

## Pistas desde la gestión

**Diseños situados a partir de experiencias de implementación de políticas del MDS en el periodo 2011/2020**

**María Bonicatto**  
**María Mercedes Iparraguirre**  
**Fernando Gabriel Laya**  
**Sergio Dumrauf**  
**María Cecilia Corominas**  
**Universidad Nacional de La Plata**

Adherimos a la concepción que entiende a la universidad pública como una consultora “del Estado para el Estado” que debe ser capaz de adecuarse a los desafíos que la realidad y la política pública proponen. Esa forma de vinculación requiere mejorar las propuestas institucionales y metodológicas que como universidad pública podemos ofrecer. Proponemos una metodología de trabajo sistemática que permita la profundización del rol de la universidad en los procesos de implementación en tiempo real que genere la producción de información de utilidad y calidad sobre los problemas y desafíos que los y las funcionarios y funcionarias responsables de los procesos de diseño y ajuste de la política pública en los distintos niveles de Gobierno en el periodo temporal en el cual dicha política se implementa. Denominamos esta propuesta como Investigación+Gestión (I+G), “proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de política pública, se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultáneo, la producción de conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el periodo temporal en el cual el equipo es responsable” (Bonicatto. 2019: 101).

Los aportes que contiene este documento son el resultado de diez años ininterrumpidos de gestión como unidad ejecutora/organismo capacitador de políticas del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS), desarrolladas por la Prosecretaría de Políticas Sociales de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), a través de su Dirección de Gestión de Políticas Públicas, que constituye un dispositivo en la estructura organizativa

mediante el cual se sostienen procesos de I+G. Esta Dirección tiene como responsabilidad primaria la participación en procesos de implementación de política pública, así como la producción en simultáneo de insumos de calidad que retroalimenten los diseños de planes, programas y proyectos. A través de ella, la UNLP cuenta con una extensa trayectoria de procesos de asistencia técnica a escala local, provincial y nacional.

Con la finalidad de lograr una mayor organización del documento, se divide la propuesta en dos apartados: Aportes al diseño e implementación de políticas sociales; y Articulación entre políticas sociales y la Economía Popular, Social y Solidaria (EPSyS). Nos proponemos, en ambos apartados, establecer un conjunto de propuestas que pueden constituirse en estrategias de futuros planes y programas cuya característica central sea un equilibrio normativo entre la generalización en el diseño y la situacionalidad de la implementación.

## Aportes al diseño e implementación de políticas sociales

Está dividido en cinco categorías:

- 1. Criterios para la permanencia de titulares en los programas:** El cruce de bases de datos y de información sobre cada CUIL de titulares de programas sociales, constituye una poderosa herramienta de gestión, que mejora la eficacia y la eficiencia de las políticas. Sin embargo, la experiencia nos muestra que algunos de los criterios utilizados no permiten comprender situacionalmente la vida y las condiciones de posibilidad de las personas involucradas. "Captar la complejidad de la trama en tiempo real y generar insumo para producir conocimiento situado. Información, insumo básico para definir una estrategia de intervención" (Bonicatto, Iparraquirre. 2016: 4).

Creemos necesario prestar especial atención a los indicadores que, en su utilización en el cruce de bases de datos, generan incompatibilidades que no refieren a la realidad de la población excluida de la política. Indicadores como la posesión de autos, motos o propiedades inmuebles, dan cuenta de una realidad en abstracto. Es impreciso si no se contextualiza la situación de la persona involucrada. También es necesaria la unificación de criterios, en caso de articulación entre agencias estatales, en términos de requisitos y procedimientos. Se propone la construcción de indicadores que permitan el cruce pero no la exclusión en un primer nivel de información, desarrollando distintos niveles de cruce de datos que permita minimizar la exclusión de población que tiene que permanecer en el programa por la situación en la que se encuentra, más allá de ser titular de un bien. Se sugiere en este caso la revisión de la información de los equipos encargados de analizar esas situaciones durante los últimos años de implementación de programas

(2016/2019) para establecer situaciones más frecuentes ya evaluadas. Entendemos además la importancia de trabajar sobre la condición subjetiva de los y las titulares, sus representaciones e ideas sobre los programas y el acceso a los bienes propios. En nuestra experiencia, desde el acompañamiento realizado a los y las titulares, hemos promovido la compra de motos como un recurso necesario para fortalecer proyectos de autoempleo y/o incorporación de los y las titulares en el mercado laboral formal o informal. Lo relacional y simbólico debe ser considerado un terreno de disputa para que exista una real apropiación del sentido de las políticas y estas se conviertan en derechos cuyos y cuyas titulares estén dispuestos y dispuestas a defender.

- 2. Uso de tecnologías y sitios web como herramientas obligatorias para el acceso/permanencia a programas:** En cuanto a la accesibilidad, y teniendo en cuenta la experiencia del Programa Hacemos Futuro, creemos importante remarcar que el uso de tecnologías en los circuitos administrativos y procedimientos que deben operar los y las titulares, debería ser optativa y no único medio de comunicación y gestión. Si los diseños de política pública proponen la utilización de tecnologías y sitios web teniendo en cuenta la potencia de los mismos para la transparencia, agilidad y acceso remoto, se propone trabajar en una estrategia paralela que tome como contenido de la política en términos de tiempos, capacitación y acompañamiento o referencia a esquemas tutoriales que partan de la realidad de las personas bajo programa. Los grupos de mujeres migrantes, que en innumerables situaciones no han accedido a dispositivos tecnológicos, con excepción de los celulares y/o los grupos de hombres cercanos a la edad jubilatoria en general vinculados a sectores productivos como la construcción o producción agrícola, que muestran serias dificultades de lectoescritura para estar en condiciones de ubicar, comprender y operar sistemas de turnos, formularios a identificar y/o completar. Un punto aparte es la impresión de planillas, ya que no se cuenta con lugares accesibles para hacerlo, teniendo en cuenta el proceso de acompañamiento necesario.

Recuperar el anclaje territorial en la gestión es clave para la accesibilidad. En este sentido, consideramos importante señalar que sostener la continuidad en el tiempo de las unidades administrativas, capacitadores y ejecutoras, debido a su referencia para los sujetos es parte de esa clave.

- 3. Perspectiva de género:** Adherimos a la importancia que tiene la transversalización de la política pública en clave de género, creemos que es necesario entenderla como dimensión transversal al proceso de gestión de los programas, incluyendo el trabajo con agentes estatales involucrados. Sin embargo, la experiencia indica que la perspectiva de género definida en los diseños, en ocasiones desconoce o subestima los procesos culturales de las y los titulares de los programas. De

esta forma, equiparaciones buscadas en programas que de manera obligatoria proponen roles vinculados al sector de la construcción, en algunos casos logran interpelar las funciones asignadas por el patriarcado, pero en otros se presentan como una obligación no comprendida por las mujeres y los hombres a que las primeras realicen tareas que consideran masculinas o se expongan a la realización de fuerzas o actividades que no creen adecuadas para realizar. En este sentido, los diseños provocan involuntariamente subregistros de situaciones en las que estas cuestiones se juegan. Por ejemplo, quien/quienes/ cómo se bajan las bolsas de cemento de 50 kg del camión cuando llegan. O cuales son las tareas que una mujer sana embarazada puede realizar.

Del mismo modo, podemos preguntarnos cómo diseñar políticas que no refuercen en el largo plazo los roles estereotipados de las mujeres vinculados al cuidado de personas propias o ajenas o la realización de tareas domésticas, pero que partan del reconocimiento que ese sector precarizado de actividad es un empleador importante de mujeres pobres. Es decir, desconocer esta situación o no partir de la misma, significa no reconocer de qué viven y cuáles son las estrategias históricas y actuales de sobrevivencia de las mujeres. Este punto constituye sin dudas un nudo crítico para el diseño de políticas con perspectiva de género. Proponemos aquí manejar estrategias en dos tiempos: la profesionalización mediante capacitaciones de las tareas domésticas y de cuidado en el corto plazo; y la incorporación de nuevos saberes para que en el mediano y largo plazo las mujeres tengan mayores herramientas de autonomía y diversidad laboral.

En este sentido, cada proceso de implementación y gestión lo comprendemos en el alcance que Magdalena Chiara y Mercedes Di Virgilio le dan al concepto de gestión como un espacio donde se constituye la demanda (Chiara, Di Virgilio 2008). Así, cada proceso de gestión es una oportunidad inmejorable para ajustar diseños que promuevan la perspectiva de género respetuosos de las culturas y características de las poblaciones sujeto de la política que implementamos. En este caso, el punto aparte lo constituye una situación negada en la mayoría de los diseños de políticas sociales de los últimos años: la presencia de niños y niñas con las mujeres bajo programa. Si bien se reconoce como una característica central de la vida de las mujeres, por ejemplo para la definición de criterios de accesibilidad a la política, entendiendo la injusta distribución de tareas vinculada a los cuidados que recae sobre ellas, el diseño operativo de la política no los y las incluye, generándose situaciones de presencia de niños y niñas en lugares no preparados para que puedan estar.

El diseño de las políticas debe no sólo contemplar dicha realidad, para no reforzarla de forma indirecta, sino que debe orientarse a generar mayores niveles de independencia económica, autonomía y equidad. Facilitar el

acceso de los programas por parte de las titulares; así como el abordaje de situaciones emergentes de violencia contra las mujeres es necesario, pero no suficiente. Sobre todo, considerando que la violencia de género es una problemática que no es posible resolver sin independencia económica y sin trabajo sobre la dimensión subjetiva que las propias mujeres tienen que transitar. Nuevamente, la perspectiva de género puede ser una propuesta emancipadora o un diseño que no reconoce la situación de los grupos con los que trabaja, proponiendo desde una concepción normativa cambios en los posicionamientos y acciones que no llegan de un día para otro.

- 4. Flexibilidad en los diseños:** Partimos de la propuesta de Carlos Matus de entender que el Plan se completa en la acción (Matus, 1997). Esta perspectiva nos aligera la pesada herencia de la planificación de tipo normativa, que concibe al diseño como un esquema a cumplir a rajatabla y entiende los sucesos que no se adecuan, como desvíos en los procesos de implementación que deben ser corregidos. Adscribimos a una concepción desde la cual se planifican las políticas que incluya como lo hemos planteado en párrafos anteriores, una mirada situacional, flexible e integral. Situacional para poder contener los aspectos locales y comunitarios de la implementación, sosteniendo la tensión entre lo universal y lo particular implícita en la relación entre lineamientos generales del diseño de una política con las particularidades territoriales. Para ello es fundamental fortalecer la participación de las organizaciones y actores territoriales no sólo en la implementación sino en las actividades de evaluación y diseño. No podemos reducirlos a ejecutores de diseños que le son ajenos, sino profundizar experiencias donde las organizaciones sociales o bien incorporaran mujeres y hombres en roles de responsabilidad de la política pública en las dependencias gubernamentales, o participan en dispositivos espacialmente dispuestos por cada estructura programática para evaluar y tomar decisiones sobre el diseño de la política. La fragmentación del proceso de producción de la política pública en etapas no vinculadas ha sido un problema serio en nuestro país. ¿La propuesta? Nuevamente, el concepto de momentos proporcionado por Matus aporta la necesidad de la retroalimentación de las fases del proceso, sintetizadas en la construcción de la agenda, formulación, implementación y evaluación (Meny y Thoening, 2002).

Entonces tendremos diseños flexibles para que estén en diálogo con los ajustes informados en y por los procesos de implementación/gestión (Sotelo). Habilitar diseños flexibles y situados en función de la unidad ejecutora y las características específicas de la población destinataria en un territorio en particular, sería un salto cualitativo de envergadura respecto de experiencias pasadas. En cuanto a su integridad, nos referimos a implicar la cogestión multiactoral, transversalidad y coordinación interministerial de tal modo de resolver realmente las dificultades

en el territorio y de las unidades productivas, atendiendo el hecho de que las problemáticas sociales son transversales y multidimensionales, por lo cual no se pueden encorsetar en ningún área departamental gubernamental ni en ninguna especialidad del saber profesional.

- 5. Estándares de ingresos viables para la sobrevivencia real de los y las titulares:** Por último, consideramos un requisito indispensable para el éxito de cualquier estrategia, la recuperación del poder adquisitivo de las familias. En primer término, garantizando un piso de ingresos sin el cual es imposible que los y las titulares piensen en nuevos horizontes de posibilidad en su trayectoria de vida y desplieguen estrategias en dicho sentido. Si bien entendemos la tensión entre el presupuesto disponible y los grupos a incorporar, no queremos dejar de subrayar el efecto negativo no deseado, retomando a Cohen y Franco que, allá por la década de los noventa, en el libro *El lenguaje de los proyectos* nos mostraba. En ocasiones se identificaban familias que quedaban fuera de programas por incompatibilidades como vimos en el punto 1, que estaban dadas por el alta en un empleo formal temporario o por encontrarse incluidos o incluidas en otras políticas sociales. El análisis necesario es si esos criterios están vinculados a establecer prioridades por insuficiencia de recursos presupuestarios o porque el diseño de los programas considera que la superposición de recursos en una misma familia y/o persona puede constituir un exceso de acompañamiento. Cuando se analizan los costos y los presupuestos en cuestión, suelen estar más vinculados a cuestiones de restricciones presupuestarias y/o éticas que se juegan en las lógicas de las políticas. Los diez años de experiencia y el trabajo de la UNLP sobre un universo de mil personas, si bien desde el punto de vista de la escala puede considerarse poco representativa, por el nivel de sistematización y tipo de acompañamiento ha funcionado como un campo fértil de comprensión de microprácticas que entendemos constituye la fortaleza de estas reflexiones y propuestas. Por ello, el monto de los programas o al menos en alguna experiencia piloto que permita ser monitoreada tendría que representar un monto equivalente al Salario Mínimo Vital y Móvil (SMVM), o por lo menos sus montos nominales deberían ser actualizados periódicamente en relación directa a la evolución del mismo, así como del índice de precios al consumidor en los artículos de primera necesidad, y/o al aumento de los precios de los alquileres. En este sentido, entendemos necesaria una política activa por parte del Estado para facilitar el acceso a recursos crediticios, financieros y de acceso al hábitat, ya que constituye uno de los nudos críticos que enfrenta la política social dirigida a sectores con derechos vulnerados. Aquí la coordinación interjurisdiccional se vuelve dato central para el diseño.

## Articulación entre políticas sociales y la EPSyS

También está articulada en cinco categorías:

- 1. La figura cooperativa como estrategia del diseño de la política:** Existe un amplio consenso en direccionar la dimensión de inclusión en la promoción de redes productivas y capacitadoras enmarcadas en la EPSyS y en propuestas asociativas cooperativas. Sin embargo, la experiencia nos ha llevado a formular una pregunta que consideramos clave: ¿Es la figura cooperativa el tipo de asociación que mejor se adapta a los objetivos de promoción de dichas redes productivas? ¿Por qué esa forma de asociación es una exigencia sólo para un sector específico de nuestra sociedad? Proponemos reflexionar en la misma clave que lo hicimos para el punto de la perspectiva de género.

Las experiencias que acompañamos nos demuestran que la cooperativa (o cualquier tipo de asociación vinculada al trabajo) debería entenderse como un punto intermedio o de llegada y no como una referencia de partida, o como un requisito de ingreso a los programas.

Esto implica trabajar con horizontes colectivos que respeten los entramados particulares y proyecciones individuales en los marcos de una comunidad de referencia para los titulares, propiciando de esta manera agrupamientos a partir de los intereses de los titulares y de las relaciones organizativas y de pertenencia preexistentes. Los diseños no pueden desconocer las estrategias de fortalecimiento individual, ya sea para lograr autoempleo o inserción individual en el mercado laboral formal o informal. Los principios cooperativos tales como: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática; participación económica equitativa; autonomía e independencia; educación y formación cooperativa, información; cooperación entre cooperativas; compromiso con la comunidad; son ejes rectores para cualquier tarea colectiva que se realice en pos de resolver necesidades socioeconómicas de las personas, pero de ninguna manera pueden ser los únicos y obligatorios para los y las titulares de programa. De los programas ejecutados durante esta década por la UNLP, la experiencia del Argentina Trabajamos deja un fuerte aprendizaje en este sentido. Proponemos recuperar estos procesos para no volver a cometer errores en diseños normativos no situados, que proponen un deber ser inviable en la vida cotidiana de las personas.

- 2. Efectos legales del uso compulsivo de la figura de la cooperativa como estrategia única:** Los instrumentos administrativos y jurídicos de la gestión de las cooperativas, como figura, no reconocen en ocasiones las posibilidades y dificultades en ser sostenidos, generando en un alto porcentaje encuentros contradictorios entre diferentes políticas que generan deudas o situaciones

impositivas indeseadas para los y las titulares de programa. Tasas municipales, presentaciones periódicas de ingresos brutos, mantención de cuentas en bancos por parte de la cooperativa entre otros ejemplos.

En este sentido nos hacemos la siguiente pregunta ¿No podrían pensarse otras alternativas elegidas por los titulares en función de sus posibilidades reales de sostenimiento? En todo caso, si la apuesta decantara nuevamente por la figura de cooperativa, evaluar las experiencias transitadas pareciera ser una clave en relación a los aprendizajes de los últimos años.

Otro interrogante que nos plantean las experiencias pasadas es si el monotributo social es útil para las cooperativas u otras figuras asociativas en las que puedan derivar los nucleamientos promovidos por programas sociales centrados en el trabajo y la producción. Nuevamente, aparece un tratamiento que puede tener como riesgo reforzar las condiciones de pobreza de los y las titulares de este tipo de políticas. Proponemos revisar los montos máximos de facturación, ya que han representado límites muy estrechos al desarrollo del potencial de muchas iniciativas y el incremento de los ingresos de una familia que se encuentra aún muy lejos de llegar a los estándares de calidad de vida vinculados al monto mínimo de ingreso. En los y las titulares, esta situación genera un sentimiento fuerte que no puede ser pasado por alto: estar un poco mejor de ingresos te saca automáticamente del lugar de titular de derecho de un programa estatal, por lo que esta situación enfrenta a las personas a si podrán sobrevivir por su cuenta, mostrando procesos de retroceso en el logro de su autonomía como consecuencia del sentimiento de perder su lugar de titularidad del derecho. Aquí entendemos que las estrategias vinculadas a permanencias temporales y/o posibilidades de regreso sin pérdida de su pertenencia al programa, sumado a la revisión de los montos en los límites de facturación pueden constituir una opción viable.

En este sentido la temporalidad en el logro de objetivos parciales es una clave de diseño que consideramos central. Que una persona o conjunto de personas estén en condiciones de facturar, manejar una cuenta en el banco con ingresos y egresos vinculados a acciones productivas, que se encuentre en condiciones de solicitar asesoramiento contable y sea capaz de solicitar créditos, no se logra en meses. Son objetivos de política de largo plazo que funciona de manera directamente proporcional a la cantidad de años que esa o esas personas estuvieron al margen de este tipo de actividades. Si bien entendemos la tensión a la cual se enfrentan los funcionarios y las funcionarias de lograr resultados en el periodo de gobierno en el cual son elegidos y/o propuestos; y el logro efectivo de los cambios en las subjetividades y realidades de los titulares de programa, apostamos a una política pública capaz de encontrar vínculos entre ambas necesidades y establecer modos de avanzar acumulando positivamente la experiencia ya transitada.

- 3. Rol del Estado como demandante de la producción de la EPSyS:** Si bien nuestro país cuenta con innumerables experiencias en las que el Estado compra los productos y/o servicios de la EPSyS, consideramos fundamental que el mismo tenga mayor participación, no sólo con transferencias, sino en la garantía y construcción de la demanda a las unidades asociativas y en las estrategias de mejoramiento de la productividad y de productos que generen valor agregado.

Si las políticas sociales se centran en la EPSyS, se deben generar una serie de estrategias que las aborden de manera integral y tengan en cuenta los procedimientos, restricciones, condicionalidades de los procesos de compras y contrataciones regulados en los organismos gubernamentales. El diseño que permite la compra de los productos de la EPSyS sin tener en consideración los plazos, las condiciones de calidad y precio de las producciones realizadas en unidades productivas vinculadas a programas sociales, en ocasiones mostradas por la experiencia transitada, generan falsas expectativas en los grupos sociales responsables que terminan presentándose a licitaciones que aun con la normativa que permite priorizar estos emprendimientos bajo igualdad de condiciones de precio, plazo y calidad, no son posibles de ser elegidas por encontrarse lejos de los parámetros explicitados por el sistema de compras y contrataciones del Estado.

- 4. Servicios de cuidado de personas:** Es necesario priorizar algunos sectores productivos ligados a la EPSyS (alimentación, textil, tareas de cuidado, reciclado y oficios, entre otras), para luego generar condiciones que dinamicen y fortalezcan este sector socio-productivo: financiamiento, soluciones tecnológicas apropiadas, construcción de tramas de valor, modalidades de comercialización alternativa, fortalecimiento organizacional, compras institucionales y complementación de las políticas en sus diferentes niveles: local, provincial y nacional. La generación de mesas o espacios de trabajo locales, regionales o provinciales, favorecen la planificación entre las organizaciones y el estado, construyendo los diagnósticos y las líneas de acción necesarias en la inclusión laboral y productiva.

En relación a la dimensión de capacitación, para que este esfuerzo sea efectivo debe encontrarse en vinculación con la demanda del mercado de trabajo de forma situada. Esto es, pensada para puestos de trabajo específicos y/o nichos sin cobertura. Por otra parte, generar espacios de capacitación en el marco de la EPSyS que mejoren las capacidades de los sujetos y las sujetas en la producción de bienes y servicios, que satisfagan las necesidades colectivas de los barrios y comunidades urbanas y rurales.

Teniendo en cuenta el aumento en la demanda en el cuidado de niños, niñas y adultos mayores, consideramos que ambos grupos etarios requieren de formaciones que profesionalicen este sector de actividad, entendiendo que

la oferta formativa tiene que ser por complejidad creciente, articulando las propuestas de formación profesional con los esquemas terciarios y universitarios. El cuidado de personas requiere un abordaje de este tipo para proponerle a la persona que lo transita como formación, un horizonte de mejora en su calificación y esquema de ingresos por un lado y la apuesta a mejorar los niveles de calidad a quienes requieren del servicio. Cuidadores formados en cursos de 300 horas, pero también trayectos formativos que le ofrezcan articular con terminalidad educativa y propuestas universitarias como acompañantes terapéuticos, enfermeros y enfermeras, universitarios etc.

- 5. Figuras de formación con acreditación académica:** En los últimos años ha proliferado la figura de diplomaturas como propuestas académicas diseñadas para titulares de programas sociales. Sin embargo, son figuras que no se encuentran claramente reguladas. Son acreditadas pero no incluyen campos de incumbencias. No tienen la habilitación de los certificados de formación profesional ni de los títulos terciarios ni universitarios. Proponemos un análisis y el establecimiento de reconocimientos de campos específicos, teniendo en cuenta que un nicho de saberes no reconocidos son aquellos roles que proponen algunas legislaciones que no son retomadas luego por ningún centro académico para el desarrollo de contenidos. Entendemos que, en caso de avanzar en este sentido, hay que garantizar un reconocimiento como actividad formalizada en el marco de los programas sociales. Acompañamiento a víctimas de violencia, acompañamiento en procesos de producción de hábitat, acompañamiento de procesos de organización comunitaria y/o promoción de la salud y del cuidado de las infancias entre otros.

## Bibliografía

Bonicatto M., Iparraguirre M. *La producción de insumos de calidad en los procesos de toma de decisiones. Aportes y restricciones de la evaluación en contextos de cambio de gobierno*. Servicio de Difusión de la Creación Intelectual (SEDICI) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Buenos Aires, Argentina, 2016. Disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69140>

Bonicatto, M. *Sistemas de alta dirección y el arte de gobernar. ¿Planificación y gestión estratégica son posibles?*, en Bernazza, C. (coord.): *Más y Mejor Estado. Una administración Pública al servicio del Proyecto Nacional*. Instituto Patria. Buenos Aires, Argentina, 2019. Disponible en: <https://www.institutopatria.com.ar/wp-content/uploads/2019/09/Mas-y-mejor-Estado.pdf>

Caracciolo, M. *Economía social y solidaria. Aportes para una visión alternativa*. Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San Martín (IDAES – UNSAM). Buenos Aires, Argentina, 2011.

Chiara, M. y Di Virgilio, M. *Gestión de la política social. Conceptos y herramientas*. Universidad de General Sarmiento, Prometeo Libros. Buenos Aires, Argentina, 2009.

Coraggio, J. L. *Potenciar la economía popular solidaria: Una respuesta al neoliberalismo*. Revista *Otra Economía* vol. XI N°20. Red Universitaria de Economía Social Solidaria (RUESS). Buenos Aires, Argentina, segundo semestre de 2018. Disponible en: <https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14771>.

Pastore, R. *Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la economía social*. Documento del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina, 2008.

Sotelo, M. *La importancia estratégica de la implementación*. Ficha de Cátedra Administración en Trabajo Social N°27. Facultad de Trabajo Social de la UNLP. Buenos Aires, Argentina, sin fecha. Disponible en: [http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/ficha\\_de\\_catedra\\_administracion\\_nro\\_\\_27.pdf](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/ficha_de_catedra_administracion_nro__27.pdf)

### Otros documentos

Dirección de Gestión de Políticas Públicas. *Análisis del Programa Hacemos Futuro. La experiencia de la ex unidad ejecutora de la Universidad Nacional de La Plata*. Buenos Aires, Argentina, 2019. Recuperado de <https://unlp.edu.ar/frontend/media/83/25183/b51184afdd7fe31786d1f8aa8c5a0647.pdf>

Dirección de Gestión de Políticas Públicas. *Aportes de la universidad pública a los desafíos de los programas sociales en la actual coyuntura*. Buenos Aires, Argentina, 2019. Recuperado de <https://unlp.edu.ar/frontend/media/82/25182/4382dea18cfc46e1c0fa3240fb7e2acf.pdf>

Dirección de Gestión de Políticas Públicas *Aportes de la Prosecretaría de Políticas Sociales de la UNLP al diseño de una política nacional contra el hambre*. Buenos Aires, Argentina, 2019. Recuperado de <https://unlp.edu.ar/frontend/media/56/25356/76b15c28428e0fe8a0e76ba1959efebc.pdf>

Dirección de Gestión de Políticas Públicas. *Implementación del Programa de Formación para el Trabajo y los Oficios - Unidad ejecutora UNLP del PRIST Argentina Trabaja*. Buenos Aires, Argentina, 2017. Recuperado de <https://unlp.edu.ar/frontend/media/56/25356/76b15c28428e0fe8a0e76ba1959efebc.pdf>

Dirección de Gestión de Políticas Públicas. *Informe de sistematización del Programa Ingreso Social con Trabajo - Argentina Trabaja, La Plata, 2010 - 2015*. Buenos Aires, Argentina, 2015. Recuperado de <https://unlp.edu.ar/frontend/media/85/25185/3b4e2e61d64b7cf150d63a22722cb1ee.pdf>

Dirección de Gestión de Políticas Públicas. *Evaluación integral del Programa Ellas Hacen, aplicación en La Plata 2014*. Buenos Aires, Argentina, 2014. Recuperado de <https://unlp.edu.ar/frontend/media/86/25186/7987e7de5fc94ccc8589a3ac310c368e.pdf>

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Documento de Resolución de creación del Programa Ingreso Social con Trabajo n° 3182/09. Disponible en: <http://www.desarrollosocial.gob.ar/ingresosocialcontrabajo>.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Documento de Resolución de creación del Programa Hacemos Futuro. Disponible en [www.desarrollosocial.gob.ar](http://www.desarrollosocial.gob.ar)

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Documento de Resolución de creación del Programa Potenciar Trabajo. Disponible en: [www.desarrollosocial.gob.ar](http://www.desarrollosocial.gob.ar)