

Reconfiguraciones de las élites estatales y de las producciones socioestatales de juventudes en Argentina (2015-2019)

Reconfigurations of the elites and socio-state productions of the youth in Argentina (2015-2019)

Melina Vázquez*

D.R. © 2019. Perfiles Latinoamericanos
Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-
SinDerivar (CC BY-NC-ND) 4.0 Internacional

Perfiles Latinoamericanos, 28(55) | 2020

DOI: 10.18504/pl2855-003-2020

Recibido: 11 de noviembre de 2018

Aceptado: 15 de julio de 2019

Resumen

Este artículo analiza las transformaciones en el trabajo socioestatal con juventudes luego de la asunción de Mauricio Macri como presidente en Argentina. Se aborda en concreto el área nacional de juventud con el fin de explorar 1) el cambio en los perfiles de funcionarios y trabajadores, los modos de ingreso al Estado, los saberes y capitales que detentan y que legitiman su rol como servidores públicos, y 2) el diseño y la gestión de políticas públicas de juventudes en el área, los modos de trabajar, la trama de actores que se movilizan y sus principales figuras juveniles emergentes.

Palabras clave: Estado, élites estatales, saberes de Estado, juventudes, políticas públicas, voluntariado, Argentina.

Abstract

This paper aims to analyze the transformations in the socio-state work with the youth after the appointment of Mauricio Macri as chief of State. The article is centered in the study of the youth national area in order to explore 1) the change of profile in officers and workers, the ways they join the State, the knowledge and capitals they hold and appeal to in order to legitimize their role as public servants, and 2) the design and management of the youth public policies in the area, the ways of working, the network of institutions and actors in motion and the main youth figures emerging from these institutions.

Keywords: State, state elites, state knowledge, youth, public policies, volunteerism, Argentina.

* Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Profesora de la carrera de Sociología (UBA) e Investigadora Adjunta del CONICET. Coordinadora académica de la Especialización y Curso Internacional en Infancias y Juventudes (CLACSO) | mvazquez@sociales.uba.ar

Introducción

A fines de 2015, la alianza Cambiemos gana las elecciones nacionales argentinas y en diciembre Mauricio Macri asume la presidencia tras dos gestiones consecutivas de gobierno de Cristina Fernández (2007-2015). Este cambio de gestión se da en el marco de un proceso que alcanza a una parte de América Latina y que tiene que ver con la asunción de gobiernos que pueden clasificarse como parte de las nuevas derechas. En este escenario se producen profundas transformaciones en los ámbitos social, político y cultural, especialmente visibles en los discursos acerca del Estado y la gestión de lo público. La caracterización de dicho proceso rebasa los objetivos de este trabajo. Aquí la propuesta es explorar estas transformaciones partiendo del análisis de un área específica: la Subsecretaría Nacional de Juventud (ssnj, 2015-2018) y su reconversión en Instituto Nacional de Juventud (INJUVE, desde 2018), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Se plantea analizar el cambio de gestión de gobierno partiendo de la idea de que la reconfiguración del perfil de las élites y trabajadores del área, además del espectro de organizaciones de las que provienen o con las que establecen relaciones desde el trabajo en el Estado, permite comprender los modos de gestionar las políticas públicas para las juventudes en el marco de nuevos paradigmas y supuestos. Concretamente, durante las gestiones de gobierno kirchneristas (2003-2007, con Néstor Kirchner, y 2007-2011 y 2011-2015, con Cristina Fernández), el perfil de los funcionarios y trabajadores del ssnj/INJUVE reconoce la marcada presencia de jóvenes que se reconocen como militantes por estar inscritos en organizaciones dentro y fuera del ámbito estatal. En especial durante la segunda gestión de Cristina Fernández, dicha área estuvo fuertemente permeada y atravesada por lógicas y organizaciones que se definieron como oficialistas. La presencia de jóvenes militantes en el Estado puede leerse en dos procesos complementarios. Por un lado, se encuentra la ampliación del repertorio de acciones militantes de acuerdo con las cuales trabajar en el Estado pasa a ser visto como un modo de militar. Por otro, algunas y algunos trabajadores llevaron adelante un proceso de conversión militante que no tenía que ver estrictamente con su participación por fuera del Estado en organizaciones juveniles, sino con un proceso de identificación con la gestión a partir de los objetivos y los modos de trabajar en el área nacional de juventud. Esto permitió diferenciar a los militantes en la gestión —quienes ya militaban antes de ingresar al Estado— y quienes pasan a ser militantes de la gestión —los que se convirtieron en militantes durante su trabajo para el Estado (Vázquez, 2014).

Por otra parte, la presencia de estos dos grandes perfiles de trabajadores y militantes facilitó el desarrollo de una forma de trabajar que se manifiesta, por

ejemplo, en el impulso de políticas públicas dentro del organismo sectorial de juventud: Dirección de Juventud (2003-2014) y la Subsecretaría Nacional de Juventud (2014-2015). El relevamiento de políticas públicas nacionales correspondientes al periodo 2010-2014 (Vázquez, 2015a) permitió identificar que, de un total de 170 políticas públicas destinadas a juventudes, una de cada cuatro tenía entre sus objetivos principales promover, propiciar o fortalecer experiencias de participación y organización juvenil. Aun cuando en Argentina la promoción de la participación lleva un largo recorrido en el área de atención a jóvenes y se puede reconocer desde sus orígenes a fines de la década de 1980, durante las gestiones de Cristina Fernández la dimensión participativa de las políticas públicas pasó a interpretarse en términos militantes (Vázquez, 2015a, 2015b). Esto se reconoce en diversos elementos, entre los que destacan: la presencia de militantes a cargo de la implementación de las políticas referidas; la oficialización de narrativas militantes en documentos y discursos públicos estatales, y en la construcción de relaciones con organizaciones juveniles que interpretan al Estado como un ámbito donde es posible ampliar el repertorio de acciones militantes.

El cambio de gestión de gobierno nacional produjo importantes inflexiones en el área. En primer lugar, un discurso antimilitante que, sin embargo, trasciende a la gestión estatal de las juventudes. Diferentes funcionarios de alta jerarquía construyeron discursos acusatorios hacia la presencia de militantes en el Estado y asociaban dicha presencia con la idea de que el Estado poseía una excesiva cantidad de empleados. Dichos discursos, con fuerte pregnancia mediática y social, produjeron un desplazamiento semántico entre las nociones de militante y empleado público, y propiciaron la construcción de un discurso que tendía a legitimar los despidos masivos de empleados estatales.¹

La lógica de los nombramientos en esta primera etapa siguió el patrón ya descrito: los cargos jerárquicos se otorgaron a jóvenes vinculados con los dos partidos principales de la coalición Cambiemos: Propuesta Republicana (PRO)

¹ Los despidos se dieron en distintas etapas, según la dependencia estatal. En la ssnj comenzaron un mes después de la asunción del nuevo gobierno. Pese al discurso antimilitante, ello tuvo que ver más con los modos de contratación: perdieron su empleo sobre todo los que tenían contratos precarios y dependían de renovaciones. No obstante, las narrativas antimilitantes propiciaron persecuciones y hostigamientos hacia las y los trabajadores del área, sin importar cómo habían llegado al Estado. Paradójicamente, los despidos de entre 2015 y 2017 no se tradujeron en un achicamiento de la planta laboral. Según datos de Fundación Libertad y Progreso (2018), dicha planta aumentó en 25% en ese periodo. En la ssnj confluyeron los despidos con la creación de cargos jerárquicos (direcciones, la jefatura de gabinete), y la contratación de nuevos trabajadores. En 2018 ocurrió otra etapa de despidos que aspiraba a reducir el 25% de los cargos jerárquicos (secretarios y subsecretarios). Como resultado, la ssnj pasó a ser el Instituto Nacional de Juventud (INJUVE) y comenzó a funcionar con menos presupuesto y como organismo desconcentrado dependiente del Ministerio de Salud y Desarrollo Social.

y Unión Cívica Radical (UCR). La relación entre el área estatal de juventud nacional y las juventudes militantes constituye un rasgo transversal a las gestiones de gobierno desde la formalización de un área específica de juventud a fines de la década de 1980. Dicha lógica obedece, en parte, al modo en que se organiza la gestión pública estatal que, como ya se ha afirmado (Vázquez & Liguori, 2018), muestra una débil institucionalización por causa del carácter predominantemente político de los cargos jerárquicos (ministros, secretarios, subsecretarios y directores).

Pese al discurso antimilitante, la relación entre las posiciones partidarias y los cargos en la gestión en la SSNJ se profundizó todavía más. Por primera vez desde la vuelta a la democracia, el espacio estatal de juventud tuvo como funcionarios a quienes eran los máximos dirigentes de las juventudes partidarias vinculadas con la gestión de gobierno. Pedro Robledo, presidente de Juventud PRO (JPRO), fue nombrado subsecretario de Juventud. En 2018, con su renuncia a su posición en el partido fue sustituido por la funcionaria que le seguía en importancia jerárquica: Camila Crescimbeni, entonces directora de la SSNJ. Esta sucesión nos habla de las estrechas relaciones entre la construcción partidaria y la forma de habitar el Estado por parte de esta fuerza política, al mismo tiempo que da cuenta del modo en que las posiciones en el Estado dan sentido a las propias construcciones partidarias y a la definición de líneas sucesorias dentro de JPRO. Esto refuerza, aunque en otro sentido, la caracterización del PRO de Vommaro & Morresi (2015) como partido de gestión. Además, ayuda a entender la inserción en el Estado de un conjunto de jóvenes funcionarios y de trabajadores que tienen que ver con los diversos partidos que forman la gestión de gobierno, así como con sus entornos partidarios (Sawicki, 2011).

De acuerdo con lo dicho, el objetivo de este trabajo consiste en analizar los perfiles, los saberes o capitales que detentan, y las articulaciones entre las carreras laborales y militantes de los funcionarios que conducen a comprender y dar sentido a las maneras de gestionar el Estado en el área nacional de juventud durante el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019). El interés es explorar las relaciones entre los perfiles sociológicos de funcionarios y trabajadores con los modos de encarar el trabajo con juventudes, la definición de objetivos, el diseño o la implementación de políticas públicas y las relaciones que se construyen con un espectro más amplio de organizaciones: organizaciones no gubernamentales (ONG), empresas y colectivos movilizadas.

El interés por el estudio científico acerca de quiénes nos gobiernan (Joignant, 2009) puede rastrearse desde fines del siglo XIX y comienzos del XX. Pese a las importantes variaciones del tratamiento inicial de estas temáticas en América Latina (Vommaro & Gené, 2018), el estudio de las élites políticas y estatales se ha constituido como un campo legítimo de indagaciones, dentro

del cual se reconocen los aportes de las perspectivas politológicas, historiográficas y sociológicas.

El tratamiento de las reconfiguraciones recientes de las élites estatales y partidarias, así como la emergencia de nuevas derechas en el contexto latinoamericano, han tenido un fuerte desarrollo en diferentes países de esta región. En relación con el primer fenómeno, se han realizado estudios de los perfiles y trayectorias de las élites partidarias y estatales (Chesquetti, Buquet & Cardarello, 2013; Cuevas, Morales, Rojas & Aubry, 2015; Espinoza, 2010; Joignant & Güell, 2011) y del proceso de profesionalización de las élites políticas (Cabezas, 2011; Alcántara-Sáez, 2012). En cuanto a la caracterización de las *nuevas* derechas en América Latina, algunos análisis han aportado descripciones generales desde la ciencia política (Natanson, 2014) y desde la sociología histórica latinoamericana (Giordano, 2014; Ansaldi, 2017). Otros han impulsado estudios específicos mediante la indagación del advenimiento de las nuevas derechas y de los grupos de poder en diversos países (Alenda, 2014; Canzani, 2016; Fazio, 2017; Codato & Franz, 2017; Segovia, 2018, entre otros). Mientras que algunos trabajos son investigaciones comparativas entre países (Ramírez & Coronel, 2014; Durand, 2010; Nercesian & Cassaglia, 2018).

En Argentina se han emprendido investigaciones respecto a la coalición de partidos Cambiemos (Vommaro, 2017; Vommaro & Gené, 2017, 2018) y Propuesta Republicana (PRO), el principal de dicha coalición (Bohoslavsky & Morresi, 2016; Schuttenberg, 2017; Vommaro, 2014, 2017). Existe además un prolífico grupo de estudios sobre élites estatales, entre los cuales encontramos trabajos orientados a la comprensión del perfil de los miembros del gabinete nacional del gobierno de Macri (Canelo, Castellani & Heredia, 2018; Landau, Luci & Gessaghi, 2018).

Las investigaciones mencionadas han realizado valiosos aportes a la comprensión sociológica del cambio del perfil de los funcionarios de gobierno de alcance nacional y representan un insumo ineludible para un trabajo como este, el cual busca explorar la relación entre los perfiles y las trayectorias laborales, militantes y educativas; en síntesis, entre los perfiles sociológicos de funcionarios y trabajadores y las formas de hacer y gestionar lo público desde un área estatal específica. Es decir, que nos interesa comprender la relación entre dichos perfiles sociológicos y los saberes y prácticas de Estado (Plotkin & Zimmermann, 2012a, 2012b) vinculados al quehacer de las nuevas élites estatales y los servidores públicos.

De acuerdo con lo expuesto, este artículo propone una reflexión que, aun cuando se enfoca en el caso argentino, espera contribuir al debate y a la comprensión de un ciclo político en curso en América Latina. Esto es, que la propuesta es reflexionar las transformaciones que suponen la salida de gestiones de gobierno

dentro de una tradición progresista y la llegada de otras que pueden caracterizarse como nuevas derechas. El análisis de estos desplazamientos se realiza de acuerdo a tres grandes lineamientos, a saber: 1) la transformación sociológica de las élites estatales; 2) los saberes y prácticas de Estado valorados y legitimados en la regulación socioestatal de acciones y políticas públicas en general, y 3) el impacto de estas transformaciones en los saberes y prácticas de gestión vinculados con la regulación de acciones y políticas estatales de juventudes.

En suma, el objetivo es analizar la relación entre los perfiles, las trayectorias laborales, militantes y educativas de funcionarios y trabajadores para comprender cómo redundan en la producción y reproducción de saberes y prácticas de Estado (Plotkin & Zimmermann, 2012a, 2012b). Esto nos invita a superar una escisión entre la literatura orientada al estudio de las políticas públicas (que rara vez incluye referencias al perfil sociológico de quienes diseñan y llevan adelante esas políticas) y el análisis de los perfiles de los elencos estatales. Con excepciones, entre estos últimos la indagación de los funcionarios no incluye la interpretación acerca de cómo se condicionan los modos de habitar el Estado, y de cómo se construyen o propician las alianzas. Mucho menos habitual aún es que se explore la vinculación entre las trayectorias sociales, educativas y laborales y la manera en que esto incide en la definición de objetivos en el diseño de programas y políticas públicas, y en la producción de nuevos lenguajes y modos concretos de intervención.

Este artículo recupera los resultados de una investigación más amplia² que incluyó entrevistas a funcionarias, funcionarios y trabajadores medios del área estatal de juventud, observaciones participantes en el marco de la implementación de políticas públicas y acciones desarrolladas desde la SSNJ y el INJUVE (dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) entre 2016 y 2018, y un relevamiento de documentos y fuentes relacionados con las acciones de política pública implementadas (véanse las tablas 1 y 2 del anexo).

² La investigación es parte del proyecto PICT 201-0078 “Militancia juvenil en democracia. Un estudio comparativo del activismo político en la recuperación democrática y en el pasado inmediato”, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2016-2018), del que soy Investigadora Responsable, y de mi línea personal de investigación en el CONICET. En relación con esta última, desde 2010 me he propuesto analizar las formas de producción socioestatal de las juventudes a partir de una perspectiva sociohistórica mediante la consideración de las transformaciones en la gestión sectorial de las políticas públicas y los perfiles de sus funcionarios(as) y trabajadores(as), y de la población “destinataria” de las intervenciones. Así, he desarrollado trabajo de campo en diferentes instancias (2010-2013, 2014-2015, 2016-20018) con el fin de dar cuenta de las transformaciones que se producen a causa de los cambios de autoridad del área específica de juventud dentro de una misma gestión de gobierno nacional y durante el cambio de gestión nacional asociado con la de Cambiemos. El artículo recupera los resultados del último tramo del trabajo de campo.

Trabajadores, trabajadoras y funcionarios: perfiles, acciones, orientaciones

En este apartado se dará una caracterización de las élites estatales del área en estudio. Al momento de asumir la nueva gestión, la responsabilidad de la Subsecretaría de Juventud quedó a cargo de Pedro Robledo,³ entonces presidente de JPRO. Dos de las direcciones quedaron en manos de integrantes de líneas diferentes del PRO (Adriana Cáceres⁴ y Camila Crescimbeni⁵), en tanto que la tercera la asumió Lila “Petu” Castillo, vicepresidenta del Comité Provincial de la Juventud Radical (JR).⁶ Se creó, por otra parte, la Dirección Interministerial de Juventud, que quedó a cargo de Donato Belli, militante de JPRO.⁷ La composición y el perfil de estas autoridades permiten ver cómo se plasma en las instituciones públicas una alianza de partidos y la posición hegemónica del PRO en la misma. En efecto, en septiembre de 2017, se produjo la salida de la única directora que provenía de Unión Cívica Radical, lo cual evidencia el papel de las diferentes fuerzas políticas integrantes de la gestión de gobierno.

En lo que hace a las trabajadoras y los trabajadores no jerárquicos, adquirió peso un conjunto de empleados públicos que venían de experiencias de gestión en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), a cargo del PRO desde 2007. Al mismo tiempo, hubo una ampliación de los espacios de reclutamiento de trabajadores, en los que se reconoce la importancia de las ONG y fundaciones con las

³ Estudiante de Derecho en la UBA. Ingresó a trabajar como asesor de Diversidad e Inclusión en la Vicejefatura de Gobierno en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (CABA), durante la gestión de Macri. Tuvo distintos cargos partidarios, destacando su rol como presidente de JPRO.

⁴ Licenciada en Ciencia Política por la UBA y magíster en Políticas Públicas por la Universidad Torcuato Di Tella. Ingresó al PRO durante la campaña de Macri para Jefe de Gobierno de CABA en 2007. Fue secretaria de Formación Política de la JPRO de CABA. Entre 2011 y 2015 coordinó el equipo de Juventud de Fundación Pensar. Secretaria general del PRO en Pilar y directora federal de Juventud, cuando en 2019 Pedro Robledo sale del INJUVE para cumplir una beca en China, ella lo relevó.

⁵ Licenciada en Ciencia Política por la UBA, trabajó en distintas ONG e ingresó a trabajar en el Estado en la gestión de Macri en CABA. Nombrada directora de Inclusión Joven en la SSNJ en 2015, el actual INJUVE, en 2017 fue electa concejal de Almirante Brown y nombrada presidenta de JPRO. En 2019 se incorporó a las listas electorales del PRO como candidata a diputada nacional por la provincia de Buenos Aires.

⁶ Nieta e hija de ex gobernadores de Catamarca, estudió Derecho en la Universidad Torcuato Di Tella y una maestría en Políticas Públicas en el Instituto Superior de Investigación Ortega y Gasset en España. Es vicepresidenta del Comité Provincial de la Juventud Radical de Catamarca. A fines de 2017 renunció a su cargo por su condición marginal en la gestión, lo que refleja la posición diferencial de la UCR frente al PRO en la alianza Cambiemos.

⁷ Martillero Público por la Universidad de San Martín, se vinculó como voluntario al PRO en 2014 en las actividades de campaña en el municipio de San Isidro. Cumplió tareas de acompañamiento en el programa Chau Tabú en la gestión del gobierno de CABA en 2014 e ingresó a trabajar en el Estado en diciembre de 2015, como asistente de Pedro Robledo.

que la gestión del área de juventud desarrolló diferentes vinculaciones. Como lo han mostrado los análisis de la creación del PRO y de Cambiemos (Morresi & Vommaro, 2015; Vommaro, 2017), lejos de ser un dato particular, estos vínculos reflejan los específicos modos de construcción de este nuevo partido. No obstante, a diferencia de otras áreas estatales y ministerios, el rol de las y los trabajadores provenientes del ámbito empresarial será más bien marginal en el área de juventud.

Los diferentes perfiles dejan entrever una suerte de división del trabajo, de acuerdo con la cual se valoran diferentes capitales, saberes y perfiles previos para trabajar en el Estado. Así lo señalaba una trabajadora de segunda línea, quien afirmaba que los que provenían del mundo empresarial aportaban “capacidad organizativa, de *management*, de cuidar el clima, de mejorar el clima de comunicación interna, o sea, de la fusión del grupo, y eso está bueno”. En el mismo sentido, quienes llegaban desde el tercer sector aportaban, en palabras de un cuadro medio del área, “técnica e impacto”, y “otra visión. Aportan un sentido de emergencia, un sentido de *vamos para adelante*, es urgente” (Entrevista con la autora, noviembre de 2017).

Es en este nuevo escenario que se modifican las condiciones sociales de producción de la categoría *militante* en el Estado. Aunque las funcionarias y los funcionarios se reconocen como “cien por ciento militantes” —así lo decía una de las directoras entrevistadas—, entre las y los trabajadores recién incorporados esta identificación no parece interpelarlos del mismo modo. Aunque construyan distinto tipo de adhesiones, no son tramitadas en términos militantes, sino más bien como adhesiones técnicas. Así lo expresaba una trabajadora: “no fui contratada por una militancia política de ningún tipo, no soy militante, no milito, nada... yo lo único que quiero es que las cosas salgan” (Entrevista con la autora, noviembre de 2017). Este testimonio muestra cómo en la nueva gestión se diferencia entre el compromiso con el trabajo y la identificación militante. Y esto explica por qué se restringe el uso de la categoría *militante*, la cual no parece tener una ampliación y generalización semejante a la gestión inmediatamente anterior. Esta suerte de desidentificación se registra incluso entre quienes forman parte de JPRO o entre quienes se identifican con el nuevo gobierno. De esta forma se comprenden tanto las condiciones de producción de las identificaciones políticas en un partido que se propone como desideologizado, como las maneras en que se construyen las adhesiones en escenarios estatales y partidarios, en los cuales circula fuertemente el discurso antimilitante. Por este motivo, no todos están dispuestos a lidiar con las consecuencias de ser etiquetados o reconocidos como militantes. Del mismo modo, la construcción de identificaciones por fuera del término militante revela la transformación de los principios de legitimación de los saberes de Estado. Así es como se construyen

nuevos discursos acerca de la idoneidad y la competencia para desempeñarse laboralmente en el ámbito estatal.

Tales cuestiones hacen ver la importancia de la emergencia de nuevos términos con los que se tramitan las identificaciones con la gestión. Hay dos nociones que fungen como equivalentes semánticos de la “militancia en la gestión” inmediata anterior: *liderar* y *motivar*. Ambas tienen una fuerte presencia en la narrativa partidaria del PRO y se relacionan con el *coaching* y el *management* para tematizar el liderazgo en general, y el político, en particular. Una directora de Juventud señalaba: “[...] yo conduzco gente. O sea, lidero y motivo personas [...] y saco expedientes y muevo expedientes. Y me dicen: ‘pero qué aburrido’. Bueno, ese es mi laburo, motivar, motivar, motivar corazones, inspirar hacia dónde vamos yendo... y mover expedientes” (Entrevista con la autora, agosto de 2017). La dimensión del liderazgo asociado a estas acciones permite comprender cómo se movilizan formas de identificación con la gestión y con el trabajo con base en criterios técnicos que se toman como parámetro de la *buena* gestión, y que son interpretados como antítesis de la gestión *militante*.⁸

“Motivar” representa una tarea impulsada por las funcionarias y los funcionarios en relación con todo el equipo de trabajo de la SSNJ/INJUVE y remite a dos acciones complementarias. Por una parte, *motivar* el trabajo *en el Estado*, esto es, trabajar con eficiencia, mover expedientes, trabajar la cantidad de tiempo que se requiera para sacar adelante los proyectos, entre otros. Por otra parte, *motivar* refiere a una acción por *fuera* del Estado. Decía una entrevistada:

[...] cuando empezamos con el tema de la campaña [electoral], eso fue una oferta libre: al que le interesaba trabajar para eso [bien], y al que no le interesaba, [todo bien también]. Y, la verdad, nos dimos cuenta en ese momento... cuando [a] casi todo el equipo le interesó dedicar sus sábados y domingos en sombrillas, fiscalizar, visitar barrios. Entonces ahí nos dimos cuenta de que habíamos hecho un buen trabajo (Entrevista con la autora, septiembre de 2017).

Del testimonio se entiende que los efectos de la motivación se manifiestan en acciones que trascienden la buena gestión en términos administrativo-burocráticos y apuntan a la construcción de lazos personales y políticos entre trabajadoras y trabajadores y el espacio juvenil partidario. Por ello vale reflexionar en

⁸ Esta caracterización reconoce puntos de contacto con quienes se reconocían, durante el gobierno de Cristina Fernández, como militantes *de* la gestión (Vázquez, 2014). Se trata de jóvenes profesionales que definen sus compromisos *militantes* en el Estado mediante sus credenciales técnicas y las asocian con un modo de trabajar (*comprometido*). Entre este grupo, militar consiste en *cambiar* el Estado *desde adentro*.

torno a uno de los conceptos usados en el PRO para referir a la construcción de vínculos intrapartidarios: “hacer equipo”. Esta noción adquirió importancia con la proyección del PRO desde la gestión del gobierno de CABA al gobierno nacional, cuando el presidente de la nación señalaba al gabinete de ministros como “el mejor equipo de los últimos cincuenta años”. La idea de hacer equipo, más el vocabulario del *management* empresarial, se reconfiguran en el Estado para designar las relaciones políticas entre funcionarios. Pero, al mismo tiempo, permite entender cómo hacer equipo en la gestión produce nuevos efectos por fuera de ella. Como señalamos más arriba, quien integra un buen equipo de trabajo en la gestión pública es el que produce a la vez motivaciones para que ese mismo equipo se reconvierta en el campo político partidario al participar de acciones que tradicionalmente se definirían como militantes: ser parte de una campaña electoral, acompañar recorridos por los barrios a través de lo que el PRO llama timbreos, etcétera. En suman, la impronta del “*ethos* de la gestión” (Vommaro, 2017) se reconoce como el elemento central en la producción de identificaciones que, sin embargo, trascienden la gestión propiamente dicha.

La relación recursiva entre el espacio estatal y el partidario propiamente toma cuerpo en lo que Vommaro (2018) denomina *ethos* emprendedor. De acuerdo con este autor, el *ethos* emprendedor da la pauta para comprender la construcción de los vínculos con el partido, los cuales combinan el desarrollo personal con acciones de ayuda al otro, a la vez que realzan valores morales como la solidaridad y la caridad. El *ethos* emprendedor en la gestión puede plantearse en dos planos complementarios: el relativo al rol de funcionarios y funcionarias como “motivadores” de otros en el Estado, y el relacionado con las acciones impulsadas por medio del diseño e implementación de políticas públicas, centralmente con sus destinatarios. Esto supone un modo de motivar que involucra el trabajo de empleadas y empleados estatales y voluntarios, y las expectativas depositadas en los jóvenes con los que se trabaja, de quienes se espera que, por efecto de las acciones emprendedoras desde el Estado, se conviertan en uno de ellos. Las mencionadas confluencias en los marcos de sentido erigidos en diferentes escenarios muestran cómo se construyen parecidos de familia entre el universo partidario, el estatal y un conjunto de ONG que confluyen y se articulan de diferentes maneras.

Vale introducir en el análisis elementos adicionales asociados al perfil de las funcionarias y los funcionarios. En el área estatal de juventud se advierte la presencia de jóvenes funcionarios de corta de edad (predominan los menores de treinta años) con carreras laborales en el Estado, es decir, que prácticamente carecen de experiencias en el ámbito privado, excepto por algunos trabajos informales y eventuales realizados durante su formación de grado. Se trata de jóvenes que han hecho sus recorridos laborales durante la gestión del PRO en

CABA⁹ o que ingresaron al Estado nacional en posiciones jerárquicas luego de 2015. Son personas que se han formado en colegios privados de élite, muchos de estos bilingües y sobre todo laicos, aunque también los hay parroquiales. Estas y estos jóvenes son graduados de universidades públicas en carreras como Relaciones Internacionales, Derecho y Ciencias Políticas, con posgrados en universidades privadas, como la Universidad de San Andrés o la Torcuato Di Tella.

Se definen a sí mismos como buenos estudiantes y valoran los saberes y habilidades adquiridos durante su formación académica, centralmente durante su educación superior y posgrado. Muchos aluden al haber hecho carreras profesionalmente exitosas (con buenos promedios, haber sido abanderados, con becas en el extranjero, entre otras de sus menciones); se construyen a sí mismos de acuerdo con valores meritocráticos y del esfuerzo que resultan centrales para entender las particularidades de la gestión de las juventudes en el Estado. La lógica meritocrática permite entender, así, tanto las narrativas y estrategias de estas funcionarias y funcionarios para presentarse a sí mismos, como sus acciones en el área estatal de juventud.¹⁰

Finalmente, el ingreso al Estado se interpreta como producto de situaciones inesperadas que los llevan a *elegir* lo público. Es decir, estos jóvenes pertenecientes a clases medias y altas, con un perfil profesionalizado, reconocen el trabajo en el Estado como una *elección* (que se produce por vocación de servicio y vocación por lo público) que incluso puede truncar probables carreras laborales y profesionales exitosas fuera del Estado. Así lo comentó un funcionario: “yo trabajo acá porque quiero. Cobro un sueldo que no está mal, que está muy bien, pero podría ganar mucho más trabajando en la constructora de mi papá” (Entrevista con la autora, junio de 2018).¹¹ En este marco, las dimensiones de vocación, meritocracia y esfuerzo presentan puntos de contacto y a la vez importantes contrastes con el universo social de jóvenes con los que trabajan, para los que diseñan políticas públicas.

⁹ El Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación (MSDS) es uno de los que tienen mayor cantidad de funcionarios con perfiles públicos puros, junto con los de Seguridad y Defensa. Es, además, uno de los que menos tienen CEO entre sus funcionarios: solo el 1.8%, frente al 14% en la Jefatura de Gabinete de Ministros (Canelo *et al.*, 2018).

¹⁰ Este tipo de argumento puede ser entendido de acuerdo al modelo de igualdad de oportunidades de Dubet (2012), que se diferencia del de igualdad de posiciones.

¹¹ La ética altruista de la entrega a lo público entre estas y estos jóvenes funcionarios descansa sobre la idea de la *elección*, mientras que la vinculación con lo público entre quienes ocupan otras posiciones en la estructura social se interpreta desde la idea de que se llega al sistema público porque *no hubo más elección*. Esto se corresponde con el discurso del presidente de la nación de comienzos de 2017, cuando al presentar un dispositivo de evaluación educativa (Aprender) aludía a las diferencias entre los rendimientos escolares al diferenciar entre quienes *pueden ir* a una escuela privada y quienes *caen* en la escuela pública.

Socialización en lo público y saberes de Estado

En este apartado se exploran algunas formas en las que el Estado ha sido modificado por los nuevos perfiles de las y los funcionarios y cómo estos, a su vez, se transforman debido a su socialización laboral en el ámbito público estatal.

En relación con el primer punto, se puede mencionar como ejemplo la modificación de los modos de habitar el espacio estatal.¹² Durante la nueva gestión del área de juventud, se ha producido una transformación en la vestimenta y en la estética del espacio de trabajo, el cual se ha trasladado de la zona céntrica de CABA a Las Cañitas.¹³ La nueva oficina se parece más a un estudio de diseño que a una dependencia pública estatal. Cuenta con grandes espacios, en los que se han colocado escritorios sin paredes ni divisiones, excepto por dos oficinas vidriadas y luminosas que funcionan como lugar de reuniones. El espacio es visualmente despejado, hay globos y banderines de colores rotulados con palabras motivacionales: esfuerzo, equipo, pasión, fuerza, futuro, respeto, cercanía, amor. Asimismo, las fechas de los cumpleaños de trabajadoras y trabajadores se exhiben en pantallas en las que además se proyectan fotos y videos acerca de las políticas públicas desarrolladas desde el área. Como parte de ese ámbito de trabajo descontracturado, se permite que los funcionarios lleven a sus mascotas. Una trabajadora que ingresó durante la nueva gestión al área estatal sostenía:

[...] hay diversidad de pensamientos, diversidad de ideas de cómo hacer las cosas... lo hace muy rico a este trabajo. Y esta oficina abierta, ni te cuento... ¿vos viste, en Paraná...? [en alusión a la calle en la que estaba ubicada anteriormente la SSNJ] Yo empecé en Paraná. Genera otra sinergia en el espacio el hecho de que puedan venir los chicos, que puedan venir las mascotas. Entonces hay muchos puntos de unión. Se genera otro clima. Para nosotros, el cambio de oficinas, aunque no lo creas, fue fundamental (Entrevista con la autora, septiembre de 2017).

La construcción *cool* o relajada del espacio de trabajo tiene coincidencias con un discurso acerca del Estado y la gestión de lo público. Queremos destacar aquí que esa disposición del espacio establece contrapuntos con la imagen de la unidad básica, la cual fue recuperada en los testimonios para describir cómo era el área cuando llegaron. De acuerdo con esto, el espacio de trabajo en el Estado puede integrarse y producir un efecto de continuidad con aquello que

¹² El siguiente apartado, que analiza las políticas públicas de juventud, ilustra las transformaciones del espacio estatal de acuerdo con los nuevos perfiles de las trabajadoras y los trabajadores, así como la trama de organizaciones con las que todo ello se lleva adelante.

¹³ Barrio que se ha convertido en un polo de restaurantes y bares nocturnos, con marcada presencia juvenil.

Vommaro (2018) caracteriza como los mundos sociales de pertenencia de los nuevos trabajadores y funcionarios.¹⁴

En relación con los aprendizajes que producen funcionarias y funcionarios y trabajadores en el Estado, es posible apuntar varias cuestiones. En primer lugar, señalan la socialización en las lógicas burocráticas propias de la gestión estatal, que son vistas como dificultades que incluso ponen a prueba la tolerancia y el manejo de las frustraciones.

[...] la tolerancia a la frustración ha sido una habilidad importante que he desarrollado. [...] El enfrentarte todos los días, todos los días a un proceso burocrático, que vos decís: “¡vamos!”. O sea, afuera hay una realidad que es urgente. Me gustaría que no fuera tan difícil movilizar las cosas, hacer que las cosas pasen. ¿Hay que hacer esto...? Bueno, agarrá la pala y dale (Entrevista con la autora, septiembre de 2017).

Pese al inesperado salto a lo público, trabajadoras y trabajadores valoran al Estado como una opción legítima para desarrollar una carrera laboral, como posibilidad para expandirse hacia más temas y como oportunidad para ampliar la incidencia en relación con el trabajo.¹⁵

Estas interpretaciones hacen ver un discurso entusiasta sobre el salto a lo público que contrasta con aquellos que “vienen de gestiones anteriores”, quienes en ocasiones son valorados por tener y movilizar saberes de Estado (Plotkin & Zimmermann, 2012a), aunque en otros casos se les acusa de estar desmotivados, de cumplir su horario y trabajar sin compromiso. Por su parte, las trabajadoras y los trabajadores del área acusan a los recién llegados de cierto oportunismo, de que no cuentan con los saberes requeridos para mover expedientes, e interpretan el arribo de los nuevos funcionarios como el intento, afirmaba una trabajadora, de “volver a inventar la pólvora”. Es decir, que carecen de saberes expertos en temas de juventud, y de gestión en general, lo que motiva que propongan políticas y acciones ya aplicadas y de las que se ha comprobado que no funcionan.

¹⁴ Durante el trabajo de campo en los Foros de Juventud organizados por la SSNJ en noviembre de 2017, hubo actividades abiertas en las que se observó la presencia de conocidos y amigos de trabajadores del área, los cuales asistían porque, al decir de una joven de 23 años graduada de Relaciones Internacionales de la UTDT, querían “trabajar en el Estado”. Esa respuesta mostraba las formas en que el Estado aparecía como un ámbito posible para construir proyecciones laborales. Y esto condujo a reflexionar sobre cómo el trabajo público-estatal es visualizado como una extensión de los universos sociales de pertenencia.

¹⁵ Una trabajadora del área, comunicadora social y con experiencia laboral en organizaciones de la sociedad civil, señaló: “Llega un punto en el que la ONG te deja corto si de verdad querés hacer un cambio. El impacto de la ONG es muy puntual. En cambio, acá tengo una oportunidad grande. Si me comprometo, me esfuerzo y doy el máximo, voy a poder generar muchísimo más impacto positivo. O sea, potencia eso que te siembra la ONG y acá podés traducirlo en acciones” (Entrevista con la autora, noviembre de 2017).

Con respecto a funcionarias y funcionarios, con su socialización en el Estado mediante sus tareas laborales construyen saberes específicos. Un entrevistado sostenía: “[...] nada del ámbito privado te lo encontrás en el ámbito público, es tan distinto... Siendo empleado público, y con la responsabilidad que tengo yo, si no tenés una excelente relación personal con la gente del ministerio, como que no... no es tanto el *know-how* de la administración pública, sino [las] relaciones personales” (Entrevista con la autora, junio de 2018).

La socialización en el ámbito público conlleva una apreciación de los saberes de Estado, vinculados con la experiencia de trabajo. Esto los lleva a ponderar la importancia de este conocimiento práctico frente a saberes teóricos o credenciales académicas asociadas con la formación de grado o de posgrado. Lo dicho por el último entrevistado ilustra esta perspectiva cuando enfatiza en la importancia de las relaciones personales para gestionar acciones en el Estado. Este aspecto emerge más como resultado de la práctica laboral que como saber específico (*know-how*)¹⁶ sobre la administración pública estatal.

Otro de los saberes asociados con su experiencia laboral tiene que ver con comprender los modos de permanencia y ascenso en el Estado, sea dentro del Poder Ejecutivo o en el desplazamiento hacia cargos electivos. Funcionarios y trabajadores con aspiraciones de ascenso advierten que la dedicación pura a la gestión limita el desarrollo de carreras políticas exitosas y tienden a revalorar la dimensión política del trabajo. Esto implica tomar nota, antes o después, de que el crecimiento se dará por fuera del área sectorial de juventud. En ese sentido, se lee la afirmación de una directora en el área, quien indicaba que en algún momento tendría que “graduarse de juventud” (En entrevista con Alejandro Cozachcow, mayo de 2017).

Así, para funcionarias y funcionarios, el capital de experiencia en términos políticos se asocia más al cambio en los roles laborales que a la permanencia dentro de un área estatal. Esto abre varias paradojas. Mientras que el desarrollo de habilidades en un tema específico (como podría ser la experticia en políticas públicas de juventud) se asocia a la permanencia en un área del Estado, la socialización en un rol como funcionarias y funcionarios no solo lleva a la valoración de un saber hacer vinculado con aprender a motivar grupos, sino también al reconocimiento de las variables políticas que favorecen el desplazamiento “hacia arriba” en los cargos ejecutivos o legislativos.

¹⁶ La expresión *know-how* destaca el uso de un término del universo empresarial resignificado para aludir a los saberes en la gestión pública estatal. Este tipo de terminología se reconoce en varios documentos y fuentes consultados.

Políticas públicas y regulaciones socioestatales de las juventudes¹⁷

Las políticas de juventud dependientes del área se organizan en dos grandes rubros: servicios e iniciativas. Los servicios, a su vez, incluyen dos tipos de acciones. La primera, “De la idea al proyecto”, es un programa para emprendedores a los que se apoya con capacitaciones, seguimiento y recursos económicos, es decir, “actividades independientes generadoras de empleo”. La segunda, “Tu compromiso transforma”, es una línea de acción que acompaña a jóvenes que busquen “potenciar su proyecto de vida” y que se opera simultáneamente con jóvenes mentores y con jóvenes mentoreados, los cuales se postulan voluntariamente: unos “que no han podido terminar sus estudios” y que “requieren un acompañamiento personalizado para mantener sus compromisos y buscan aprovechar las capacitaciones y contención que ofrece el Estado”, y otros que se proponen “para guiar al joven mentoreado brindándoles una imagen positiva” (Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/inscribite-tu-compromiso-transforma>).

Las iniciativas, por su parte, se refieren, en primer lugar, a las “Casas del futuro”, un modelo retomado del INJUVE español que aspira a construir espacios de pertenencia para jóvenes en donde se brindan cursos, talleres y capacitaciones. Actualmente, son seis las que están en funcionamiento (una en la CABA, dos en la provincia de Buenos Aires, dos en la de Mendoza y una en Córdoba).

La segunda iniciativa, “Acá estamos”, representa el modo de inserción del INJUVE en territorio, y por su medio se pretende trabajar y articular acciones con instituciones de los barrios, como clubes y centros culturales. La vinculación supone, centralmente, el otorgamiento de equipamiento y recursos para las acciones que los espacios barriales ya llevan adelante. Finalmente, “Hablemos de todo”, es la proyección nacional de otro programa realizado por la gestión del PRO en CABA (“Chau Tabú”)¹⁸ y que consiste en un chat donde se abordan temáticas relacionadas con géneros y sexualidades, violencias de género, consumos problemáticos, prevención del suicidio, *grooming*¹⁹, *bullying*²⁰, *mobbing*²¹ y trastornos de conducta alimentaria.

¹⁷ Este apartado recupera algunas ideas de un trabajo inédito (Vázquez & Roizen, 2018).

¹⁸ Algunos funcionarios de la SSNJ/INJUVE —por ejemplo, su máxima autoridad— provienen de la gestión del programa Chau Tabú en el gobierno de CABA. La proyección nacional del PRO como fuerza política redunda en la nacionalización del programa, en el cual se mantienen algunas y algunos trabajadores y funcionarios pero ahora en el marco de las áreas nacionales de juventud.

¹⁹ Acciones de acoso por parte de adultos hacia menores mediante el uso de Internet, en especial a través de las redes sociales.

²⁰ Hostigamiento, acoso físico o psicológico por parte de un(a) alumno(a) hacia sus compañeros.

²¹ Acoso o trato hostil sistemático hacia una persona en el ámbito laboral, causando problemas psicológicos o profesionales.

Una cuestión destacada es que se trata de políticas públicas *a demanda*, lo que no necesariamente representa una novedad. En efecto, pese al cambio en la orientación de las acciones, este tipo de propuestas han sido persistentes en el tiempo y entre gestiones para el diseño de políticas de juventudes de las áreas sectoriales.

Otro aspecto que debe considerarse es el cómo se movilizan las acciones y articulaciones entre la gestión estatal de políticas de juventudes y las ONG. Durante el gobierno de Cristina Fernández, el área de juventud se articulaba con dicha clase de organizaciones, sobre todo para el desarrollo de actividades de formación y capacitación. Algunos programas de aquel periodo se articulaban con organizaciones como Centro Nueva Tierra,²² que ofrecía elaboración de materiales y talleristas para capacitaciones.²³ Como lo muestran Vázquez & Liguori (2018), las relaciones con las ONG se producen en las sucesivas gestiones de las áreas de juventud desde la vuelta a la democracia. Por ello, la novedad no tiene que ver con el impulso de estas articulaciones, sino más bien con el cambio en el perfil de las organizaciones con las que se trabaja, con el rol de las ONG en el desarrollo de las políticas públicas, y con la construcción de un nuevo discurso público estatal acerca de qué es lo que debe hacer el Estado y cómo debe hacerlo.

A continuación, se dará cuenta de estas transformaciones a la luz del caso específico del programa “Mentoreo”. Dentro de las líneas de trabajo de la SSNJ/ INJUVE, los programas “Acá estamos” y “Mentoreo” son centrales en la gestión socioestatal de juventudes. El primero se interpreta como una solución de continuidad por medio de acciones ya desarrolladas en la anterior gestión nacional. Las funcionarias y los funcionarios sostienen que “Acá estamos” persigue similares objetivos y modos de trabajo que el programa “La Patria es el otro”.²⁴ Por ello, “Mentoreo” es interpretado por funcionarias y funcionarios como un programa “propio” de la gestión 2015-2019. En adición a la trascendencia que los actores le confieren, este programa aborda varios de los puntos centrales de este artículo. En concreto, consideramos que sirve para explorar las transformaciones en la gestión estatal de las juventudes vistas desde la reconfiguración de las relaciones entre Estado, organizaciones sociales y empresas, y para abordar

²² Creada a fines de la década de 1980 en Argentina, se define como una organización “comprometida con el trabajo por los más pobres y la transformación social en América Latina”. Entre sus actividades se cuentan el fortalecimiento de actores, la promoción de articulaciones y la formación de dirigentes, la animación de redes de comunicación, y la producción de conocimiento.

²³ Nueva Tierra participaba de los talleres con estudiantes de nivel medio en acciones como “Organizarnos para Transformar”, línea de acción cuyo objetivo principal es acompañar el proceso de creación o la consolidación de centros de estudiantes previo a la Ley 26877 de Centros de Estudiantes, sancionada en 2013.

²⁴ Programa creado en 2014, durante la gestión de Facundo Tignanelli, militante de La Cámpora. Consiste en la realización de jornadas solidarias en los barrios y representa una de las pocas líneas en las cuales se exalta la figura del voluntario, que pasó a tener un lugar destacado en la gestión de Pedro Robledo. Para profundizar en este programa, véase Vázquez (2018).

la relación entre los perfiles y trayectorias laborales de funcionari(as)os, trabajadores y voluntarios, y cómo trabaja cada uno de ellos.

El “Programa de Mentoreo” propone “desarrollar en jóvenes de 15 a 25 años en situación de vulnerabilidad habilidades socioemocionales necesarias para potenciar su proyecto de vida”, por medio de un conjunto de mentores, los cuales se postulan voluntariamente para hacer un acompañamiento uno a uno con la persona mentoreada (Presentación del Programa Mentoreo, 2017). El trabajo entre mentor y mentoreado consiste en encuentros presenciales mensuales, un seguimiento semanal virtual y la participación en seis capacitaciones grupales durante diez meses. Se apunta a que los mentoreados desarrollen un proyecto de vida en torno a seis dimensiones: identidad (contar con documentación que facilite el acceso a programas), empleabilidad y emprendedurismo (adquirir habilidades técnicas para desarrollarse laboralmente), alfabetización tecnológica (uso de la tecnología), vida saludable (entendida como cuidado de la salud emocional, física y mental, la higiene y el aspecto), participación comunitaria (promover la participación en actividades comunitarias, deportivas y solidarias), y escolaridad (asociado con promover la (re)inserción en el sistema educativo).

Las ONG con las que se trabaja en dicho programa son organizaciones nacionales e internacionales que se ubican en un espectro de temáticas vinculadas con temas relativos a la educación, la reducción de la pobreza, la inclusión y la educación, la ciencia y la tecnología. Algunas poseen articulaciones con diferentes áreas del sector público (como los ministerios de Educación de diferentes provincias y localidades) y todas tienen como socios corporativos o aliados a empresas y bancos, nacionales y multinacionales (Ledesma, YPF, Banco Comafi, Swiss Medical, Banco Santander Río, LATAM, Porsche, Microsoft, Johnson y Johnson, Oracle, Bank of America, entre otros).

Además, el análisis de “Mentoreo” permite interpretar el cambio en los modos de articular y construir acciones conjuntas entre las ONG y el Estado. Un interrogante que surgió durante la investigación fue comprender las razones por las que el foco del programa estaba puesto en seis municipios de Provincia de Buenos Aires (Tigre, San Fernando, Pilar, Almirante Brown, Tres de Febrero y Lanús). Con el avance de la investigación quedó claro que, lejos de responder a la planificación de objetivos desde el Estado nacional o desde el área de juventud, fue la articulación con las ONG —y las zonas en las cuales estas tienen incidencia—²⁵ lo que ayudó a determinar las áreas de implementación.²⁶ Esto

²⁵ El programa se implementó en Tigre y San Fernando articulado a Integrar; en Almirante Brown, a Scouts de Argentina; en Pilar, a Conciencia; en Tres de Febrero, a Junior Achievement, y en Lanús, a Cimientos.

²⁶ El papel de las ONG como mediadoras en el trabajo con las localidades puede interpretarse en relación con la revalorización de las organizaciones del tercer sector y en cuanto a la impugnación del entrama-

invita a pensar en los impactos sobre las estrategias de intervención territorial que posee la delegación de las acciones en las ONG.

Finalmente, vale introducir algunos elementos para comprender cómo se llevan adelante las políticas públicas y las articulaciones con las ONG como parte del entorno estatal.²⁷ En primer término, cabe reconstruir el proceso por el cual se reclutan mentores y mentoreados, invitados en ambos casos a participar mediante una trama de personas e instituciones que se pueden interpretar como de un mismo entorno o mundo social de pertenencia (Vommaro, 2018). Las mentoras y los mentores pueden ser personas “mayores de edad que hayan terminado la escuela secundaria y que estén desarrollando su proyecto de vida estudiando o trabajando” y se solicita que sean “personas comprometidas, entusiastas con ganas de vivir una experiencia transformadora” (Acá estamos. Mentoreo, 2017, p. 5). Por otra parte, las mentoreadas y los mentoreados son personas de entre 15 y 25 años en situación de vulnerabilidad con quienes se busca desarrollar “habilidades socioemocionales necesarias para potenciar su proyecto de vida” (Acá estamos. Mentoreo, 2017, p. 4). La convocatoria para ser mentor se produce por medio de las ONG participantes en articulación con las áreas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de empresas que convocan a algunos de sus trabajadores. A modo de ejemplo, quienes colaboran como mentores son, a su vez, empleados y gerentes del Banco Itaú, Bayer y Disney, es decir, que su participación en el programa les da la pauta para formar parte de las acciones de RSE de sus ámbitos laborales.

El valor que se otorga a las articulaciones lo ilustra la intervención de Matías Kelly, responsable de la Secretaría de Economía Social del MSDS de la nación, en el panel “Buenas prácticas y fuentes de financiación ¿Quiénes nos acompañan?”, realizado en la UTDT durante los Foros de Juventud.²⁸ El funcionario afirmaba que “si el Estado hace algo que puede hacer una empresa u ONG, ahí hay un problema” (Nota de campo, 13/11/2017). El fragmento es relevante

do institucional de la gestión de Alicia Kirchner del MSDS, en la que se crearon Centros de Referencia Territorial (CDR) y Centros Integradores Comunitarios (CIC). Recordemos que entre los nuevos funcionarios se produjo una lectura acusatoria de la institucionalidad estatal que se basaba en la supuesta politización. Esto se observa en las interpretaciones del área de juventud y de los CDR y CIC. Una técnica del área sostenía que “los CIC están totalmente politizados. Son unidades básicas, partidarias”. Esto debe recuperarse para comprender por qué pasa a ser valorado un saber de gestión territorial en manos de organizaciones de la sociedad civil.

²⁷ Este dato debe interpretarse relacionándolo con algunos de los resultados del informe del Observatorio de Elites de la UNSAM, según el cual, el 7.8% de los funcionarios del MSDS posee experiencias en ONG previo a su ingreso laboral en el Estado. Se trata del segundo ministerio en importancia en cuanto a la presencia de funcionarios con este perfil (Canelo *et al.*, 2018).

²⁸ Para entender el rol de las ONG en la gestión de políticas públicas, cabe aclarar que la coordinación de la dinámica del evento estuvo a cargo de Eidos. La misma ONG que es contratada para llevar adelante dinámicas de trabajo con jóvenes impulsadas desde la SSNJ/INJUVE.

en dos sentidos. Por un lado, evidencia la importancia que se da a la construcción de articulaciones entre Estado, empresas y el tercer sector. Por otro lado, es relevante por el contexto en el que estas palabras son pronunciadas: se trata de foros en los que participan diferentes oradores invitados a exponer sobre temáticas relativas a las juventudes, a los que asisten trabajadores, funcionarios y responsables de áreas nacionales y provinciales de juventud. En ese sentido, la frase condensa un modo de entender el trabajo en el Estado, y un concepto con el que se busca socializar a sus trabajadores y trabajadoras.

De acuerdo con lo dicho, el perfil de las organizaciones y la construcción de articulaciones (con base en la circulación de personas y en la tercerización de políticas públicas) ofrecen elementos para reflexionar sobre las reconfiguraciones del Estado y las formas de trabajar.

Vale mencionar que experiencia en la gestión estatal condice a funcionarias y funcionarios a advertir matices en la evaluación que realizan sobre las relaciones con ONG y empresas. Por ejemplo, el jefe de gabinete del INJUVE sostiene que, más allá del aporte de las organizaciones del tercer sector en cuanto a “mejorar la calidad de la implementación”, un aspecto a considerar es la dimensión de “los gastos que nos genera la organización [no gubernamental], que son altísimos” (Entrevista con la autora, julio de 2018). Es decir, que las vinculaciones dependen de contar con recursos suficientes para afrontar este tipo de contratación.

En lo que corresponde a la relación con las empresas, mencionadas en la intervención del secretario de Economía Social, la SSNJ/INJUVE posee diferentes articulaciones. Además de las relaciones con las áreas de RSE, se firman convenios, por ejemplo, con Microsoft, por los cuales las empresas participan de un amplio espectro de acciones: capacitaciones, charlas informativas y talleres con jóvenes. Estas articulaciones son valoradas en función de la experticia en ciertos temas (en el caso de Microsoft, por ejemplo, el saber en materia tecnológica) y porque se trata de convenios sin relación presupuestaria. Esto significa que son integradas a las acciones en el área, pero, a diferencia de las ONG, “no tienen costos para el Estado” (Entrevista con la autora, julio de 2018).²⁹

Durante 2018, el Banco Itaú, por medio de la Fundación Itaú, proveyó al Programa de Mentoreo de un conjunto de trabajadores y trabajadoras que participaron como mentores. Desde 2019 el programa pasa a ser gestionado directamente por aquella, siendo “la primera empresa del sector privado que

²⁹ Las narrativas estatales se han permeado de las visiones y vocabularios provenientes del mundo empresarial. Así, en nuestras entrevistas con funcionarios, notamos el uso de *nicho* para aludir a temas no abordados por las políticas públicas de juventud, *know-how* para referir al saber experto en juventud o de administración pública estatal, y *público* para nombrar la población destinataria de los programas.

estará co-liderando el programa en territorio contribuyendo a la continuidad del proyecto, su instalación y abordaje” (Tu Compromiso Transforma 2019. Fundación Itaú + INJUVE, 2019). En el análisis de los impactos que posee la colaboración de las ONG observamos que estas inciden en las definiciones de los barrios y localidades de trabajo con el programa, en función de los ámbitos en los que ya desarrollan acciones. En este caso notamos el desplazamiento de la propia gestión del programa del Estado a las áreas de responsabilidad social empresarial. El INJUVE deja de ser el actor principal en la intervención y se convierte en un sello institucional de una política pública.

Cabe ahora discutir otros aspectos para comprender el modo en que son producidas las juventudes desde el discurso y las prácticas estatales. Hay una diversidad de políticas públicas que trabajan fuertemente con la figura del joven *emprendedor*. Esta figura es productiva para entender tanto los sujetos para los cuales se diseñan acciones y políticas públicas desde la SSNJ y el INJUVE como, y de modo complementario, el perfil de los funcionarios y trabajadores del área, tal y como se los identifica en los discursos vocacionales y meritocráticos referidos arriba. El modelo del esfuerzo y del sacrificio aparece de distintas formas entre trabajadores y funcionarios: hay quienes interrumpen una carrera laboral exitosa fuera del ámbito público y quienes *optan* por lo público en detrimento de salarios o de ingresos mayores en otros espacios laborales. Así, la gestión de políticas públicas se articula con una narrativa sobre uno mismo como servidor público de acuerdo con la cual el esfuerzo hace inteligible tanto su posición como un modo de trabajar en el Estado. La narrativa del esfuerzo contribuye a la autorrepresentación de sí mismos como emprendedores exitosos, y oficializa las lógicas del merecimiento (Chaves, Fuentes & Vecino, 2016).

La figura del joven emprendedor está asociada con quien emprende por sí mismo o a quien usa las herramientas ofrecidas por el Estado para concretar un proyecto individual (un microcrédito para financiar un plan de negocios, una capacitación profesional o de oficios, o el acompañamiento de un mentor para organizar su proyecto de vida), que lo vuelve responsable de su propio éxito en la consecución de aprendizajes, en el desarrollo personal o en la inserción en el mercado laboral.

En ambos casos, las narrativas estatales presentes en estos programas dan centralidad a la voluntad personal y al esfuerzo individual. Eventualmente, la construcción de solidaridades es “uno a uno”, como las que se ponen de manifiesto en el programa de mentoreo. Esto explica por qué el abordaje de temáticas relativas, por ejemplo, a la inserción laboral incluye módulos de trabajo sobre el *desarrollo socioemocional*, la *perseverancia*, el *autocontrol* y la *autorregulación*, la *planificación* y el *autoconcepto*.

Otra figura que emerge de forma transversal en las acciones estatales que impulsa el área de juventud es la del sujeto participativo. Esta se relaciona con la figura del joven emprendedor, en tanto la vinculación con los programas que ofrece la SSNJ/INJUVE se produce bajo demanda y está sujeta a su esfuerzo y motivación individual. La diferencia radica en que el joven participativo tiene un objetivo vinculado con una vocación de servicio y de ayuda a otros, como en el caso de los mentores, que son voluntarios.

En resumen, se reconocen dos formas de referir, conceptualizar y llevar adelante acciones para juventudes desde el organismo sectorial nacional que pueden ser interpretadas, alternativa o complementariamente, como sujetos emprendedores y participativos. En los dos casos se identifica la producción de un moralismo meritocrático (Barcala *et al.*, 2018) que tiene como eje el esfuerzo individual, entre quienes se inscriben en las propuestas con la intención de o bien acceder a un empleo, o bien con el propósito de guiar a otro joven. En otras palabras, mentores y mentoreados son considerados emprendedores, aunque en posiciones objetivas diferentes. Algunos de estos discursos estatales encuentran destacados puntos de contacto con las narrativas sostenidas tanto por las organizaciones de la sociedad civil con las que se trazan articulaciones como con las empresas y sus áreas de responsabilidad social.

Consideraciones finales

Ya en otras investigaciones (Vázquez, 2014, 2015a) se han explorado los sentidos construidos en torno a las relaciones entre trabajo y militancia en el Estado durante las gestiones de gobierno kirchneristas. El estudio de agrupaciones juveniles que establecen relaciones con áreas estatales y la creación de agrupaciones construidas a partir de la confluencia de trabajadores y trabajadoras en ciertas áreas y temáticas han dado lugar a la indagación de las categorías nativas *trabajador militante*, *militante en la gestión* y *militante de la gestión*. Durante la realización de aquella investigación, un entrevistado utilizó una expresión que, en su momento, resultó especialmente llamativa para explicar su compromiso (militante) con el trabajo: *ponerse la camiseta*. La sorpresa se debía al uso de un término que remite a un modo de trabajar en específico relacionado con el universo empresarial, en el que se considera que un buen trabajador o trabajadora es quien tiene puesta la camiseta de la empresa.

La resignificación de esa expresión en el seno del trabajo en el Estado, por un lado, y la construcción de sentidos por medio de los cuales *trabajar* era una extensión de *militar*, y *militar*, una forma de *trabajar*, resultaron novedosos para comprender las formas de habitar la administración pública estatal (con

la que se tiene identificación política y por la que algunos de sus trabajadores y trabajadoras se ponen la camiseta).

Con el cambio de gestión de gobierno nacional en 2015, se produjeron importantes inflexiones en las narrativas sobre el compromiso con el trabajo, los modos de trabajar y los perfiles de trabajadores y funcionarios en la SSNJ e INJUVE. En primer lugar, apareció un discurso antimilitante que involucraba el despido de empleados y empleadas y la llegada de otros con perfiles laborales y educativos diferentes. Entre funcionarias y funcionarios, las lógicas de nombramiento profundizaron la articulación con las posiciones jerárquicas en los partidos integrantes de Cambiemos. Pero las formas de habitar el Estado, la estética y los lenguajes estatales desdibujaron la cuestión política apelando a las credenciales técnicas. Además, se exacerbó la retórica meritocrática con la cual se construye un discurso de uno mismo como ejemplo de emprendedor exitoso. Así, llegar al Estado no aparece en los testimonios como resultado de una legitimación militante, sino de una manera de trabajar.

Entre las y los nuev(as)os emplead(as)os y funcionarios, el Estado no aparece como ámbito natural de proyección de sus carreras educativas y laborales. En ese sentido, trabajar en lo público-estatal comporta una novedad. La manera de tramitar las explicaciones sobre esos ingresos exagera la retórica altruista de acuerdo con la cual lo estatal es producto de una elección, a la vez que se presenta como un límite al desarrollo de las carreras laborales y profesionales, por ejemplo, en cuanto a la obtención de ingresos y remuneraciones. Esta dimensión de las elecciones contrasta con la narrativa oficial sobre aquellos que “caen en lo público” porque no tienen otra posibilidad.

Además de ser asociado a una elección y a un acto de entrega, el Estado comienza a ser visto como un ámbito posible de pertenencia cambiando percepciones y potenciando transformaciones. Estas van desde la reconfiguración de los espacios, las oficinas y las estéticas de lo público, hasta la construcción de relaciones con grupos, actores y organizaciones con las que hay afinidades, como se mostró en el caso de las ONG y las empresas. De esta manera, se produce un sentido de pertenencia que vuelve posible, y deseable, habitar el Estado. En otras palabras, se propicia o facilita la construcción de identificaciones que también llevan a trabajadoras y trabajadores a ponerse la camiseta. No obstante, estas interpretaciones conviven con los ya referidos discursos antiestatales o profundamente críticos sobre el rol del Estado como garante de la integración social.

Aunque las prácticas y narrativas analizadas no son patrimonio exclusivo del área estudiada en este artículo, se reconocen con claridad en las políticas impulsadas desde la SSNJ y el INJUVE, en las que se reactivan visiones que oficializan lógicas meritocráticas y del merecimiento, como se desprende de las figuras del joven participativo y emprendedor. En ambos casos, se identifican

elementos provenientes del discurso de la igualdad de oportunidades, de acuerdo con el cual el sustrato principal para el éxito o el fracaso en la gestión de políticas públicas son los individuos. Aun cuando puedan ser ayudados por otros (voluntarios, mentores, agencias estatales o políticas públicas), recae sobre sus hombros la responsabilidad del éxito o de su propia desgracia.

Las dimensiones abordadas buscan mostrar algunas de las transformaciones en la administración pública estatal y en el Estado nacional desde el cambio de gestión de gobierno en 2015. Para ello, se vuelve central anudar el análisis de los perfiles de trabajadores y funcionarios para entender la construcción de una trama más amplia de grupos y actores, desplazamientos y reconversiones de saberes y lenguajes que se manifiestan en la elaboración, el diseño, la gestión y la interpretación sobre las políticas públicas de juventud. Esto evidencia la emergencia de nuevos principios de legitimidad e ilegitimidad, prestigio y desprestigio, en relación con las prácticas y los saberes de Estado. Asimismo, es fundamental comprender el tipo de articulaciones institucionales sobre las cuales se monta la gestión de los programas, el perfil y tipo de las organizaciones (de la sociedad civil y empresariales) con las que se trazan diferentes vínculos. Como en el caso del Programa de Mentoreo, esto ayuda a comprender: las particularidades de las acciones llevadas adelante; los modos en que estas articulaciones redundan en una pérdida en la potestad del Estado en la ejecución del Programa, por ejemplo, a partir de la definición del territorio sobre el que se desea intervenir o en la definición del perfil de sus destinatarios, tanto mentores como mentoreados y la recreación de principios de visión y de acción propios de las ONG y empresas que se incorporan en la gestión de políticas públicas estatales.

Referencias

- Alcántara-Sáez, M. (2012). Partidos políticos en América Latina: hacia una profesionalización de calidad. *Convergencia*, 19(58), 53-70.
- Alenda, S. (2014). Cambio e institucionalización de la “nueva derecha” chilena (1967-2010). *Revista de Sociología e Política*, 22(52), 159-180. doi:10.1590/1678-987314225209
- Ansaldi, W. (2017). Arregladitas como para ir de boda. Nuevo ropaje para las viejas derechas. *Theomai*, (35), 23-51.
- Barcala, A., Bonvillani, A., Chaves, M., Gentile, M. F., Guemureman, S., Langer, E., Larrondo *et al.* (2018). *Quién cae dónde*. Desigualdades, políticas y construcción socioestatal de las infancias, adolescencias y juventudes en el escenario argentino actual. En M. Vázquez, M. I. Domínguez & M. C. Ospina (Comps.), *Juventudes e infancias en el escenario latinoamericano*

- y *caribeño actual* (pp. 85-107). Manizales, Colombia: CLACSO/U.Manizales. doi:10.2307/j.ctvfjd17k.7
- Bohoslavsky, E. & Morresi, S. (2016). El partido PRO y el triunfo de la nueva derecha en Argentina. *Amérique Latine Histoire et Mémoire. Les Cahiers ALHIM*, (32), 1-12.
- Canelo, P., Castellani, A. & Heredia, M. (Coords.). (2018). *Observatorio de las elites argentinas*. Universidad Nacional de San Martín. Recuperado el 20 de septiembre de 2018, de <http://www.unsam.edu.ar/institutos/idaes/observatorio-elites-argentinas/informeN1.pdf>
- Cabezas Rincón, L. M. (2011). Profesionalización de las elites parlamentarias en Bolivia, Colombia y Perú. *POSTdata*, (16), 223-258.
- Canzani, A. (2016, diciembre). “En Uruguay hay una nueva derecha con una visión gerencialista de la política”. Entrevista a Agustín Canzani. *Nueva Sociedad*. Edición digital. Recuperado el 15 de junio de 2018, de <http://nuso.org/articulo/agustin-canzani-en-uruguay-hay-una-nueva-derecha-con-una-vision-gerencialista-de-la-politica/>
- Chaves, M., Fuentes, S. & Vecino, L. (2016). *Experiencias juveniles de la desigualdad. Fronteras y merecimientos en sectores populares, medios y altos*. Buenos Aires: GEU.
- Chesquetti, D., Buquet, D. & Cardarello, A. (2013). La designación de gabinetes en Uruguay: estrategia legislativa, jerarquía de los ministerios y afiliación partidaria de los ministros. *América Latina Hoy*, (64), 15-40.
- Codato, A. & Franz, P. (2017). Recrutamiento ministerial no Brasil: comparando as presidências de FHC e Lula. *E-Legis*, 22(10), 44-62.
- Cuevas, H., Morales, M., Rojas, J. & Aubry, M. (2015). Los ministros de la concertación de partidos por la democracia en Chile. Un análisis de sus capitales político, social y cultural. *América Latina Hoy*, (71), 121-150. doi:10.14201/alh201571121150
- Dubet, F. (2012). Los límites de la igualdad de oportunidades. *Nueva Sociedad*, (239), 42-50.
- Durand, F. (2010). Empresarios a la Presidencia. *Nueva Sociedad*, (225), 68-85. doi:https://nuso.org/media/articles/downloads/3673_1.pdf
- Espinoza, V. (2010). Redes de poder y sociabilidad en la élite política chilena. Los parlamentarios 1990-2005. *Polhis*, 9(26), 1-28. doi:10.4067/S0718-65682010000200013
- Fazio Rigazzi, H. (2011). *Un país gobernado por uno de sus dueños*. Santiago de Chile: LOM Editores.

- Giordano, V. (2014). ¿Qué hay de nuevo en las “nuevas derechas”? *Nueva Sociedad*, (254), 46-56.
- Libertad y Progreso. (2017, 20 de abril). Informe de Libertad y Progreso: la imprescindible reforma del Estado, Libertad y Progreso. *Libertad y Progreso*. Recuperado de <http://www.libertadyprogresonline.org/2017/04/20/informe-de-libertad-y-progreso-la-imprescindible-reforma-del-estado/>
- Joignant, A. (2009). *El Estudio de las élites: un Estado del Arte*. (Documentos de Trabajo UDP, núm. 1). Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.
- Joignant, A. & Güell, P. (Eds.). (2011). *Notables tecnócratas y mandarines: elementos de sociología de las élites en Chile (1990-2010)*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.
- Landau, M., Luci, F. & Gessaghi, V. (2018). *Managers de empresas y clase alta en el gobierno de Mauricio Macri*. Trabajo presentado en las II Jornadas Pensar los grupos de poder en América Latina. Conceptos y territorios, UNSAM, junio, Buenos Aires, mimeo.
- Nercesian, I. & Cassaglia, R. (2018). *Las élites en el poder. Radiografía de los gabinetes ministeriales en Brasil y Perú (2016-2018)*. Trabajo presentado en las II Jornadas Pensar los grupos de poder en América Latina. Conceptos y territorios, UNSAM, junio, Buenos Aires, mimeo.
- Natanson, J. (2014, noviembre). La nueva derecha en América Latina. *Le Monde Diplomatique*, (185). Edición digital. Recuperado de <https://www.eldiplo.org/185-el-empleo-en-peligro/la-nueva-derecha-en-america-latina/>
- Plotkin, M. & Zimmermann, E. (2012a). *Los saberes de estado*. Buenos Aires: Edhasa.
- Plotkin, M. & Zimmermann, E. (2012b). *Las prácticas de estado*. Buenos Aires: Edhasa.
- Ramírez, F. & Coronel, V. (2014). La política de la “buena onda”. *Nueva Sociedad*, (254), 136-140.
- Sawicki, F. (2011). Para una sociología de los entornos y de las redes partidistas. *Revista de Sociología*, (25), 37-53. doi:10.5354/0719-529X.2011.27497
- Schuttenberg, M. (2017). La política de la despolitización. Un análisis de la construcción del relato PRO. *Desafíos*, 29(32), 277-311.
- Segovia, A. (2018). *Economía y poder: recomposición de las élites económicas salvadoreñas*. Guatemala: INCIDE.
- Vázquez, M. (2018). ¿Trabajadores y/o militantes? Un estudio microsociológico de los trabajadores estatales del área nacional de juventud durante el kirchnerismo. En G. Vommaro

(Coord.), *Estado, democracia y derechos en Argentina. Controversias en torno a los años kirchneristas* (pp. 139-176). Los Polvorines: UNGS.

Vázquez, M. (2015a). *Juventudes y Políticas: Un estudio de las producciones socioestatales de la juventud en la Argentina reciente*. Buenos Aires: GEU.

Vázquez, M. (2015b). Entre la movilización y el estado. Las políticas participativas de juventud en la Argentina actual. *Última Década*, 23(43), 163-206. doi:10.4067/S0718-22362015000200007

Vázquez, M. (2014). Militar la gestión: una aproximación a las relaciones entre activismo y trabajo en el Estado a partir de gestiones de gobierno de Cristina Fernández de Kirchner en Argentina. *Apuntes*, (74), 71-102. doi:10.21678/apuntes.74.703

Vázquez, M. & Liguori, M. (2018). La gestión estatal de juventudes durante la vuelta a la democracia en Argentina: agendas, escenarios y actores (1982-1987). *Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*, (15), 1-23.

Vázquez, M. & Roizen, G. (2018). *Políticas públicas y gestión socio-estatal de las juventudes en el Gobierno de Mauricio Macri (2015-2019). Un análisis crítico sobre continuidades, rupturas y reconfiguración de paradigmas*. Trabajo presentado en la III Biental Latinoamericana y Caribeña de infancias y juventudes, agosto, Manizales, Colombia, mimeo.

Vommaro, G. (2018). Los partidos y sus mundos sociales de pertenencia: repertorios de acción, moralidad y jerarquías culturales en la vida política. En G. Vommaro & M. Gené (Comps.), *La vida social del mundo político. Investigaciones recientes en sociología política* (pp. 9-32). Los Polvorines: UNGS.

Vommaro, G. (2017). *La larga marcha de Cambiemos. La construcción silenciosa de un proyecto de poder*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Vommaro, G. (2014). Meterse en política: la construcción de PRO y la renovación de la centro-derecha argentina. *Nueva Sociedad*, (254), 57-72.

Vommaro, G. & Gené, M. (2018). *Las élites políticas en el Sur: un estado de la cuestión de los estudios sobre la Argentina, Brasil y Chile*. Los Polvorines: UNGS.

Vommaro, G. & Gené, M. (2017). Argentina: el año de Cambiemos. *Revista de ciencia política*, 37(2), 231-253. doi:10.4067/s0718-090x2017000200231

Vommaro, G. & Morresi, S. (2015). *Hagamos equipo. PRO y la construcción de la nueva derecha en Argentina*. Los Polvorines: UNGS.

Documentos

Acá Estamos. Mentoreo. Documento de circulación interna del Programa Mentoreo, ssnj, 2017.

Este documento fue obtenido en el trabajo de campo, se trata de un documento de circulación interna en formato PDF, no está disponible en la Web.

Tu compromiso te transforma. Recuperado el 20 de septiembre de 2018, de <https://www.argentina.gob.ar/inscribite-tu-compromiso-transforma>

Tu Compromiso Transforma 2019 – Fundación Itaú + INJUVE. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://www.fundacionitau.org.ar/tu-compromiso-transforma-2019-fundacion-itau-injuve/>

Anexo metodológico

Tabla de entrevistas

<i>Nombres*</i>	<i>Fecha de la entrevista</i>	<i>Cargo institucional al momento de la entrevista</i>	<i>Cargo partidario al momento de la entrevista</i>
Amalia Cabrera	05/2017	Directora Federal de Proyectos Productivos. Desde 2019, directora ejecutiva del INJUVE	Secretaria general del PRO en un municipio de la zona norte de la Provincia de Buenos Aires
Camila Crescimbeni	08/2017	Directora federal de Inclusión Joven	Concejal de Almirante Brown por el PRO en 2018. Nominada presidenta de JPRO y directora del INJUVE
Donato Belli	06/2018	Director nacional interministerial de Juventud	Integrante de JPRO
Lila "Petu" Castillo	07/2017	Directora nacional de Coordinación Territorial de Juventud	Vicepresidenta del Comité Provincial de la Juventud Radical
Javiera Pontero	11/2017	Trabajadora técnica	No posee

* Algunos de los nombres fueron modificados por petición de los entrevistados.

Tabla de observaciones

<i>Nombre del evento</i>	<i>Año</i>
Foros Nacionales de Juventud	2016
Foros Nacionales de Juventud	2018
Feria de Empleo - Casa Joven Devoto	2018
Participación del INJUVE en Encuentro TECHO "Ciudades por jóvenes. Campus Urbano"	2018
Seguimiento del Programa Mentoreo*	2018

* Los materiales provienen de la aproximación etnográfica de Gabriela Roizen que realizó en el marco de su tesis doctoral "Producción socio-estatal de la juventud en la Argentina (2015-2019)" (IDES-UBA), de la que soy codirectora. El trabajo consistió en su acompañamiento como "voluntaria" en la implementación del programa en sucesivas capacitaciones y en encuentros durante 2018.