



FaHCE

Construir comunidad después del encierro

Un estudio sobre mujeres incluidas
en el Programa FormAR del Patronato
de Liberados Bonaerense (2024)

Angela Oyhandy, Brunela Germán
y María Victoria Lucero
(Coordinadoras)



EDICIONES
DE LA FAHCE

FaHCE
FACULTAD DE HUMANIDADES Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

IdIHCS
CONICET

Instituto de
Investigaciones en
Humanidades y
Ciencias Sociales

Construir comunidad después del encierro

Un estudio sobre mujeres incluidas
en el Programa FormAR del Patronato
de Liberados Bonaerense (2024)

Angela Oyhandy
Brunela Germán
María Victoria Lucero
(coordinadoras)

FaHCE
FACULTAD DE HUMANIDADES Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

IdIHCS
CONICET

Instituto de
Investigaciones en
Humanidades y
Ciencias Sociales
LIBERADOS
BONAERENSE
DE LA PLATA

2025

Esta publicación ha sido sometida a evaluación interna y externa organizada por la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata.

Diseño: Federico Banzato

Tapa: Sara Guitelman

Editor por la Prosecretaría de Gestión Editorial y Difusión: Juan Pablo Carrera

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

©2025 Universidad Nacional de La Plata

ISBN 978-950-34-2666-1

Colección Informes FaHCE, 11

Cita sugerida: Oyhandy, A., Germán, B. y Lucero, M. V. (Coords.). (2025). *Construir comunidad después del encierro: Un estudio sobre mujeres incluidas en el Programa FormAR del Patronato de Liberados Bonaerense (2024)*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación ; IdIHCS. (Informes FaHCE ; 11). <https://doi.org/10.24215/978-950-34-2666-1>

Disponible en <https://libros.fahce.unlp.edu.ar/index.php/libros/catalog/book/290>



Licencia Creative Commons 4.0 Internacional
(Atribución-No comercial-Compartir igual)

Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Decana

Ana Julia Ramírez

Vicedecano

Martín Legarralde

Secretario de Asuntos Académicos

Hernán Sorgentini

Secretario de Posgrado

Fabio Espósito

Secretario de Investigación

Marcelo Starcenbaum

Secretario de Extensión Universitaria

Jerónimo Pinedo

Prosecretaria de Publicaciones y Gestión Editorial

Verónica Delgado

**Instituto de Investigaciones en Humanidades
y Ciencias Sociales (IdIHCS-UNLP/CONICET)**

Director

Juan Antonio Ennis

Vicedirectora

Myriam Southwell

Índice

<u>Introducción</u>	<u>7</u>
<u>El FormAR: una política pospenitenciaria en la provincia de Buenos Aires</u>	
<u>Constanza Bassallo, Angela Oyhandy, Anaclara Sagasti</u>	<u>13</u>
<u>Trabajar, capacitarse y construir comunidad después de la cárcel. Una aproximación a los proyectos acompañados por el FormAR</u>	
<u>Brunela Germán, Teo Iriarte, María Tur</u>	<u>33</u>
<u>Posencierro y organizaciones sociales: una mirada desde los territorios</u>	
<u>Carolina D'Alessandro, Ana Clara Doná, María Victoria Lucero ...</u>	<u>57</u>
<u>A modo de conclusiones</u>	
<u>Angela Oyhandy</u>	<u>81</u>
<u>Quienes escriben</u>	<u>89</u>

Introducción

Este trabajo sintetiza los resultados de una investigación sobre una política pública orientada a la inclusión social de personas que estuvieron privadas de su libertad o se encuentran transitando una medida alternativa a la prisión bajo la asistencia del Patronato de Liberados de la provincia de Buenos Aires (PLB). Se trata del programa FormAR, que desde 2020 fortalece proyectos productivos, educativos y comunitarios que incluyan a personas asistidas por este organismo a partir de la entrega de recursos materiales (pequeñas maquinarias) y del acompañamiento realizado por sus equipos profesionales. La investigación se focalizó en el relevamiento de un conjunto de cooperativas y proyectos integrados de forma exclusiva o mayoritaria por mujeres.

La investigación fue diseñada y desarrollada por el equipo del Observatorio de Políticas de Seguridad de la provincia de Buenos Aires, dependiente de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata (OPS-FaHCE-UNLP), en el marco de la convocatoria Ideas-Proyecto de la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires (CIC). El objetivo fue realizar un estudio de carácter exploratorio en un área de vacancia como son las iniciativas estatales en materia de inclusión pospenitenciaria. Se trata de un sector de las políticas públicas que se encuentra rezagado, dado el constante aumento de la población encarcelada ocurrido durante las tres últimas décadas tanto a nivel nacional como en la provincia. En el año 2024, de acuerdo con los datos publicados por el Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la

Pena (SNEEP), la población detenida en la provincia de Buenos Aires presentó un incremento de 78 % en relación con el año 2010, y de 157 % en relación con el año 2002 (SNEEP, 2024). Si se considera el ideal plasmado en la ley vigente en nuestro país, el sistema penitenciario tiene la responsabilidad de promover la reinserción social durante la ejecución de la pena. Sin embargo, la evidencia indica que solo una fracción pequeña de las personas privadas de la libertad participa en programas educativos y laborales, y una menor parte accede a trabajo remunerado y programas de formación. A esto se suma que, debido a la orientación de la política criminal, la mayor parte de la población carcelaria en Argentina está formada por personas pertenecientes a los estratos socioeconómicamente desfavorecidos, con bajo nivel educativo y una precaria inserción laboral. Según datos del Informe SNEEP 2024, 34 % de la población detenida en el país estaba desocupada al momento del ingreso al sistema penitenciario, 41 % con trabajos de tiempo parcial, y solo 25 % mantenía un trabajo de tiempo completo. Respecto al nivel educativo, el 62 % de las personas detenidas tenían como máximo nivel primario (no tenía instrucción, 10 %; primaria incompleta, 20 %; primaria completa, 32 %). Un 36 % de la población transitó la secundaria (incompleta, 25 %; completa, 11 %) y solo un 2 % culminó estudios universitarios o terciarios.

En consonancia con el comportamiento de la tasa general de encarcelamiento, también aumentó la cantidad de mujeres detenidas. Para el período 2002-2024, según SNEEP, aumentó un 117 % en el país, mientras que en la provincia de Buenos Aires los datos arrojan un incremento de 54 % para el mismo período.¹ Las desigualdades de

¹ Uno de los cambios operados respecto de la población de mujeres encarceladas es la mayor incidencia que tiene el número de detenidas por infracciones a la Ley 23.737 sobre el total de mujeres detenidas, que pasó de representar 14,6 % en 2006 (un año después de que la provincia se hiciera cargo de la sanción a delitos menores asociados al tráfico y tenencia de estupefacientes) a 35,5 % (2023), lo que a este tipo de delitos en la principal causa de detención entre las mujeres (SNEEP, 2023).

género atraviesan la vida de las mujeres que transitan un proceso penal y condicionan sus experiencias previas al ingreso, durante y después de la cárcel. Si puntualizamos en el posencierro, estas desigualdades se expresan en el acceso diferencial al mercado de trabajo, en la persistencia de la brecha salarial, el tipo de trabajo que realizan, los ingresos que perciben, la carga horaria y la combinación con tareas de cuidado en el hogar (Lazarte et al., 2020). Además, en ciertos casos, el encarcelamiento las afecta, aun cuando no son ellas quienes estuvieran detenidas sino sus familiares, dado que son ellas son las que sostienen las necesidades materiales y afectivas de quienes están en las cárceles. Malena García (2021) plantea que las problemáticas que se profundizan al salir del encierro abarcan desde “adicciones, problemas de salud, vivienda, falta de acceso al trabajo, dificultad con la continuidad de estudios secundarios o universitarios, dificultades en la reincorporación a las dinámicas familiares y en el caso de las mujeres liberadas, también violencias de género” (p. 3).

Algunos estudios han reflexionado sobre la debilidad de las intervenciones estatales en el posencierro (CELIV, 2022) y señalado que el pasaje por la cárcel profundiza las desventajas en materia de acceso al mundo del trabajo, refuerza desigualdades preexistentes y genera nuevas formas de exclusión social. En el caso de las mujeres que son madres y/o cuidadoras de adultos/as del grupo familiar, se suma el desafío de conjugar las tareas de cuidado con el trabajo y/o la formación. En este contexto, y en diálogo con las autoridades de la Dirección de Comunicación Institucional del Patronato de Liberados de la provincia de Buenos Aires, se tomó la decisión de focalizar el estudio en la exploración de aquellos proyectos productivos, educativos y comunitarios incluidos en el programa FormAR que estuvieran conformados exclusivamente o por una mayoría de mujeres. Dado el carácter exploratorio y cualitativo del estudio se coincidió en la conveniencia de concentrar la mirada en la especificidad de las experiencias de las mujeres liberadas o cumpliendo medidas alternativas a la prisión.

Luego de considerar la extensión territorial y la heterogeneidad social de la provincia de Buenos Aires, se diseñó una muestra en clave de género que, además, pudiera sintetizar la diversidad de los proyectos incluidos en esta política pública. El trabajo de campo realizado durante 2024 recuperó las perspectivas de las participantes sobre las experiencias laborales y de formación, sobre los usos de los recursos aportados por el FormAR, las condiciones materiales en las que funcionan, la organización del tiempo de trabajo, los aportes a las economías familiares y el modo en que se articulan con las tareas de cuidado familiar y comunitario. Los desafíos que afrontan al recuperar la libertad, el agobiante peso de las situaciones de consumos problemáticos y de violencia de género junto a la presencia de las economías ilegales en sus barrios fueron temas que aparecieron espontáneamente en todos los casos. La agudización de la crisis económica que se experimentó desde los últimos meses de 2023 y el desfinanciamiento por parte del gobierno nacional de programas de asistencia social y de fomento al empleo convirtieron al trabajo de campo en un relevamiento sobre el deterioro de las condiciones materiales de los sectores populares y, particularmente, de las experiencias que se inscriben en la economía popular. Aunque no estaba entre los objetivos iniciales, luego de advertir su importancia en el campo, también se relevaron las estrategias desarrolladas por los equipos de trabajo del PLB para avanzar en la implementación de esta política.

La investigación permitió sistematizar información sobre:

- El Programa FormAR. Sobre este programa se aportan conocimientos que permiten contextualizar su incidencia y originalidad con respecto al tradicional trabajo de control y supervisión del Patronato de Liberados de la provincia de Buenos Aires. Se destaca su carácter innovador en materia de política de inclusión pospenitenciaria (aunque con antecedentes en la historia reciente del PLB) al estar estructurado en torno a abordajes colectivos con población mixta (asistidas por el organismo, sus familias y entorno comunitario).

- Los emprendimientos y proyectos colectivos que surgieron y/o fueron fortalecidos a partir de su inclusión en el programa. Se trata de una muestra cualitativa de experiencias integradas por mujeres (exclusiva o mayoritariamente), cuya caracterización fue realizada a partir de la triangulación de información documental aportada por el organismo, las entrevistas y observaciones participantes.
- Los relatos de las mujeres que formaban parte de los emprendimientos colectivos relevados. Prestamos especial atención en recuperar experiencias y percepciones sobre la trayectoria laboral, formativa y el modo en que se vinculan con su vida familiar y comunitaria.

En el capítulo 1 presentamos una breve caracterización del Patronato de Liberados para conocer el marco normativo que lo regula y una historización de su funcionamiento. Luego nos acercamos al programa FormAR para sintetizar sus antecedentes y características generales y realizamos un análisis crítico sobre su autoevaluación. Al final presentamos el diseño metodológico de nuestra investigación.

En el capítulo 2 se describen las experiencias seleccionadas: quiénes las componen y cuáles son sus características, rubros y dinámicas de trabajo, producción y comercialización. Luego focalizamos en las articulaciones interinstitucionales y el rol de las organizaciones sociales, para concluir en una clasificación de las grupalidades relevadas.

En el capítulo 3 profundizamos en los proyectos que forman parte de organizaciones de liberados y liberadas, con eje en tres dimensiones centrales: su inscripción en las dinámicas de territorialización de la vida laboral y social, la relevancia de lo colectivo para la construcción de redes que den respuesta a problemáticas comunitarias y barriales, y los discursos del cooperativismo y de la economía popular en la conformación de estas experiencias.

Por último, presentamos las conclusiones, escritas con la intención de realizar algunas recomendaciones para el fortalecimiento de esta po-

lítica pública y para alentar el desarrollo de nuevos trabajos que pongan en diálogo la investigación en ciencias sociales y la gestión pública.

La investigación fue diseñada, desarrollada y este informe escrito de forma colectiva por un equipo compuesto por investigadoras/es de distintas generaciones, y estudiantes avanzados/as de la carrera de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP. Participaron en distintas etapas de este trabajo: Constanza Bassallo, Sofía Bellini, Carolina D'Alessandro, Ana Doná, Brunela Germán, Teo Iriarte, Victoria Lucero, Angela Oyhandy, Anaclara Sagasti y María Tur Murillo. El diseño de esta investigación exploratoria fue construido a partir del diálogo franco con el equipo de conducción de la Dirección de Comunicación Institucional del Patronato de Liberados, que buscaba obtener información rigurosa y sistemática para monitorear la evolución del programa en función de datos certeros. Con vista en las restricciones temporales y los recursos disponibles, diseñamos una investigación cualitativa que permitiera conocer de primera mano las características de los espacios de trabajo y formación incluidos en el FormAR, dispersos en la extensa geografía de la provincia y, sobretudo, en los relatos de las mujeres que participan en ellos. Para cumplir este objetivo fue indispensable el apoyo logístico, el acceso a documentación y relevamientos internos, datos sobre los proyectos y la facilitación del ingreso a campo de las autoridades e integrantes de la Dirección. Sumamos al agradecimiento a los/as trabajadores/as de las sedes regionales y a las mujeres entrevistadas que nos brindaron su tiempo. Por último, queremos agradecer el apoyo recibido para poder realizar este trabajo: a la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires, al Patronato de Liberados de la provincia de Buenos Aires y a la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata.

El FormAR: una política pospenitenciaria en la provincia de Buenos Aires

Constanza Bassallo
Angela Oyhandy
Anaclara Sagasti

Breve presentación del Patronato de Liberados Bonaerense (PLB)

El Patronato de Liberados Bonaerense (PLB) es un organismo estatal autárquico de la provincia de Buenos Aires, creado en el año 1950 a partir de la sanción del primer Código de Ejecución Penal de la provincia (Ley N.º 5.619/50)¹. Sus funciones son el control y la asistencia de aquellas personas que, por disposición judicial, deben estar bajo su tutela. En la actualidad, el marco normativo que regula sus actividades está establecido por la Ley N.º 12.256 de Ejecución Penal Bonaerense (1999), que fue reformada por el decreto ley N.º 658 (2018). De modo esquemático, las funciones de esta institución en la actualidad son las siguientes:

- Control, tratamiento y asistencia de toda persona que por disposición judicial deba estar bajo su tutela. Esto incluye, además

¹ Actualmente se vincula con la Administración Pública Central de la provincia de Buenos Aires a través del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, responsable de supervisar y coordinar sus actividades (Pascolini et al. 2023).

de las personas liberadas de instituciones privativas de libertad, el seguimiento de personas cumpliendo medidas alternativas a la prisión.

- Atención de las solicitudes de aquellas personas absueltas (hasta dentro de los dos años del cumplimiento de la medida judicial), que tienen el derecho a solicitar asistencia, tanto para sí mismos como para su grupo familiar.
- Realización de tareas de pregreso en los establecimientos penitenciarios bonaerenses.

El universo de las personas con las que interviene este organismo aparece sintetizado en el siguiente artículo de la Ley N.º 12.256:

Las expresiones liberado o tutelado comprenden indistintamente a toda persona que por disposición judicial deba estar bajo tutela, asistencia, tratamiento y/o control del Patronato de Liberados: liberados condicionales, condenados condicionales, eximidos de prisión, excarcelados, condenados con libertad asistida, probados con suspensión del proceso y todo aquel que deba cumplir medidas o penas sustitutivas de prisión. También es comprensiva de aquellos liberados cumplidos que necesiten o requieran asistencia (Parte II, Título I: “Régimen de liberados”; art. 161).

Según lo publicado por el mismo organismo, su misión se orienta a la reducción “de los niveles de reincidencia a través de la inclusión social de aquellas personas que han atravesado situaciones de conflicto con la ley penal”.² La actual estructura organizacional del PLB es el resultado de distintos procesos de descentralización institucional en los que se priorizó la territorialidad y la proximidad domiciliaria de sus trabajadores/as en relación con las personas tuteladas. En la actualidad, funciona con una sede central ubicada en

² <https://www.plb.gba.gov.ar/mision.asp>

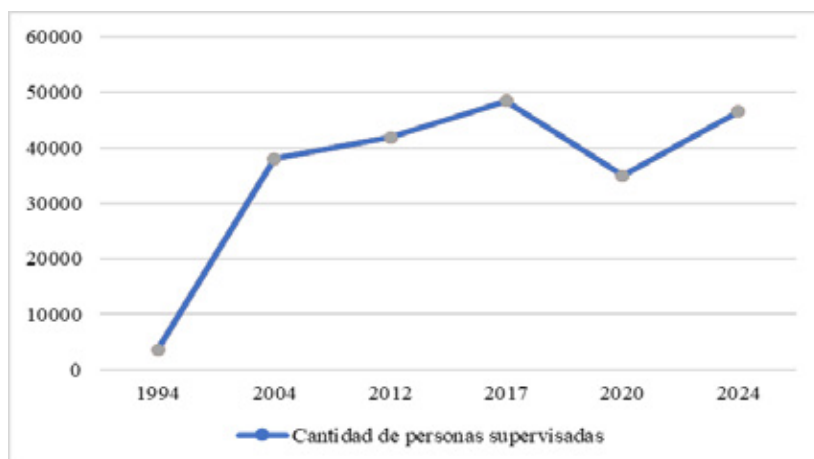
la ciudad de La Plata y 10 direcciones regionales ubicadas en distintas jurisdicciones de la provincia que, a su vez, contienen diferentes subdirecciones con sus respectivos departamentos, que incluyen partidos, localidades y barrios.³ La historia reciente de la institución está atravesada por un doble proceso de expansión: de funciones y de población asistida. Ambas tendencias iniciaron en la década del noventa cuando, por un lado, se anexaron tareas de seguimiento y control de las personas que debían cumplir penas no privativas de la libertad y, por otro lado, se incrementó la población encarcelada en la provincia de Buenos Aires.

En suma, las competencias legales del PLB abarcan un amplio universo de intervenciones sobre una población en expansión sostenida en las últimas tres décadas. Como señala Belén Roca Pamich, el incremento de las personas alcanzadas por medidas alternativas a la prisión no implicó una disminución de la cantidad de personas privadas de su libertad: “estas medidas no han ido en detrimento del encarcelamiento, sino que son parte de un fenómeno expansivo de la justicia penal” (2022, p. 49). Mientras que la población supervisada por el Patronato en 1994 no alcanzaba las 3.600 personas, en 10 años se pasó a 38.000 (2004) (ObEP, 2007, p. 70, en Bouilly, 2010). Por otra parte, Roca Pamich (2022) analiza el período 2012-2020, en el cual se alcanza el pico máximo de supervisados en 2017, con 48.509 personas, y el mínimo en 2020, con 34.959. Según datos del PLB, en 2024, las personas incluidas en tareas de supervisión fueron 46.526.⁴

³ Para profundizar sobre la organización regional ver organigrama en <https://www.plb.gba.gov.ar/estructura.asp>

⁴ Datos publicados en <https://www.plb.gba.gov.ar/>, consulta realizada en agosto de 2024.

Gráfico 1. Evolución de la población supervisada por el Patronato de Liberados de la Provincia de Buenos Aires, años 1994-2024.



Fuente: elaboración propia en base a datos de PLB y Roca Pamich (2022).

Una gran proporción de las tareas que realiza el organismo tiene el carácter de control del cumplimiento de requisitos establecidos por la autoridad judicial. Con menor volumen cuantitativo, también se despliegan abordajes que pueden conceptualizarse como “asistenciales”, en el marco de los cuales los/as profesionales y trabajadores/as desarrollan tareas de orientación y acompañamiento. Autoras como Bouilly (2010) y Roca Pamich (2022) coinciden en señalar que el crecimiento de la población asistida por el PLB no fue acompañado por una jerarquización presupuestaria y de dotación de personal acorde. Al analizar la composición de esta población se observa que la mayoría es no penitenciaria, es decir, personas alcanzadas por alguna medida judicial alternativa a la prisión.

En la historia reciente del PLB, se registraron distintas iniciativas dedicadas al acompañamiento e inclusión de la población asistida. En los últimos años, se desplegaron programas de ayuda económica directa orientados al fortalecimiento de procesos productivos y de capacita-

ción y formación laboral. Dentro de este segundo grupo, se encuentra el Programa FormAR, que fue precedido entre los años 2017 y 2018 por la “estrategia CIPIS” (Centros Integrales para la Inclusión Social). Se inicia así una línea de trabajo desde un enfoque sociocomunitario y colectivo, que trasciende las habituales intervenciones de seguimiento individual y fomenta espacios grupales de formación laboral y terminalidad educativa. En el año 2019, surgieron los Proyectos Colectivos de Intervención (PCI) como continuidad del CIPIS y, desde el año 2020, todas estas estrategias fueron retomadas y puestas en valor con un mayor nivel de institucionalidad, a partir de la aprobación del programa FormAR.⁵ Una particularidad de este programa es que fue diseñado en el marco de mesas de trabajo integradas por distintas organizaciones sociales que nuclean a personas liberadas, organismos públicos del Estado provincial y municipios. Es parte del programa interministerial “Más trabajo, menos reincidencia” que fue impulsado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la provincia de Buenos Aires mediante la Resolución 621/2020.

Resulta pertinente dedicar unas líneas a la contextualización de esta iniciativa interministerial, cuyo objetivo fue promover la inserción social de aquellas personas que recuperan su libertad ambulatoria, en pos de contribuir a la reducción de la tasa de reincidencia delictiva. Como se mencionó, en su surgimiento tuvieron una especial participación las organizaciones sociales de personas liberadas que fueron consideradas, novedosamente, como un interlocutor válido y necesario por las autoridades ministeriales. Esta iniciativa se propuso garantizar el acceso a distintos niveles educativos, en coordinación con la Dirección General de Escuelas de la provincia y las universidades nacionales, además de fortalecer la formación técnica y en oficios de las personas dentro de los establecimientos carcelarios. Con este

⁵ Mediante la Resolución 1027/2022 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2022).

objetivo, se convocó a actores estatales de los tres niveles jurisdiccionales (nacional, provincial y municipal), entidades de la sociedad civil y organizaciones sociales (cooperativas de trabajo, organizaciones sociales de liberados/as, entre otros).

¿Qué es el Programa FormAR?

El programa FormAR fue diseñado en el año 2020, y en el año 2022 se publicó la resolución ministerial que lo institucionaliza. Tiene como objetivo propiciar y fortalecer las estrategias de intervención colectiva con las personas asistidas. Según el anexo de la resolución de creación del Programa, este se propone:

Enmarcar estrategias de actuación territorial formativas, productivo-laborales y/o de servicios y socio comunitarias, tanto en el medio libre así como también en contextos de encierro, articuladas junto a actores institucionales, comunitarios, públicos y privados (Patronato de Liberados, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2022).

De este modo, el programa institucionaliza una innovación en el abordaje pospenitenciario que realiza el Patronato de Liberados en particular y el Estado provincial en general. Como se viene señalando, su especificidad reside en el carácter colectivo de las intervenciones y en el acompañamiento de procesos de organización y/o consolidación de cooperativas y emprendimientos que se desarrollan en el campo de la economía popular. En este marco, la población destinataria del programa no abarca solamente a las personas que atravesaron situaciones de conflicto con la ley penal, sino también a su grupo familiar y entorno comunitario. Las líneas de intervención del programa son tres:

- **Formativa:** incluye proyectos que se centran en la orientación, capacitación y formación laboral y en oficios. También comprende a aquellos que promuevan la continuación y finalización de los estudios formales en sus diferentes niveles.

- Productiva-laboral: incluye proyectos que desarrollen emprendimientos productivos o laborales que promuevan las relaciones socioproductivas. Se busca fortalecer su estructura a través de recursos técnicos y acompañamiento para el ingreso al mercado laboral.
- Sociocomunitaria: aborda proyectos que promueven actividades y espacios que refuercen el trabajo territorial y la construcción de vínculos con la comunidad, a partir de la realización de tareas que propicien el acceso a la salud, a la recreación y al esparcimiento.

De acuerdo con la información oficial, el programa se encuentra constituido por dos componentes: por un lado, la gestión de equipamientos y herramientas —a partir de la entrega de kits de recursos, organizados por rubro: textil, tapicería, peluquería, reciclado, jardinería/espacios verdes, agropecuario/huerta, plomería, herrería, electricidad, carpintería, construcción, gastronomía, entre otros— y, por otro lado, el acompañamiento de los equipos para la consolidación y conformación de grupos y el desarrollo de estrategias que apunten a fortalecer los procesos productivos (Patronato de Liberados Bonaerense, 2024).

En este marco, entre los años 2020 y 2023, los equipos de trabajadores/as del organismo presentaron 259 proyectos, distribuidos en las 10 regiones territoriales del organismo, de los cuales 207 fueron financiados. Entre estos últimos, 41 (19,8 %) se implementaron en contextos de encierro y 166 (80,2 %) se desarrollaron en el medio libre (Patronato de Liberados Bonaerense, 2024).

En nuestro relevamiento, pudimos observar la construcción de diversas articulaciones institucionales por parte de los equipos territoriales. Por un lado, encontramos las articulaciones con organismos públicos locales, municipios, organismos de la provincia, y/o de la administración pública nacional. En estas articulaciones con el sector público se destacan los Centros de Formación Laboral (CFL) —dependientes del Instituto Provincial de Formación Laboral del Minis-

terio de Trabajo de la provincia—, los Centros de Formación Profesional (CFP) —que se configuran como unidades educativas de la Dirección General de Escuelas—, y programas educativos como el Plan FinEs —destinado a la finalización de estudios secundarios—. Tanto los CFL como los CFP brindan cursos y trayectos formativos gratuitos con reconocimiento oficial, orientados a la formación en oficios. Ambos buscan afianzar la relación entre la oferta de formación profesional y las necesidades productivas para el desarrollo local. Por otro lado, encontramos las articulaciones con organizaciones sociales, ONGs, fundaciones, asociaciones civiles, cooperativas de trabajo, instituciones religiosas, clubes de barrio, sociedades de fomento, empresas, entre otras.

El ingreso al FormAR lo realizan los/as trabajadores/as del Patronato, quienes elaboran y presentan un proyecto con lineamientos estandarizados mediante la plataforma interna del organismo. La información requerida permite agrupar las propuestas en distintas categorías según la línea de intervención (formativa, productivo-laboral, sociocomunitaria), el o los rubros (gastronomía, espacios verdes, peluquería, agropecuario, entre otros), y las articulaciones institucionales previstas. También deben consignar los datos sobre el lugar donde se desarrollará el proyecto (equipamiento, insumos, infraestructura edilicia), las acciones a desarrollar y los/as destinatarios/as.

Como se puede observar, la presentación de un proyecto resulta de un trabajo territorial previo de los/as trabajadores/as del organismo, que supone el conocimiento de las personas asistidas, sus necesidades y características, así como del entorno familiar y social, y un trabajo concreto de articulación con diversas instituciones y/u organizaciones sociales locales.

De acuerdo con lo publicado en el Informe de gestión (Patronato de Liberados, 2024), en el período 2020-2023, hubo 1.388 personas incluidas en 166 proyectos iniciados en el medio libre que recibieron financiamiento. Del total de personas incluidas, 58,8 % se encontra-

ban bajo intervención del Patronato; el resto de los participantes eran familiares, vecinos/as o personas que formaban parte de los emprendimientos colectivos.

Registros y publicaciones sobre el FormAR

El informe de gestión publicado sobre el período 2020-2023, titulado “El programa que enmarca estrategias de acciones territoriales colectivas” (PLB, 2024), realiza una breve presentación del FormAR y se sistematizan algunos indicadores que permiten realizar una aproximación a su funcionamiento. Resulta necesario destacar la relevancia de esta publicación, en vistas de que la práctica de evaluar y publicar los resultados de las políticas públicas no es algo habitual en los organismos estatales. El informe considera que los principales aportes fueron:

Aportes para el propio organismo.

- La institucionalización de un programa de alcance colectivo que se constituyó como una nueva herramienta asistencial para los equipos de trabajo.
- Las articulaciones realizadas con otros actores de la sociedad para coordinar los abordajes en relación a las necesidades de la población asistida.
- La sistematización de información sobre los proyectos colectivos que se llevan a cabo en la provincia.

Aportes para la población destinataria del programa.

- Aportes de recursos y herramientas para el inicio y/o expansión de emprendimientos productivos.
- Ampliación de la oferta de capacitaciones en oficios, en formación profesional y de continuidad de trayectorias educativas.
- Acompañamiento técnico para la constitución y consolidación de grupos y proyectos productivos. Elaboración de estrategias de *marketing* y difusión.

- Aportes para la consolidación de espacios de contención y red entre personas integrantes de los proyectos.

El informe organiza la exposición de los resultados a partir de la presentación de un conjunto de indicadores sobre el proceso de implementación del programa, que clasificamos, por un lado, en indicadores sobre la apropiación institucional del programa y, por otro, en indicadores sobre la ampliación de la oferta de inclusión laboral, educativa y formativa.

Indicadores sobre el proceso de implementación del programa:

- La evolución de la cantidad de proyectos presentados durante las 3 convocatorias realizadas, distinguiendo entre los propuestos para ser implementados en el medio libre (ML) y en contexto de encierro (CE).
- La evolución de la cantidad de delegaciones que presentaron proyectos durante las convocatorias realizadas.
- La evolución de la cantidad de trabajadores/as involucrados/as en la presentación de proyectos durante las convocatorias realizadas.
- La evolución sobre la cantidad de personas alcanzadas por el programa durante las convocatorias realizadas, comparando medio libre y contexto de encierro.

Indicadores sobre la ampliación de la oferta de inclusión educativa, formativa, laboral y de integración sociocomunitaria:

- Evolución de la cantidad de articulaciones públicas y privadas establecidas durante las convocatorias realizadas, discriminadas por región.

El informe expone un incremento general en la presentación de los proyectos en todas las regiones del organismo, así como también en la cantidad de delegaciones y trabajadores/as involucrados/as en

los últimos años. La evaluación institucional señala que los principales desafíos del programa fueron la generación y profundización de las líneas de intervención para sostener los emprendimientos de la economía popular. También se destaca que se debe profundizar la articulación entre distintas agencias del Estado para optimizar una respuesta conjunta, así como la vinculación con otros actores de la sociedad, que asisten y acompañan las trayectorias de vida de las personas asistidas.

Se pudo identificar una vacancia en la elaboración de indicadores sobre los tipos de usos y funcionalidades de las maquinarias aportadas a los emprendimientos y sobre sus efectos en términos productivos, formativos y/o sociocomunitarios. Uno de los objetivos de nuestra investigación fue aportar este tipo de información sin desconocer la complejidad de esta tarea. La elaboración de una muestra de emprendimientos construida a partir del saber acumulado por los equipos del Patronato de Liberados permitió una aproximación al cotidiano de estos espacios colectivos y de las personas que los integran. Este tipo de datos se encontraba relativamente ausente en los registros y evaluaciones institucionales que analizamos, por motivos de distinto tipo. El primero y más significativo se vincula con la naturaleza del programa y de la población destinataria, que presenta gran variabilidad y apertura respecto al ingreso de nuevos integrantes, que puede abarcar tanto a personas asistidas por el PLB, como también a miembros de su familia y/o grupos de pertenencia. Esta característica es una de las fortalezas del FormAR ya que extiende y fortalece el alcance de la política, sin embargo, también dificulta la precisión y actualización de los registros. Además, las tareas de seguimiento, sistematización y difusión —particularmente complejas en este caso por el alcance territorial y la cantidad de personas que intervienen en la toma de datos— requieren de un equipo de trabajo especializado y dedicado exclusivamente a esta función. En programas de este tipo, donde la ubicación y redistribución de recursos humanos y materiales es constante, resulta indis-

pensable priorizar esta dimensión para garantizar una lectura correcta del alcance y los efectos de la política.

Se pudieron identificar disonancias entre la cantidad y cualidad efectiva de las personas participantes, en el número y nombre de los proyectos, y en la carencia de metadatos⁶ que faciliten la organización, búsqueda, gestión y uso de la información. Si bien el Patronato de Liberados es una institución con vocación por el registro, evidenciada en la cantidad de instrumentos y evaluaciones que produce y publica —aspecto poco común en organismos de este tipo—, al revisar las bases de datos institucionales de manera integral, se identificó un subregistro de personas participantes, usualmente quienes son familiares, vecinos/as o allegados/as de los/as asistidos/as. En varias de las experiencias productivas analizadas, la cantidad de participantes excedía lo reflejado en los registros institucionales, situación que se explica por el ya señalado dinamismo de los proyectos. Este tipo de problemas conlleva dificultades para establecer una evaluación atada a la información registrada y en ocasiones se pueden diluir el registro y comunicación de efectos positivos de la política.

En este sentido, se evidenciaron dificultades a la hora de realizar un seguimiento minucioso, tanto por la diversidad de proyectos que abarca el programa, así como también por la dificultad de compatibilizar el trabajo territorial con el administrativo. Sin embargo, el relevamiento y seguimiento institucional constituyen un punto imprescindible para la evaluación de la política pública y resulta necesario perfeccionar este aspecto para construir una estrategia de intervención adecuada.

Más allá de esto, consideramos que medir los efectos del FormAR implica analizar tanto los resultados en términos de inserción laboral y fortalecimiento productivo, como los efectos relacionados con

⁶ Los metadatos refieren a aquellos datos descriptivos que detallan cómo se generaron, organizaron y almacenaron los datos y además explican su estructura lógica y relacional.

la construcción de espacios de contención, vínculos comunitarios y la transformación de la subjetividad de los participantes. Sobre este último aspecto nos detendremos más adelante, aunque es necesario aclarar que este tipo de información suele escapar del registro tradicional de datos, ya que se trata de aspectos difícilmente cuantificables mediante indicadores clásicos. Las personas entrevistadas refieren que los proyectos productivos funcionan como espacios de contención emocional y social, ofreciendo lugar de escucha, reconocimiento y acompañamiento, y este es un aspecto fundamental para analizar la relevancia y alcance del programa.

Los equipos territoriales en la implementación del FormAR

Como mencionamos, el Patronato se despliega en la provincia con delegaciones en las distintas regiones, donde los equipos territoriales cumplen un papel fundamental en la implementación del Programa. Para los/as trabajadores/as del organismo, el programa FormAR implicó la realización de tareas vinculadas a la presentación, conformación y seguimiento de los proyectos, que se añaden a las actividades de supervisión y acompañamiento individual. A continuación, transcribimos un ejemplo extraído de nuestros diarios de campo.

La trabajadora social señala que actualmente se encarga de hacer seguimiento y vinculación con organizaciones sociales. Sostiene que esta apertura obedece a una modificación en la política de la institución, que sumó al trabajo de seguimiento individual un trabajo orientado a lo colectivo, haciendo “alianzas” con organizaciones de la comunidad (Registro de entrevista a equipo de delegación de PLB, 10/09/2024).

El programa se presentó ante gran parte de los/as trabajadores/as como un nuevo desafío laboral, que implicó la necesidad de realizar capacitaciones en economía social y cooperativismo, para llevar a cabo un acompañamiento integral a los grupos. Los/as entrevistados/

as señalaron que, a diferencia de los abordajes tradicionales centrados en el seguimiento individual, la nueva propuesta introduce una lógica colectiva de intervención, que abre nuevas posibilidades. No obstante, no puede perderse de vista que las tareas de seguimiento del FormAR en muchos casos suponen que los/as trabajadores/as sostengan los dos tipos de acompañamiento simultáneamente. Al mismo tiempo, se trata de gestiones que demandan saberes, tiempos de espera y resultados inciertos que, en muchos casos, deben contar con autorización judicial. Un caso paradigmático es el de las mujeres que cumplen arresto domiciliario.

En este emprendimiento iniciamos proponiendo a mujeres con arresto, propusimos más de 15 personas durante la pandemia. Muchos juzgados no dieron los permisos para las salidas, terminaron saliendo seis o siete (Registro de entrevista a equipo de delegación de PLB, 10/09/2024).

Por este motivo, al analizar los procesos institucionales debe atenderse a la especificidad del trabajo del Patronato, cuyas actividades pueden ser invisibilizadas en una evaluación focalizada en resultados. Los equipos profesionales desarrollaron diversas estrategias de acompañamiento de los grupos para lograr su sostenibilidad en el tiempo, para articular encuentros de formación y capacitación, y para otros tipos de tareas como la planificación de estrategias de comercialización, publicidad y formalización.

Estos equipos juegan el papel de gestores de articulaciones. Pudimos observar que logran vinculaciones efectivas y beneficiosas para los proyectos, entre las cuales se distinguen articulaciones con otros organismos estatales, como pueden ser los municipios, con otros programas, como el Potenciar Trabajo, y con diversas organizaciones sociales a fin de contribuir a mejorar las experiencias del FormAR.

Consideramos que una de las principales fortalezas del programa es su orientación hacia una implementación descentralizada y flexible,

que permite la adaptación a las realidades territoriales a partir de las tareas que desarrollan los/as trabajadores/as estatales que mantienen un contacto directo y frecuente con la ciudadanía. Su labor no solo influye en la subjetividad de las personas con las que interactúan, sino que también es clave en el acceso efectivo a derechos y en la consolidación de la ciudadanía. En este caso, el rol de los equipos territoriales no se limita a ejecutar mecánicamente una política diseñada desde instancias superiores, sino que implica una adaptación dinámica a las realidades concretas de los actores locales. No se trata de un proceso lineal, como señala una de las trabajadoras del equipo de gestión en una de las reuniones con el OPS:

Saber gestionar recursos implica tener los recursos del Estado pero también la voluntad política. No descuidar ni un segundo el objetivo principal: poner una política al servicio de las organizaciones sociales, teniendo el fortalecimiento del Estado como objetivo secundario. Este tipo de programas le dio una bocanada de aire a algunos equipos profesionales (Registro de entrevista a equipo de PLB, 08/04/2025).

Esta perspectiva sobre los/as trabajadores/as pone en cuestión las caracterizaciones de la burocracia tradicional centradas en el desapego y la impersonalidad. En la implementación de una política pública como la que estamos describiendo, se generan relaciones personalizadas y cercanas entre los/as trabajadores/as y los/as destinatarios/as. En este contexto, los/as ejecutores/as de la política gozan de cierta autonomía respecto de la organización central, lo que permite adaptar su aplicación a las realidades concretas del territorio. Este margen de flexibilidad no implica necesariamente una desviación negativa del diseño original, sino que posibilita ajustes que favorecen su efectividad al abordar de manera más precisa los problemas reales que enfrentan los actores.

Esta dinámica rompe con la rigidez burocrática tradicional y posibilita una mayor eficacia en la intervención. No obstante, persiste el

desafío de garantizar que las decisiones respondan a las necesidades de la población destinataria, que haya una correcta asignación de recursos y que logre escapar a meros criterios administrativos. Pudimos observar ciertos desfases que se manifiestan en las demandas no resueltas de los proyectos productivos, que abren interrogantes en torno al alcance, los límites y el rol que debería asumir la política. Por otra parte, la disyuntiva en torno al acompañamiento permanente constituye un problema latente en la cotidianeidad de los/as trabajadores/as, quienes se enfrentan al dilema de una posible reproducción de una lógica tutelar no deseada. Más allá de este debate, la capacidad de adaptación y flexibilidad, poco común en este tipo de políticas territoriales, representa un capital destacado del FormAR.

Entendemos que el programa se encuentra en una etapa incipiente, con un camino por recorrer para consolidarse como una estrategia de asistencia plenamente efectiva. Consideramos que su diseño normativo constituye un avance relevante en el campo de las políticas pospenitenciarias, ya que está orientado hacia una implementación “desde abajo” (Aguilar Villanueva, 1993) y toma en cuenta las prácticas, saberes, valores de los/as trabajadores/as territoriales y de las organizaciones sociales.

Nuestra investigación

Como se señaló al inicio, la lectura y análisis de la información que el PLB sintetizó en los informes de gestión publicados fueron un punto de partida a la hora de realizar el diseño de esta investigación. También recurrimos a otros informes y fuentes documentales de uso interno, que permitieron conocer características generales sobre los proyectos (cantidad, rubro, articulaciones, vinculaciones con organizaciones sociales y de la sociedad civil) y sus participantes (género, edad, relación con el Patronato, nivel educativo).

En ese marco, diseñamos una estrategia basada en la realización de entrevistas a integrantes de los equipos territoriales de las sedes re-

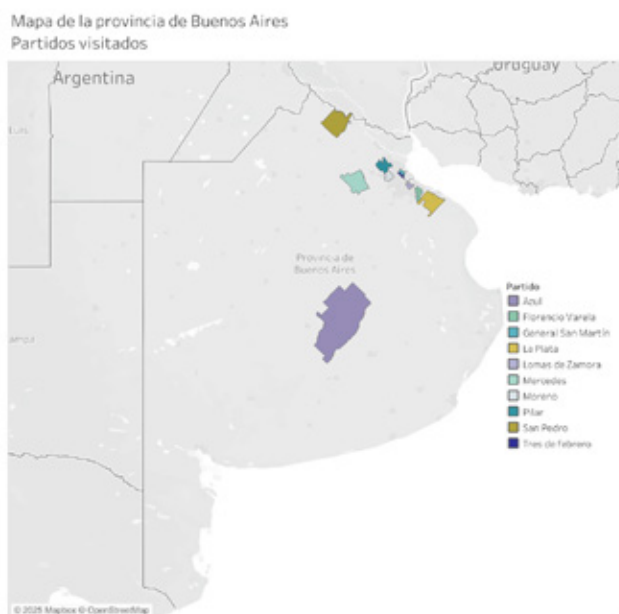
gionales del Patronato y a las mujeres que participaban de los proyectos productivos. Los cuestionarios semiestructurados se organizaron en tres ejes: sobre el programa FormAR, sobre los proyectos y sobre las mujeres que los integran.

En relación con el primero, buscamos conocer valoraciones y percepciones sobre el proceso de acompañamiento en la implementación del programa desde el punto de vista de los/as trabajadores/as y de las/os beneficiarias/os. Respecto a los proyectos, buscamos construir información de primera mano sobre el funcionamiento y organización, el impacto en términos de ingresos, aprendizajes y formación laboral. También indagamos sobre las estrategias de articulación con actores públicos y privados, así como sobre las características de las actividades económicas, formativas y sociocomunitarias. En cuanto a las mujeres participantes, recuperamos relatos sobre las trayectorias previas y posteriores a su incorporación al proyecto, y sobre las características de su participación en espacios educativos, laborales y comunitarios.

El trabajo de campo abarcó 15 proyectos productivos, ubicados en 10 localidades de la provincia de Buenos Aires, correspondientes a 9 de las 10 regiones del PLB. Nos enfocamos en los proyectos que tuvieran una mayoría de participantes mujeres o que fueran exclusivamente conformados por mujeres para captar los problemas específicos que afrontan en el posencierro. La muestra buscó contener la heterogeneidad de emprendimientos que se alojaban en el programa, desde pequeñas experiencias de formación basadas en la producción para el autoconsumo hasta cooperativas con 20 o más trabajadores/as. A partir de los resultados de las evaluaciones realizadas por el propio organismo, buscamos recuperar la variedad respecto de la cantidad de participantes y su rango etario, así como también sus diferentes rendimientos productivos y funciones sociocomunitarias. En total realizamos 26 entrevistas: 17 grupales, a personas pertenecientes a esas 15 unidades productivas, y 9 a equipos de trabajo del PLB. El trabajo de campo fue realizado entre julio y noviembre de 2024 en los siguientes munici-

pios: Azul, Florencio Varela, La Plata, Lomas de Zamora, Mercedes, Moreno, Pilar, San Martín, San Pedro, Tres de Febrero. Para llevar adelante este trabajo, el organismo brindó apoyo logístico, aportando vehículos, choferes y la coordinación necesaria para la realización de 9 viajes.

Imagen 1. Señalización de los municipios de la provincia de Buenos Aires visitados



Fuente: elaboración propia.

Como fue señalado, nuestra investigación se enfocó en las experiencias de inclusión pospenitenciaria de mujeres. Sabemos que su rol como organizadoras de espacios colectivos y de contención ha sido protagónico a lo largo de la historia de nuestro país, especialmente durante los momentos de las mayores crisis económicas. Al mismo tiempo, han sido el componente invisibilizado que sostuvo a gran parte de las organizaciones sociales y políticas en los territorios, desde

las militantes sociales en la década del 70, pasando por el movimiento piquetero y las manzaneras en los años 90 y principios del 2000, a las organizadoras de comedores y ollas populares en la actualidad.

Ante un fenómeno relativamente reciente, como es el encarcelamiento extendido, las mujeres son quienes visitan regularmente a sus familiares encarcelados/as, proveen de recursos materiales y afectivos y, en el posencierro, sostienen cotidianamente los espacios de trabajo organizados por liberados/as. Las mujeres nuevamente son el sujeto que sostiene los lazos comunitarios.

En este capítulo presentamos los lineamientos generales del programa FormAR y destacamos su carácter innovador con respecto a las intervenciones centradas en el abordaje individual que tradicionalmente desarrolla el organismo. Si bien se mencionan antecedentes, subrayamos la importancia de su institucionalización y de la conformación de grupalidades mixtas, al permitir la inclusión en los proyectos de personas asistidas y no asistidas por el PLB. Los datos cuantitativos permitieron contextualizar el incremento de la población bajo intervención durante las últimas tres décadas en un contexto de expansión punitiva en el que también creció sostenidamente la tasa de encarcelamiento. Destacamos la importancia de los equipos de trabajo descentralizados en articulación con la dirección central en la implementación, seguimiento y acompañamiento de los proyectos. También se analizaron los informes de gestión y destacamos como valiosa la política de publicación de información, que se constituye como insumo indispensable para la evaluación. Por último, se sintetizaron las características del trabajo de campo realizado.

Trabajar, capacitarse y construir comunidad después de la cárcel. Una aproximación a los proyectos acompañados por el FormAR

Brunela Germán

Teo Iriarte

María Tur

Como se señaló en el capítulo anterior, el programa FormAR se propone el fortalecimiento de experiencias colectivas de trabajo y/o formación en las que participan personas asistidas por el Patronato de Liberados de la provincia de Buenos Aires. Para el cumplimiento de este objetivo, se realiza la entrega de equipamiento y se procura el acompañamiento institucional mediante gestiones y articulaciones con otros actores. En este capítulo, nos proponemos hacer foco en estos espacios colectivos, integrados por personas que pasaron por el sistema penal junto a sus familiares y/o vecinos/as. Las vidas de todas estas personas están atravesadas por un contexto de precariedad laboral y habitacional, ya que viven en barrios con pocos o nulos servicios de electricidad, gas y transporte, con dificultades para el acceso a la salud, educación y vivienda. Los trabajos que desarrollan suelen ser informales y de baja remuneración, por lo que sus ingresos no alcanzan para cubrir sus necesidades básicas. Estas desigualdades sociales se ven profundizadas cuando algún integrante de su grupo familiar transita el encierro.

Las personas que forman parte de las experiencias incluidas en el FormAR pertenecen a los sectores más desaventajados de la población urbana bonaerense. Según la Encuesta Permanente de Hogares (INDEC), durante el período 2020-2024 en el total de Buenos Aires urbano,¹ en promedio 32,6 % de los hogares y 41,9 % de la población se encontraba por debajo de la línea de pobreza. El valor máximo se registró en el año 2020 (34,5 % de los hogares y 44,7 % de la población) y el valor mínimo en 2023 (31,7 % y 40,8 %). Respecto a la tasa de desocupación, el punto más alto se registró en el año 2020 con 13,5 % y luego descendió hasta 6,4 % en el año 2023, para aumentar dos puntos porcentuales en el tercer trimestre de 2024 (8,4 %). Si focalizamos en la región del Gran Buenos Aires, en 2024 se registró una tasa de informalidad laboral de 40,4 %. Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, en la provincia de Buenos Aires la tasa de hogares con al menos un indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) fue de 6,3 %.

Como se indicó en el capítulo uno, el FormAR distingue tres líneas de intervención, según el tipo de proyecto: formativo, productivo-laboral y sociocomunitario. Si bien el diseño de la investigación buscó focalizar en lo productivo, uno de los hallazgos del trabajo de campo fue identificar que en las experiencias concretas estas líneas se entrelazan y confluyen. En las 15 experiencias relevadas, los componentes formativos y/o sociocomunitarios estaban presentes, con mayor o menor grado de formalización o en distintos momentos del proyecto. Se pudo comprobar que ambos son condición de posibilidad para el despliegue de la producción y comercialización, actividades que no tienen la misma importancia en todas las experiencias.

¹ Los datos presentados bajo la denominación *Total Buenos Aires urbano* incorporan información representativa de todas las localidades de más de 2.000 habitantes de la provincia, por lo que alcanzan al 97 % de la población.

Tamaño, rubros, trayectorias previas y análisis en clave de género

El diseño de la muestra contempló la heterogeneidad de los emprendimientos incluidos en el programa, que abarca desde iniciativas de formación en oficios en grupos pequeños hasta cooperativas de producción que reúnen más de 20 trabajadores/as. En relación a la cantidad de integrantes, el promedio era de 9, conformación similar a la de la totalidad de las experiencias incluidas en el FormAR, según consigna el informe del PLB (2024).

Tabla 1. Distribución de proyectos según la cantidad de integrantes.
Valores absolutos

Cantidad de integrantes	Cantidad de proyectos
Menos de 5	3
Entre 6 y 10	8
Entre 11 y 15	1
Más de 15	3
Total	15

Fuente: elaboración propia.

En la mayoría de los proyectos las mujeres ingresaron mediante la invitación de referentes/as de organizaciones sociales territoriales y/o por otros/as integrantes, en una clara lógica de redes. En otros, quienes impulsaron la incorporación fueron los/as profesionales de las instituciones que trabajan con estas poblaciones, particularmente el PLB. Es importante destacar que políticas públicas, como los programas Potenciar Trabajo y Ellas Hacen,² fueron claves para el ingreso

² “Ellas hacen” fue una línea programática en el marco del Programa “Ingreso Social con trabajo” (Res. 3.182 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación), implementada en el año 2013 y destinada a mujeres en situación de vulnerabilidad socioeconómica y/o víctimas de violencia de género. A través de una estrategia territorial, se proponía la formación de cooperativas de trabajo, la capacitación en oficios

y la permanencia. Estas políticas implicaban una contraprestación en proyectos productivos y/o sociocomunitarios y tuvieron relevancia en las primeras inserciones laborales de esta población, que comparte la escasa experiencia previa.

Cuando me quedé sin trabajo empecé a coser en casa, a hacer almohadones o almohadas, cortinas, lo más básico. Después entré a Ellas Hacen mucho antes del Potenciar, viste que fue mutando (...). Por medio del Potenciar entré al Banco de Herramientas. Eran un grupo de cinco o seis personas (Manuela, Unidad productiva 5)³.

La mayoría son compas liberadas, compas con pulsera, compas que tienen familiar [detenido], compañeras que vinieron a través del Potenciar (Agustina, Unidad productiva 3).

Con relación a la formación laboral, se pudieron relevar trayectorias heterogéneas. Por un lado, se destaca la importancia de las capacitaciones en oficios realizadas en las unidades penitenciarias, especialmente los aprendizajes en costura, tapicería, herrería, carpintería y gastronomía.

y el acceso a la terminalidad educativa de mujeres en situación de vulnerabilidad. La creación de cooperativas buscaba mejorar las condiciones urbanas de los barrios en los que residían e incluía desde reacondicionamiento de espacios públicos hasta la construcción y mantenimiento de viviendas. El Programa “Potenciar Trabajo” fue creado en el año 2020 mediante resolución 121/2020 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, con el propósito de contribuir a mejorar el empleo y generar nuevas propuestas productivas, y así contribuir con la inclusión social de personas en situación de vulnerabilidad social y económica. Buscó promover la economía social y popular. La prestación económica que se recibía, llamada Salario Social Complementario, exigía como contraprestación el cumplimiento de media jornada laboral en proyectos socioproductivos, sociocomunitarios, sociolaborales o bien en la culminación de los estudios primarios o secundarios. Además, contaba con la posibilidad de otorgar subsidios o créditos a las unidades de gestión responsables de cada proyecto (en manos de organizaciones sociales) para garantizar la implementación y fortalecimiento de los proyectos.

³ Los nombres de las personas entrevistadas, así como de los proyectos de los que forman parte, fueron alterados para respetar el anonimato.

[¿Dónde te formaste?] En la escuela municipal de acá de Pilar. Panadería con título y pastelería con título también (Vanesa, Unidad productiva 9).

Lo que veníamos notando es que las personas que acompañábamos traían conocimientos de panificados desde la unidad.⁴ Era de lo que más traían y de lo que más podían defenderse, incluso tal vez habiendo transitado un taller corto, pero también con conocimiento previo a la detención. Había algo de eso que era común a todos. Entonces dijimos “vamos con panificado”, porque nos pareció que es lo que más podía andar, entre las oportunidades que había, entre los rubros que había (Cecilia, Unidad productiva 2).

Por otra parte, se destaca la formación autodidacta: aprendieron por internet o “empezaron solas en casa”.

Yo aprendí casi autodidacta. Me quedé sin trabajo y me regalaron una máquina de coser familiar (...) empecé haciendo macanas, después hice algún curso (...) quiero hacer algo y busco tutorial, o se rompe alguna máquina, buscamos qué puede ser y si lo podemos arreglar nosotras (Manuela, Unidad productiva 5).

También nos encontramos con personas que adquirieron conocimientos de forma práctica, a través de sus experiencias laborales previas, generalmente trabajos informales y ocasionales. Un grupo importante de mujeres destacó la participación en los proyectos como el punto de inicio de su trayectoria laboral.

Yo me pude perfeccionar junto con una compañera e involucrarme en el mundo del trabajo, porque fue mi primer trabajo. Yo jamás trabajé en mi vida y me sentí feliz porque le podía comprar con mi plata las cosas a mis hijos (Fernanda, Unidad productiva 9).

[¿Este fue tu primer trabajo?] Sí, y el mejor. (...) Necesitaba mucha ayuda para arrancar. Demasiada (Cecilia, Unidad productiva 2).

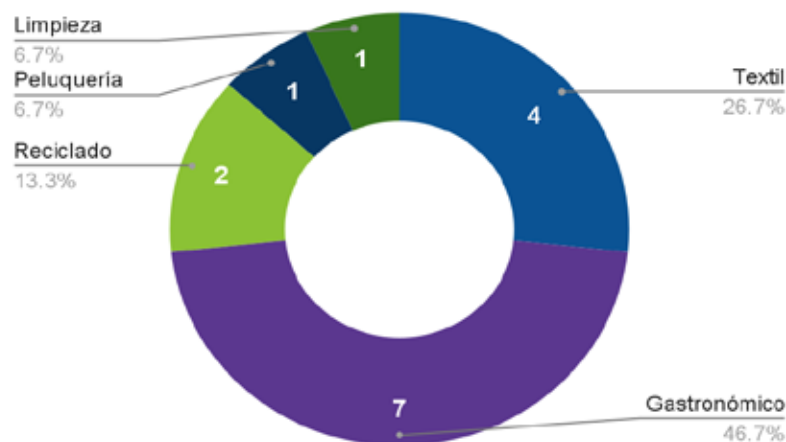
⁴ Refiere al aprendizaje en oficios adquirido en la unidad penitenciaria.

De esta manera, los proyectos se presentan no solo como la primera oportunidad laboral para gran parte de sus participantes, sino también como un espacio abierto y receptivo a la inclusión de personas sin experiencia previa. Hay una intención deliberada de trabajar con quienes atravesaron el encierro y aportar en simultáneo a la formación en un oficio.

El componente de capacitación es muy importante en el desarrollo de un proyecto productivo. En algunos casos, identificamos que se definió el rubro por los conocimientos previos de una o varias de sus participantes, aunque también pudimos relevar experiencias de formación impulsadas por el Patronato, que devinieron en espacios de producción y venta.

La mayoría de los emprendimientos se reparte entre los rubros gastronómicos y textiles. También hallamos, en menor medida, proyectos de reciclado, peluquería y limpieza. Sin embargo, es importante aclarar que en el caso de los proyectos formativos y sociocomunitarios, la distinción por rubro no alcanza para describir la multiplicidad de sus actividades y su variabilidad a lo largo del tiempo.

Gráfico 2. Distribución de proyectos de la muestra según el rubro al que pertenecen. Valores absolutos y porcentuales



Fuente: elaboración propia.

En comparación con el relevamiento realizado por el Centro de Estudios sobre la Economía Social (CEES - UNTREF, s/f) sobre las cooperativas de liberados de la región AMBA,⁵ observamos diferencias que vinculan el rubro y el género de quienes participan. En este estudio, sobre un total de 35 cooperativas, la mayoría de sus integrantes eran varones y desarrollaban actividades de los siguientes rubros: reciclado (10), textil (4), construcción (3), carpintería y gráfica (2), metalurgia, logística, herrería y otros (1). Esta comparación permite identificar el sesgo de género presente en las actividades desarrolladas por las mujeres de nuestra muestra.

Es importante recordar que los proyectos estudiados no son exclusivamente productivos en términos de generación de ingresos, sino que en ellos se desarrollan actividades laborales indispensables para las intervenciones sociocomunitarias y formativas. Estas actividades se sostienen por el compromiso y el trabajo de las personas que los integran, entre las que se destacan la elaboración de alimentos en comedores comunitarios, la limpieza de espacios comunes y el cuidado de niños y niñas.

Espacios, insumos y logística

Respecto a las condiciones en las que se desarrollan las actividades encontramos proyectos fuertemente atravesados por la informalidad y la precariedad. La disponibilidad de insumos, la existencia o no de maquinaria adecuada, el acceso a un espacio físico estable y la organización logística condicionan no solo la productividad de estas experiencias, sino su propia permanencia en el tiempo, especialmente en aquellas que son exclusivamente formativas y/o sociocomunitarias. Estos elementos son factores claves que moldean los ritmos de trabajo, los márgenes de acción y la proyección a futuro.

⁵ Este relevamiento se realizó durante los años 2023-2024 y fue presentado durante el año 2025.

Los insumos —telas, hilos, grapas, materia prima gastronómica, entre otras— suelen obtenerse a través de donaciones, compras realizadas por los propios participantes y, ocasionalmente, con ingresos del proyecto. Por su propia naturaleza requieren ser repuestos permanentemente, lo que vuelve imprescindible contar con un flujo mínimo de recursos para sostener la continuidad de las actividades. Esto exige la implementación de diversas estrategias para garantizar su disponibilidad. En muchos casos suelen ser adquiridos mediante recursos personales de los participantes, especialmente en las etapas iniciales de los proyectos cuando aún no se cuenta con ingresos propios de actividades productivas, o en los casos de tareas formativas o sociocomunitarias. La dificultad para la adquisición de los insumos se combina con aquellas relacionadas con la logística de los proyectos, aspecto clave para entender su funcionamiento.

Yo traía los insumos, traía la madera, la armábamos acá porque no teníamos nada, nada, nada. No teníamos martillo, no teníamos nada (Juan, Unidad productiva 6).

Y después, entre semana, si hay que comprar cosas se usan [los ingresos del proyecto]. Porque es una picardía ir y traer una sola bolsa de harina, entonces traemos tres bolsas, que es lo que nos permite cargar el remís (...), compramos la bolsa de azúcar de 50 kilos, así bajan los costos. Si vos traes mayor cantidad, el costo siempre es menor (Vanesa, Unidad productiva 9).

Otra fuente importante de insumos eran las donaciones. En la mayoría de los casos eran esporádicas, por lo que no garantizaban una continuidad en el abastecimiento, lo que obligaba a los participantes a buscar otras alternativas para sostener la producción. No obstante, en algunas ocasiones, los proyectos lograron establecer acuerdos con empresas o actores del sector público, que les permitían acceder a insumos de manera más regular. Estos vínculos representaban un alivio temporal y dejaban al descubierto la importancia de las redes territoriales.

La harina, a veces nos donan de Mope [empresa]. Si no tenemos que viajar a... no me acuerdo el lugar, pero también te donan, que son para los comedores y para producir acá. (...) Nos organizamos bastante, la mayoría de las cosas que compramos son utensilios chicos, cubiertos, tupper... (Eugenia, Unidad productiva 7).

A veces que me quedo corta con harina, un fideo o algo, les digo a los chicos [del Municipio] y me lo traen... hay buena relación, pero no estoy ahí todo el día, viste... tengo que laburar para comprar las cosas. No es que voy y les pido “denme esto”, porque tampoco tienen una obligación. Por ahí me gustaría que estén más, viste, que pasen. “Te falta un rollo de tela, te donamos” (Sofía, Unidad productiva 1).

En las experiencias más consolidadas se desarrollaron mecanismos propios de financiamiento para la compra de insumos: una parte de los ingresos generados por las ventas se reservaba para cubrir los costos de reposición de los materiales. No obstante, la adquisición de insumos representaba un desafío constante, especialmente cuando se trataba de materiales de alto costo. En esos casos, la falta de un apoyo sostenido para la compra de insumos limitaba la capacidad de producción y el crecimiento del proyecto. En líneas generales, la irregularidad de estos mecanismos generaba una constante necesidad de adaptación y búsqueda de nuevas formas de abastecimiento.

El hilo, las grapas... las grapas son carísimas. Estaría buena la ayuda con las cosas más caras, porque capaz que otras cosas, con alguna venta separás cosas para la caja chica y siempre tenés. Las grapas valen \$15.000, \$20.000. Es muy caro para nosotros (Pablo, Unidad productiva 6).

Las maquinarias son provistas por distintos programas estatales, principalmente del programa FormAR del PLB y en algunos otros casos del Banco de Herramientas del ex Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Entre los equipos más comunes encontramos amasado-

ras, hornos, máquinas de coser rectas y overlock, máquinas de cortar el pasto, balanzas, exhibidoras, entre otros.

Uno de los rasgos distintivos es que muchas veces las herramientas se utilizan de forma híbrida: para sostener espacios formativos, para la producción colectiva —ya sea destinada para la comercialización o para actividades comunitarias— y también para la generación de ingresos o autoconsumo individual o familiar.

Yo les digo a las compañeras: “chicas, aparte de lo que ya hagamos, pasta, prepizzas, lo que sea, para la feria, está bueno que cada una pueda hacer algo y llevar a vender”; lo podés hacer en tu casa o lo hacés acá, pero cada uno para tener su entrada, su plata (Alejandra, Unidad productiva 3).

Hubo una chica que vendió muchísimos de estos puff. Ella iba a la feria, pagaba un puestito y llevaba. Yo se los fabricaba y le daba un porcentaje por las ventas (...) Y también hacíamos acá. Ella venía con el pedido... se cansó de vender; era impresionante lo que trabajaba (Juan, Unidad productiva 6).

Un problema detectado en relación al FormAR es la falta de capacitación específica sobre el armado y puesta en funcionamiento de las máquinas entregadas. Esto obligaba a los/as participantes a buscar alternativas de aprendizaje mediante la utilización de tutoriales en línea o de personas cercanas.

La recta que nos mandaron estuvo ahí en la caja durante ¿cuánto tiempo? Iban a pedirle a alguien que venga a armarla. Un día les digo “vamos a armarla” (...) Buscamos todo por internet, la misma máquina, todo y empezamos a armarla. La armamos nosotras. Esa también. Todo con internet. Porque yo nunca usé una máquina bordadora (Elsa, Unidad productiva 11).

En este sentido, el acceso a la maquinaria aparece como un factor habilitante fundamental pero no suficiente. La combinación entre la

disponibilidad de equipos, el aprendizaje de su uso y los costos de mantenimiento son preocupaciones centrales en los relatos de las personas entrevistadas, cuya resolución no está garantizada.

El espacio físico, por su parte, representaba una de las mayores dificultades. En casi todos los casos, se señaló que no resultaban adecuados ni suficientes para sostener el trabajo productivo. Aunque en general las experiencias lograron adaptarse, la mayoría expresó no haber resuelto plenamente esta limitación. Suelen ser espacios prestados por los propios participantes o compartidos con otras iniciativas comunitarias, como centros de capacitación municipales o provinciales, comedores, espacios recreativos y agrupaciones políticas, sociales o religiosas. En uno de los proyectos visitados, pagaban un alquiler por un lugar que no resultaba adecuado ni suficiente para las tareas que desarrollaban, pero el costo del alquiler de un espacio indicado resultaba imposible de afrontar.

Patria Grande hoy nos presta este pedacito y nada, cuando ellos tienen reuniones nosotros no podemos tomar turnos [de trabajo]. Necesitamos un espacio, pero bueno, hoy es lo que tenemos. Nos conformamos y le mandamos para adelante (Laura, Unidad productiva 10).

Acá hay cinco cooperativas, funcionando son tres. (...) [¿Y el predio a quién pertenece?] La Pastoral Social cedió el lugar para hacer un polo productivo. Cada uno está en comodato. (...) Después armaron un proyecto, entre todas las cooperativas que estamos acá. Para poder hacer el polo productivo están haciendo ese galpón, que va a ser un nodo y, bueno, cada uno fue armando su galpón (Camila, Unidad productiva 4).

[Hacemos] costura y cocina. [¿Y no se usa para otras cosas el espacio?] Es multiuso, porque hacemos el comedor, manualidades con los chicos... (Sofía, Unidad productiva 1).

Como se señaló anteriormente, uno de los aspectos más complejos que deben afrontar es la logística, ya sea para resolver la adquisi-

ción de materia prima, para la entrega de productos o como parte del proceso de trabajo. Uno de los proyectos gastronómicos comentó que ofrecían envíos a domicilio, llevados a cabo en transporte público. Por otro lado, los proyectos del rubro de reciclado que necesitan trasladar el material muchas veces no cuentan con el transporte adecuado. En algunos casos, el municipio cubre esta necesidad mediante el préstamo de camiones.

El municipio nos presta el camión una vez por semana. Es lo que decimos siempre, los únicos que nos dieron una mano fueron los del Patronato. [¿Con las herramientas?] Sí, nos trajeron la balanza, la zorra, los carros, los bolsones que no teníamos para arrancar, guantes... (Camila y Carmen, Unidad productiva 4).

En relación con las compras de insumos, los participantes también utilizaban los vehículos de sus familiares o amigos.

El reparto está supeditado a que si se puede o no se puede (...) a veces pasa que, si se tiene que ir de una punta a la otra, ni la SUBE alcanza (Pedro, Unidad productiva 2).

Hago las compras. Tengo mi compañero, que cuando él puede me lleva porque tiene camioneta, y sino en remís. Vamos en colectivo y volvemos en remís, tratamos de gastar lo menos en pasaje (Vanesa, Unidad productiva 9).

En la base de estas experiencias encontramos grupos de mujeres con una enorme iniciativa e inventiva, tomando decisiones, articulando lo público y lo privado e interactuando con las distintas escalas de lo estatal.

Dinámicas de producción y comercialización

En las experiencias productivas relevadas, pudimos observar que la organización de rutinas para elaborar productos, brindar servicios y/o comerciar representaba un desafío para grupos con escasa o nula

trayectoria laboral. Los relatos subrayan la existencia de cierta horizontalidad en la toma de decisiones, como refleja la expresión de una participante: “nadie es jefa” (Florencia, Unidad productiva 9). No obstante, en la mayoría de los casos se identifica la presencia de una o varias personas encargadas de liderar, convocar al resto de los/as participantes, dar las directivas y vincularse con otros actores institucionales. En las experiencias más pequeñas (por cantidad de integrantes, o por la escala de producción y/o provisión de servicios) predominaban modalidades más flexibles, del tipo “todos hacemos todo” o “lo hace el que mejor le sale”. Por su parte, en las experiencias más “grandes”, y sobre todo en las vinculadas a organizaciones sociales, se observa una mayor división del trabajo entre los/as participantes y cierta coordinación entre distintos emprendimientos para resolver necesidades de producción y comercialización (préstamo de transporte, de locales para producir, personería jurídica para poder facturar). Tienen diferentes tipos de clientes, desde sus vecinos/as, pasando por quienes se contactan por redes sociales o en ferias, hasta empresas privadas y el sector público. Por ejemplo, una cooperativa textil se insertó en la cadena productiva de una marca de primera línea de ropa de niños/as.

Una de las chicas, de las señoras que estaba antes, tenía una amiga que le pasó un dato: “están buscando talleres para [marca de primera línea de ropa de niños/as]”. Entonces se contactó y mandó una muestra, y ahí arrancó y hasta hoy estamos; seguimos produciendo cada vez más (Manuela, Unidad productiva 5).

Además de estas inserciones en el sector privado, varias experiencias productivas encontraron en el Estado local una articulación clave para sostener su actividad, a través de contrataciones directas o trabajos puntuales.

Por ejemplo, si en el parque del Municipio van a hacer un evento, nos llaman como organización y nosotros nos ponemos a hacer tortas fritas, chocolatada, nos ponemos a cortar el pasto... le ayu-

damos con esas cosas. Porque también el Patronato nos ayudó con una maquinaria para cortar pasto (Susana, Unidad productiva 15).

En algunos casos, estas contrataciones llegan a formalizarse como contratos municipales.

El Municipio a fin de año siempre nos contrata para que nosotros hagamos todo lo que es mantenimiento en el centro polideportivo (...) Tenemos contrato municipal. Ponele, te contratan 10 compañeros (Susana, Unidad productiva 15).

No obstante, otras veces la venta al Estado aparece de manera intermitente y no siempre garantiza continuidad.

Nos compraron para las elecciones. Vendemos en la calle las bolsas; no es que todos los meses el Municipio nos compra (Sofía, Unidad productiva 1).

En los proyectos pequeños y medianos sobresalen las estrategias de venta “boca en boca”, en el propio barrio, a familiares y amigos y la difusión en forma artesanal en redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp). Las entrevistadas valoraban la participación en ferias organizadas por los municipios u otros entes estatales como una oportunidad para la ampliación de los canales de venta. También se hizo mención a la existencia de “clientes fijos” como locales comerciales. No obstante, en la mayoría de los casos se percibía como una necesidad mejorar las estrategias de organización del trabajo, difusión y venta.

Para quienes estaban en el rubro de reciclado, varios factores habían impactado negativamente en sus ingresos económicos: el descenso del precio del cartón a partir de la liberalización de las importaciones, el aumento en la cantidad de personas dedicadas a juntar y vender cartones como estrategia de supervivencia, el descenso en la calidad del material de descarte recuperado por los/as recicladores/as.

Antes volvíamos con un carro lleno, ahora no se puede volver con un carro lleno (...) un montón de negocios... va a llegar un momento donde ya no van a sacar más el cartón a la calle, que ellos mismos van a vender el cartón (Marta, Unidad productiva 13).

Las dificultades ligadas al contexto económico, el incremento del costo del transporte y de los servicios⁶ impactaron tanto en términos individuales como en los aspectos productivos, en la compra de insumos y el reparto de la mercadería y en la asistencia a las unidades productivas.

El trabajo de campo, realizado en 2024, permitió identificar los efectos del deterioro económico en todos los proyectos. La devaluación, el congelamiento de salarios (entre ellos el monto del Potenciar Trabajo) y el aumento del costo de vida se tradujeron en el declive de las ventas y en la capacidad de generar ingresos.

Ahora bajaron bastante las ventas, que es lo que a mí me preocupa. Porque no queremos tener pérdida, entonces cuando las compañeras me preguntan “¿cuánto hacemos?” me voy fijando las fechas, cuándo la gente cobra y así (Vanesa, Unidad productiva 9).

Articulaciones interinstitucionales y presencia de organizaciones sociales

¿Cómo evaluar los efectos de una política pública como el FormAR? ¿Qué indicadores hay que considerar teniendo en cuenta la heterogeneidad de experiencias y de situaciones iniciales en que se encontraban los proyectos? Estas preguntas acompañaron el diseño de la investigación y fueron reformuladas reflexivamente a lo largo del trabajo de campo. Un primer emergente fue la identificación de dos características que permitían que los proyectos se desarrollaran con mayor solidez:

⁶ Durante el año 2024 se registraron fuertes aumentos en las tarifas de transporte público y combustibles, producto de la eliminación o reducción de subsidios estatales y la liberalización de precios.

- Las articulaciones institucionales y vinculaciones con otras políticas públicas.
- La presencia y/o conexiones con organizaciones sociales.

Con respecto al primer punto, en numerosas ocasiones estas articulaciones eran gestionadas desde el Patronato, lo que da cuenta de que la cercanía territorial de los equipos potenciaba su intervención. Entre estas redes pudimos identificar, por un lado, organismos públicos locales, municipios, organismos de la provincia y/o de la administración pública nacional.

Tabla 2. Vinculaciones con distintos niveles del Estado sobre el total de proyectos visitados. Valores absolutos y porcentuales

Vinculación	Cantidad	Porcentaje
Estado nacional	1	5 %
Estado provincial	3	16 %
Estado municipal	6	32 %
Tercer sector	5	26 %
No se vincula	4	21 %
Total	19	100 %

Fuente: elaboración propia.

Además, se destacan articulaciones con Centros de Formación Laboral (CFL) y Centros de Formación Profesional (CFP), orientados a la enseñanza de oficios, con instituciones de salud como los Centros de Atención Primaria y el SEDRONAR, con otras instituciones educativas como escuelas y universidades públicas, con programas educativos como el Plan FinEs, destinado a la finalización de estudios secundarios. También encontramos una pluralidad de instituciones de la sociedad civil, como organizaciones sociales, ONGs, fundaciones, asociaciones civiles, cooperativas de trabajo, entidades religiosas, clubes de barrio, sociedades de fomento, empresas, entre otras, en constante interacción con el sector público.

La relevancia estratégica de la escala local fue subrayada por el PLB y corroborada por nuestro trabajo de campo, donde la consolidación de los proyectos estaba condicionada en gran medida por las articulaciones con los municipios. La participación activa de estos se traducía en aportes concretos: provisión de maquinarias, facilidades de transporte, donación de insumos y alimentos destinados tanto a comedores de los espacios como a los participantes supervisados. Además, los municipios solían constituirse como clientes de los productos elaborados en estos espacios o facilitadores de ámbitos para su comercialización. En contraste, allí donde la relación con el municipio era débil, inexistente o incluso conflictiva, quedan limitadas o anuladas las posibilidades de fortalecimiento de las experiencias por esta vía.

Otro hecho que contribuía a sostener y fortalecer estas experiencias era la percepción de ingresos provenientes de otro tipo de programas sociales, como complemento salarial y garantía de un piso mínimo y estable frente a la variabilidad e inestabilidad propia de las ventas en los espacios productivos. En este sentido, el programa Potenciar Trabajo apareció como una experiencia virtuosa en el pasado, con un significativo efecto en permitir la continuidad de participantes en los proyectos, incluso en momentos de baja comercialización. También favorecía cierta previsibilidad económica, que resulta clave en el proceso de inclusión social y laboral que el programa buscaba promover. El Potenciar Trabajo tuvo una relevancia central en los emprendimientos, lo cual se observa en el hecho de que gran parte de los/as entrevistados/as ingresaron en ellos como contraprestación del programa, lo cual, hasta la llegada al gobierno de Javier Milei, era una exigencia. Este ingreso monetario, en algunos casos, llegó a superar al generado por las actividades productivas en momentos de baja comercialización. Tal como señala una entrevistada:

Se fueron recortando un montón de cosas y el sueldo siempre quedó estancado. El que aumentaba era el Potenciar, y el Potenciar llegó a superar lo que se pagaba por la producción, que eso fue a

lo último ya. Creo que el último sueldo fue en febrero [¿de 2024?] de \$40.000 nada más, como que el Potenciar ya lo había recontra re superado (Agustina, Unidad productiva 3).

El trabajo de campo realizado durante el año 2024 permitió testificar el impacto negativo que tuvieron los cambios implementados. Este programa contemplaba como contraprestación la participación en proyectos productivos, educativos o comunitarios.⁷ En marzo de 2024, se estableció la eliminación⁸ del programa y su reemplazo por dos nuevos planes sociales: Programa Volver Al Trabajo y Programa de Acompañamiento Social. Una de las consecuencias más graves fue la desvinculación de las organizaciones sociales de la articulación entre trabajadores/as de la economía popular y el Estado. En la práctica, esto se tradujo en la desregulación del cumplimiento de la contraprestación laboral a cambio del salario social complementario. Pudimos ver que muchas personas ya no asistían a sus lugares de trabajo ante la necesidad de hacer changas o buscar otras salidas laborales. Es decir que, al quitar de escena a las organizaciones sociales que construyen las condiciones de posibilidad —materiales y subjetivas— para el desarrollo de actividades productivas, las personas continuaron cobrando, pero, en muchos casos, ya no tenían la obligación de cumplir con contraprestación laboral. Las entrevistadas mencionaron que el salario social complementario del Potenciar Trabajo constituía su principal ingreso hasta que se produjeron los cambios señalados, lo que no solo vació algunas de las unidades productivas sino que dificultó la incorporación de nuevas personas a los proyectos.

Por último, otra característica relevante a la hora de explicar la sostenibilidad de las experiencias productivas es la presencia de or-

⁷ Esta obligación se detalla en los lineamientos generales y operativos del programa, aprobados por la Resolución 1868/2021 del Ministerio de Desarrollo Social.

⁸ Resolución 115/2024, publicada en el Boletín Oficial el 6 de marzo de 2024. Esta resolución establece la suspensión del pago del Salario Social Complementario a la población beneficiaria del “Potenciar Trabajo”.

ganizaciones sociales con capacidad de brindar un acompañamiento cercano de carácter territorial y facilitar redes de apoyo y contactos con actores del sector público. Las organizaciones sociales favorecen la búsqueda de espacios físicos para el desarrollo de los proyectos, a la vez que posibilitan el acceso a recursos materiales y, en ocasiones, el contacto con referentes de los municipios. En la mayoría de las experiencias relevadas se señaló el rol activo del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE), como así también del Movimiento Evita. En líneas generales, observamos que los proyectos productivos acompañados por estas organizaciones lograban una mejor resolución de los desafíos cotidianos. Además, en varios casos, son quienes posibilitaban el acceso a dispositivos de salud mental, a un abordaje de los consumos problemáticos y a más canales de comercialización.

Grupalidades del FormAR

Si bien tradicionalmente la misión del Patronato residía en el acompañamiento individual de personas liberadas, como ya señalamos, el FormAR apuntó a fortalecer proyectos colectivos. De las 15 experiencias analizadas, 11 eran parte de organizaciones sociales, políticas y/o gremiales cuya existencia es preexistente al ingreso al programa. El trabajo de campo permitió identificar dos tipos de articulaciones: por un lado, las conformadas por grupos generados a partir de la intervención directa de los equipos de PLB y, por otro, aquellas con grupalidades preexistentes.

Tabla 3. Cantidad de proyectos según su pertenencia a una organización social/política/gremial. Valores absolutos y porcentuales

Vinculación	Cantidad (porcentaje)
No	4 (26,7 %)
Sí	11 (73,3 %)
Total	15 (100 %)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Vinculación con organizaciones sociales del total de los proyectos visitados. Valores absolutos

Organizaciones sociales	Cantidad
Movimiento Evita	3
La Cámpora	1
Movimiento Trabajadores Excluidos	7
No	4
Total	15

Fuente: elaboración propia.

Del total de experiencias relevadas, cuatro grupos fueron contruidos por iniciativa institucional. Este tipo de casos da cuenta de la potencia del trabajo estatal en el abordaje individual basado en la cercanía y la escucha, que permite el conocimiento sobre las historias de vida de las personas asistidas.

La iniciativa fue que yo tenía que cumplir con un trabajo comunitario (...) y justo la persona que me hizo la entrevista [en el PLB] me pregunta a qué me dedicaba y le dije que era tapicero, que tenía un taller de tapicería. Ella me dice: “¿no querés dar curso de tapicería?” Sí, le dije yo, ¿cómo no? Y ahí arrancamos, primero eran dos, después tres, después fueron sumando mujeres, varones, ¿no? Y llegamos a ser hasta 25, ya te digo, un montón. El espacio que teníamos era chiquito (Juan, Unidad productiva 6).

A partir de identificar una capacidad en torno a un oficio, se ideó una estrategia de abordaje que incluía el cumplimiento de la medida individual,⁹ pero que tuvo la potencia de generar un espacio colectivo de formación. Este tipo de habilidades forma parte de un repertorio de

⁹ Las medidas judiciales se refieren a resoluciones dictadas por un juez en el marco de un proceso judicial, como alternativas a la privación de la libertad. Pueden implicar el cumplimiento de trabajo comunitario o la asistencia a programas de formación, entre otras.

herramientas de intervención profesional de los/as trabajadores/as del Patronato de Liberados que el FormAR aprovecha y expande. En ese y otros casos, se generaron instancias que habilitaron, no solo el cumplimiento individual de una medida judicial, sino también el aprendizaje colectivo de un oficio y la instauración de una rutina, fundamental para la organización del tiempo de quienes transitaron el encierro.

La reconstrucción de las trayectorias de este tipo de experiencias mostró que estos grupos eran más vulnerables al recambio de participantes, a las dificultades materiales —como la falta de insumos, de redes y canales de comercialización—, y a los problemas socioeconómicos complejos que atravesaban todos estos emprendimientos. La falta de una grupalidad sostenida en otros soportes vinculares —familiares, vecinales, comunitarios, religiosos— limitaba el aprovechamiento de los recursos que el programa ofrecía.

En estos casos, se pudo observar que prevalece el aspecto formativo y el acompañamiento, mientras que el horizonte de lo productivo aparece en el devenir: se trata de producciones de pequeña escala, con intermitencias y bajos ingresos. Sin embargo, como ya se señaló, en este tipo de experiencias se evidencia la fortaleza del trabajo asistencial atento a las posibilidades y necesidades de las personas y orientado por un ideal de búsqueda de autonomía.

La apuesta también es que esto sea un espacio transitorio, digamos, que en algún momento no estén más en [este proyecto] para no reproducir una lógica medio tutelar, que es la que se intenta desandar (Bianca, Trabajadora Social, Unidad Productiva 2).

En líneas generales, la búsqueda de conformación de nuevas grupalidades a través del FormAR fue útil para originar nuevos espacios de contención y formación. Solo en algunos casos pudieron conformarse y sostenerse como proyectos productivos de pequeña escala.

En nuestro relevamiento advertimos que la mayoría de los proyectos estudiados se desarrollaron a partir de redes de relaciones pre-

existentes, lazos comunitarios y organizacionales y en la búsqueda de estrategias de supervivencia previas a la intervención del Patronato. De esta manera, conocimos cooperativas articuladas con otros programas estatales, emprendimientos autogestivos y otras experiencias informales de trabajo colectivo.

En uno de los casos, por ejemplo, el proyecto funcionaba previo a la llegada de las máquinas que brinda el FormAR. Surgió a partir de la conjunción con otros programas estatales de entrega de maquinarias, del vínculo vecinal de las primeras participantes y su inserción en espacios comunitarios gestionados por organizaciones sociales.

Mónica: Esto empieza en las casas de las chicas.

Elsa: Con Gabriela vivíamos en el mismo barrio, ella en la época de la pandemia pidió máquinas al Banco de Herramientas, no sabíamos si nos iban a traer y nos bajaron dos, una recta y una overlock. Después nos donaron otra más, chiquitita. Y nos largamos, empezamos primero con reciclado de jean. Después ella conoce a Juan del MTE, él nos ofrece el espacio, las máquinas... Nos reuníamos en la casa de una y estábamos todo el día ahí, haciendo cosas, vendíamos (Mónica y Elsa, Unidad productiva 11).

En los casos donde hallamos grupalidades preexistentes a la llegada del PLB, observamos que el FormAR adquiere un sentido más preciso, orientado a fomentar los proyectos productivos, mediante la entrega de las máquinas y herramientas necesarias para mejorar su funcionamiento. Estos proyectos presentaron mayor sostenibilidad en el tiempo y capacidad de generación de ingresos que aquellos surgidos a partir de la intervención exclusiva del PLB. Los soportes organizacionales (capitales sociales, vinculares, políticos y trayectorias de acción colectiva) los dotan de recursos para afrontar las adversidades propias de la economía popular. El capítulo siguiente avanza en la descripción de este tipo de experiencias.

En este capítulo se presentaron las características generales sobre los 15 proyectos visitados: promedio de integrantes, trayectorias laborales previas, rubros, modalidades de producción y comercialización. También se identificaron algunos problemas derivados de su inscripción en la economía popular, las características de las locaciones, las dificultades para reponer insumos, organizar la logística y ampliar los canales de venta en el contexto de crisis económica del año 2024. Luego se describieron las características de las unidades productivas con mayores capacidades para la generación de ingresos, subrayando la importancia del papel de las organizaciones sociales y de las articulaciones entre distintos organismos del Estado nacional, provincial y municipal. Hacia el final del capítulo se propone una clasificación de las experiencias incluidas en el FormAR a partir del tipo de grupalidad que las integra, distinguiendo entre aquellas que fueron conformadas mediante la intervención del Patronato y las que contienen a grupos preexistentes. El análisis realizado a partir de estas categorías permitió identificar los elementos comunes de aquellos casos en que la implementación del FormAR adquiere mayor precisión y fortaleza.

Posencierro y organizaciones sociales: una mirada desde los territorios

Carolina D'Alessandro

Ana Clara Doná

María Victoria Lucero

Queremos una vida digna. Vos ya las escuchaste, todas pasamos por eso. La economía popular está atravesada, tanto por la cárcel como por las drogas, y así nosotras encontramos en la economía popular, en la cultura del trabajo, encontramos verdaderos compañeros y nos sentimos bien y cómodos. Nadie nos discrimina. Por eso somos cada vez más, un montón de gente (Mónica, Unidad productiva 11).

Este capítulo profundiza en la caracterización y análisis de los proyectos incluidos en el FormAR anclados en lo que denominamos “grupalizaciones preexistentes”, es decir, aquellas que son parte de organizaciones sociales de personas liberadas. Estas últimas surgieron en la última década como parte de una respuesta colectiva al aumento exponencial del encarcelamiento y a la ausencia de políticas de inclusión pospenitenciaria. El colectivo de liberados/as está compuesto en su mayoría por sectores empobrecidos urbanos que habitan territorios atravesados por la precarización laboral, la insuficiente infraestructura de servicios, el avance de las economías ilegales y de las dinámicas de violencia asociadas. En este contexto, se reivindican como trabaja-

dores/as con problemas específicos, algunos de ellos derivados de los antecedentes penales.

Muchos de los vínculos y redes a partir de los cuales surgieron estas organizaciones se tejieron en las unidades penales, donde la experiencia compartida del encierro funcionó como matriz de identificación y solidaridad. Dada la permeabilidad de las cárceles contemporáneas, estas redes se tejieron con el aporte de instituciones educativas y religiosas, organizaciones sociales, ONGs y espacios de la economía popular, y se extendieron hacia los barrios de origen. De esta manera, lejos de distanciarse de la cuestión carcelaria, sus experiencias se caracterizan por darle centralidad a su paso por el encierro en sus reivindicaciones y prácticas organizativas (García, 2022). Así, se resignifica el concepto de liberado/a: deja de estar asociado al estigma y a la condición de objeto de asistencia, para convertirse en un sujeto político, protagonista de una acción colectiva en respuesta a una política criminal punitivista que concentra su accionar sobre los delitos de la población más vulnerable y a la ausencia de políticas pospenitenciarias.

En muchos casos, el surgimiento de este tipo de experiencias organizativas estuvo asociado a la expansión de políticas públicas que promovieron programas educativos y formativos dentro de las cárceles, y a la recuperación de prácticas colectivas previas, como la conformación de los centros de estudiantes universitarios en unidades penales, sindicatos de trabajadores privados de la libertad y talleres impulsados por organizaciones sociales y universidades (Laurens, 2020). Así, nuclea a liberados y liberadas, presos y presas, familiares de detenidos/as, profesionales y militantes de variadas trayectorias políticas, vinculados a la problemática carcelaria y poscarcelaria. Desde ese entramado, las primeras experiencias cooperativas comienzan a articularse creando, en 2014, la Red de Cooperativas de Liberados y Organizaciones Sociales en Contexto de Encierro.

En esa misma dirección, la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA) ya venía atendiendo a la

problemática de la inclusión laboral de las personas exdetenidas y, en 2011, conformó el Área de Cooperativismo en Contextos de Encierro y Liberados (ACCEL). Uno de los resultados más significativos de este espacio fue la conformación de la cooperativa Kbrones en la Unidad Penitenciaria N.º 12 de Gorina, reconocida como la primera cooperativa en contexto de encierro de la Argentina y la segunda en América Latina. Paralelamente, la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) incorporó la problemática de los/as exdetenidos/as, a través de la creación de la Secretaría de Ex Detenidos y Familiares (SEDyF), lo que posibilitó que distintas cooperativas se integren a la CTEP y comenzaran a disputar un lugar en la agenda de las organizaciones gremiales de la economía popular (García, 2017). Otro hito a destacar fue la creación de la Federación Unión Nacional de Cooperativas Argentinas de Trabajo (FUNCAT), impulsada en 2019, con el respaldo de la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT), y, conformada por entidades del sur del conurbano bonaerense, en distritos como Almirante Brown, Esteban Echeverría, Lomas de Zamora y Avellaneda. La FUNCAT se sumó a un entramado cada vez más consolidado de federaciones y confederaciones que buscaban fortalecer al sector, otorgándole visibilidad y herramientas en un contexto signado por la crisis y la falta de empleo. En paralelo, el Movimiento Evita, uno de los actores sociales más relevantes en la organización de trabajadores de la economía popular desde mediados de la década del 2000, desempeñó un papel central al articular cooperativas barriales gracias a su gran despliegue territorial y capacidad de movilización.

En líneas generales, estos grupos organizaron su trabajo desde condiciones de extrema precariedad, lo sostuvieron en el tiempo y lo dotaron de capacidad productiva y generación de valor. Asimismo, formar parte de una cooperativa de liberados/as se constituyó en punto de inflexión en las trayectorias de vida de las personas que habían atravesado el encierro (García, 2021).

Como se señaló en el capítulo anterior, los proyectos estudiados integran tanto a quienes estuvieron detenidos/as como a sus familiares, vecinos/as y/o personas vinculadas a una organización social. La bibliografía estudiada le otorga especial relevancia al rol que cumplen los familiares de detenidos/as. Estas personas experimentan una “prisionización secundaria”: viven los efectos del encierro en su vida cotidiana. En una perspectiva ampliada sobre la porosidad de las fronteras carcelarias, los familiares de detenidos/as se consideran “agentes involuntarios del proyecto resocializador de la lógica penal”, que construyen o transforman los modos de organización del orden carcelario (Laurens, 2020). De esta manera, el círculo familiar constituye un elemento fundamental en la trayectoria de las personas que atravesaron el encierro, así como también en el sostén de las cooperativas de liberados/as. Es por esto que resulta de gran relevancia su inclusión en una política pospenitenciaria orientada a la inclusión social.

Este capítulo profundiza en el análisis de tres dimensiones que consideramos centrales a la hora de ponderar el papel de estas organizaciones sociales en la estructuración de la vida cotidiana de las personas liberadas.

1. Su inscripción en la dinámica de territorialización de la vida laboral y social de los sectores populares urbanos.
2. La importancia de la grupalidad para la construcción de redes de apoyo y contención que colaboren en la gestión de las tareas de cuidado familiar, ante situaciones de violencia de género y de consumos problemáticos.
3. La centralidad de los discursos del cooperativismo y de la economía popular en la conformación de estas experiencias productivas.

Territorio, estigma y organización

Estas experiencias se inscriben en los procesos de territorialización de las organizaciones del mundo popular, una característica

señalada por la literatura sociológica de las últimas tres décadas, asociada al declive del mundo del trabajo asalariado formal. Como plantea Svampa (2004), el pasaje “de la fábrica al barrio” implicó una reconfiguración de los espacios de sociabilidad y organización, dando lugar a entramados comunitarios y territoriales en un contexto de desinstitucionalización y debilitamiento de las mediaciones estatales y laborales. Este proceso conlleva novedosas formas de producir identidad y cohesión social. Asimismo, es importante señalar que las mutaciones del mercado de trabajo, las nuevas formas de privación y consumo, y la incapacidad del Estado de cumplir su tradicional rol integrador mantienen un vínculo con los cambios en la criminalidad observados en los últimos años (Kessler, 2013). De esta manera, el mundo laboral dejó de ser el articulador de las trayectorias de vida de grandes sectores de la población, mientras el contexto económico de la precarización y la desigualdad pasó a ser el telón de fondo para pensar la estructuración del mundo popular urbano, un problema que trasciende a la población pospenitenciaria (Roca Pamich, 2022). En este sentido, la literatura señala que la territorialización habilita experiencias ligadas a la economía popular, en las que la organización en cooperativas se constituye como una respuesta colectiva a la brecha cada vez mayor entre el mundo del trabajo formal y los sectores populares.

Como se mencionó a lo largo de este documento, la mayoría de las personas encarceladas son pobres y con escasa o nula experiencia laboral previa. Si bien comparten con sus vecinos/as esta inserción socioeconómica, a sus historias de vida se suma la especificidad del tránsito por el sistema penal: las restricciones que imponen los antecedentes penales para el acceso a un trabajo formal, el estigma asociado al paso por la cárcel y las huellas que deja en la subjetividad. La falta de oportunidades laborales en el mercado formal y la expansión de la pobreza signan los territorios en los que se emplazan las experiencias y las personas que entrevistamos.

Los pibes que salen, yo te digo la realidad, no tengo nada para ofrecerles. Y salen desesperados de conseguir un trabajo. Y no les van a dar trabajo, no van a tener trabajo. Son gente que queda a la deriva y vuelve a hacer lo mismo porque no tienen la oportunidad, no tienen chance (Susana, Unidad productiva 15).

Susana y otras mujeres que citaremos a continuación son referentes barriales y/o parte de organizaciones sociales que sostienen experiencias productivas, formativas y de contención social y comunitaria. Viven en los mismos barrios y, en algunos casos, son sus familiares. “No tengo nada para ofrecerle” es una expresión coloquial que evidencia el modo en que estos colectivos abordan el problema de la inclusión laboral de las personas liberadas, en muchos casos, antes que el Estado. Lo hacen a partir de intervenciones en respuesta a la urgencia que aparece en el primer contacto con la vida en libertad.

Cuando salen esos pibes, si ellos se encuentran con que tienen esta posibilidad de arrancar ayudando a hacer pan casero y salir a vender, y ver que tienen un billete, no van a andar haciendo ninguna macana (Susana, Unidad productiva 15).

La experiencia del encierro deja marcas corporales, psicológicas y sociales que, combinadas con el estigma, la exclusión social y la falta de redes vinculares resulta en el retorno a la cárcel de muchas personas (Maruna, 2012): “si no te encontrás con gente que te abra una puerta es re difícil” (Laura, Unidad productiva 10). Por este motivo, el fortalecimiento de los espacios comunitarios por parte de una política como el FormAR es clave, ya que no solo representan una fuente de trabajo y/o formación, sino que además funcionan como entornos de cuidado, pertenencia y acompañamiento, por lo que contribuyen de manera directa a sostener procesos de inclusión social y laboral.

Algunas de las organizaciones vinculadas a los proyectos visitados durante el trabajo de campo suelen ser impulsadas por las mismas

personas liberadas que, incluso desde la cárcel, comenzaron a organizarse en relación a la problemática del posencierro.

Hoy a los liberados nos cuesta un montón que nos abran las puertas porque tienen muchos prejuicios: “estos nacieron chorros y van a morir chorros”. Y no, no nacimos chorros. Y, bueno, ahí repensamos la salida colectiva. Ya desde la cárcel venimos planificando todo eso ¿qué voy a hacer cuando salga? ¿cómo voy a mantener a mis hijos? ¿cómo voy a mantener a mi familia? ¿qué voy a hacer si no quiero volver más? Entonces, hoy nosotros nos encontramos con la economía popular, que fue la que nos abrazó y nos perfeccionó (Celeste, Unidad productiva 10).

El posencierro implica un período de reacomodamiento a la vida en libertad. “Porque la realidad es esa. Sí, tengo la libertad, pero ¿ahora qué hago? ‘no tengo dónde vivir’. Hay que ver si la familia lo recibe...” (Mariana, Unidad productiva 8). En este contexto, las organizaciones de liberados/as cumplen un rol muy importante al recibir a quienes transitaron la misma experiencia, e incluirlos en una trama colectiva más amplia. Así, se aminora la soledad del momento de “volver a la calle”. En las entrevistas surgieron testimonios que resaltan la importancia de la red de contención entre liberados/as.

Lo importante es el acompañamiento cuando salís de la cárcel. Si no hubiera conocido a mis compañeras, creo que me hubiera desesperado por llevarle una leche a mis hijos y hubiera reincidido (Fernanda, Unidad productiva 9).

Lo que vos necesitás cuando salís es contención. Tampoco que te estén encima, pero que veas que le importás a la persona (...) te llaman, te escriben, están pendientes. (...) A mí me sirvió mucho la contención. Ya tres veces lo dije, la contención es muy importante. Vos salís de estar detenido, de estar años encerrado (...) acá yo me siento bien (Pablo, Unidad productiva 6).

¿En qué consiste la tarea de acompañar? Se trata de una presencia que impulsa la reconfiguración de la vida cotidiana. Las mujeres entrevistadas nos explicaron que el paso por la cárcel no es una experiencia que se deje atrás al recuperar la libertad. Se superponen la estigmatización, el aislamiento y el desconcierto ante la nueva rutina desprovista de las reglas y temporalidades carcelarias, sumados a las desigualdades de clase y género ya descritas. En el caso de las mujeres que son madres, se agrega la reorganización de las actividades de cuidado en un contexto de incertidumbre. Como señala Natalia Ojeda:

Sentirse perdidas, angustiadas o desorientadas parece ser un factor común, en menor o mayor medida, presente en todas estas mujeres. Muchas de ellas sin redes de contención familiar, lazos con maridos o exparejas caracterizados por la violencia, situaciones de salud complejas (2013, p. 203).

La grupalidad construida en los proyectos habilita un espacio apropiado para compartir sus problemas personales: “Acá si tenés un problema, lo charlamos. Si necesitás ayuda, estamos. Eso es lo importante del grupo, que, si a alguna le pasa algo, estamos todas” (Alejandra, Unidad productiva 3). De esta manera, la grupalidad emerge como un pilar fundamental para construir una rutina de horarios, tareas y responsabilidades. Además de la percepción de una remuneración económica, se destaca la importancia de trabajar como un bien en sí mismo.

Gracias a ellas, que me contuvieron, me hablaron y me acompañaron en todo ese proceso, yo me pude perfeccionar (...) e involucrarme en el mundo del trabajo. Porque fue mi primer trabajo, yo jamás trabajé en mi vida y me sentí feliz porque le podía comprar con mi plata, con mi sudor, las cosas a mis hijos (Fernanda, Unidad productiva 9).

La relevancia de la contención no se agota en el momento de la transición entre la cárcel y el medio libre, sino que involucra el funcio-

namiento cotidiano de los espacios que visitamos y sus dinámicas de trabajo. En este sentido, las tareas productivas y el acompañamiento mutuo convergen en un mismo espacio y son condición de posibilidad para el desarrollo de instancias formativas y productivas.

Lo que genera lo laboral, ¿no? Este crecimiento de las compañeras. Porque antes era un lugar de contención y hoy pueden decir que llevan adelante un proyecto productivo, y que pudieron salir de su depresión, pudieron sanar. (...) Y ellas son la carne viva de que pudieron salir de todas las malas y hoy son el ejemplo de que colectivamente hay posibilidades (Mónica, Unidad productiva 11).

El relato pertenece a la referente de uno de los proyectos visitados y muestra los efectos positivos que la dinámica laboral genera en la vida cotidiana. Se valora especialmente el hecho de “salir del hogar” y contar con un espacio propio. Como expresó una de las mujeres del proyecto: “el momento de la cooperativa es mi momento” (Ana, Unidad productiva 11). A su vez, aprender un oficio o una tarea aparece en los relatos de las entrevistadas como otro aspecto altamente valorado. El relato de Cecilia resume este proceso, ya que expresa que su participación en el proyecto productivo no se reduce al aprendizaje de conocimientos técnicos, además fortalece la confianza y la autoestima, por lo que termina funcionando como un espacio de transformación personal.

Estaba en un proceso de cambio y de aprendizaje. Principalmente, lo primero que nunca creí que iba a hacer es amasar, no me tenía ni un poquito de fe. Me tuve que apoyar mucho en todos, y también confiar, ¿no? (...) A donde la llevaba, se lucía la pizza. Eso me hizo cobrar mucha seguridad. Amasar me dio seguridad. Me enseñó mucho, me dio mucho (Cecilia, Unidad productiva 2).

Por último, es importante mencionar el caso de las mujeres con prisión domiciliaria, es decir, aquellas que poseen una modalidad de

cumplimiento de la pena privativa de libertad que les permite permanecer en su domicilio en lugar de en un establecimiento penitenciario.¹ En estos casos, el encierro se traduce en un aislamiento particular, consecuencia de la combinación de la obligatoriedad de permanecer en el domicilio y la fragmentación de vínculos familiares y comunitarios, lo que las deja enfrentando la condena en soledad. Estas mujeres se encuentran en una situación de desventaja desde la dimensión de género, de clase y penal, y uno de los principales problemas que atraviesan refiere a la falta de acceso al trabajo, al ser muchas veces responsables de su supervivencia y la de sus familias. Ellas transitan una situación compleja: se encuentran fuera de la cárcel, pero sin los recursos ni el acompañamiento necesario para reconstruir sus proyectos de vida. En el caso de las mujeres madres, deben ejercer el rol del cuidado en un marco que limita sus posibilidades porque necesariamente requieren algún tipo de acompañamiento para desempeñar esas tareas (llevar a sus hijos/as a la escuela, al hospital, proveerlos de alimentos) mientras continúan bajo vigilancia y control penal. A esto se suma que deben enfrentarse a la rigidez del sistema judicial para autorizar sus salidas, desde las necesarias para el cuidado familiar hasta las laborales. El contacto con iniciativas de apoyo como las que aquí recabamos suele constituir, muchas veces, la única visita, alternativa y ayuda disponible.

Yo estuve con la pulsera electrónica. Sé lo que es, sé el abandono total que pasás. Más si tenés hijos (Laura, Unidad productiva 10).

Compañeras que están también con enfermedades, por ejemplo,

¹ Destinada a personas condenadas o procesadas (siempre que se trate de primera condena), esta modalidad se concede en casos específicos como enfermedad grave, discapacidad, embarazo, maternidad de hijos menores de cinco años o de personas con discapacidad a su cargo, o cuando la persona supera los 70 años de edad. Este instituto se encuentra previsto en la ley N.º 24.660 de Ejecución de la Pena Privativa de la Libertad, en su artículo 32, modificado en el mes de enero de 2009 por la ley N.º 26.472, estableciendo también el uso opcional de un dispositivo electrónico de vigilancia.

con asma, también tenés que ir a acompañarlas, ver qué necesitan, si tienen la medicación. Porque también está el tema de la medicación, si estás con arresto y no podés salir a trabajar tampoco... es tratar de conseguirla (Alejandra, Unidad productiva 3).

Encima que el sueldo no alcanza, no dan nada, no te ayudan en nada ahora. Bueno, un tiempo estuvimos llevándole también mercadería a las chicas que estaban con arresto. Pero se cortó todo, no podemos. Hay chicas que nos piden, pero no. No tenemos ni para nosotros, así que no podemos (Carmen, Unidad productiva 4).

El acompañamiento es fundamental. Que vos vayas a la casa y tomes unos mates, para ellas es un montón. Porque imaginate que hay algunas que hace seis años que están con pulsera y con todos sus niños... es un abandono total (Celeste, Unidad productiva 10).

Cuando las organizaciones de liberados/as logran tejer redes se aminoran los condicionamientos que impone la prisión domiciliaria y se habilita que las mujeres puedan integrarse activamente a los proyectos productivos, donde hallan una posibilidad concreta de trabajo.

Agustina: Estoy haciendo el pan en mi casa con el arresto (...) creo que desde el 2021. Estoy con arresto, pero recién ahora me dieron el permiso para venir acá, para trabajar acá. Antes yo hacía el pan y lo iban a buscar todos los días, lo traían y así... Alejandra: Claro, nosotras le llevábamos los elementos para su casa, la harina, todo, para trabajar. Después iba Logística a buscar todos los días el pan [¿Cuántos panes?] Como 100, 120 panes por día (Agustina y Alejandra, Unidad productiva 3).

La tarea de manejar las redes para la venta fue para una compañera (...) Eso lo decidieron los chicos porque ella está con la pulsera (Cecilia, Unidad productiva 2).

En estos espacios resulta determinante la provisión de ayuda mutua, la proximidad y escucha, pero también el papel de las referentes como articuladoras de recursos materiales y simbólicos (saber ante

qué área estatal o persona demandar prestaciones, servicios o bienes, asesorar ante problemas legales, etc.). En un contexto de desafiliación de las redes del mundo del trabajo formal (sindicatos, asociaciones, etc.), con débiles soportes familiares y en territorios con escasas instituciones públicas de cuidado, las referentes se constituyen como sostenes sustanciales para estas mujeres. La grupalidad provee una infraestructura vincular que habilita el desarrollo y la coexistencia de las actividades productivas y reproductivas (Guglielmelli, 2023).

Tres problemáticas fueron centrales en el discurso de las entrevistadas: las dificultades en la organización de las tareas de cuidado, las situaciones de violencia de género que atraviesan y los consumos problemáticos tanto de los/as propios/as participantes como de sus familiares.

Una agenda de género desde abajo

El abordaje desde una perspectiva de género permite comprender la complejidad de las condiciones de trabajo, especialmente en el ámbito de la economía popular. Al adoptarla, se visibiliza la intrínseca conexión que existe entre las actividades productivas y reproductivas, fundamentalmente para las mujeres. En los testimonios se remarcaban las posibilidades de compatibilizar trabajo y cuidado que habilita la economía popular: “En otro lugar no podés ir con los chicos. Eso es importante. Hasta mucha gente no puede trabajar por eso, porque no saben con quién dejar a los chicos” (Laura, Unidad productiva 10). Así, era frecuente la mención sobre la incompatibilidad entre los trabajos formales, sus responsabilidades de cuidado y las características de su vida familiar.

Te da oportunidades que en otro trabajo no vas a tener. No te van a entender si tenés, por ahí, a tu hijo enfermo, o tenés que estudiar o lo que sea. Acá es como que es más accesible. Es más, siendo la mayoría todas madres, porque lo que se ocupa una mamá... las que tenemos hijos sabemos lo que es. O sea, renegar con quién los vas a dejar o saber que los podés traer y que no va a haber

problema, o sea, en otros trabajos no va a pasar eso. Te da las oportunidades. Eso se valora un montón también (Agustina, Unidad productiva 3).

En este sentido, la organización del cuidado de los/as hijos/as se constituía como uno de los principales desafíos a la hora de organizar la asistencia y permanencia en los grupos por parte de las mujeres. “Lo primero que aparece es la cuestión de los nenes, el horario escolar, que el trámite, que el turno médico, que se enfermó” (Juana, Unidad productiva 2). Las participantes de los proyectos desplegaban estrategias colectivas para hacer frente a estas dificultades: garantizaban flexibilidad horaria, permitían el acompañamiento de los/as hijos/as al trabajo y construían espacios de cuidado comunitario. En algunos casos, alguna de las participantes o de las responsables de la organización quedaba a cargo del cuidado de los/as hijos/as de las demás. “Porque cuando funcionaba el comedor, las que iban con los hijos se quedaban [risas]... con los hijos de todas” (Pamela, Unidad productiva 3).

Sin embargo, no debe perderse de vista que este tipo de estrategias no logran hacer desaparecer sino tan solo mitigar los efectos de la doble jornada laboral: las actividades productivas se yuxtaponen a las tareas de cuidado y reproductivas.

Ellos iban a la escuela (...) uno iba a doble turno y el otro iba a un solo turno. Entonces a veces cortaba para llevarlos a la escuela (...) y luego volvía a seguir ayudando a mis compañeros. Imaginate, re emoción; acá quería estar (Cecilia, Unidad productiva 2).

Algunos espacios productivos contaban con un lugar destinado al cuidado de los/as hijos/as de quienes participaban. En la mayoría de estos casos eran sitios que proveía la organización social, que coordinaba y/o articulaba con distintos proyectos productivos y que, por ende, compartía entre todos ellos. En un caso particular, se mencionó la presencia

de una Unidad de Desarrollo Infantil (UDI)², que funcionaba como una guardería para los/as hijos/as de las personas del productivo.

Algo que pasa en general es que los hijos no tienen lugar a dónde ir y las compañeras tampoco tienen dónde dejarlos... allá teníamos la posibilidad de que ellos estén en el espacio de niñez, tienen juegos, talleres para chicos (María, Unidad productiva 3).

Los ayudan con las tareas, tienen educación física, de todo... Estás tranquila, sabés que lo tenés acá al lado, así que está bueno (Eugenia, Unidad productiva 7).

El problema del cuidado de los/as hijos/as fue mencionado en la mayoría de los casos analizados. Es una problemática que atraviesa centralmente a las mujeres, ya que, al preguntarles a los varones participantes del proyecto por estas mismas cuestiones, no aparecía como un problema que interfiriera en su participación. “Para las mujeres la complejidad es cinco veces más” (Juana, Unidad productiva 2).

Otra problemática de profunda implicancia para las mujeres entrevistadas era la violencia de género, que, al trasladarse al grupo de trabajo, impulsaba el desarrollo de estrategias de abordaje colectivo. Con intervenciones que iban desde articulaciones con áreas de género de las organizaciones involucradas o del Municipio, hasta acciones directas como las que surgieron en los relatos de las entrevistadas.

Por ahí cuesta salir, pero cuando vos tenés apoyo de otras personas, se puede. Nosotros les alquilábamos a las chicas y salían...

² Las Unidades de Desarrollo Infantil (UDI) son un programa del Ministerio de Desarrollo Social de la Comunidad de la provincia de Buenos Aires que proporciona atención alimentaria y apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje a niños, niñas y adolescentes. Consiste en un aporte económico por niño/a que se paga a la institución para brindar asistencia alimentaria y asegurar actividades de estimulación a través de acciones lúdicas, recreativas, deportivas, culturales, pictóricas, musicales y expresivas. Consulta septiembre 2025 https://www.gba.gob.ar/desarrollo_de_la_comunidad/comunidad/inclusion_de_ninas_ninos_y_adolescentes

nos llamó a las dos de la mañana una compañera llorando, que era de nuestra organización, que nunca te vas a imaginar que a ella le va a pasar. El marido parece que vino alcoholizado, no sé qué, le bajó un diente. Me llamó desesperada. Encima a esa hora, en los barrios, ponele acá, en muchos barrios no te podés meter. Así que, bueno, era una situación terrible. Ahí armábamos todo y la ayudábamos (Lucía, Unidad productiva 14).

Una forma recurrente de este tipo de violencia era el hostigamiento por parte de los varones en relación con su trabajo. Tanto el cuestionamiento a la salida del hogar [les dicen] “vos no salgas, quedate con los chicos” (Camila, Unidad productiva 4), como el control continuo durante la jornada laboral: “ellas venían a trabajar y estaban con el teléfono, porque no les creían que venían a trabajar” (Carmen, Unidad productiva 4).

En este sentido, la participación en estas unidades productivas aportaba, más allá del componente formativo y económico, la posibilidad de compartir un espacio de horizontalidad entre pares, del que rescataban la importancia de la escucha, el diálogo y la posibilidad de exteriorizar vivencias, que muchas veces eran compartidas. Esa comunicación era precondition para la gestión de urgencias que no lograban resolver mediante el mercado, la política social o las redes familiares.

Éramos como psicólogas... Primero nos sentamos a desayunar y ahí se ponían a hablar de todos los casos (...) Tratamos de ver cómo resolver o por mensaje también, hoy una compañera no tenía para comer y te manda un mensaje. No es que se trabaja y listo, se termina. Tratamos de solucionar esas cosas (Carmen, Unidad productiva 4).

Además del espacio de contención entre pares, las mujeres se encontraron con organizaciones que trabajaban en estas problemáticas mediante estrategias colectivas.

En esto de las ramas de trabajo también están las áreas, que nosotros tenemos el área de género, justamente, del movimiento. (...) o

sea, son como partes de la organización que se generaron a partir de las problemáticas que había en las cooperativas, en los espacios de laburo, y lo que hacemos es ir articulando con el área de género (...), pero lo que hace es puntualmente ayudarnos a acompañar, dándonos herramientas desde lo legal, de cómo acompañar a una compañera... (María, Unidad productiva 3).

“La gran problemática de este barrio es la droga”: consumos problemáticos y mercados ilegales

La cuestión del consumo problemático surgió en muchos de los casos como un aspecto condicionante para el ingreso, la continuidad y la asistencia regular de los/as participantes. En las entrevistas realizadas, varios/as expresaron haber transitado problemas de consumo, mientras que otros/as acompañaban a familiares en esta situación. Así, desde uno u otro lugar, aparece como un problema que atraviesa a todos/as.

Tengo un chico, tenía a mi hijo que estaba con adicciones también, pasando por ese proceso... y saben que es un tema todo eso de tener un adicto en la casa. Así que, bueno, esto me re ayuda para poder salir de casa, y aparte que nos gusta (Cristina, Unidad productiva 11).

Ella perdió a sus hijos directamente. Pero luchamos con esto de las adicciones, de ir a gritarle a los tranzas. Uno no piensa, porque salís corriendo para salvar a tu hijo y no sabés si un tranza saca un fierro y te pega un tiro, ¿entendés? Tan solo porque no querés que consuma. Y lo seguís por acá, lo seguís por allá, y no te importa la hora, porque son la una, las dos, las tres, las cuatro. Yo le cerraba la puerta con llave y se me escapaba por la ventana de la cocina. Y tener que salir a las tres, cuatro de la mañana, metiéndome en cualquier lado para poder traerlo a casa. Entonces todo eso también, ¿viste? Por ahí venimos acá y esas cosas que nos pasan a nosotras las podemos compartir entre todas. Por eso también se hace un poco más liviano. Aparte de ser un lugar en que trabajamos, nos

sirve porque cada una tiene su historia diferente, pasan distintas cosas en las casas y hacemos esto (Mónica, Unidad productiva 11).

Acá lo que pasa es que si el pibe que sale de estar en cana o la mina que sale de estar en cana no tiene laburo, o se hace soldado o se dedica a drogarse o a la prostitución. Porque aunque pareciera que eso ya no existe, pero sí existe, y por ahí con condiciones que están que no saben lo que hacen porque se drogan (Susana, Unidad productiva 15).

La presencia de las economías de drogas ilegalizadas y de la prostitución en los barrios donde están anclados los proyectos aparecen de modo recurrente en los relatos. No se trata solamente de hijo/as o jóvenes, sino que muchas/os de las/os participantes hablaron en primera persona de esta situación.

Este año yo decidí hacer un tratamiento porque estaba con mucho consumo. Tengo un hijo, tengo un nene, y nada. Y decidí hacer un tratamiento para mí y para mi hijo, entonces agarré, venía acumulando ya hace bastante... (Ciro, Unidad productiva 7).

En este contexto, algunos/as entrevistados/as señalaron que las unidades productivas también desempeñan la función de ocupar el tiempo y mantener la cabeza en un trabajo puntual; habilitan un espacio que les permite “no estar en la calle” (Carmen, Unidad productiva 4): el tiempo en el productivo es tiempo “sin consumo”.

Pero también teníamos unos chicos que agarraban el consumo. Y nosotras no teníamos para pagarle, pero tratan de venir a estar el día acá para no estar en la calle. Y así nos vienen miles de casos, que vienen a trabajar, pero no tenemos cómo pagarles (Carmen, Unidad productiva 4).

Ella a veces me dice: “necesito estar acá para no pensar en que me tengo que acordar de drogarme” (Catalina, Unidad productiva 12).

La permanencia y ocupación en los emprendimientos como una táctica para generar “tiempo libre del consumo” son parte de las apuestas que realizan las referentes e integrantes de las organizaciones. Se trata de un problema que atraviesa a las familias y para el cual no existen respuestas suficientes. Ante esta ausencia, algunas de las organizaciones sociales han desarrollado dispositivos específicos, que juegan un papel fundamental para implementar diferentes tareas de acompañamiento.

[Una compañera] está con la problemática de adicción y articuló con la rama de Vientos de Libertad³ para que pueda tener un espacio de terapia, por lo menos virtual, porque está con el arresto [domiciliario] (Rosario, Unidad productiva 3).

Yo, de verdad, acá me siento mejor que nunca, acá tenemos a Aldana, a Patricio y el equipo de ellos, de mucha contención de acá, que yo no la sentía hace un montón, ¿me entendés? Y estoy consciente de lo que hago, de lo bueno y lo malo... pero a veces me niego, me niego, de verdad, me niego... consumo para negarme a enfrentar la realidad (Ciro, unidad productiva 7).

En los casos en los que no se cuenta con un tipo de estructura externa que acompañe este tipo de problemáticas, nuevamente la contención grupal significa un factor clave para intentar abordarlas.

La demanda es muy grande, nos encontramos con muchas mujeres muy atravesadas tanto por el consumo, el hambre, la salud mental, y nosotros con las pocas herramientas que tenemos acompañamos. Y para ellas es un montón porque hacemos lo que nadie hace (Laura, Unidad productiva 10).

Para mí lo que se va logrando es día a día. Yo sigo pensando en el tema de la adicción, que es re fea, pero para mí si vienen diez chi-

³ Vientos de Libertad es la rama del MTE que trabaja ayudando a jóvenes de barrios populares a atravesar la problemática del consumo de drogas.

cos que tienen problemas de adicción y se rescata uno, para mí ya es oro. Y ha pasado que hay compañeros que están o que pasaron por acá que antes vos los veías en la esquina (Mariana, Unidad productiva 8).

La situación de los/as jóvenes es percibida como particularmente acuciante: la falta de trabajo o la informalidad laboral sumada a los problemas de consumo y la falta de espacios de contención para ellos son vistos por las mujeres como agravantes para los problemas de reincidencia. Es común escuchar que “a los jóvenes que viven en el barrio no hay nada que los contenga” (Mariana, Unidad productiva 8), de manera que incorporarlos en los productivos suele significar un gran desafío.

Cuando iniciamos con este proyecto sentíamos que nuestros chicos del barrio estaban condicionados. (...) La gran problemática de este barrio es la droga y el olvido de los que tienen que preocuparse por estos tipos de barrios populares, que no les interesa (Iris, Unidad productiva 8).

El armado de redes de contención y acompañamiento provee de herramientas para afrontar el posencierro, enfrentar la violencia de género y los consumos problemáticos. Son aportes de las organizaciones sociales que resultan en condición de posibilidad para el desarrollo de cualquier política pública de inclusión educativa y laboral.

El cooperativismo

La gran mayoría de estas experiencias productivas suele denominarse como cooperativas; sin embargo, aproximadamente la mitad no lo son formalmente.⁴ En el trabajo de campo identificamos diferentes

⁴ De las 15 experiencias estudiadas, al menos 5 tenían personería jurídica como tales. No contamos con respuestas registradas para esta variable sobre la totalidad de las experiencias relevadas, por lo que el número de cooperativas formalmente constituidas podría diferir levemente.

modos de nombrarlas: unidades productivas, proyectos, cooperativas, emprendimientos. Pese a esta diversidad, observamos dos características transversales a las experiencias vinculadas a organizaciones sociales. La primera es la referencia común a los principios del cooperativismo⁵ como horizonte normativo y valorativo y cierta búsqueda de horizontalidad en la organización del trabajo. En segundo lugar, pudimos constatar que la presencia de las organizaciones sociales otorga una infraestructura de relaciones sociales, económicas y políticas que contribuye a sostenerlos y darles proyección en el tiempo.

Como ya se mencionó, no todos los casos son cooperativas formales, pero se evidencia en los relatos de los/as participantes la mención a principios del cooperativismo, tanto para la organización cotidiana como en términos valorativos: la adhesión voluntaria y abierta, la ayuda mutua, la gestión democrática, la autonomía, educación y capacitación, y la colaboración entre cooperativas.

Nosotras trabajamos en grupo, nadie es jefa acá. Ni yo, ni ella (Florencia, Unidad productiva 9).

Acá todos tenemos las mismas responsabilidades, absolutamente todos hacemos de todo (Iris, Unidad productiva 8).

Si un día tenemos que limpiar el pasillo y no hay gente que pueda limpiar, nosotros vamos y limpiamos, no tenemos problema en eso. Nosotros nos ayudamos entre todos, o si en el textil necesitan ayuda, nos llaman y vamos y ayudamos, al igual que si nosotros necesitamos (Eugenia, Unidad productiva 7).

Ellas me preguntaban si sabía hacer tal cosa y si les decía que no,

⁵ La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo que representa a las cooperativas en todo el mundo, durante el Congreso de 1995 en Manchester, aprobó la Declaración de Identidad Cooperativa, que incluye los siete principios del cooperativismo: adhesión voluntaria y abierta; control democrático por parte de los asociados; participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, capacitación e información; cooperación entre cooperativas; interés por la comunidad (Ressel et al., 2013).

me enseñaban ellas. Pero como me encanta esto terminé también enseñando. (...) De a poquito fui ayudando a los que eran nuevos; me tomaron tipo de coordinadora (Eugenia, Unidad productiva 7). Si salgo a trabajar con ella, la ganancia se divide en dos. Ponele, hacemos 30 kilos: es 15 y 15. Es la mitad para cada una y todo eso va en una tarjeta. No va plata en mano cuando lo vendemos (Carla, Unidad productiva 13).

Uno de los principios del cooperativismo, mencionado en la mayoría de las entrevistas, se vincula a la formación y capacitación de los/as integrantes: que el trabajo no solo se orienta a los aprendizajes para la realización de tareas dentro del proyecto, sino que también es una proyección para una futura trayectoria laboral. Enseñar una tarea o un oficio representa la posibilidad de que el/la liberado/a pueda trabajar por fuera del proyecto y para que “el que sale, no vuelva allá adentro” (Federico, Unidad productiva 6).

Porque el día de mañana Pablo me dice: “Juan, me voy, no vengo más porque me puse mi tapicería”. Y ahí está mi alegría. Eso es lo que yo quiero, que aprendan el oficio, que se independicen, que no dependan de nadie (Juan, Unidad productiva 6).

[¿Cómo se organizan con los recursos para dar el taller?] Nosotros elaboramos [los productos] y cada cual trae lo que puede y ayudamos entre todos y cada cual se lleva lo que aprendió. Porque cada cual tiene que aprender para sí mismo (Carolina, Unidad productiva 14).

Al chico que llega son los mismos compañeros los que le explican cómo se hace. Entonces, si esta semana no hay pedidos, vamos a practicar cómo es que se hace la masa, veamos la forma en que se hace... (Agustín, Unidad productiva 2).

En aquellos proyectos aún no formalizados como cooperativas, la constitución como tal es un horizonte deseado y conocido por sus participantes. En las entrevistas surgieron dos aspectos claves en relación

con la posibilidad de formalización del proyecto como cooperativa. Por un lado, una mirada optimista sobre las posibilidades de contratación formal de los integrantes, de captar nuevos clientes que requieren facturación y la aspiración de conseguir trabajos más significativos en términos económicos y productivos. Por otro lado, la formalización de una cooperativa para quienes aún no han alcanzado este estatuto aparece como lejana y dificultosa debido a la necesidad de cumplir con una serie de requisitos que se estructuran como obstáculos: trámites que exigen tiempo y dinero, la contratación de profesionales, la necesidad de contar con un espacio propio. Sin embargo, no deja de verse como un horizonte al que se podría aspirar en caso de estabilizar ingresos, integrantes y conseguir un espacio.

Los requisitos son complicados para una economía informal. La entidad de bien público te puede servir para que el municipio te de una mano, o para estar registrada y poder recibir algún tipo de donación a nivel local. Sería buenísimo tener una personería jurídica porque te permitiría [ser contratado por el gobierno] a nivel provincial y a nivel nacional, pero todo tiene un costo... y la verdad que ese costo no existe, no está disponible (Paula, Unidad productiva 1).

Bianca: Tuvimos la intención, pero no nos daba la vida como para encarar eso, una cooperativa formal...

Agustín: Ni el dinero.

Juana: Fue hablado con ellos lo que implica una cooperativa.

Agustín: ...el compromiso.

Juana: Y, la verdad, es que en números tampoco estábamos como para poder sostener (...) por ahí, la idea no es formar cooperativas, sino otro proceso de acompañamiento en el trabajo y en las responsabilidades. Entendíamos que era muy prematuro (Bianca, Agustín y Juana, Unidad productiva 2).

Primero, constituir la formalmente, esto conlleva: tenés que tener un mínimo de personas, tenés que tener un espacio donde alquilar,

tenés que pagar luz, tenés que asegurar un ingreso mínimo. Eso es muy complicado, hoy nosotros con lo que producimos podemos pagar las horas extras y el mes pasado estuvimos re justas (...). No sé el tema de las cooperativas por el tema de obra social y cargas sociales; es todo un tema. Hoy por hoy no podemos. Entonces mientras podemos llegar a ese punto estamos acá y seguimos (Manuela, Unidad productiva 5).

De esta manera, se identifican las miradas que coexisten sobre la formalización de los proyectos. En nuestra muestra la correlación entre la pertenencia a una organización y la formalización como cooperativa es alta, ya que las organizaciones sociales proveen a los proyectos de un capital social de relaciones, vínculos y contactos. Esto facilita la adquisición de espacios físicos, de insumos y recursos, la articulación con políticas sociales, compartir saberes que en muchos casos son provistos por otros/as militantes que tienen distintas trayectorias, principalmente del propio movimiento de liberados o del mundo universitario y/o profesional. Todo este entramado es condición de posibilidad para la constitución formal de las cooperativas y su sostenimiento en el tiempo. Los/as referentes cumplen tareas que exceden las estrictamente pautadas en la puesta en marcha de los proyectos productivos y educativos: relevan problemas del barrio y las familias, y son correa de transmisión de necesidades y demandas a instancias estatales, religiosas, comunitarias y educativas. Las actividades continuas de escucha, contención y organización que realizan estas personas son indispensables para el surgimiento y mantenimiento de gran parte de las experiencias estudiadas.

Este capítulo puntualizó en la descripción de ciertas características propias de los proyectos generados en el marco del trabajo de organizaciones sociales, en su gran mayoría, integrantes del movimiento de liberados/as. En primer lugar, se analizó la importancia del trabajo de contención, sostén y acompañamiento individualizado que referentes de estas organizaciones realizan en los territorios en relación a cues-

tionen de género. Un tema que no fue originalmente previsto, pero que surgió con fuerza en todas las entrevistas, fue la centralidad de los consumos problemáticos y de los mercados ilegales. Las organizaciones sociales, mediante los distintos espacios y sus referentes, realizan acompañamientos en casos de violencia de género y abordan situaciones de consumo problemático. Esta infraestructura de relaciones sociales, económicas y políticas de las organizaciones sociales es la red sobre la que se apoyan estos proyectos, la que les permite afrontar los desafíos cotidianos. Por último, se abordó la influencia del discurso del cooperativismo y las dificultades concretas para la formalización de los proyectos en cooperativas de trabajo.

A modo de conclusiones

Angela Oyhandy

Desde hace tres décadas las políticas de seguridad adoptadas por los tres poderes del Estado nacional y, en nuestro caso de estudio, de la provincia de Buenos Aires, tuvieron como resultado el incremento constante de la criminalización y el encarcelamiento. En ese marco, el sistema penal amplió su alcance para llegar a mayor cantidad de mujeres pobres, generalmente insertas en posiciones subordinadas de mercados ilegales, fundamentalmente el de drogas. Esta expansión del sistema penal reprodujo el estructural sesgo de clase de los dispositivos judiciales, pero además sumó nuevas marcas de desigualdad social y de género, al proyectarse sobre quienes sostienen las prácticas de crianza y cuidados familiares. Estos nuevos problemas no fueron abordados integralmente por las agencias estatales y las primeras respuestas surgieron de forma colectiva a través de las organizaciones sociales de liberados/as. En este escenario, el programa FormAR del Patronato de Liberados de la provincia de Buenos Aires (PLB) se destaca como una línea de intervención innovadora en materia de inclusión pospenitenciaria, que reconoce antecedentes en programas como la estrategia Centros Integrales para la Inclusión Social (CIPIS, 2017-2018) y los Proyectos Colectivos de Intervención (PCI, 2019-2020). Su especificidad reside en el carácter colectivo de los abordajes que realiza con las personas que han transitado por instituciones de

encierro y/o se encuentran incluidas en medidas alternativas como la prisión domiciliaria. Como se describe en el capítulo 1, el programa provee recursos materiales y acompañamiento institucional para desarrollar y fortalecer proyectos productivos, formativos y sociocomunitarios conformados por población asistida por el PLB y también por otras personas que forman parte de su entorno familiar, comunitario y organizacional.

La investigación realizada fue de carácter exploratorio y, aunque no se trató de una evaluación en sentido estricto, estuvo orientada a construir información de utilidad para el análisis de la política. En primer término, cabe señalar que se trata de un programa correctamente focalizado y pertinente, ya que se orienta a problemas que las mujeres consideran prioritarios y urgentes. La versatilidad del diseño e implementación del FormAR es una de sus mayores virtudes: permite la inclusión de formatos y articulaciones diversas y se nutre del despliegue territorial descentralizado del PLB. Mirado desde el territorio y recuperando las perspectivas de las participantes se evidencia la fortaleza de este tipo de intervenciones estatales. La alta valoración de las experiencias productivas, formativas, sociocomunitarias y, sobre todo, de la contención brindada por la grupalidad fue un emergente común de todas las entrevistas realizadas.

También es una política efectiva: el trabajo de campo permitió confirmar que la provisión de maquinarias y el trabajo de articulación interinstitucional tuvieron efectos concretos y más o menos inmediatos al “bajar” a las experiencias. En todos los casos relevados las máquinas y herramientas habían generado cambios positivos, aunque de distinta intensidad en la generación de ingresos y frecuencia en el uso. Como desarrollamos en el capítulo 2, los aportes realizados por el Programa a proyectos insertos en organizaciones sociales tienen mayor capacidad para generar beneficios económicos a sus integrantes debido a las articulaciones con otras cooperativas y con el sector público y privado. La infraestructura de relaciones sociales y políticas

que proveen las organizaciones en los territorios es un recurso difícil de replicar por las intervenciones estatales y gracias a ellas, los aportes materiales e intangibles realizados por el Programa potencian la productividad y/o la inclusión de nuevos participantes. También observamos que, en experiencias más pequeñas, ancladas en grupos creados por la intervención de los equipos del Patronato de Liberados, los aportes del FormAR fueron condición de posibilidad para la capacitación en oficios, para trabajar en la adquisición de hábitos y habilidades necesarias para el mundo laboral (cumplimiento de horarios, construcción de autonomía en la realización de tareas cotidianas, adquisición de responsabilidades).

En el contexto de crisis económica que atraviesa el país, que afecta de modo diferencial a algunos rubros de la economía popular, el descenso de las ventas y el aumento del costo de servicios y transporte impactaron en el funcionamiento de los emprendimientos productivos. Sin embargo, las maquinarias entregadas por el programa se encontraban en la mayoría de los casos en funcionamiento. En los pocos casos en los que se pudo registrar que no estaban en uso, se trataba de una situación que las participantes consideraban temporal y que se encontraba motivada por el encarecimiento de los insumos, por el recambio de participantes o por traslados del grupo de trabajo hacia otras actividades que les permitieran generar mayores ingresos. Un emergente relevante en el trabajo de campo fue el impacto negativo de los cambios implementados en el programa Potenciar Trabajo durante 2024: la pérdida de capacidad adquisitiva del Salario Social Complementario y el desplazamiento de las organizaciones sociales generaron que los proyectos perdieran participantes y que muchos se desarmaran. El rol de las organizaciones sociales es fundamental tanto en su capacidad para potenciar programas estatales de fomento al trabajo como en la construcción de espacios comunitarios que son condición necesaria para el desarrollo de actividades productivas.

El trabajo de campo mostró que las experiencias productivas enmarcadas en las organizaciones sociales generaron mayores ingresos económicos a sus integrantes al construir articulaciones con los municipios, para mejorar la producción y, sobre todo, para garantizar puntos de venta o compra centralizada desde el Estado. En este sentido, el ordenamiento que realizamos de las unidades productivas respecto a grupalidades existentes y preexistentes nos permitió identificar que el Programa mejora el cumplimiento de sus objetivos cuando existe una organización comunitaria que sostiene cotidianamente los desafíos económicos, administrativos y vinculares que se presentan.

El programa FormAR es una política pública que dialoga y se inserta virtuosamente en el proceso de emergencia de un movimiento social que, tal como se sintetizó en el capítulo 3, se autodefine a partir de una triple condición: liberados/as, trabajadores/as e integrantes de la economía popular. En este contexto, no debe perderse de vista la singularidad histórica que implica el reconocimiento de las organizaciones de personas liberadas como interlocutores válidos en el ámbito de una institución como el Patronato, que forma parte de los dispositivos de control penal del Estado. Esta característica permite resolver de antemano algunos problemas de factibilidad que afectan a las políticas públicas cuando son importadas de otros contextos o planificadas con escaso o nulo diálogo con quienes serán sus beneficiarios/as. Además, permite entender la rapidez con que se presentaron los proyectos (muchos de ellos vinculados a la ampliación o fortalecimiento de emprendimientos preexistentes) y con que se organizaron las rutinas de trabajo a partir de las máquinas donadas por el Programa.

En el trabajo de campo comprobamos que el acceso a la maquinaria aparece como un factor habilitante fundamental, pero no suficiente. La disponibilidad de equipos, el aprendizaje de su uso y los costos de mantenimiento son preocupaciones centrales en los relatos de las personas entrevistadas, cuya resolución no está garantizada en el contexto de la economía popular ni en la implementación del Programa. Si bien

se identificaron gestiones exitosas por parte de los equipos y de la gestión del PLB para atender estos requerimientos, consideramos conveniente que se desarrolle una línea de trabajo dedicada a acompañar la primera puesta en funcionamiento de los equipos y su mantenimiento.

Uno de los emergentes más relevantes fue la dificultad de trazar claras líneas divisorias entre los proyectos productivos, formativos y sociocomunitarios. En todas las experiencias visitadas, aún en las catalogadas como productivas, se relevaron procesos de formación a partir del trabajo. Destacamos los casos en los que se produjeron articulaciones con centros de formación profesional. Gran parte de los espacios visitados desarrollaban tareas sociocomunitarias y cumplían para sus integrantes un rol de escucha, contención y ayuda mutua que excedía la cuestión laboral o formativa. Funcionaban como entornos de cuidado, pertenencia y acompañamiento, contribuyendo de manera directa a sostener procesos de inclusión social y laboral.

Estos hallazgos son aportes fundamentales para pensar las políticas pospenitenciarias y el abordaje estatal de la reincidencia, que no pueden pensarse exclusivamente desde las condiciones y características individuales de las personas, sin considerar las especificidades de sus entornos familiares, comunitarios y territoriales. Sin desconocer las dificultades que atraviesan estas experiencias y los problemas de implementación del Programa —que detallaremos a continuación—, consideramos que deben fortalecerse este tipo de políticas que se instalan en el territorio, potencian desarrollos colectivos preexistentes, contemplan las necesidades de las mujeres vinculadas a la crianza y cuidado y fortalecen espacios de construcción de comunidad.

Pudimos registrar a partir de los relatos de las mujeres el crecimiento de las economías ilegales en sus vidas cotidianas, que se traduce en un recrudecimiento de los consumos problemáticos, la reiterancia en el delito y las violencias interpersonales. El contexto de crisis económica y la extensión de la presencia de los mercados ilegales en la vida de los barrios populares son situaciones que resignifican la

importancia de intervenciones estatales que fortalezcan espacios comunitarios y permitan sostener grupalidades. El trabajo de campo mostró las múltiples funciones que cumplen estos espacios, más allá de los aprendizajes concretos y la generación de ingresos económicos. Esta constatación no implica desconocer la sobrecarga de demandas que asumen estos espacios frente a la debilidad de las intervenciones estatales con presencias acotadas, en horarios de oficina y con recursos escasos.

A la hora de cerrar este trabajo, realizamos una serie de recomendaciones generales. Respecto de los equipos de trabajo:

- Recomendamos fortalecer a los equipos territoriales de manera tal que se pueda ahondar en el trabajo de seguimiento de los proyectos colectivos, a fin de evitar la sobrecarga laboral. El Programa complementa el abordaje y acompañamiento individual de las personas supervisadas, sumando intervenciones con una orientación hacia el fortalecimiento de colectivos y grupalidades. Esto implica actividades de planificación, articulación y gestión de recursos, que generan trabajo extra y requieren formaciones y habilidades específicas.

Respecto de la implementación del programa:

- Recomendamos ampliar y profundizar la oferta de formación a través de la articulación con los Centros de Formación Profesional y Laboral, al mismo tiempo que trabajar en la implementación del reconocimiento formal de saberes adquiridos de manera práctica.
- Además, trabajar en una línea específica que aborde la llegada de las maquinarias a los proyectos y acompañe y protocolice los procesos de aprendizaje en el armado, puesta en funcionamiento y mantenimiento de las mismas.
- Consideramos necesario fortalecer la línea de trabajo sobre estrategias de comercialización, uso de redes sociales y formalización de los emprendimientos.

- Profundizar la línea de trabajo de articulación con los gobiernos locales, que facilita el sostenimiento de los espacios físicos, otorga apoyos en logística y amplía los canales de venta de los productos de los emprendimientos productivos.

Respecto a la replicabilidad y alcance:

- Recomendamos la extensión y fortalecimiento de esta política en el caso de experiencias insertas y/o articuladas con organizaciones sociales.
- Consideramos que el programa debe ampliar su alcance con la población de mujeres —liberadas, en prisión domiciliaria y/o familiares—. FormAR se adecua a las necesidades de estos grupos, que requieren especialmente las tareas de asistencia, articulación y acompañamiento que realizan los equipos profesionales del PLB.

Respecto del registro, seguimiento y evaluación:

- Recomendamos el diseño de nuevos indicadores de seguimiento de los proyectos que permitan actualizar los diagnósticos de manera dinámica a fin de evaluar la intervención del programa. Asimismo, es indispensable desarrollar una estrategia para mejorar la carga de información. En campo constatamos que los proyectos alcanzaban a mayor cantidad de personas que las que estaban registradas y que aportaban a los barrios y personas recursos comunitarios que suelen quedar invisibilizados.
- Desarrollar indicadores de resultados. Si bien se desarrollaron y publicaron algunos indicadores de proceso, sería conveniente incorporar indicadores de cumplimiento de metas y resultados. El trabajo de campo constató la existencia de resultados positivos en términos de producción de bienes y provisión de servicios, generación de aprendizajes formales y no formales, generación de ingresos para las participantes. Si bien los informes de cada proyecto permiten registrar el cumplimiento de objetivos,

consideramos necesario trabajar en la sistematización y publicación de indicadores de cumplimiento de metas, poniendo en valor el trabajo realizado.

- En relación con los dos puntos anteriores, consideramos que sería conveniente trabajar en la conformación de una línea de base que pueda ser seguida en distintos períodos de tiempo (cortes) a fin de generar evidencia sobre los efectos del programa.
- El Programa FormAR tiene un conjunto de instrumentos de registro (encuesta social, herramienta Formar dentro del sistema de gestión del Patronato) y se observó un esfuerzo de sistematización y publicación de resultados. No obstante, la alta rotación de personas en los proyectos, la combinación de personas asistidas con otras que no lo están, sumadas a la multiplicidad de actores que intervienen en el registro, dificulta la actualización de datos. Sería conveniente fortalecer a los equipos de trabajo responsables de recopilar, sistematizar y analizar la información vinculada a los proyectos.

Por último, queremos destacar la experiencia de involucramiento de equipos de investigación de la Universidad pública en el estudio de políticas, los cuales tienen gran capacidad en relación con la generación de evidencia para el desarrollo de nuevas líneas de trabajo.

Quienes escriben

Angela Oyhandy

Socióloga por la FaHCE-UNLP, maestra en Ciencias Sociales por la FLACSO-México y doctora en Ciencias Políticas y Sociales por la Universidad Nacional Autónoma de México. Es profesora adjunta de la carrera de sociología de la UNLP y dicta cursos y seminarios de posgrado en distintas universidades nacionales. Es investigadora del Núcleo de Estudios sobre Seguridad de la provincia de Buenos Aires (NESBA) radicado en el Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IDIHCS). Dirige el Observatorio de Políticas de Seguridad de la provincia de Buenos Aires (OPS). Publicó libros, informes, artículos y capítulos de libros sobre políticas de seguridad y justicia, violencias y delitos, políticas de niñez y derechos humanos. Ha trabajado en instituciones del poder ejecutivo y del poder judicial en el rediseño y actualización de estadísticas sobre femicidios, delitos y violencias.

Brunela Germán

Es profesora de Sociología por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), especialista en Criminología (UNQ) y maestranda en Criminología (UNQ). Actualmente es coordinadora del área de justicia y políticas penitenciarias del Observatorio de Políticas de Seguridad de la provincia de Buenos Aires (FaHCE-UNLP). Es ayudante diplomada de la cátedra Sociología General para la carrera de Sociología (FaHCE-UNLP). Es integrante del Núcleo de Estudios sobre Seguridad de la provincia de Buenos Aires (NESBA) radicado en el Instituto de Investi-

gaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IDIHCS). Ha publicado ponencias, artículos y capítulos de libros sobre cárceles y sistema penal, especialmente sobre políticas educativas en contexto de encierro.

María Victoria Lucero

Es socióloga por la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata (FaHCE-UNLP). Participó de distintos proyectos de investigación y extensión de la FaHCE, y actualmente forma parte del proyecto “Delitos, violencias y políticas públicas en la provincia de Buenos Aires (2009-2024)” del Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IDIHCS-UNLP/CONICET). Se ha desempeñado en distintos organismos públicos que trabajan sobre el sistema penal provincial y nacional. Entre 2020 y 2021 estuvo a cargo de la Dirección de Relevamiento y Análisis de la Información de la Dirección de Estadística Criminal del Ministerio de Seguridad de la Nación. Actualmente trabaja en el Programa Producción y Análisis de la Información de la Comisión Provincial por la Memoria y es coordinadora del área Violencias y Delitos del Observatorio de Políticas de Seguridad de la provincia de Buenos Aires (FaHCE-UNLP).

Constanza Bassallo

Es licenciada y profesora en Sociología (UNLP). Se encuentra trabajando en la Subsecretaría de Políticas Sociales del Ministerio de Desarrollo de la Comunidad de la provincia de Buenos Aires. Realizó diversos cursos en torno a temas de inseguridad y violencias, como el diploma superior en Violencia, Seguridad y Democracia (CLACSO). Fue becaria del Observatorio de Políticas de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires (FaHCE- UNLP) entre 2022 y 2025.

Carolina Sol D'Alessandro

Es estudiante avanzada de la Licenciatura en Sociología (UNLP). Actualmente se encuentra finalizando el Diploma de Extensión en

Gestión de Políticas Públicas de Seguridad y Justicia en la Universidad Nacional de Quilmes. También se desempeña como estudiante colaboradora en el Curso Introductorio de la carrera de Sociología (UNLP). A su vez, desde el 2024 es becaria del Observatorio de Políticas de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires (FaHCE-UNLP) y colaboradora del Núcleo de Estudios sobre Seguridad de la provincia de Buenos Aires (NESBA), radicado en el Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS).

Ana Clara Doná

Es estudiante avanzada de la Licenciatura y el Profesorado en Sociología (UNLP). Desde 2024 se desempeña como becaria del Observatorio de Políticas de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires (FaHCE-UNLP). Es becaria del Consejo Interuniversitario Nacional con un proyecto de investigación centrado en la formación y la trayectoria laboral de oficiales del Servicio Penitenciario Bonaerense (FaHCE-UNLP / IdIHCS). Paralelamente, integra el Proyecto de Investigación NESBA “Delitos, violencias y políticas públicas en la provincia de Buenos Aires” (IdIHCS-UNLP/CONICET). Forma parte del Proyecto de Extensión Universitaria en Cárceles “Atrapamuros”, donde dicta talleres en unidades penitenciarias. Se desempeñó como ayudante alumna en la cátedra Sociología General.

Teo Iriarte

Es estudiante avanzado de la Licenciatura en Sociología (FaHCE-UNLP). Desde comienzos de 2025 se desempeña como becario del Observatorio de Políticas de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires (FaHCE-UNLP). Actualmente se encuentra cursando el Diploma de Extensión en Gestión de Políticas Públicas de Seguridad y Justicia en la Universidad Nacional de Quilmes. También es becario de investigación mediante la Beca de Estímulo a las Vocaciones Científicas (EVC) del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), y participa del Núcleo de Estudios sobre Seguridad en la Provincia

de Buenos Aires (NESBA) en el proyecto de investigación “Delitos, violencias y políticas públicas en la provincia de Buenos Aires” (IdIHCS-UNLP/CONICET).

Anaclara Sagasti

Es licenciada y profesora de Sociología por la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata (FaHCE-UNLP). Fue becaria del Observatorio de Políticas de Seguridad de la provincia de Buenos Aires desde 2023 hasta 2025. Participa de proyectos de investigación y extensión vinculados al sistema penal y educación en contextos de encierro. Actualmente es becaria doctoral de CONICET, con lugar de trabajo en el IdIHCS.

María Tur Murillo

Es profesora de Sociología (UNLP) y está realizando su tesina de grado para culminar la Licenciatura en Sociología (UNLP). Es becaria del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) con un proyecto sobre mujeres, posencierro y cooperativas. También se desempeña como adscripta graduada en la cátedra “Didáctica especial y prácticas de la enseñanza en Sociología” (FaHCE-UNLP) y como docente en el nivel secundario y en Jóvenes y Adultos. Desde 2025, es becaria del Observatorio de Políticas de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires (FaHCE-UNLP) e integra el proyecto: “Delitos, violencias y políticas públicas en la provincia de Buenos Aires” (IdIHCS-UNLP/CONICET).

El Informe sintetiza los emergentes de una investigación social realizada en 2024 sobre una política pública de inclusión pospenitenciaria. Se trata del programa FormAR del Patronato de Liberados Bonaerense (PLB) que colabora en el fortalecimiento de proyectos productivos, formativos y sociocomunitarios en los que se insertan personas liberadas o que se encuentran cursando una medida alternativa a la cárcel. El estudio se focalizó en 15 experiencias conformadas en forma mayoritaria o exclusivamente por mujeres: personas asistidas por el PLB junto a sus familiares, vecinos e integrantes de su entorno social y comunitario. Un tema que no fue originalmente previsto pero surgió con fuerza en todas las entrevistas fue la centralidad de los consumos problemáticos y de los mercados ilegales en los barrios donde se desarrollaban los proyectos y vivían sus participantes. En muchos relatos surgió que la inclusión en estos espacios funcionaba como contrapeso a las rutinas de consumo y habilitaba la búsqueda de espacios de abordaje y tratamiento. Las organizaciones sociales proveían de una infraestructura de relaciones sociales, económicas y políticas sobre la que se apoyaban estos proyectos, lo que les permitía afrontar mejor los desafíos cotidianos. El abordaje colectivo del programa FormAR logra inscribir el problema de la reincidencia y la inclusión pospenitenciaria en el contexto social y económico de las personas asistidas y enfocarse en las relaciones sociales de reproducción de su vida familiar y comunitaria.

