% en cuatro conglomerados urbanos (Gran Rosario, Gran Córdoba, Gran Mendoza y Gran Tucumán), y el restante vive en ciudades y localidades de menos de 800.000 habitantes². Entre 2016 y 2017, se realizó el Relevamiento Nacional de Barrios Populares (RENABAP), que concluyó que existen 4.416 barrios populares. Estos se entienden como aquellos denominados villas, asentamientos o urbanizaciones informales, que presentan diferentes grados de precariedad y hacinamiento, un déficit en el acceso formal a los servicios básicos y una situación dominial irregular en la tenencia del suelo, con un mínimo de ocho familias

¹ Estado de la situación de la niñez y la adolescencia, UNICEF, 2016.

² Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda, 2018.

agrupadas o contiguas, en donde más de la mitad de sus habitantes no cuenta con título de propiedad del suelo, ni acceso regular a al menos dos de los servicios básicos (red de agua corriente, red de energía eléctrica con medidor domiciliario y/o red cloacal). La población estimada (dado que el relevamiento alcanzó aproximadamente al 66% del total de las familias) es de 4.000.000 personas, de las cuales alrededor de 1,5 millones son NNyA. El 80% de los barrios tiene 180 familias. Es decir que los asentamientos informales más populosos, como los que se observan en CABA, en municipios del Conurbano Bonaerense, Rosario, Córdoba o Tucumán, no son los que explican el gran número de barrios registrados. Según TECHO (2016), en el 79% de los asentamientos informales, la mayoría de los hogares no cuenta con documentos que acrediten la propiedad de la tierra. En lo que respecta a servicios básicos e infraestructura, en 70% de los asentamientos la mayoría de los hogares no cuenta con acceso formal a la red pública de electricidad, en el 96% la mayoría no cuenta con acceso formal al agua corriente de red pública, y en el 99% la mayoría no cuenta con acceso formal a la red cloacal pública.

1.1.4 Adicciones y vulnerabilidad

Por último, debemos agregar un aspecto más a la caracterización del contexto que ha cobrado singular relevancia en los últimos años. Nos referimos a la incidencia de la droga en el mundo juvenil en los sectores pobres, fenómeno que a su vez ha cobrado mucha repercusión en la sociedad en los últimos años dado el “aparente” crecimiento del consumo de drogas en las poblaciones juveniles pertenecientes a estos sectores. Esto lleva a reforzar aún más la representación estigmatizada acerca de los jóvenes como “amenaza” y una asociación mecánica entre droga y delito para los ojos de la sociedad. En esta misma dirección, Míguez sostiene que “...si bien la droga no es una novedad que haya surgido en el siglo XXI, su incidencia en el mundo de la marginalidad urbana parece haber cobrado nuevas dimensiones en los últimos años” (2010:15). En efecto, el autor luego precisa que en nuestra sociedad existe una asociación casi automática entre pobreza y criminalidad.

En este contexto, con los barrios vulnerables sufriendo la marginalidad y superando los límites de contención del Estado, los NNyA se encuentran en grandes dificultades para desarrollar su vida de manera progresiva. La violencia, la deserción escolar, la inseguridad y la desesperanza se apoderan de los barrios vulnerables dando lugar al avance de espacios que perjudican la vida de los jóvenes y les impiden acceder a oportunidades de crecimiento.

Es también en esta situación de segregación urbana y el crecimiento de los barrios populares en los grandes asentamientos urbanos argentinos, donde surgieron con fuerza otras instituciones sociales (como ONGs, clubes, bibliotecas, comedores, centros

comunitarios, etc.) que comenzaron a “**contener**” a las poblaciones de NNyA de los sectores más desprotegidos, a través de distintos dispositivos de intervención que tenderán a atenuar la situación generalizada de vulnerabilidad en la que se encuentran.

Dicha transformación se manifestó en un viraje hacia la promoción de la activación de las políticas de empleo. Estas definiciones son oportunas ya que se considera que Santa Fe Más se encuadra en estas nuevas formas de pensar las políticas juveniles. Por un lado, porque en términos de un tiempo calendario, el programa está presente desde 2013 con su renovación bajo otra administración en 2019, es decir, fue una política reciente que se encuadra en estos nuevos postulados. Y por el otro, porque además de proveer un beneficio económico a los participantes del programa también les brinda capacitación, acompañamiento y principalmente un impulso para que los jóvenes tomen una postura activa de cara a su futuro profesional.

1.2 Marco teórico.

1.2.1 Políticas Públicas.

El presente proyecto será abordado desde la definición de Políticas Públicas desarrollada por O'Donnell y Oszlak. Los autores entienden a las mismas como:

“(…) un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil. De dicha intervención puede inferirse una cierta direccionalidad, una determinada orientación normativa, que previsiblemente afectará el futuro curso del proceso social hasta entonces desarrollado en torno a la cuestión” (O'Donnell y Oszlak, 1976:15). Es pertinente entender la cuestión como “asuntos (necesidades y demandas) socialmente problematizadas” (O'Donnell y Oszlak, 1976:13).

1.2.2 Implementación.

“La implementación de la política es, parafraseando a Clausewitz, la continuación de la lucha política por otros medios y en escenarios diferentes. Menospreciar el proceso de implementación es olvidar que la política de implementación es la determinante definitiva del resultado de una decisión.” (Roth Deubel, 2014: 185)

1.2.3 Actores

Como mencionamos anteriormente, una política pública es el resultado de un proceso social complejo y por lo tanto, su análisis implica ver el accionar (interacción, negociación y compromiso) de los sectores estatales como de la sociedad (Subirats, 1989). Se define a los actores sociales como “formas concretas”, ya sean organizaciones o individuos, que ejercen algún tipo de incidencia en el proceso de gestión. Se trata de “unidades reales de acción en la sociedad: tomadores y ejecutores de decisiones” (Pirez, 1995 p.10).

La diversidad de actores que están involucrados en una política, definen el entramado de intereses y concentran desiguales capacidades de control, diferentes tipos y cantidades de recursos y habilidades también disímiles. La noción de entramado de intereses busca evitar la descripción de los actores que participan de una política de forma aislada permitiendo reconstruir las relaciones existentes entre ellos (Chiara y Di Virgilio, 2005). Por ello, este entramado comprende a: “todos los sujetos públicos y privados que toman decisiones sobre el uso de los recursos comunes con respecto a un determinado problema [...]. Cada política pública genera su propio entramado de organizaciones e intereses, conectados entre sí por dependencias financieras o administrativas, y distinguibles entre sí por los cortes en la estructura presupuestaria general de que dependen (Subirats, p.132, 1989). De este modo, nos permite reconocer la direccionalidad que adquiere la política según la racionalidad y las agencias de cada actor.

1.2.4 Estrategias Emergentes y resultados emergentes.

Sí se considera secuencial y cronológicamente el proceso de la política, se pasa a la etapa de definición del problema una vez que el problema en cuestión ha sido calificado de público y ha sido aceptado en la agenda de gobierno. Pero, analíticamente, las dos etapas son interdependientes. Colocar una cuestión en la agenda significa implícita o explícitamente ir dando forma a una definición del problema aceptable para el público y, sobre todo, tratable para el gobierno (Villanueva, 1993: 51). Ahora bien, si el proceso de la política pública no es estático, quiere decir que existen procesos que intervienen de forma no planificada en una primera etapa. Al situarnos en esta dinámica, encontramos fundamental el concepto de “**estrategias emergentes**” que aportan Henry Mintzberg y Jan Jorgensen (1995).

Los autores se apropian del concepto de estrategia para el campo de la política pública. Definen “(...) estrategia como norma de acción, como congruencia en el comportamiento a través del tiempo, a la que proponemos llamar *estrategia ejecutada*. Con esta definición un sistema tiene estrategia cuando se comporta con **congruencia**, ya sea intencional o no”. (Mintzberg y Jorgensen, 1995: 32)

A la estrategia entendida como plan, proponen llamarla *estrategia intencional*. Aquí, la estrategia se convierte en lo que la organización hace, no en lo que dice o afirma que espera hacer. Si la estrategia intencional es realmente ejecutada, entonces podemos hablar de una estrategia deliberada.

De esta manera, si la estrategia ejecutada no era intencional, se debe buscar otra denominación; los autores la llaman "**estrategia emergente**". (...) "Las estrategias pueden *formarse* sin *formarse*. El acto puede preceder al conocimiento o ser paralelo a él". (Mintzberg y Jorgensen, 1995: 32)

Dado nuestro objeto de estudio, como lo es el proyecto "Iniciadores Deportivos" dentro del Programa Santa Fe Más, resulta indispensable partir de este concepto para entender el rol del Estado en dicho proceso. Siguiendo esta línea, los administradores de la política pública dejan un margen a lo emergente. "La administración consiste en *crear un clima* en el que pueda surgir una amplia variedad de estrategias, en establecer estructuras flexibles, en observar qué ocurre realmente y *no apresurarse a eliminar lo inesperado*. (...) En el espíritu de las estrategias emergentes la descentralización significa la difusión del poder a la gente que tiene el conocimiento necesario para responder a las necesidades particulares". (Mintzberg y Jorgensen, 1995: 32)

Siguiendo la lógica de Mintzberg, donde las estrategias pueden surgir sin ser necesariamente formuladas de antemano, los resultados de una política pública también pueden manifestarse de manera inesperada o no planificada. Esto implica que, así como son incorporadas estrategias a partir de acciones congruentes pero no necesariamente planificadas, los **resultados emergentes** en una política pública son las consecuencias de acciones coherentes pero no necesariamente esperadas. Esta perspectiva nos permite entender que la implementación de una política pública no siempre sigue un curso predefinido y puede dar lugar a resultados no contemplados en el diseño de la política pública.

1.2.5 Niños, Niñas y Adolescentes en contextos vulnerables

Para abordar integralmente este trabajo, es necesario desarrollar las características presentes de los barrios vulnerables que habitan los y las jóvenes del país y también en la ciudad de Rosario donde situamos el análisis. Se entiende que los rangos etarios son dinámicos e interrelacionados, por ende, los Niños, Niñas y Adolescentes (de ahora en más NNYA) no sólo son protagonistas del Proyecto Iniciadores Deportivos, sino también los ya

jóvenes becados del Programa Santa Fe Más, pertenecen a dichos barrios y son parte y consecuencia de las condiciones históricas de los NNyA de estos barrios.

Como se mencionó, la pobreza en todas sus dimensiones ha crecido significativamente la última década y ello ha traído aparejado nuevos contextos que se materializan principalmente en los barrios populares o contextos vulnerables. Bonfiglio y Rodríguez (2015) reconocieron los contextos sociales vulnerables, como población de riesgo, especialmente villas de emergencia y asentamientos, estos son lugares con servicios y protección inestables. Allí, se presentan situaciones con escasas posibilidades de trabajo, dificultad en el acceso al sistema escolar y están expuestos a mayores posibilidades de violencia diaria, no obstante, impera el contexto delictivo y territorio del narcotráfico. En la investigación, Moreno (2008) señaló que en estos contextos, existe aumento de la delincuencia relacionadas con la desocupación, pobreza, marginación y exclusión social. Epele (2008) expone que la pérdida de bienes y trabajo, falta de educación, aislamiento, violencia, abuso sexual, falta de confianza, incomunicación entre familiares, baja autoestima, daños en el hogar, robo, maltrato, agresión reiterada, exposición a delitos, muerte prematura, representan el dinamismo familiar y factores de riesgo de las familias que allí viven. Los barrios más desfavorecidos según se concentran en zonas urbanas, habitados por personas de bajos ingresos, suelen desarrollar una identidad cultural, que incluyen relaciones interpersonales, comportamientos y un lenguaje específico.

Afirmaron Castilla, Olsen y Epele (2012) que estos factores impulsan al adolescente a buscar refugio en la **calle**, evitando el maltrato, e incapacidad del grupo familiar para satisfacer las necesidades para su desarrollo. La calle, el grupo de pares o el tiempo libre sin ocupación específica se vuelven espacios de referencia, muchos de éstos jóvenes comienzan a generar nuevos sistemas de creencias, vida y cultura” (Míguez, 2010:55).

Las experiencias sociales de estos jóvenes parecieran reducirse a su lugar de residencia. Algo similar señala Sánchez, cuando comenta que las interacciones cotidianas de los jóvenes están marcadas por una “...suerte de “reclusión” en sus barrios...” (Sánchez, 2005:06), fundamentalmente en aquellos situados en la periferia de las grandes ciudades, donde diversos tipos de limitaciones (económicas, culturales, simbólicas) restringen sus posibilidades de desplazamiento por distintas zonas dentro del espacio urbano. “Así, por distintos caminos, se produce una especie de “encierro” de los jóvenes pobres en sus barrios alejados” (Sánchez, 2005:97).

Las presentes definiciones nos serán indispensables para comprender la amplitud de la cuestión socialmente problematizada que impulsa la creación de las escuelas deportivas devenidas del caso de estudio.

1.3 Hipótesis.

La implementación del proyecto “Iniciadores Deportivos” del programa Santa Fe Más generó resultados emergentes como consecuencia de dicha política pública. En este sentido, se crearon escuelas de fútbol que funcionan como espacios de contención para niños, niñas y adolescentes de los barrios vulnerables donde intervino el proyecto, en la ciudad de Rosario en el año 2021.

1.4 Objetivos.

1.4.1 General

Analizar el proyecto “Iniciadores Deportivos” del Programa Santa Fe Más en su implementación territorial, a partir de la perspectiva de Henry Mintzberg y su teoría de estrategias emergentes, en el año 2021 en la ciudad de Rosario.

1.4.2 Específicos

- Detectar los resultados emergentes de la implementación de “Iniciadores Deportivos” del Santa Fe Más.
- Identificar los aprendizajes y desafíos surgidos de la estrategia de Iniciadores Deportivos, tanto a nivel organizativo como comunitario, y su relevancia para futuras políticas y programas sociales.
- Examinar la experiencia de los participantes del programa, indagando desde su perspectiva las debilidades y fortalezas del mismo.

1.5 Metodología

El presente proyecto buscará proveerse de información a partir de un enfoque metodológico cualitativo. A los fines de dar sustento a la investigación, se recolectará información tanto de fuentes primarias como de secundarias. Por un lado, la primera será caracterizada como cualitativa, utilizando como herramienta la entrevista semi-estructurada, ésta será guiada por preguntas abiertas, dichas entrevistas tendrán protagonistas a los actores involucrados

en la política pública, hablamos de beneficiarios, coordinadores y talleristas. Por otra parte, las fuentes secundarias se recogerán de documentos oficiales, leyes, decretos y normas.

El objetivo de dicho enfoque será obtener los testimonios que se consideran claves para reconstruir la implementación de la política pública y construir el análisis de ella, a través de la perspectiva de los y las personas protagonistas en el territorio. También, a partir de los documentos poder dar cuenta de la formulación de la política pública que nos interesa.

CAPÍTULO II: DEL NUEVA OPORTUNIDAD AL SANTA FE MÁS

2.1 Nueva Oportunidad

El Programa Nueva Oportunidad (PNO) consistió en una política pública, destinada a jóvenes de barrios vulnerables de la provincia de Santa Fe, en situación de exclusión y violencia social. Surge en el año 2013 desde la Municipalidad de la ciudad de Rosario, con una población inicial de 320 jóvenes. En el año 2016, bajo el Gobierno de Miguel Lifschitz, se institucionalizó a nivel provincial como una política del Gabinete Social en confluencia con el Plan Abre, desarrollándose en otras ciudades como Santa Fe, Villa Gobernador Gálvez, Reconquista, Vera, Pérez, Rafaela, Calchaquí, Granadero Baigorria, Casilda, Santo Tomé, Totoras, Villa Ocampo, San José del Rincón, Fray Luis Beltrán, Puerto Gaboto, Sunchales, Tostado, San Jorge, Capitán Bermúdez, San Javier, Barrancas, Sauce Viejo, Frontera, Hersilia, Arroyo Leyes, Villa Guillermina y Desvío Arijón.

Fue novedosa en su diseño, ya que articula entre el Estado municipal, provincial y las organizaciones e instituciones sociales. Como se menciona en el programa, este diseño “surgió de un diagnóstico colectivo que hizo foco en las juventudes y el fenómeno de la profundización de las desigualdades sociales y el crecimiento de la violencia urbana. En este entramado de exclusiones y violencias, que distribuye desigual el acceso a los mismos derechos, las políticas sociales vigentes en el territorio habían mostrado sus límites. Era necesaria una política que apunte al desarrollo y la emancipación individual y colectiva, la construcción de un proyecto de vida, favoreciendo la integración social”. (Di Filippo et al., 2019).

La mayoría de los y las jóvenes que asistían a los trayectos pedagógicos –capacitaciones– no habían terminado sus estudios. Y por eso se recurrió al Programa Vuelvo Estudiar del Ministerio de Educación de la provincia donde se utilizaron equipos interdisciplinarios e interinstitucionales con anclaje en los gobiernos locales para acercar a las y los jóvenes a las escuelas de su barrio.

2.1.1 Contexto en el que surge el programa

Los jóvenes beneficiarios tienen en su mayoría entre 15 y 30 años. Tomamos un informe de Máximo Sozzo realizado en el año 2019, expuesto en “Conversaciones vitales: trabajadores territoriales, organizaciones sociales y juventudes. Una mirada sobre el Programa Nueva Oportunidad.” (Mansilla, Andrea; Di Filippo, Marilé; Daneri, Mariela; Contino, Paula), para dar cuenta del fenómeno de la violencia urbana en la Provincia, particularmente en la ciudad

de Rosario, vinculada al narcotráfico y que ha evolucionado exponencialmente en la última década.

En dicho año, el 29% de los jóvenes de la provincia de Santa Fe afectados al PNO tenía hasta 18 años, el 44% entre 19 y 24 años y el 27% restante 25 años o más. Los mismos, además, sin conexión o una conexión débil con el sistema educativo formal. Según un estudio realizado en el año 2017, de quienes participaban en ese entonces del PNO en la ciudad de Rosario, el 12,5% no había terminado la escuela primaria, el 6,8% había culminado la escuela primaria y el 63% tenía el nivel secundario incompleto. Sólo el 17,8% había finalizado sus estudios secundarios (Klisberg, Novacovsky et. al, 2017). Asimismo, la mayor parte de los jóvenes vinculados al PNO presentan dificultades en su inserción en el mundo del trabajo, tanto porque no poseen trabajo o porque realizan actividades laborales vinculadas a la economía informal o con altos niveles de precarización. Además, existen situaciones familiares complejas, buena parte de ellos presenta relaciones problemáticas con el consumo de sustancias y se encuentran insertos en tramas violentas, tanto en calidad de víctimas como victimarios, padeciendo también altos niveles de violencia institucional. (Kliksberg, Novacovsky et al., 2017 y Sozzo et al., 2019)

En relación con ello, cabe destacar que el PNO surge con la intención de interceder ante las nuevas conflictividades que tuvieron como consecuencia el aumento de los índices de violencia urbana. Según datos oficiales provistos por el Ministerio Público de la Acusación y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe el número de homicidios experimentó un progresivo crecimiento en la segunda década de los años 2000, evidenciando un salto cuantitativo a partir del año 2012 (con una escalada notable en el año 2013, en el que nace el PNO). Para el Departamento Rosario, el número de víctimas de homicidios anuales en 2011 era de 167 personas, mientras que en 2010 había sido de 119. En 2012 el número ascendió a 184, en 2013 a 271 personas, manteniéndose en los dos años siguientes en niveles altos (255 en 2014 y 234 en 2015). Cifras similares sacudieron a la ciudad de Rosario. En el 2011 se contabilizan 141 víctimas, en 2012 fueron 158, en 2013 asciende abruptamente a 225 y en 2014 se constata una leve caída contando 207 casos (Ministerio Público de la Acusación, 2014). La tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes se eleva para la ciudad de Rosario de 14,5 en 2011 a 16.2 en 2012, 23 en 2013, 21.1 en 2014 y 20,8 en 2015. La distribución socio-demográfica de la violencia letal no es equitativa. Víctimas y victimarios eran e su mayoría varones, pertenecientes a los sectores populares y menores de 30 años de edad.

Para el año 2014 de las 255 víctimas registradas en el Departamento Rosario, 240 (94,1%) fueron varones y 15 (5,9%) fueron mujeres. Asimismo, el 53,4% no llegaban a cumplir los

30 años y dos de cada tres personas se encontraban por debajo de los 35 años³. A partir del año 2015 la distribución entre varones y mujeres comienza a modificarse, experimentando cierto crecimiento en el porcentaje de mujeres asesinadas (se duplica de 5,9% a 11,5%), que no obstante sigue siendo minoritario (Ministerio Público de la Acusación, 2015). Una distribución similar sucede en la ciudad de Rosario ya que para el año 2014 el 92,8% de los homicidios corresponden a varones y en el 2015 el 87,3% (Cozzi, 2018). En este contexto configurado por un enraizamiento de la violencia altamente lesiva, el PNO se planteó como una propuesta que apunta a la conformación de una red heterogénea entre diversos actores del Estado y la sociedad civil, con la intención de responder a las condiciones diferenciales de cada territorio. Esta red vincula a los jóvenes con dependencias estatales y organizaciones e instituciones sociales que incluyen centros comunitarios, religiosos, movimientos políticos y sociales, entidades educativas, vecinales, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, entre otras. El protagonismo de las organizaciones es crucial y su modo de participación en el despliegue e implementación del PNO es un rasgo distintivo que permite su expansión y asegura importantes niveles de penetración territorial.

Es por esto que el programa se vió enmarcado en el Plan Abre (lanzado en el año 2013), el cual se desarrolla a través de dos ejes: Infraestructura y hábitat; y Convivencia y participación, se trató de un plan cuyas estrategias se encaminaron a dar respuestas integrales a las necesidades de los barrios desde una concepción de política pública amplia, multidimensional y no fragmentaria. El Plan Abre oficiaba como contenedor de otros programas, que acompañaban el paquete de políticas públicas orientadas a la convivencia y la participación, ellos son: Vuelvo a Estudiar, fomento de los clubes de barrio y actividades deportivas, talleres culturales y actividades recreativas para niños, adolescentes y adultos mayores, talleres de oficios y capacitación, fortalecimiento de los Centros de Día, colonias de vacaciones y Verano Joven, Querer, Creer, Crear, Ingenia, encuentros de convivencia, jornada ampliada en escuelas primarias, empresas sociales de inclusión (modelo Panadería Furman), impulso de la economía social en los barrios, Policía Comunitaria, Centros Territoriales de Denuncia (CTD), campañas de DNI, salud integral y prevención de adicciones y mesas de gestión barrial y el Nueva Oportunidad a partir del año 2014. Para acompañar este paquete de políticas públicas estatales, podemos señalar que el programa Nueva Oportunidad también coexistió con otros programas impulsados desde la órbita nacional que apuntaron a todos los jóvenes de todo el país de 18 a 24 años, tales como el Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, cuyos beneficiarios son jóvenes que no estudian ni trabajan, y Programa de Respaldo a Estudiantes de Argentina

³ Ministerio Público de la Acusación, 2014: 3.

(PROG.R.ES.AR), extendido desde el año 2014, cuyos beneficiarios fueron jóvenes estudiantes y/o jóvenes con empleos informales que requieran capacitarse en oficios para mejorar sus condiciones de empleabilidad.

Para el final de la administración 2015-2019, según datos oficiales del Gobierno Provincial⁴, en Santa Fe había 17.745 jóvenes participando del programa. Ellos se distribuían en 28 localidades de la provincia.

2.2 Santa Fe Más

Santa Fe Más fue definido por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe como un programa orientado a promover la inclusión socio-económica de jóvenes entre 16 y 30 años mediante instancias de formación en oficios. Su propósito es generar espacios de socialización e intercambio que permitan revalorizar conocimientos, fortalecer lazos socio-afectivos y reafirmar la identidad de los y las participantes. Se dirige exclusivamente a jóvenes entre 16 y 30 años que estén fuera del mercado laboral o del sistema educativo formal.

Es una política interministerial llevada adelante por el Ministerio de Desarrollo Social y el de Producción de la Provincia de Santa Fe. En el territorio la implementación está a cargo de los municipios o comunas en articulación con actores socios. El programa se propone dos objetivos: lograr la inserción de jóvenes en los circuitos laborales y educativos formales y potenciar el desarrollo productivo regional y provincial.

Este programa, como mencionamos anteriormente, es una continuidad del Nueva Oportunidad. En 2019 Omar Perotti se convierte en el gobernador de la Provincia de Santa Fe y se inicia una nueva administración. Podemos citar al ministro de Desarrollo Social de Santa Fe, Danilo Capitani, que dialogando con la prensa sobre el programa declaraba la continuidad del mismo bajo otra firma: *“Apenas asumimos dijimos que la idea era permitir a este programa (PNO), que ya venía funcionando pero que estaba circunscripto a 25 localidades, avanzar en un término prudencial y alcanzar a todas las localidades de la provincia de Santa Fe”*⁵. Aquí podemos confirmar la continuidad de la política pública más allá del cambio de partido político en el gobierno. Esto nos permite seguir con el camino trazado en el presente trabajo.

⁴ <http://nuevaoportunidad.com.ar/>

⁵ <https://www.sol915.com.ar/se-firmaron-los-convenios-para-el-inicio-del-programa-santa-fe-mas/>

El Santa Fe Más amplió su alcance, llegando a 213 localidades, 26.290 beneficiarios (16.816 mujeres y 9.474 hombres); se ha invertido \$2.290.000.000 y se mantuvieron activos 1.700 talleres en toda la provincia (12 mil en la ciudad de Rosario).

Por otra parte, la directora provincial de Inclusión Socio-productiva y Responsable del Programa Santa Fe Más, Julia Irigoitia, remarcó que el lema de este programa es “aprender haciendo” y que la Provincia “... se hace cargo de hasta el 85% del salario mínimo vital y móvil durante entre 4 y 6 meses, lo cual es interesante a nivel numérico y no sólo eso más allá de la cuestión material que es sumamente importante pero también lo que queremos garantizar desde el Estado es un acompañamiento permanente”.⁶

2.3 Objetivos del programa

El programa se enfoca en dos objetivos generales principales: facilitar la integración de los jóvenes en los sistemas educativos y laborales formales, y estimular el desarrollo productivo a nivel regional y provincial. Dentro de estos objetivos, se desprenden una serie de metas específicas.

En primer lugar, se busca promover la inclusión socioeconómica y educativa de los jóvenes de Santa Fe, garantizando oportunidades equitativas para todos. Además, se pretende crear entornos educativos que fomenten el respeto a la diversidad y la igualdad de género. También se plantea la necesidad de establecer vínculos con el sector privado para facilitar prácticas laborales que preparen a los jóvenes para el mundo laboral. Asimismo, se busca apoyar la creación de unidades productivas y cooperativas adaptadas a los intereses y necesidades de los jóvenes, así como a las demandas de las economías locales y regionales. Por último, se busca incentivar la reincorporación de los jóvenes al sistema educativo formal para que puedan completar sus estudios primarios y secundarios. Estos objetivos y metas constituyen un enfoque integral para abordar los desafíos que enfrentan los jóvenes en la provincia de Santa Fe.

2.4 Implementación del programa

2.4.1 Primera etapa: Trayecto Formativo, aprender haciendo.

Esta instancia consiste en una amplia variedad de talleres socio-productivos para que los beneficiarios puedan formarse en ámbitos que sean del interés y respondan a las demandas e inquietudes.

⁶ Conclusion.com.ar. Santa Fe Más: una experiencia entre el sector público y el privado para la inserción laboral. 02/12/2021. [Link](https://www.conclusion.com.ar/info-general/santa-fe-mas-una-experiencia-en-conjunto-entre-el-sector-publico-y-el-privado-para-la-insercion-laboral/) (Consultado 15/12/2023)

Estos talleres están pensados en módulos de tres meses con dos encuentros semanales en los que se “aprende mientras se hace”. Al finalizar cada módulo, se propone al grupo pensar en conjunto una actividad relacionada con lo aprendido para dejar huellas en su barrio o localidad.

Los talleres son espacios para construir conocimientos a partir de revalorizar sus propios saberes, fortalecer los lazos socio-afectivos y reafirmar su identidad. La grupalidad y los vínculos colectivos y solidarios son pilares fundamentales del Santa Fe Más.

2.4.2 Segunda etapa: Unidad Productiva.

Esta instancia consiste en acompañar la realización de los proyectos productivos o laborales a partir de la formación que eligieron los jóvenes. Abarca los siguientes tres meses del taller.

Esta etapa prevé el egreso, ya sea para insertarse laboralmente, retomar la escuela o emprender un trabajo cooperativo o autogestivo.

Una vez atravesados los módulos formativos, se piensa en grupo una estrategia de egreso que les permita insertarse definitivamente en el mundo del trabajo. Según los intereses grupales e individuales, consiste en una práctica laboral en una empresa, industria o comercio del sector privado, o en la constitución de una unidad productiva o cooperativa que te permita, en un futuro, auto solventar su economía.

2.4.3 Compartir experiencias. El programa prevé encuentros quincenales entre los integrantes de cada grupo y otras instancias que permitan vincular los distintos talleres para; compartir experiencias, retrabajar colectivamente situaciones cotidianas, construir redes comunitarias, plantear desafíos y proyectar sus economías, pensar la formación de manera integral, y realizar actividades de esparcimiento, deportivas y culturales.

2.5 Actores del programa

Las y los jóvenes santafesinos son los grandes protagonistas del programa, ellos participan a través de las asociaciones civiles que firman convenios con el programa y son las encargadas de la propuesta en los barrios. Por otro lado, en su diseño el Santa Fe Más contempla tres figuras centrales para la implementación del mismo, ellas acompañan los recorridos y son fundamentales para lograr los objetivos: talleristas, tutores y coordinadores. A continuación, detallamos sus roles:

Talleristas: Son las personas encargadas de dictar las clases del oficio. Además de estar capacitada en el área específica, la persona tallerista deberá ser capaz de sostener un

proceso de enseñanza-aprendizaje habilitando y acompañando a las y los jóvenes. A la hora de planificar y llevar adelante el trayecto pedagógico, deberán considerar los contextos específicos, los intereses y necesidades de las y los jóvenes y poder ofrecer, no solo espacios habilitantes, sino también calidad en los contenidos y en los insumos ofrecidos.

Tutores: son quienes se ocupan de generar los ámbitos habilitantes para que las y los jóvenes construyan lazos afectivos y sentido de pertenencia y grupalidad. No es posible generar un proceso pedagógico si las personas que lo atraviesan no se sienten capaces de aprehender. Por eso es fundamental que puedan construir espacios de confianza y de cuidado donde las y los jóvenes puedan plantear las dificultades en el curso y fuera de este, escuchar y sentirse escuchadas/os, compartir proyectos, tristezas y alegrías, en donde puedan sentirse capaces y necesarios para el grupo.

Para estos actores, el programa prevé instancias de intercambio de experiencias, retrabajo y construcción de estrategias para abordar situaciones cotidianas a fin de lograr un abordaje integral de las y los jóvenes.

Coordinadores: Este equipo es el nexo entre el taller y el equipo del programa. Están a cargo de los presupuestos, la compra de insumos y lo que se necesite para que el taller funcione. Si bien no están en el día a día del taller, son quienes envían el listado de asistencia que toman las y los tutores, así como también informes sobre el taller al equipo implementador. Se observa que el nivel de intervención y presencia en el taller va variando según el perfil de cada persona y la dinámica de trabajo que se haya pautado explícita o tácitamente con el resto del equipo y con los y las jóvenes. En caso de jóvenes que se ausentan por mucho tiempo del taller, es este equipo el que hace un acompañamiento, se consulta los motivos y se evalúa cómo proceder según el caso. Se trata de un rol fundamental para garantizar los recursos que el taller necesita, pero fundamentalmente la función de coordinadores y coordinadoras se basa en generar un canal de comunicación fluido entre lo que sucede en la cotidianeidad del taller y el equipo del programa.

CAPÍTULO III: PROYECTO “INICIADORES DEPORTIVOS” COMO ESTRATEGIA EMERGENTE

Nuestro trabajo se propone analizar el proyecto “Iniciadores Deportivos” que fue parte de la política pública mencionada. Dicha iniciativa fue implementada entre el mes de octubre de 2020 y junio de 2021 en la ciudad de Rosario.

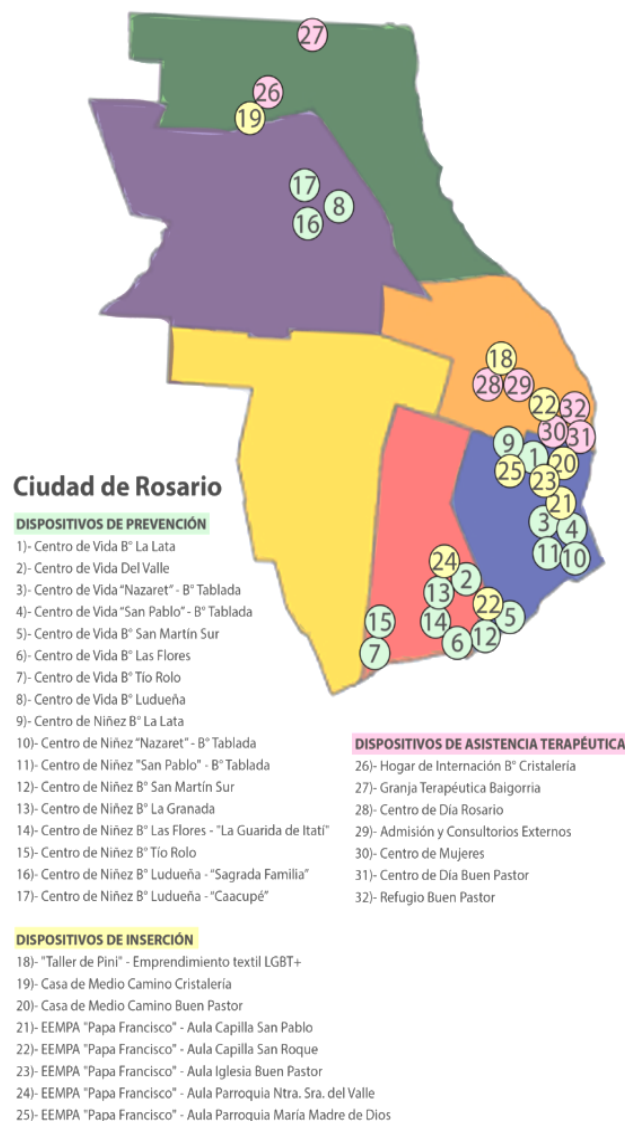
3.1 Marco Institucional

La propuesta surgió de la Asociación Civil Hogar del Padre Misericordioso, realizando el convenio con Desarrollo Social de la Provincia de Santa Fe y además, articulado con el Senador Departamental de Rosario y su equipo.

3.1.1 Asociación Civil Hogar del Padre Misericordioso

Resulta pertinente a los objetivos de este análisis, describir las características que posee la organización que llevó adelante el programa a analizar en nuestro caso. Padre Misericordioso es una organización constituida como asociación civil sin fines de lucro desde el año 2010, donde obtuvo su personería jurídica (N° 1127). Según su propia definición, tiene como objeto promover la dignidad humana en el aspecto integral de la persona. Está conformada por un grupo de profesionales y voluntarios comprometidos en la prevención, tratamiento e inserción de quienes padecen problemas de adicciones y no cuentan con los recursos suficientes para sostener un tratamiento de forma particular. El sacerdote Fabián Belay, responsable de la Pastoral de Drogadependencia de la arquidiócesis rosarina, es uno de los promotores fundamentales de las actividades y referente comunitario en lo concerniente al problema de las adicciones.

Con respecto a su asentamiento territorial, realizan su trabajo en distintos barrios de la ciudad de Rosario.



Fuente: proporcionado por la asociación civil.

En el año 2016 se conformó la Cooperativa de Trabajo Padre Misericordioso Limitada (Matrícula Provincial N° 3747 y Nacional N° 56508) a los fines de brindar acompañamiento integral a quienes padecen adicciones, con el objetivo de lograr procesos de inclusión social efectivos y sustentables. Desde el año 2018 forma parte de la Federación Familia Grande Hogar de Cristo. Esta es una organización que agrupa a los Centros Barriales de todo el país que tienen como finalidad dar respuesta integral a situaciones de vulnerabilidad social y/o consumos problemáticos de sustancias psicoactivas, poniendo en primer lugar a la persona y sus cualidades.

A partir de marzo de 2019, llevan adelante numerosos proyectos en el predio "Buen Pastor". Los mismos incluyen:

- Iglesia “Buen Pastor” y capilla de adoración eucarística permanente: donde se desarrollan diversas actividades pastorales;
- Refugio y Centro de Día “Buen Pastor”: un espacio destinado a alojar y contener a personas en situación de calle. Brindando un acompañamiento integral y asistencia terapéutica para personas con problemas de adicciones;
- “Casa de Medio Camino”: para quienes terminan su tratamiento y no cuentan con un lugar para vivir, se les ofrece un hogar donde puedan tener las herramientas necesarias para lograr una autonomía habitacional, laboral y revincularse con sus familias.

Los valores que cimientan la organización son: amor, esperanza, diálogo, compromiso, trabajo responsable, solidaridad, igualdad, ayuda mutua. La tarea realizada en los barrios se articula en tres áreas de intervención: Prevención; Asistencia terapéutica e Inserción.

Con respecto a la prevención, el trabajo es realizado en Centros de Vida y Niñez en distintos barrios de la ciudad orientados a la prevención de adicciones para niños, adolescentes y jóvenes. En tanto espacios de contención, acompañamiento, escucha, diálogo y el desarrollo de diversas actividades; se presentan como alternativas preventivas ante las numerosas posibilidades de consumo que ofrece la calle. Actualmente, cuenta con 8 Centros de Vida y 9 Centros de Niñez. En cuanto a la asistencia terapéutica, ofrece tratamientos gratuitos, confidenciales y voluntarios desde un abordaje integral de la persona. Se desarrollan modalidades de internación y ambulatoria, de acuerdo a necesidades particulares; y todas están a cargo de profesionales de distintas disciplinas. Para ello, existen diferentes espacios terapéuticos: Hogar de Internación B° Cristalería; Granja Terapéutica Baigorria; Centro de Día Varones; Centro de Día Mujeres; Refugio y Centro de Día Buen Pastor; Equipo de Admisión. Por último, en el área de inserción dispone de “Casas de Medio Camino” destinadas a personas que terminan su tratamiento y no cuentan con un lugar para iniciar su proceso de reinserción. Se les ofrece un hogar donde puedan tener las herramientas necesarias para lograr una autonomía habitacional, laboral y revincularse con sus familias.

Por otra parte, se desarrollan programas de formación y capacitación en oficios, entrenamiento de prácticas y rutinas de trabajo a los fines de promover la inserción socio laboral. Muestra de ello es el «Taller de Pini», un emprendimiento textil destinado al colectivo LGTB+. También trabaja en la inclusión educativa y laboral de jóvenes y adolescentes a través del funcionamiento de cinco aulas radiales en barrios populares de nuestra ciudad que constituyen la Escuela Media para Adultos EEMPA “Papa Francisco”. Además de las materias curriculares, el plan de estudios incluye un programa de

capacitación en oficios a través de talleres, estos son: Aula Capilla San Pablo: Ameghino N° 95: (B° Tablada); Aula Capilla San Roque: Platón N° 810 (B° San Martín Sur); Aula Iglesia Buen Pastor: Gálvez 771 (B° General José de San Martín); Aula Parroquia Ntra. Sra. del Valle: Dorrego N° 6150 (B° 17 de Agosto); Aula Parroquia María Madre de Dios: Paraguay 3017 (B° La Lata).

Como vemos, esta organización está vinculada directamente con los beneficiarios del programa Santa Fe Más. El cual justamente es destinado a jóvenes de barrios periféricos de la provincia de Santa Fe, en situación de exclusión y violencia social.

3.2 Diagnóstico y propuesta.

La iniciativa de establecer escuelas deportivas en los barrios vulnerables surgió inicialmente de la asociación civil Hogar del Padre Misericordioso, en colaboración con diversos líderes comunitarios y entidades locales. Sin embargo, para llevar a cabo este proyecto de manera efectiva y sostenible, fue fundamental el apoyo proporcionado por el Senador Provincial del Departamento Rosario, Marcelo Lewandowski, para articular con el Programa Santa Fe Más. La cooperación entre distintos actores fue fundamental para la implementación de la política pública. La siguiente imagen de la presentación del proyecto Iniciadores Deportivos así lo ilustra.



De izquierda a derecha: Julia Irigoitia (Directora provincial del Santa Fe Más), Marcelo Lewandowski (Senador Prov. Dpto. Rosario); Padre Fabián Belay (Referente asoc. Padre Misericordioso); Danilo Capitani (Ministro de Desarrollo Social Prov. Santa Fe), Padre Claudio Castricone (Referente asoc. Padre Misericordioso).

En la presentación, se desarrolla un diagnóstico que justifica la solicitud del Programa, este expresa: *“Las principales necesidades que encontramos en los niños, adolescentes y jóvenes de nuestros barrios giran en torno a la deficitaria contención afectiva, social, educativa. Si bien existen recursos educativos y lúdicos, estos son insuficientes y no siempre se adaptan a las exigencias y necesidades de esta población. También vemos que las familias carecen de herramientas, recursos, adecuados para poder acompañar a sus hijos en una educación integral. Algunas de las instituciones que están en nuestros barrios, por ejemplo, los clubes barriales tampoco llegan a dar una respuesta a los chicos y chicas más pobres y vulnerables, ya que carecen de recursos materiales y en varios de ellos el único objetivo es la competencia.”* (Documento Presentado, 2020)

Ante el diagnóstico detallado, se compartieron inquietudes junto con las personas que están en los barrios populares, miembros de la Asociación Civil Padre Misericordioso de la ciudad de Rosario y con el equipo de trabajo del entonces Senador Provincial del Departamento de Rosario, Marcelo Lewandowski, quien *“potenció, canalizó y concretó este sueño”*⁷ a través de la vinculación con el Santa Fe Más.

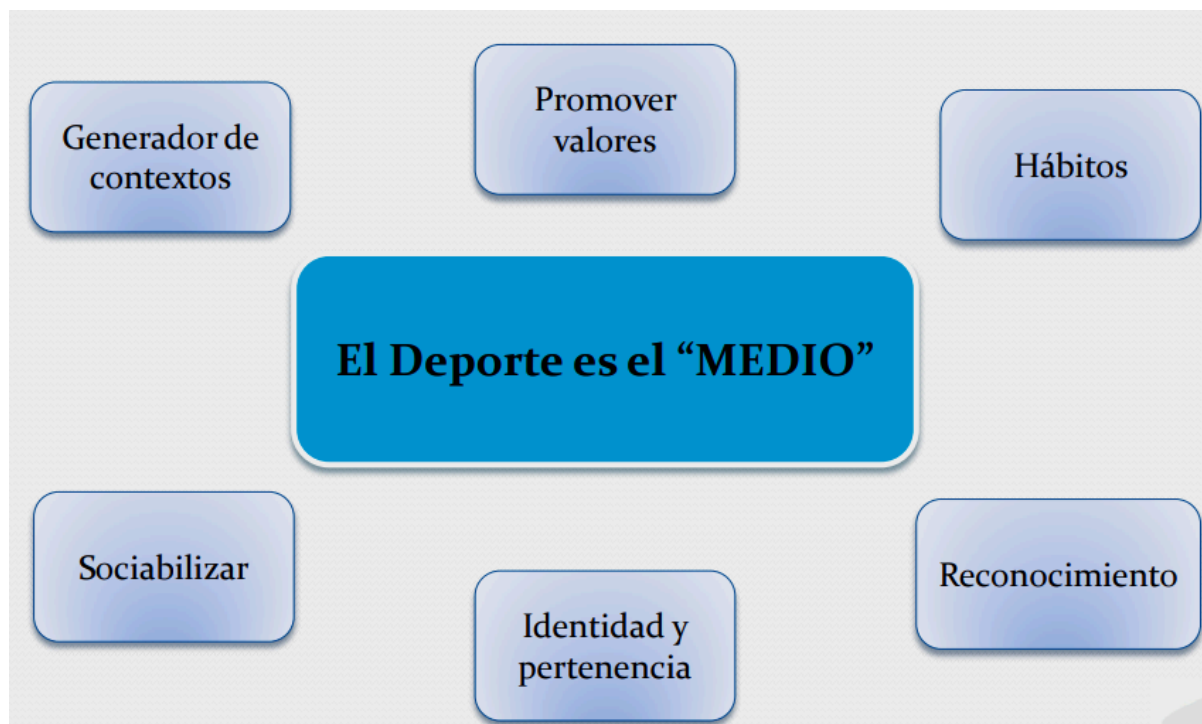
3.3 Objetivos “en el papel” del proyecto.

El programa se enfocó en una serie de metas intentando abordar problemas sociales desde una perspectiva integradora y participativa. En su sentido general, busca crear una estructura de Encuentros deportivos-sociales, con niños, niñas, adolescentes y jóvenes de ambos sexos que viven en barrios vulnerables del departamento Rosario, a fin de conseguir, una educación integral a través del deporte.

En relación a los objetivos específicos, se propuso en primer lugar, fomentar la integración de niños y niñas a través del deporte, destacando la importancia de la participación de todos y dejando de lado la competencia y la rivalidad. Además, se propone educar en valores humanos y espirituales como una forma de contrarrestar la agresividad y violencia presentes en su entorno. Otro objetivo clave es reducir el tiempo que los jóvenes pasan en las calles, expuestos a situaciones de riesgo como el consumo de drogas y la delincuencia.

⁷ Entrevista a Irina Gaggioli, tutora del proyecto.

Se destaca también la importancia de involucrar a las familias en el proceso educativo y de acompañamiento de sus hijos, promoviendo su participación activa. Por último, se busca fortalecer los lazos entre comunidades a través de encuentros deportivos mensuales entre escuelas de diferentes barrios, con el objetivo de fomentar la fraternidad y la solidaridad entre ellos. Estos objetivos reflejan un enfoque integral que reconoce la interconexión entre las necesidades individuales de los jóvenes y las dinámicas sociales y comunitarias en las que están inmersos.



Fuente: Cuadro extraído del documento presentado por la asociación.

Como vemos, la particularidad e innovación en lo planteado por el proyecto abarcaba aspectos integrales de los Niños, Niñas y Adolescentes (NNyA), de esto nos surgen interrogantes: ¿Se enmarcaban en el Programa Santa Fe Más? Si no se encontraban enmarcados explícitamente, ¿tenían congruencia? Siguiendo a Medellín Torres: “Las políticas públicas revelan y especifican la puesta en juego de un proyecto de dirección política del Estado y la sociedad que se gobierna y un proyecto de dirección ideológica acerca de cómo debe moldearse el Estado para que interactúe con la sociedad y viceversa” (Medellín Torres, 1997: 7). En línea con el razonamiento del autor, entendemos que el Programa Santa Fe Más hace énfasis en una dirección política orientada a la cuestión productiva. Así lo reflejan sus objetivos generales, donde se enuncia la búsqueda de inserción de jóvenes en los circuitos laborales y seguidamente, potenciar el desarrollo productivo regional.

La problemática situación laboral de los jóvenes en barrios vulnerables plantea diferentes enfoques sobre el papel del Estado. Mientras que, de manera directa, el Estado podría asumir el rol de ofertor de trabajo mediante la creación de mecanismos de contratación o emprendimientos públicos, en este caso se aprecia un método distinto. En el Santa Fe Más, el Estado abre la participación del sector privado como un espacio de desarrollo económico y busca fomentar la inserción laboral de los jóvenes a través de capacitaciones y su posterior integración en dicho sector. Por lo tanto, la asignación de recursos es destinada a becas e insumos que representan un impulso inicial para las y los beneficiarios que les permitiría progresar e insertarse en el mercado laboral.

En esta modalidad de intervención, identificamos que la estrategia planteada por la política tuvo una característica fundamental: el rol protagónico de las asociaciones civiles. Este tipo de organizaciones sin fines de lucro, se constituyen como entidades que cuentan con personalidad jurídica plena y están conformadas por personas físicas. Este trabajo conjunto o co-participado permitiría un alto grado de descentralización y de innovación en la implementación, ya que no sólo se llevarían cabo la implementación en el territorio, sino que también fueron fundamentales en la etapa propositiva, como vemos, al presentar los proyectos que emprenderían en convenio con el programa.

Entonces, entendemos que esto fue posible porque se brindó un abanico de oportunidades por parte de la administración. Se optó por **crear el clima** propicio para el desarrollo de proyectos **congruentes** con los objetivos de la política pública. Siguiendo a Mintzberg, el gobierno de la Provincia de Santa Fe en este caso está **difundiendo el poder**, es decir, generando las condiciones objetivas para la viabilidad de iniciativas a la sociedad civil a través de sus organizaciones que “tienen el conocimiento necesario para responder a las necesidades particulares” (Mintzberg y Jorgensen, 1995: 32). Una vez desarrollados estos conceptos nos permiten plantear que el Proyecto Iniciadores Deportivos surgió como una **estrategia emergente**, es decir, una estrategia coherente con el marco de política pública pero no necesariamente esperada o buscada dentro de la estrategia deliberada del Programa Santa Fe Más.

Esta estrategia emergente amplía la cuestión socialmente problematizada en dicha política pública. Resulta claro que los proyectos a los que apunta el programa, están destinados fundamentalmente a la capacitación en oficios, tales como carpintería, herrería, panificación, artesanía, entre otros. En ellos se vislumbra un abordaje de la cuestión del empleo juvenil bajo un enfoque productivo que, tanto en los objetivos formulados como en los recursos dirigidos, especialmente hacia el financiamiento de becas e insumos, dan cuenta de ello. En cambio, Iniciadores Deportivos agregó un elemento innovador al abordar

la problemática desde una perspectiva más integral y participativa. La cuestión aquí gira en torno a la deficitaria contención social, educativa y familiar de los NNyA en los barrios vulnerables. De esta manera, el proyecto no sólo se centra en la capacitación de profesores de educación física mediante las becas otorgadas por el Programa Santa Fe Más, sino que empleando estas oportunidades, se extiende para beneficiar a un mayor número de personas.

Ahora bien, dicha propuesta debía ser llevada a la práctica. Para comprender mejor los diferentes aspectos del proceso, nos basamos en los testimonios de participantes clave: Irina Gaggioli, integrante de la asociación que estableció el vínculo con el Senado y luego fue coordinadora del proyecto; Marcelo Márquez, psicólogo deportivo de larga trayectoria que actuó como tallerista; y cuatro jóvenes becados del programa, cada uno seleccionado de los cuatro barrios donde se implementó. Estos testimonios, representativos de diversos roles y perspectivas, son cruciales para obtener una visión completa de la implementación y sus impactos.

3.4 Implementación

La concepción inicial del proyecto "Iniciadores Deportivos" se remonta al ámbito de la Asociación Civil Padre Misericordioso, la cual albergaba la idea pero no encontraba la viabilidad financiera y operativa de su realización. Fue a través del intercambio y encuentro con el Senador del Departamento Rosario, Marcelo Lewandowski, y su equipo, que la iniciativa adquirió una nueva dimensión al ser articulada y vinculada con el Programa Santa Fe Más. Este encuentro estratégico dió curso al desarrollo de una cooperación entre ambos actores, permitiendo así materializar una visión que previamente había enfrentado obstáculos logísticos y financieros.

Sobre esta puesta en marcha, Irina Gaggioli, comenta: *“Todo inicia desde la propuesta de proyecto de una asociación civil que cuenta con personería jurídica. Los talleres del programa siempre estuvieron abocados a oficios donde se busca que la persona luego pueda vivir de su propia producción o emprender (artesanía, carpintería, herrería, panificación y demás). Pero gracias a la articulación con el Senador, pudimos tomar ese convenio como herramienta para nuestro proyecto”.*

El convenio entre la asociación civil y Desarrollo Social, consiste en la provisión por parte de esta última de recursos financieros para las becas de los beneficiarios, para los capacitadores y para los insumos necesarios. Como se mencionó, el programa consta de un

trayecto formativo y de una unidad productiva, pero antes se debían reclutar los participantes y definir las instalaciones.

Sobre este proceso inicial, Irina nos marca que: *“La idea era **formar formadores**, fue posible porque contábamos con la estructura de la asociación. Se decidió actuar sobre 5 barrios donde tenemos Centros de Vida y Niñez, ya que los niños y niñas iban a ser los que participen de las escuelitas”*. Para los beneficiarios del programa se *“apuntó a los que ya estaban trabajando de operadores en los centros y también a jóvenes de estos mismos barrios con ganas de participar”*. En este fragmento de la entrevista, podemos observar que el foco estuvo planteado en la pertenencia a los barrios donde se iba a intervenir, por el conocimiento del territorio y fundamentalmente, las relaciones sociales entre los niños y niñas con dichos jóvenes.

Los beneficiarios incluirían a los jóvenes de los barrios San Martín Sur, Las Flores, Tablada, La Granada y Tío Rolo, con un mínimo de 3 personas por barrio, asegurando que cada grupo sea mixto en términos de género.

Marcelo Márquez, reconocido psicólogo deportivo con una vasta experiencia, desempeñó un papel fundamental como capacitador en el proyecto. En sus palabras, enfatiza en el enfoque innovador que se adoptó: *“Se pensó en la pandemia concretar una acción que era muy novedosa, constaba en utilizar la estructura de Padre Misericordioso, que ya trabajaban en los distintos barrios populares de la ciudad, para formar a futuros formadores. La condición fue que cada barrio cuente con dos o tres formadores. Es decir, jóvenes que ya estaban insertos en los distintos barrios, hablamos de una franja etaria entre 16 años y los 30, tanto varones como mujeres”*.

3.4.1 Trayecto Formativo

Para el trayecto formativo, se utilizó como espacio el aula de la parroquia “Nuestra Señora del Valle”, ubicada en la calle Dorrego N° 6150 del barrio 17 de Agosto de la ciudad de Rosario. Dicho lugar fue proporcionado por Padre Misericordioso y allí se desarrollaron todos los encuentros formativos.

De esta manera, comenzaba el proceso de capacitación que se desarrollaría los últimos tres meses del año 2020. Los y las jóvenes recibían dos veces por semana, dos horas cada encuentro, clases teórico-prácticas en iniciación deportiva infantil, fundamentalmente inclinadas hacia el fútbol. Los talleristas encargados de dictarlas fueron tres profesionales, dos profesores de Educación Física y un Licenciado en Psicología especializado en

psicología deportiva. Por otra parte, los insumos para el desarrollo de esta instancia, fue financiado por el convenio con Santa Fe Más pero también por subsidios institucionales del Senado Provincial.

Los beneficiarios serían dieciocho jóvenes pertenecientes a los barrios San Martín Sur, Las Flores, Tablada, La Granada y Tío Rolo. En este período de la política pública, se paga una beca mínima a los participantes a fin de cubrir gastos relacionados a los talleres. Los beneficiarios deben cumplir con al menos el 75% de asistencia a las clases para gozar de la misma. A partir de los distintos testimonios podemos reconstruir el trayecto y analizar las perspectivas.

Los jóvenes entrevistados pertenecen cada uno a un barrio donde se desarrollaron posteriormente las escuelitas. Ellos nos compartieron cómo llegaron a participar en el proyecto, cada uno proveniente de diferentes contextos y motivaciones. Mayra, una profesora de Educación Física desempleada durante la pandemia, fue invitada por un amigo de un Centro de Niñez "Nazaret", quien le informó sobre una charla en el Senado Provincial. Enzo, residente de Tío Rolo, se unió al programa gracias a la recomendación de un amigo que estudiaba Educación Física y trabajaba como operador en Padre Misericordioso. Sol, del barrio La Granada, recibió la invitación del párroco de la Iglesia "Ntra. Sra. del Valle", donde ya estaba involucrada en proyectos anteriores. Mientras tanto, Alexis, del barrio Las Flores, se unió al programa a través de un amigo del Centro de Día "Cura Brochero", vinculado con Padre Misericordioso. Cada uno de ellos trajo consigo su experiencia y dedicación al proyecto, enriqueciendo así la iniciativa con su compromiso y conocimientos, a pesar de las diferencias de edad que oscilan entre los 20 y 30 años. En las características de cada aproximación, se observa claramente un vínculo estrecho con la asociación civil, que los invitó y motivó a participar.

En cuanto a sus opiniones sobre la capacitación, Mayra expresó: *"En la capacitación fue todo bárbaro, fuimos muy unidos"*. En el mismo sentido, Enzo manifestó: *"Me encantó la capacitación con los profes porque tenían mucho conocimiento y experiencia. Me hubiese gustado más capacitación"*. Sol compartió: *"Me pareció super avanzada, muy buena. Dábamos materias que yo daba en tercer año de la facultad"*. Mientras tanto, Alexis refirió: *"Me encantó, los profes unos genios, la tenían clarísima. Trabajaron en clubes con mucha experiencia"*. También como Enzo, agregó: *"Me hubiese gustado que dure más"*.

En contraste, las críticas y observaciones expresadas por los beneficiarios del programa estuvieron en gran medida relacionadas con el manejo administrativo del mismo, específicamente con respecto al pago de las becas. Varios participantes destacaron una

demora significativa en el proceso de pago durante los primeros tres meses, lo que generó incertidumbre y preocupación en cuanto a la estabilidad financiera y el compromiso continuo con el proyecto.

Con respecto a esto, los siguientes testimonios lo manifiestan:

- Mayra: *"Tardaron 3 meses en pagar el primer mes";*
- Enzo: *"Era inquietante la impuntualidad en el cobro de la beca. Nunca teníamos una certeza";*
- Sol: *"Quiero marcar el retraso en el pago. Que también era poco";*
- Alexis: *"Con el tema del cobro se tardaba un poco pero para mí no era lo importante".*

Cabe señalar también, que todos enfatizan en el carácter social de Iniciadores, siendo su motivación participar de esta experiencia integral más allá de lo económico y del conocimiento para su carrera.

3.4.2 Unidad Productiva: escuelas deportivas.

Luego de culminar el trayecto formativo, de los 21 que habían comenzado, terminaron y recibieron el diploma 18. En el mes de febrero del año 2021, se pusieron en marcha las llamadas unidades productivas, que en nuestro caso fueron escuelas deportivas mixtas abocadas al fútbol. Un punto a resaltar, es la fusión de los equipos del barrio Las Delicias y La Granada, es decir que trabajaron los dos en este último, por lo que finalmente se formaron 4 escuelas en los cada barrio: Tablada, Tío Rolo, La Granada y Las Flores. En esta etapa, el valor de las becas se triplicó y debieron poner en práctica lo aprendido en las clases y también en su experiencia con los niños y niñas de sus barrios.

Las escuelas deportivas se desarrollaron durante las tardes, ofreciendo actividades tres veces por semana en cada barrio participante. Sin embargo, el vínculo entre las escuelitas trascendía el ámbito local, ya que una vez al mes se organizaban encuentros conjuntos entre las cuatro escuelas. Estos encuentros no solo permitían que los niños y niñas compartieran una jornada de diversión y recreación, sino que también brindaban una oportunidad invaluable para que los profesores intercambiaran experiencias y aprendizajes. Además, el respaldo y la orientación de la asociación civil, así como la participación activa de los operadores de los centros comunitarios, quienes también se involucraron en el proceso, contribuyeron a fortalecer y enriquecer el trabajo realizado en cada escuela. Esta colaboración multidimensional garantizó un ambiente de apoyo y acompañamiento constante para los niños y niñas, los profesores y todos los implicados en el proyecto.



Fuente: proporcionada por la coordinadora.

3.4.3 Los Iniciadores en su barrio

Mayra y Tablada

La experiencia de Mayra en la escolita deportiva de Nazaret, ofrece una visión detallada de los desafíos y las oportunidades que enfrentaron al trabajar en el barrio. Desde el inicio del proyecto, Mayra y su equipo se encontraron con la necesidad de llenar un vacío en la comunidad al establecer la escuela deportiva: *"En Nazaret se inicia la escolita porque no había un espacio así. Empezamos con 40 chicos, de 12 a 16 años"*. A pesar de los recursos limitados y las dificultades iniciales, el compromiso de Mayra con el bienestar de los jóvenes del barrio fue evidente desde el principio.

El trayecto formativo fue fundamental para preparar a Mayra y su equipo para el desafío de dirigir la escolita. Sin embargo, como ella señala, la realidad del día a día en el barrio presentaba desafíos únicos que no se abordaron en la capacitación: *"Cuando arrancó la escolita tuvimos que trabajar muchas cosas diferentes a la capacitación, porque si bien nos ofrecían planificación, nosotros después en la realidad tuvimos que adaptarnos a otra cosa en el día a día"*. La necesidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes del barrio requería un enfoque flexible y orientado a las necesidades específicas de los jóvenes. Por ejemplo, nos comenta: *"A veces no querían patear penales sino hablar del finde; o se peleaban entre 3 y tenían que parar todo; o querían un abrazo"*.

A pesar de los desafíos, Mayra encontró apoyo en los operadores del centro de vida y niñez del barrio, quienes ayudaron en la integración en la comunidad y en el establecimiento de relaciones significativas con los jóvenes: *"Los operadores nos ayudaron a la inserción en el barrio, al principio costó que los chicos nos tengan confianza"*. Sin embargo, expresó una sensación de soledad y falta de apoyo en algunos momentos, especialmente después de la capacitación inicial: *"Me hubiese gustado que hubiera más acompañamiento del lado del proyecto. Luego de la capacitación hubo momentos en que nos sentimos solos"*.

A lo largo del trayecto, Mayra destacó un apoyo continuo y una colaboración entre los participantes del proyecto. Además, resaltó lo fundamental de abordar los aspectos relativos a la salud mental de jóvenes en el deporte: *"En los barrios es muy necesario. Porque lo toman como un Boca-River, no como una escuelita. Imaginate que cuando llegábamos se apostaba plata. Era muy difícil proponer lo recreativo"*. A pesar de las dificultades, Mayra reconoció el impacto positivo del proyecto en la comunidad, proporcionando a los jóvenes un sentido de identidad y pertenencia: *"Por este proyecto nosotros **hoy tenemos un nombre, un lugar, una camiseta y un logo**"*. A través de su testimonio, Mayra resalta la importancia de una participación activa y un compromiso constante para lograr un cambio significativo en las comunidades marginadas.

Enzo y Tío Rolo

La experiencia de Enzo en la creación y operación de la escuela deportiva en Tío Rolo ofrece una perspectiva valiosa sobre la importancia del vínculo y la contención en el trabajo comunitario. A pesar de que la escuela se originó a partir del programa Iniciadores, Enzo destaca que la población a participar ya estaba presente en el centro de niñez, lo que proporcionó un contexto significativo para la implementación del proyecto: *"Nosotros ya trabajamos con los chicos, al principio comenzaron 30 chicos"*. Esta integración en el territorio demostró ser fundamental, ya que Enzo enfatiza: *"Lo importante no eran los fundamentos técnicos básicos, era el vínculo y la contención que les brindamos por el medio, que era la escuelita. No tenía finalidad competitiva"*.

Como muchos otros participantes, Enzo también se convirtió en operador en Padre Misericordioso, lo que le permitió destinar horas a la escuela pero también profundizar en las problemáticas y necesidades de los NNyA del barrio: *"Cuando me integré como operador profundicé más las problemáticas con los chicos y sus necesidades. Es complejo pero uno tiene que tener y poner todo en este trabajo, más allá del conocimiento."* Aquí se evidencia una ampliación tanto en el ámbito laboral como en el enfoque adoptado, donde

Enzo no solo brinda educación deportiva, sino que también se compromete con abordar las necesidades integrales de los jóvenes al compartir con ellos otros espacios de contención.

Sin embargo, Enzo también señala las dificultades que enfrentaron, especialmente la falta de acompañamiento por parte de los profesores y la incertidumbre en el cobro de la beca: *"Coinciden todos en que no se sostuvo el acompañamiento de los profes. Igual entendemos que la modalidad del programa era así. Y otra cosa que fue inquietante es la impuntualidad en el cobro de la beca"*. A pesar de estos desafíos, Enzo valora la capacitación recibida y busca continuar mejorando sus habilidades profesionales: *"Fue una gran experiencia, me hubiese gustado más capacitación. Ahora estoy haciendo un curso de preparación física. La experiencia en el campo es importantísima"*.

Sol y La Granada

Sol, del barrio la Granada, se sumó al proyecto deportivo desde un enfoque comunitario. En su testimonio, revela que ya estaba involucrada en actividades desde la Iglesia Sra. del Valle, nucleada con Padre Misericordioso. Sol nos cuenta: *"Nosotros arrancamos con un proyecto de futsal en la parroquia, de 8 a 12 años. Después, al sumarme a este proyecto, lo ampliamos con chicos de 13 a 16 años, iniciamos con 40 chicos"*. Este relato subraya su conexión y compromiso previo con la comunidad del barrio.

Además, comparte reflexiones exploradas en el presente trabajo sobre la situación de los NNyA en los sectores vulnerables: *"Son chicos de barrio muy humilde, pasan todo el tiempo en la calle y nuestra idea es que eso disminuya, más con la violencia y la droga que se ve hoy en día"*. Ella enfatiza el valor del espacio deportivo como recurso vital para los NNyA de su barrio. La participante afirma: *"El proyecto fue super positivo, es un lugar de contención y acompañamiento para luchar contra la calle"* y continúa: *"Para mi fue muy bueno todo esto del deporte y la inclusión. Veo que a ellos les gusta, hasta me ayudan. A veces pongo entrenamientos a las 9:00 y por más que salgan vienen igual (risas). Atrajo mucho a los pibes del barrio, antes no se veía tanto"*.

Sin embargo, Sol también adhiere a las dificultades mencionadas por los demás participantes durante el proceso. Señala: *"Me hubiese gustado que haya más acompañamiento del lado del proyecto. Luego de la capacitación hubo momentos en que nos sentimos solos"*. Por otro lado, Sol menciona la rigidez en los requisitos para reemplazar a los profesores que abandonaban el proyecto, lo que generaba incertidumbre y discontinuidad en la atención a los jóvenes. En sus palabras: *"Otra cosa que no me gustó es que si los profes dejaban no podían poner otros profes porque si o si tenían que hacer la*

capacitación (que ya no se hacía). Las dos becas de los que dejaron, se cortaron y yo quedé sola". Esta experiencia resalta la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad en la gestión del proyecto para abordar los desafíos en curso.

Alexis y Las Flores

Por último, siendo estudiante de Educación Física, Alexis nos ofrece su experiencia en la escuelita de fútbol de su barrio con un testimonio vivo de cómo el compromiso con la comunidad puede transformar vidas. Al comenzar, junto con una compañera, se enfrentaron al desafío de "trabajar con alrededor de 40 niños en una cancha abierta del barrio, con el objetivo de brindarles una actividad positiva y alejarlos de las calles".

Su arraigo en el barrio y su familiaridad con el deporte facilitaron su inserción en el proyecto: *"Al principio uno llega con dudas, pero a mi se me hizo fácil porque soy del barrio, los chicos me conocen, y mi papá era técnico así que tenía cierta idea. Con la capacitación y mis estudios lo fui llevando".* Se organizaron con su compañera dividiéndose en dos grupos de diferentes edades, ella con los chicos y chicas de 8 a 12 años y él, por su parte, en las edades de 13 a 16 años. Buscando, según sus palabras: *"Adaptarnos a las necesidades específicas de cada uno".*

Alexis valoró el impacto positivo que podía generar en la comunidad. Reconocía la importancia de continuar preparando a más personas para llevar a cabo iniciativas similares en otros barrios, subrayando *"la necesidad de una mayor accesibilidad en términos de capacitación"*. Resalta la percepción de que el proyecto podría haber tenido más alcance: *"A mi me pareció un proyecto que podría haber tenido más frutos, que tendría que haber seguido más tiempo, preparar más gente"*.

Al igual que sus compañeros, expresó preocupación por la limitación que representa el aspecto financiero en la participación de otros colaboradores potenciales. Según sus palabras: *"Porque hay mucha gente que se quiere preparar pero ahí está el tema del pago, si viene un compañero mío que se quiere preparar, que me quiere ayudar pero con el tema del pago reniegan, no quieren saber nada"*. Esta cita resalta cómo la falta de una solución efectiva para el problema del pago puede obstaculizar el reclutamiento de más personas dispuestas a contribuir al proyecto.

Además, Alexis enfatiza la importancia de expandir estas iniciativas a todos los barrios de la ciudad, reconociendo su potencial transformador para la comunidad. Como él indica: *"Hay*

muchos chicos también que necesitan de esto, tiene que hacerse en todos los barrios de Rosario."

3.5 La cooperación del Senador Provincial.

Como se mencionó anteriormente, el Senador Provincial por el Departamento Rosario, Marcelo Lewandowski, desempeñó un papel fundamental en el éxito y la continuación de las escuelas deportivas. Su compromiso con el bienestar de los jóvenes y su visión de utilizar el deporte como una herramienta para el desarrollo comunitario fueron elementos clave en el proceso. El Senador contribuyó articulando recursos y apoyo logístico para asegurar que las escuelas tuvieran los recursos necesarios para funcionar de manera efectiva.



Fuente: <https://marcelolewandowski.com/escuelas-futbol-barrios-populares/>

Junto a su equipo, impulsó encuentros mensuales de las Escuelas de Fútbol, que se llevaron a cabo en el Colegio Teodelina de Villa Gobernador Gálvez. Sobre los encuentros mensuales en Teodelina, Lewandowski resalta: *"Los chicos tienen encuentros donde pueden compartir meriendas, hamburguesas y compartir amistad, como muchos de ellos señalan. Nuestro lema es el juego y no la rivalidad, que se puedan encontrar y generar un vínculo con niños y niñas de otros barrios"*⁸. Allí también expresaba: *"Con nuestros profes, con el Lic. Marcelo Márquez y con Rubén Olivera que me acompañan en la gestión, y a través del programa Santa Fe Más, capacitamos a jóvenes de los barrios para que puedan ser los propios guías deportivos y entrenaran a los niños durante la semana en predios de*

⁸ <https://marcelolewandowski.com/escuelas-futbol-barrios-populares/>

las instituciones del lugar o en clubes de los barrios”, explicó el legislador. “Con el deporte como camino para la inclusión, los jóvenes que tal vez no pueden acceder a un club encuentran en las escuelitas la posibilidad de desarrollarse físicamente y potenciar sus destrezas”, remarcó.

Además, se siguieron desarrollando más allá del programa provincial: “Llevamos siete escuelas deportivas entre Rosario y Villa Gobernador Gálvez, ligadas a los padres Belay, Castricone, Amerise y Pussetto; los Hermanos Menesianos y distintas instituciones villagalvenses”, contó.



Fuente: <https://marcelolewandowski.com/escuelas-futbol-barrrios-populares/>

En palabras de Márquez, capacitador y colaborador activo: “El Santa Fe Más fue muy importante en garantizar el pago de la beca y el reconocimiento en ese aspecto. Pero la gestión, puesta en práctica, seguimiento y efectivización de estas capacitaciones y las escuelitas dependió de Padre Misericordioso principalmente y de la Senaduría que puso en marcha este dispositivo y lo sostuvo”. También reflexiona sobre la singularidad de Iniciadores: “Me gustaría remarcar que los elementos deportivos no son lo más importante. Lo revolucionario, efectivo, novedoso y duradero en el tiempo es que brindaste una capacitación de manera gratuita y concreta a jóvenes que ya tenían pertenencia identidad en sus barrios. Le diste la posibilidad de que accedan a un saber específico para que puedan compartir con los chicos de su barrio y algunos han podido estudiar Educación Física”.

El post de cada Iniciador

Mayra, profesora de educación física, había quedado desempleada en la pandemia. A partir del proyecto, pudo reinsertarse laboralmente y continuó su compromiso con su comunidad a través de su trabajo en el Centro de Vida Nazaret. Refiriéndose a su experiencia, comenta: *"Cumplí con el proyecto, después me dieron de baja porque quedé como operadora en el centro de vida Nazaret"*. Su dedicación al servicio comunitario y su deseo de hacer una diferencia en la vida de los jóvenes de su barrio siguen siendo evidentes en su compromiso continuo con este trabajo.

Enzo, que comenzó el proyecto siendo estudiante de Educación Física, hoy se encuentra recibido de la carrera y también está involucrado como operador en el Centro de Vida correspondiente a Padre Misericordioso. Aunque su participación en el proyecto de escolitas deportivas llegó a su fin, su enfoque en el bienestar integral de los jóvenes sigue siendo una prioridad. Él menciona: *"Uno tiene que tener y poner todo en este trabajo más allá del conocimiento"*. Además, el proyecto lo motivó a especializarse en un curso de preparación física y celebra la gran oportunidad brindada: *"Iniciadores me dió una experiencia en el campo importantísima"*.

Sol, también inició el trayecto como estudiante de Educación Física y hoy cuenta con su título. Ha continuado su pasión por el deporte y la inclusión, pudiendo desarrollar el club de fútbol de la Parroquia Itatí. Sigue comprometida con el objetivo de proporcionar un ambiente seguro y de apoyo para los jóvenes de su barrio. Las horas que cobraba en el programa, luego las tomó (como operadora) Padre misericordioso y así se logró la sostenibilidad. Ella destaca: *"Este programa te abre una puerta que no la tiene cualquiera"*. Su determinación y dedicación son evidentes en su continuo servicio a su comunidad.

Por último, Alexis, residente de Las Flores, también se recibió de profesor de Educación Física y aspira a convertirse en entrenador de fútbol, aunque aclara que siempre *"ayudando a la gente"*. Este caso también nos muestra la continuidad gracias a la asociación civil, él comenta: *"Me gusta esto, empecé a trabajar en el Centro de Día, ayudar a los pibes es lo mejor que se puede hacer"*. Finalmente, reflexionó sobre la singular experiencia y el asombro de sus compañeros de carrera: *"Muchos me preguntaban y se sorprendían, porque no es fácil trabajar con pibes en estos barrios que hay muchos problemas"*.

Luego de completar las descripciones, el análisis y la reconstrucción del proceso, podemos comprender la argumentación como “el lazo que vincula los datos y la información con las conclusiones del análisis (...) una mezcla compleja de enunciados fácticos, interpretaciones, opiniones y evaluaciones” (Majone, 1997: 103). Nos resultan aportes interesantes de nuestro objeto de estudio, dado que Iniciadores Deportivos fue incorporado como una estrategia superior en términos de alcance. Esto lo exponemos argumentando que, como se reconstruye con los testimonios de cada joven becado del proyecto, la *motivación* de estos al realizar las actividades en cada etapa, giraron en torno al objetivo mayor de crear espacios de contención y desarrollo para los niños, niñas y adolescentes de los barrios intervenidos. No obstante la singularidad del caso, fue posible su desarrollo ya que encontró congruencia con los objetivos del programa, principalmente, en los puntos donde se busca que este sea *Más inclusivo, Más educativo y Más diverso*. Esto lo confirmamos retomando los objetivos de Iniciadores, donde se apunta a lograr una educación integral a través del deporte, de NNyA de ambos sexos.

Considerando todo lo expuesto hasta este punto, creemos pertinente desarrollar el concepto aportado en el presente trabajo integrador final: **resultados emergentes**. Como definimos en nuestro marco teórico, los resultados emergentes en una política pública son las consecuencias de acciones coherentes pero no necesariamente esperadas. Al igual que Iniciadores Deportivos surgió como una estrategia emergente dentro del Programa Santa Fe Más, los resultados derivados de ella también pueden considerarse emergentes. No solo se observa el impacto esperado de brindar a los becados experiencia laboral, sino que también se evidencia la sostenibilidad de las escuelas deportivas en los barrios una vez retirada la intervención de la política pública. Mediante la cooperativa creada por la misma asociación civil, fueron incorporados los y las participantes del programa que decidieron continuar como profesores en las escuelas deportivas y algunos también como operadores en los Centros de Vida y Niñez.

CAPÍTULO IV: REFLEXIONES FINALES

Podríamos comenzar este capítulo de cierre problematizando la idea de estrategias y resultados emergentes, pilares teóricos del presente trabajo. Tanto el Programa Nueva Oportunidad como el Santa Fe Más, a pesar de sus matices, fueron políticas públicas que definieron una determinada modalidad de intervención del Estado. A través de su rol de actor protagonista, el gobierno provincial problematizó y abordó cuestiones sociales tales como el desempleo juvenil, la deserción escolar y la vulnerabilidad presente, fundamentalmente, en los barrios de la provincia.

Esa característica general no quita que el caso estudiado sea, a la vez, una experiencia singular a nivel de política pública. Esa singularidad se expresa en nuestra hipótesis inicial, sobre la generación de resultados emergentes como consecuencia del proyecto Iniciadores, y estuvo presente a lo largo del análisis. Los objetivos planteados en esta investigación nos han guiado en el proceso detallado del proyecto, permitiéndonos detectar y comprender su estrategia dentro del Programa y los resultados emergentes que han surgido de su implementación. Desde la creación de escuelas deportivas como espacios de contención, hasta la integración sostenible de los participantes en roles de liderazgo en sus barrios, hemos observado cómo Iniciadores Deportivos ha trascendido el objetivo de la política pública y ha impactado positivamente en la vida de los NNyA de barrios vulnerables de Rosario que han participado.

El análisis realizado nos ha permitido profundizar en las estrategias adoptadas tanto por el Estado como por las organizaciones civiles en la implementación de este proyecto. El trabajo coordinado entre ambos actores ha generado resultados significativos, destacando el papel protagónico de las asociaciones civiles en la planificación y ejecución de la política pública. Las nociones de estrategias emergentes y resultados emergentes, como son conceptualizadas en nuestro marco teórico, han sido fundamentales para entender la complejidad del proceso.

En este caso, el Estado actúa como promotor e impulsor, sin reemplazar el rol de las organizaciones intermedias de la sociedad civil, pero sí corrigiendo desigualdades presentes en una definida franja etaria y una determinada geografía. Creemos que el presente trabajo integrador final ha confirmado la relevancia de abordar las políticas públicas desde una perspectiva integral, considerando no solo sus objetivos preestablecidos, sino también las estrategias y resultados emergentes que pueden surgir de la implementación misma. Es decir, al abrir el juego a la participación de la misma comunidad a la que se busca beneficiar, se enriquece el proceso y su implementación

tiende a mejorar. En conclusión, se evidencia la conformación de nuevas dinámicas sociales en el territorio que se han sostenido en el tiempo. Las escuelas deportivas continúan en funcionamiento hasta el presente.

A modo de cierre, es interesante reflexionar sobre esta experiencia trascendiendo el análisis de la formulación e implementación de políticas públicas. En un contexto nacional donde los principales afectados son los niños, niñas y adolescentes de los sectores marginados por la pobreza multidimensional, este proyecto ha demostrado, a través de sus participantes y sus motivaciones profundas, que la solidaridad emerge como el camino más efectivo para alcanzar el desarrollo comunitario. En un contexto marcado por la desigualdad y la exclusión, la solidaridad se erige como un pilar fundamental para tender puentes, generar oportunidades y fortalecer el tejido social. Al privilegiar el trabajo en equipo por sobre la rivalidad, se construye una red de apoyo que no solo promueve el bienestar individual, sino que también fomenta la cohesión y el progreso colectivo. En este sentido, el compromiso con la solidaridad no solo se convierte en una respuesta humanitaria, sino también en una estrategia para abordar las complejas problemáticas sociales y construir un futuro más inclusivo y justo para todas las personas.

Con la paradójica búsqueda de enseñar a los niños y niñas a no competir a través del fútbol, sino a desarrollar capacidades y valores en equipo, este proyecto nos enseña, a quienes reflexionamos sobre el desarrollo de los pueblos, que los caminos son compartidos. Al priorizar la hermandad sobre la rivalidad, en un espacio tradicionalmente asociado con la competencia individual, se establece un poderoso mensaje sobre los beneficios de trabajar juntos hacia objetivos comunes. Ante un marcado mensaje en la actualidad del “sálvese quien pueda”, esta perspectiva nos invita a repensar nuestras concepciones arraigadas sobre el éxito y a reconocer que el verdadero progreso se logra mediante la cooperación y el apoyo mutuo. Al cultivar una cultura del encuentro y del trabajo en equipo desde una edad temprana, sentamos las bases para una sociedad donde prevalezca la solidaridad por sobre la competencia, ya que, *nadie se salva solo*.



BIBLIOGRAFÍA

Baanante, J.M. (2004) Los emprendimientos juveniles en América Latina: ¿Una respuesta ante las dificultades de empleo? Buenos Aires: Red Etis.

BARBETTI Pablo Andrés; GONZALEZ Hugo Javier; LESCANO Rafaela Danisa, (2018) “Ser emprendedores: Significados y Sentidos otorgados al trabajo independiente por lxs jóvenes del Gran Resistencia”. En “VI Reunión Nacional de Investigadorxs en Juventudes de Argentina” Córdoba.

Bonfiglio, J. y Rodríguez, E. (2015). Aumento del tráfico de drogas en los barrios, problemas de adicciones severas en las familias y poblaciones en riesgo. Observatorio de la Deuda Social Argentina. Buenos Aires: Educa.

Cao, H. (2007). Introducción a la Administración Pública Argentina. Nación, Provincias y Municipios. Buenos Aires: Biblos.

Castilla, M. V., Olsen, M. C., Epele, M. E. (2012). Dinámicas familiares, prácticas de cuidado y resolución de problemas asociados al consumo intensivo de pasta base/paco en Buenos Aires, Argentina. Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología.

“Conversaciones vitales : trabajadores territoriales, organizaciones sociales y juventudes. Una mirada sobre el Programa Nueva Oportunidad.” (Mansilla, Andrea; Di Filippo, Marilé; Daneri, Mariela; Contino, Paula)

Estévez, A. (2005). El impacto de las reformas de los 90: un análisis comparado entre los casos de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile y México a nivel nacional y subnacional. CLAD, 1-34.

Majone, G. (1997). Evidencia, Argumentación y persuasión en la formulación de políticas, FCE., México.

Mansilla, Andrea; Di Filippo, Marilé; Daneri, Mariela; Contino, Paula. (2019) Conversaciones vitales : trabajadores territoriales, organizaciones sociales y juventudes. Una mirada sobre el Programa Nueva Oportunidad. Rosario: UNR Editora.

Medellín Torres, P. (1997). "Instability, uncertainty and restricted autonomy: elements for a theory of public policy structuring in countries with low autonomy of governance", Revista del CLAD, Reforma y Democracia, No. 8, Caracas.

Míguez, D. (2010). Los Pibes Chorros. Estigma y Marginación. Editorial Capital Intelectual. Bs. As. Argentina.

Mintzberg, H., y Jorgensen, J. (1995). Una estrategia emergente para la política pública. En la revista Gestión y Política Pública, p 25-46.

Montesinos M.P (2014). Algunas notas sobre los sentidos contemporáneos de la educación y la escolarización. Aportes para la reflexión e investigación de políticas y prácticas educativas y escolares en contextos de desigualdad, en Revista de la Escuela de Antropología, Vol XX, FHyA UNR, pp. 85-100.

Moreno, C. (2008). La (de) construcción social a través de la inseguridad. Buenos Aires: Observatorio de la Deuda Social Argentina. Pontificia Universidad Católica Argentina.

MUÑIZ TERRA Leticia, ROBERTI Eugenia, DELEO Camila, HASICIC Cintia, (2013) "Trayectorias laborales en Argentina: una revisión de estudios cualitativos sobre mujeres y jóvenes", UBA, Buenos Aires.

NEFFA Julio César, "Políticas de empleo", (2011) Recuperado desde:
<https://www.vocesenelfenix.com/content/pol%C3%ADticas-de->

OSZLAK Oscar y O'DONNELL Guillermo, (1976) "Estado y políticas estatales en América Latina". Buenos aires, CEDES.

Pirez, Pedro (1995) "Actores sociales y gestión de la ciudad", en *Ciudades*, N° 28, México D.F., RNIU.

ROTH DEUBEL, A.N. (2014) "Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación". Bogotá: Aurora.

Sánchez, S. (2004). El mundo de los jóvenes en la ciudad. CEA-CU Ediciones - Laborde Editor. Rosario. Argentina.

Serra, M. (2007) "Pedagogía y Metamorfosis", en Frigerio G y Diker G. La forma de lo escolar en la atención de contextos específicos, Ed. Del Estante, Buenos Aires.

THEILER Julieta María, (2018) "Esperanzas mágicas: las expectativas laborales de los jóvenes frente a la fragmentación del mundo laboral". En "VI Reunión Nacional de Investigadorxs en Juventudes de Argentina", Córdoba.