

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

TESIS DE GRADO
LAS POLÍTICAS SOCIALES Y LA JUVENTUD. EL
PROGRAMA INCLUIR EN MAR DEL PLATA

María Virginia Sívorí

Lic. en Economía

Mar del Plata

Noviembre 2006

**LAS POLÍTICAS SOCIALES Y LA JUVENTUD. EL
PROGRAMA INCLUIR EN MAR DEL PLATA**

Autor: María Virginia Sívori

Directora de Tesis: Lic. María Teresa López

Integrantes del Comité Evaluador:

Lic. Ricardo Panza

Lic. Roberto Baltar

*"Hay hombres que luchan un día
y son buenos.*

*Hay otros que luchan un año
y son mejores.*

*Hay quienes luchan muchos años
y son muy buenos.*

Pero hay los que luchan toda la vida:

Esos son los imprescindibles".

Bertolt Brecht

A María Teresa especialmente,
a mi familia,
a mis amigas y amigos,
a mis compañeros,
a Javier...

GRACIAS

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar una de las políticas sociales implementadas por el Estado en respuesta a la situación de vulnerabilidad en la que se encuentra gran parte de la juventud argentina. El análisis se realiza a través de un estudio de caso que evalúa la implementación del Programa Incluir en la ciudad de Mar del Plata, para ello se diseña un Plan de Evaluación que opera en dos niveles, en el primero se describen los datos obtenidos de la ejecución del programa en la ciudad y en el segundo se analizan las visiones de los actores principales y los beneficiarios del Programa. Para la recolección de los datos se realizan entrevistas en profundidad a informantes claves como así también a algunos de los beneficiarios, esto permite obtener una visión integral de la implementación del Programa.

Finalmente el esquema de la investigación permite evaluar los resultados en cada una de las etapas del Incluir lo que permite comparar los mismos con los objetivos propuestos por el Estado en el diseño del Programa.

Palabras claves: Juventud, Exclusión Social, Políticas Sociales, Programas Sociales, Evaluación de Programas Sociales, Beneficiarios.

Abstract

The goal of the present research is to analyze the Social Policies implemented by the State in response to the situation of vulnerability in which a considerable part of the Argentine youth is immersed. The analysis is carried out by a case study with which the implementation of the *Incluir* Program in the city of Mar del Plata is evaluated. The Evaluation Plan has been designed so as to operate in two levels. In the first stage, it describes the data collected through the implementation of the program in the said city. In the second one, it analyzes the viewpoints of the main participants and those of the beneficiaries of the Program. Data collection is done by means of in-depth interviews with key sources and with some beneficiaries; these interviews are used to gain an integral view of the implementation of the Program. The scheme of this research allows us to evaluate the results of each stage of the *Incluir* Program, and to compare them with the targets projected by the State in the design of the Program.

Key words: Youth, Social Exclusion, Social Policies, Social Policies, Social programs, Evaluation of Social Programs, Beneficiaries.

Índice

Introducción.....	8
Objetivos.....	9
Hipótesis	9
Metodología de la investigación	9
PARTE I	11
Marco teórico.....	11
1. La juventud en estado de crisis	11
2. El rol del Estado, las Políticas Sociales y los Programas Sociales.....	12
2.1 El rol del Estado	12
2.2 Políticas Sociales	15
2.3 Programas Sociales.....	16
2.3.1 Plan Nacional de Seguridad Alimentaria “El hambre más urgente”	17
2.3.2 Plan Nacional Familias.....	17
2.3.3 Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social “Manos a la Obra”	17
3. Evaluación de Programas Sociales	18
3.1 Algunas definiciones	19
3.2 Clasificación de la Evaluación de Programas Sociales	20
3.3 Un Plan de Evaluación	22
3.4 Los abordajes metodológicos.....	24
3.4.1 Evaluación cualitativa o cuantitativa.....	24
3.4.2 Distintas técnicas de recoger y / o analizar datos.....	25
3.4.3 Estudio de caso.....	26
PARTE II.....	27
El Programa Incluir	27
Objetivos generales:	27
Líneas de acción (componentes).....	27
Actores del Programa	29
Operatoria del Programa	30
Fuente de financiamiento	30
Evaluación del Programa Incluir en Mar del Plata. Un estudio de caso	31
Plan de Evaluación.....	31
Fase I	32
Fase II.....	37
Conclusiones	45
Bibliografía.....	47
Anexo A.....	49
Anexo B.....	52
Anexo C.....	54
Anexo D.....	58

Introducción

A mediados de los años '70, y como consecuencia de la crisis del industrialismo sustitutivo y de un profundo cambio tecnológico que redujo los niveles de empleo, en la Argentina se tomaron medidas que desembocaron en un ajuste estructural, que, en el marco de procesos de globalización de tipo financiero, productivo y comunicacional, fue el origen de un nuevo modelo económico.

Este modelo que terminó de configurarse en la década del '90 dio lugar a una forma diferente de articulación entre Estado y Sociedad, y en consecuencia a una nueva problemática social, que muestra sus puntos mas elevados en el comienzo del nuevo siglo. Dicha problemática tiene como principales características el fenómeno de la vulnerabilidad y exclusión de amplios sectores del país y de la región, siendo el desempleo estructural, la precarización laboral y la pobreza, los factores que la componen.

Es así como, en el segundo trimestre del 2002 mientras la tasa de desempleo alcanzaba el 24.1%, el 53% de la población del país era pobre. Y si se analiza la desocupación por grupos etarios, se observa una mayor incidencia del desempleo en los jóvenes, cuestión que atañe a este trabajo¹.

La profunda crisis mencionada afectó significativamente a la juventud dejándola en situación de extrema vulnerabilidad social. Al ser la juventud una etapa vital donde se conforma el carácter, la conducta y donde se empieza a vislumbrar un proyecto de vida, surge la pregunta de esta investigación: ¿cual es la propuesta del Estado ante esta problemática y en que medida esta cumple con los objetivos planteados? Habida cuenta que en este contexto de crisis económica, política y social el Estado cobra un rol protagónico, redefiniendo sus incumbencias y estrategias.

¹ En el 2003 mas del 50 % de los jóvenes de 15 a 24 años se encontraban afectados por alguna problemática relacionada con su participación en el mercado de trabajo, tales como la falta de empleo y la precariedad laboral.

Si bien durante la investigación se mencionan brevemente los diferentes programas sociales propuestos por el gobierno en el año 2003, el análisis de caso de esta tesis hace referencia al Programa Incluir en la ciudad de Mar del Plata, del cual analizaremos sus objetivos e impactos. Es por ello que resulta primordial previamente realizar un repaso conceptual de algunas de las distintas fuentes y metodologías utilizadas en relación a la evaluación de programas sociales, lo que facilitará la comprensión del método escogido.

Objetivos

Conocer las características generales del programa nacional de inclusión juvenil: Programa Incluir.

Analizar la implementación del Programa Incluir en la ciudad de Mar del Plata en el año 2005 diseñando un Plan de Evaluación para llevar a cabo el análisis propuesto.

Evaluar la correspondencia en la ejecución del Programa con los objetivos planteados por el Estado en el diseño del mismo.

Hipótesis

Ante una situación de vulnerabilidad social como lo es la de los jóvenes argentinos a comienzos del siglo XXI, el Estado Nacional propone a través de un Programa Social una política de inclusión juvenil cuya implementación en la ciudad de Mar del Plata no cumple con uno de los objetivos centrales del Plan.

Si bien el diseño del Programa Incluir contempla las características necesarias para que esto así suceda, las fallas en su implementación son las que impiden un resultado favorable en cuanto a los objetivos planteados.

Metodología de la investigación

El trabajo se compone de dos partes, en la primera se expone el marco teórico necesario para la comprensión del análisis mientras que la segunda parte de la

investigación se centra en dos grandes puntos: el primero es la descripción de los actores y de la operatoria del Programa Incluir y el segundo es la evaluación de su ejecución en la ciudad de Mar del Plata en el año 2005.

Para ello se diseña un Plan de evaluación que a su vez opera en dos niveles. La investigación es de tipo exploratoria y se utilizan datos provenientes tanto de fuentes de información primaria como secundaria. Las técnicas de recolección utilizadas fueron las entrevistas en profundidad a informantes claves y el relevamiento de documentos ya existentes.

Por otra parte, y aludiendo a que una estrategia cuantitativa es la orientada a obtener datos numéricos y una estrategia cualitativa se basa en otro tipo de técnicas de recolección dando lugar a información susceptible de análisis de contenido, histórico, o de casos, se infiere que según la naturaleza de los métodos y las técnicas utilizadas en este estudio la estrategia de esta investigación es mixta (Nirenberg, Brawerman y Ruíz, 2000).

PARTE I

Marco teórico

1. La juventud en estado de crisis

El mundo del trabajo en Argentina atraviesa una profunda crisis sin precedente. Es por ello que, en el marco de una realidad caracterizada por el desempleo, la fragmentación, la exclusión y la desigualdad social son los jóvenes quienes aparecen como los actores más vulnerados y desprotegidos. Siendo, la problemática del desempleo juvenil una cuestión mundial pero que obviamente se ve potenciada en aquellos países donde la pobreza y la exclusión social están significativamente presentes.

Para entender con claridad a que franja etaria nos estamos refiriendo es necesario detenerse brevemente en el término juventud. Si bien es un término cuyo contenido varía según las sociedades, las culturas, las clases sociales y el género, podría tomarse el criterio de la edad, como el más simple para establecer y reconocer a la población juvenil, como aquella que va de los 15 a los 24 años (según Naciones Unidas). A pesar de ello e incluso dentro del propio sistema de las Naciones Unidas, no existe una definición universal, admitiéndose que esta definición sufre importantes variaciones en los diferentes países.

Más allá de los términos y definiciones que se consideren relevantes, lo importante sigue siendo entender a *la juventud como el colectivo que históricamente funcionó como dinamizador de la economía y las relaciones sociales, y a partir de este protagonismo comprender la importancia de generar la integración de esos sectores que están marginados del empleo y la vida productiva.*

Según Catalano (2004) en el año 2004 en Argentina "... el 40,2% de los desocupados está integrado por jóvenes de hasta 24 años de edad, quienes representan el grupo etario más numeroso entre los desempleados. Mientras que

el 28,5% de los jóvenes está desempleado y su desempleo es de larga duración, esta tasa se agudiza en los hogares pobres: el 38,7% de los jóvenes pobres está desempleado, la mayoría de estos jóvenes no se encuentra incorporada al sistema educativo formal...". Estas cifras son las que muestran el escenario sobre el cual es necesario formular alternativas de inclusión y participación para la franja que nos atañe.

Pese a ser el desempleo juvenil la cuestión fundamental de este trabajo cabría mencionar en el análisis otras variables no menos importantes y relacionadas directa e indirectamente con el mismo, que vulneran a los jóvenes de nuestro país, como las adicciones, la desidia, la maternidad precoz y la deserción escolar, pese a que estas también son problemáticas que merecen ser consideradas no nos detendremos en ellas.

2. El rol del Estado, las Políticas Sociales y los Programas Sociales

2.1 El rol del Estado

El agravamiento de la situación social pese a las condiciones de reactivación económica sostenidas durante los años 90', se asocia directamente al funcionamiento macroeconómico del país. Los significativos cambios sobre la estructura y las reglas de funcionamiento de la economía, devenidos principalmente de la privatización de los Activos del Estado, la reducción del aparato estatal, la desregulación y la apertura externa, tuvieron efectos positivos sobre el crecimiento del Producto pero no resultaron condiciones suficientes para generar los mismos efectos sobre la calidad de vida de la población.

Por el contrario, se pudo constatar una relación contradictoria entre crecimiento económico - empleo - disminución de la pobreza, y esta situación tuvo implicancia sobre la cuestión social de exclusión ya que dependió de la particularidad con que se eslabonaran la política económica y la política social en nuestro país.

El objetivo de este trabajo no es describir las distintas teorías existentes acerca del rol del Estado, así como cabe mencionar que pese a la diversa y extensa bibliografía encontrada del tema solo haremos referencia a las funciones del Estado descritas por la CEPAL (2000) para así poder darle un marco al desarrollo de las políticas y programas relacionados con el tema que nos concierne: *la inclusión de la juventud*. En tal sentido la CEPAL establece cuatro funciones básicas del Estado:

Crecimiento: El crecimiento estable es una condición necesaria para que el Estado pueda generar empleo, utilizar los recursos disponibles y brindar bienestar. La concepción de desarrollo agrega los conceptos sociales y sostenible en términos ambientales, como acompañando al crecimiento económico.

Estabilidad: Además de garantizar el crecimiento para lograr el bienestar de la población, el Estado debe intentar mantener una estabilidad tanto interna como externa. La primera significa alcanzar altos niveles de empleo y un razonable nivel de precios, mientras que la externa se relaciona con el balance de las importaciones y exportaciones.

Equidad: Es función del Estado garantizar sistemas de protección y promoción de oportunidades y de calidad de vida para todos los ciudadanos. Es así como, el gasto social debe recaer en las áreas de educación, salud y nutrición, empleo, vivienda y seguridad social. Por ello, la superación de la pobreza constituye un reto ético y político, y pese a que la distribución del ingreso es considerada por la CEPAL como una función de la Hacienda Pública, queda claro que debería estar directamente relacionada con el objetivo de equidad del Estado Nacional.

Sustentabilidad: La incorporación de la dimensión ambiental presupone que el proceso de desarrollo sea sustentable en el largo plazo y logre para distintas generaciones un medio ambiente adecuado. Las estrategias de desarrollo conllevan el uso intensivo de insumos y generación de residuos. Si durante un ciclo, se agotan los recursos, se pierde la capacidad de recuperación, se afecta el ecosistema y se impacta a la sociedad como un todo, el Estado debe intervenir o proponer acciones que incorporen el costo ambiental o la desigual distribución de los afectados.

Por ello es vitalmente necesaria la intervención del Estado en referencia a las funciones antes descritas, y relacionadas con la crítica situación de la juventud en nuestro país. Desde el *crecimiento*, ya que éste es fundamental para poder generar la educación y el empleo que la juventud necesita, pero, de nada serviría si este crecimiento se caracteriza por la inestabilidad y la falta de igualdad en las oportunidades. Así, el Estado comienza a cumplir un rol fundamental para la recuperación del motor del desarrollo de nuestro país, percibiéndose la necesidad de políticas sociales centradas en la educación, la capacitación y por ende la inclusión social de los jóvenes.

Entre los ejes de la "Nueva Política Social"² que plantea el Estado en el 2003 se consideran:

- a. La intervención integral, como un trabajo de unificación y articulación de recursos, circuitos administrativos y gestiones compartidas.
- b. El abordaje territorial, para superar la centralidad del estado nacional en el diseño de políticas sociales, introduciendo las especialidades propias de cada provincia y municipio.
- c. La articulación interjurisdiccional, que establece una estrategia relacional entre ámbitos de la producción y distribución de bienes y servicios, la asistencia técnica y la demanda social de los ciudadanos.
- d. La masividad de las prestaciones, entendiendo como tal a las estrategias a desarrollarse para alcanzar la mayor cantidad de beneficiarios posibles.
- e. La planificación de "abajo hacia arriba", se requiere flexibilidad y adaptación a las situación y la participación de todos los actores locales incluidos en la intervención.
- f. El fortalecimiento de los espacios participativos³.
- g. La promoción del desarrollo local y la Economía social⁴
- h. La familia como eje de la inclusión social
- i. Reconocer a los jóvenes y a los adultos mayores como grupos de mayor vulnerabilidad.

² A partir del eslabonamiento entre política social y política económica, el propio Estado considera a este como la "nueva política social".

³ La intención no es la de crear nuevos espacios participativos, sino, rescatar, fortalecer, refuncionalizar y apoyar a los preexistentes.

⁴ La economía social aparece como una respuesta promisoriosa para muchas anomias estructurales. Esta forma de organizar la producción permite a los sujetos asociarse como protagonistas, recuperando la fuerza vital del trabajo, en condiciones de igualdad y reciprocidad. V. Hadad, V. Wainstein (2005).

2.2 Políticas Sociales

Según Raggio (2000), "...pensar la política social para el conjunto de la ciudadanía como derecho legítimo a participar de la riqueza socialmente producida, sino por la vía del salario, a través de otros bienes y servicios, supone al Estado como garante de cierta integración sistémica aunque ésta no se encuentre exenta de las contradicciones inherentes al modo de producción capitalista...".

La definición citada insta a pensar la política social como un derecho y es ahí cuando el Estado cobra el rol protagónico al que nos referimos en el apartado 2.1., suponer al Estado en ese papel genera a su vez la necesidad de una integración armónica de todos los sectores que componen nuestra sociedad. Tornándose necesaria una mayor participación de diversos actores que se involucren en un proyecto compartido y generen la conciencia de la corresponsabilidad del Estado y la sociedad para reconocer la implicación multiactorial y así fortalecer la democracia.

Por su parte, José Luis Coraggio (2004) afirma que "... las políticas sociales pobremente compensadoras del empobrecimiento producido por el mercado capitalista... sean resignificadas como políticas socioeconómicas, cuyo objetivo sea facilitar y promover activamente – desde el Estado y la sociedad – otro desarrollo, integral e integrador...".

Este autor, también entiende que una política socioeconómica parte del reconocimiento de que los modelos económicos de la disciplina "economía" son representaciones muy parciales y abstractas de la economía real, y que los valores, las relaciones de poder, así como las formas de vida y otros rasgos culturales, incluidas las relaciones sociales y comunicativas, son inseparables de esa economía real. Cabe aclarar que, en el marco de esta tesis la política social es entendida como política socioeconómica, concibiendo que una es imposible sin la otra.

Según Liliana Raggio (2000), una vez en crisis el Modelo Keynesiano y su correlato político: el estado benefactor, la política social deja de ser concebida en esos términos, y comienza a operarse discursiva y prácticamente la separación entre política económica y política social, siendo ésta, consecuencia de la creciente exclusión producida por el nuevo modelo, en compensación de las inequidades producidas por un incorrecto funcionamiento del mercado.

2.3 Programas Sociales

Los programas sociales que cubren las necesidades que nacen de la exclusión social generada por el modelo económico aplicado en nuestro país desde la década de los '70, son los denominados *programas sociales asistenciales focalizados*. Estos programas son los que delimitan "poblaciones objetivo" a las que va dirigida la compensación diseñada en la política, muchos de ellos son financiados por Organismos Internacionales (BID Y Banco Mundial) y ejecutados por alguna dependencia del Estado o por organizaciones civiles.

Al final de los '90 la cartera programática del Gobierno Nacional destinada a atender a la población en situación de pobreza estaba integrada por unos 76 programas sociales focalizados. A partir de la crisis económica, política y social suscitada a fines del año 2001 se requirió una reorientación de los fondos disponibles y la definición de *tres mega programas de emergencia*. En ese contexto se creó, a partir del año 2002, el Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados (programa de ingresos del Ministerio de Trabajo), el Programa de Emergencia Alimentaria (programa alimentario del Ministerio de Desarrollo Social) y el Programa Remediar (programa de distribución de medicamentos del ministerio de Salud).

Los tres programas mencionados en el párrafo anterior fueron propuestos por el Estado como una "salida de emergencia" a la situación de crisis antes descripta. Si bien la situación no ha variado significativamente en un año, el Estado Nacional plantea en el año 2003 atender a cuestiones estratégicas, sin desplazar

la atención de las emergencias sociales, impulsando los siguientes planes nacionales:

- Plan Nacional de Seguridad Alimentaria “El hambre más urgente”
- Plan Nacional Familias
- Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social “Manos a la Obra”

2.3.1 Plan Nacional de Seguridad Alimentaria “El hambre más urgente”

La población objetivo de este plan esta comprendida por las familias con niños menores de 14 años, las mujeres embarazadas, desnutridos, discapacitados, y los adultos mayores que viven en condiciones socialmente desfavorables y presentan una situación de vulnerabilidad nutricional. Los objetivos del plan son: brindar asistencia alimentaria a las familias en situación de vulnerabilidad, facilitar la auto producción de alimentos a las familias y redes prestacionales, impulsar la integración de recursos y facilitar la participación del tercer sector, realizar acciones integrales en materia de educación alimentaria nutricional, cuidado de la salud y fortalecimiento de las familias.

2.3.2 Plan Nacional Familias

El objetivo del plan es proteger e integrar socialmente desde la salud, la educación y el desarrollo de capacidades para el ejercicio de los derechos básicos a las familias en situación de vulnerabilidad o riesgo social con menores de 19 años a cargo.

2.3.3 Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social “Manos a la Obra”

El plan está destinado prioritariamente a personas, familias y grupos, en situación de pobreza, desocupación y/o vulnerabilidad social y que conformen experiencias productivas y/o comunitarias enmarcadas en procesos locales de inclusión social e inserción laboral. Los objetivos de este plan son:

- Contribuir a la mejora del ingreso de la población en situación de vulnerabilidad social en todo el país.

- Promover el sector de la economía social o solidaria mediante el apoyo técnico y financiero a emprendimientos productivos de inclusión social generados en el marco de procesos de desarrollo local.
- Fortalecer a organizaciones públicas y privadas, así como espacios asociativos y redes para mejorar los procesos de desarrollo local e incrementar el capital social a nivel local, y generar mayores capacidades y opciones a las personas promoviendo la descentralización con la participación de los actores locales.

Dentro de este plan se encuentra el *Programa Incluir* que tiene como beneficiarios a los jóvenes en situación de vulnerabilidad de nuestro país.

A su vez, cabe destacar que algunos antecedentes en programas sociales destinados a los jóvenes son, entre otros, el Proyecto Joven y el Programa Capacitar. Ambos programas tienen como población beneficiaria a jóvenes mayores de 16 años. El objetivo principal del primero fue mejorar las posibilidades de inserción en el mercado laboral de jóvenes mayores de 16 años, procedentes de hogares pobres; mediante su capacitación para el desempeño de ocupaciones en relación de dependencias y la orientación hacia la búsqueda de empleo.

Mientras que el Programa Capacitar constaba del armado de cursos breves e intensivos dirigidos a lograr la empleabilidad de los sectores juveniles provenientes de hogares con bajos ingresos. Si bien ambos programas son similares tienen diferencias básicas de funcionamiento y fueron implementados en distintos momentos. En el anexo A de esta tesis se adjunta un breve detalle de cada uno de los mismos.

3. Evaluación de Programas Sociales

Preguntas como: ¿en que medida los objetivos de un programa cumplen con las metas propuestas en las políticas sociales planteadas? ¿cómo saber si lo propuesto contribuyó a modificar las situaciones de adversidad, vulnerabilidad o inequidad? ¿en que medida se produjo el cambio deseable y debido a que factores? Se pueden responder a través de la evaluación de los programas sociales. Para ello a continuación, se repasan algunos conceptos fundamentales.

3.1 Algunas definiciones

Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2000) definen a la evaluación de programas sociales como *una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.*

Por su parte, José Sulbrandt (1996), un innovador en el área de la investigación social, ubica a la evaluación como: *"Un proceso que va mas allá de analizar los aspectos burocráticos formales, de gerencia tradicional o la forma en que actúa el aparato público para la implementaron de un programa (...) La evaluación esta abierta, mas que controlar o castigar, a permitir el aprendizaje a partir de los errores, omisiones y dificultades encontradas en la ejecución de las políticas y programas.*

A su vez, Guillermo Briones (1991), define a la evaluación como: *"Un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones en relación con su administración y desarrollo".*

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. Asimismo y siguiendo a Stufflebeam, se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.
Ernesto Abdala (2004)

Si bien todas las citas tienen conceptos en común, el criterio que se sigue en esta tesis es el más acercado a la definición de Nirenberg, Brawerman y Ruiz, es así como se considera a la evaluación de programas sociales como *un proceso planificado cuya finalidad es generar información, conocimiento y aprendizaje, desde un juicio valorativo, dirigidos a mejorar y alimentar la toma de decisiones*. El objetivo es garantizar la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los programas.

3.2 Clasificación de la Evaluación de Programas Sociales

Existe una considerable cantidad de literatura referida a la evaluación de programas sociales, cuestiones tales como si la evaluación debe ser interna o externa, de procesos o resultados, de eficiencia o de impacto y utilizando métodos cuantitativos y/o cualitativos, recorren la bibliografía. Es así como la clasificación puede seguir distintos criterios:

3.2.1. Según el momento en el que se realiza la evaluación:

A) Abdala E. (2001) identifica cuatro momentos:

Ex ante: evalúa el contexto socioeconómico e institucional; los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción.

Evaluación intra: se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.

Evaluación Post: corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.

Evaluación Ex post: se realiza tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo.

B) Musto (1975) establece dos momentos de evaluación:

Evaluación Ex Ante: normalmente se realiza antes de la inversión de recursos y de la ejecución del programa. La evaluación en esta etapa permite darle

prioridad a distintos proyectos, decisiones y acciones, al igual que identifica las alternativas más viables para alcanzar los objetivos propuestos.

Evaluación Ex Post: tiene como función hallar y valorar los procesos del programa y/o sus resultados, con el objeto de disponer una base informativa utilizable en las decisiones que se refieren a la dirección o corrección del programa o a la planificación de proyectos equiparables. En esta etapa, la evaluación emitirá información válida, para que el gerente social decida sobre la continuidad del programa o sobre sus correcciones inmediatas (reprogramación).

C) La evaluación a lo largo del ciclo del proyecto (Fuente: ILPES/BID)

Preparación del proyecto: el proceso de evaluación genera información sobre experiencia adquirida y prácticas óptimas que pueden sugerir mejores enfoques para el diseño de nuevos proyectos, incluye datos de referencia e indicadores de desempeño que son esenciales para el trabajo futuro de monitoreo y evaluación del desempeño de los proyectos.

Ejecución del proyecto: el proceso de evaluación adopta la forma de monitoreo continuo, siendo considerada como "formativa" porque su propósito es respaldar la mejora continua de la ejecución del proyecto.

Terminación del proyecto: el proceso de evaluación después de la terminación del proyecto reexamina la identificación y diseño original e indaga sobre su ejecución y desempeño de desarrollo.

3.2.2 Según quiénes realizan, son responsables o intervienen en la evaluación.

Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2000) plantean dos formas de clasificación, la primera establece cuatro tipologías: con evaluadores externos; la que se lleva a cabo por personas pertenecientes a la institución gestora del proyecto; la participativa que involucra a los destinatarios y a otros actores de los proyectos en los distintos momentos del proceso evaluativo y la mixta realizada por un equipo constituido por evaluadores externos e internos.

Mientras que la segunda forma consiste en incorporar el nivel de la evaluación, es decir, la pregunta a esta clasificación es ¿en qué nivel evaluamos? En tal

sentido, si la evaluación es a nivel central, suele hablarse de control de gestión; en los niveles intermedios se hace énfasis en la supervisión y si se realiza en el nivel operativo, donde se hacen concretas las acciones en relación con la gente, se habla de evaluación operativa.

3.2.3 Según los aspectos a evaluar del programa o proyecto.

Según Nirenberg, Brawerman y Ruiz, desde esta perspectiva existen innumerables tipologías pero, en general, responden a tres grandes criterios clasificatorios. El primer criterio se basa en las *etapas* del ciclo de un programa o programa, esta clasificación prácticamente coincide con la que distingue los momentos de la evaluación.

El segundo criterio alude más bien a los *componentes* relevantes del programa, las más difundidas son: evaluaciones de insumos, procesos y productos; de estructura, procesos y resultados; de procesos y de impactos. Esta es muy utilizada en el campo de los Proyectos Sociales.

Finalmente, el tercer criterio de clasificación pone acento en ciertos atributos de los programas o de sus componentes: la pertinencia, la idoneidad o suficiencia, la eficacia, la efectividad, el rendimiento, la rentabilidad, la productividad, la eficiencia, etc.⁵

3.3 Un Plan de Evaluación

"El Plan de Evaluación" responde los siguientes interrogantes ¿Que se desea evaluar en un Programa Social? ¿Como se determina el alcance de una evaluación cuando se destina a Programas Sociales? ¿Como se selecciona la metodología más apropiada? ¿Que información se desea obtener de la evaluación? En fin ¿Como se estructura una Evaluación?

⁵ Se pueden agregar infinitos atributos, tantos como en los que se desee centrar la evaluación.

Algunos autores lo definen como la serie de fases, pasos o etapas que le permiten al evaluador estructurar el proceso de evaluación. O como la serie de recomendaciones teórico – prácticas que le sirven al mismo para armar la evaluación. (Wilde y Sockey,1995 / Briones,1991).

Permite así al evaluador establecer: el objeto de estudio (Programa Social), el objetivo de la Evaluación (alcance), y las pautas metodológicas para la obtención, calificación y ponderación de los hechos y acciones del Programa Social que se desean evaluar.

La importancia del Plan de Evaluación radica en que permite definir la frontera o limite de acción de la evaluación, conforme con el tipo de información que se desea obtener. Además, colabora con la selección del tipo de evaluación a implementar y el momento estratégico de ejecución del mismo. En este sentido, se relaciona principalmente con la clasificación planteada en los puntos precedentes.

La construcción del "Plan de Evaluación", opera en dos niveles:

1- El Límite del objeto de estudio: Programa Social que permite delimitar lo que se va a evaluar (Musto, 1975). Ayuda a responder cuestiones tales como ¿En qué consiste el programa a evaluar? ¿Dónde empieza y donde termina el mismo? ¿Qué elementos pertenecen a él? ¿Cuáles son los actores que participan en él? ¿Cuáles son sus etapas?

2- El Límite de la Evaluación: indica donde empieza y donde termina la evaluación (alcance) y cual será la metodología a emplear según las posibilidades técnicas disponibles. (Musto, 1975).

Permite al evaluador establecer por ejemplo si el estudio abarca los efectos directos del programa o si por el contrario se analizan los efectos indirectos que sobrevienen. Permite de igual forma determinar si la evaluación se realiza una vez ejecutado el programa o se realiza en su etapa de ejecución. Asimismo, permite definir si la evaluación será un análisis de procesos o una descripción de

resultados e impacto o por el contrario será un análisis de cuestiones presupuestarias y/o financieras para posteriormente inferir decisiones.

3.4 Los abordajes metodológicos

3.4.1 Evaluación cualitativa o cuantitativa

Según Nirenberg, Brawerman y Ruíz (2000), la evaluación o investigación *cuantitativa* puede asociarse "...al paradigma positivista de la ciencia y se la identifica con el enfoque hipotético deductivo. Generalmente se centra en verificar hipótesis específicas a través de pruebas empíricas...enfatisa en la estandarización, la precisión, la objetividad y la confiabilidad de la medición así como la replicabilidad y la generalización de los resultados. Predomina el uso de los métodos de análisis estadísticos..."

La evaluación o investigación *cualitativa* intenta "... recuperar el contexto y las dimensiones humanas del fenómeno de estudio...el investigador / evaluador es el principal "instrumento" de recolección y el que analiza los datos; enfatiza en la descripción "gruesa", aquella que ilumina los patrones cotidianos de conducta y su significado desde la perspectiva de quiénes estudian; se orienta a los procesos sociales y no sólo se concentra en los resultados; emplea múltiples técnicas de recolección de datos y fundamentalmente utiliza el lenguaje de las palabras y un enfoque inductivo en el análisis de datos..."

Por otra parte, las autoras mencionadas hacen referencia al término *estrategia cualitativa o cuantitativa* aludiendo a la naturaleza de los métodos y las técnicas a utilizar. La estrategia cuantitativa es aquella que esta orientada a obtener datos numéricos (para un análisis estadístico) y la estrategia cualitativa se basa en otro tipo de técnicas de recolección (como la observación de terreno, el análisis de documentación, las entrevistas en profundidad, etc) dando lugar a información susceptible de análisis de contenido o histórico, o de casos.

Las estrategias mixtas son aquellas que utilizan combinaciones de ambos grupos de técnicas y métodos en una misma evaluación.

3.4.2 Distintas técnicas de recoger y / o analizar datos.

En este trabajo, se considera la opinión de las autoras Nirenberg, Brawerman y Ruíz (2000) para la descripción de algunas de las técnicas. Según las autoras existen distintos tipos de técnicas: análisis de información cuantitativa , de información secundaria cualitativa, de cartografía, censo participativo, informe pautado, observación en terreno, la técnica de la entrevista, juicios de experto, historia de vida, apreciaciones rápidas, técnica de taller y técnica de la encuesta.

Análisis de información cuantitativa: Consiste en la aplicación de cálculos algebraicos y/o estadísticos (sumas, diferencias, cocientes, proporciones, tasas, porcentajes, medias, etc.) a los datos estadísticos, de índole demográfica, económica y social, ya existentes o bien aquellos que se recojan especialmente a efectos de la evaluación. Esta es una técnica muy utilizada en evaluaciones sociales y requiere la recopilación y selección de la información adecuada para cada caso y su posterior análisis.

Análisis de información secundaria cualitativa: Implica la recopilación previa de la documentación pertinente. Aquí se incluyen normas, mapas, manuales de procedimiento, otros programas, proyectos afines, folletos, videos, declaraciones, etc. que puedan ser de utilidad en la evaluación.

Observación en terreno: consiste en la observación directa de aspectos que permitan acceder al conocimiento de comportamientos, ejecución de obras, existencia y adecuación de equipamiento adquirido, de procedimientos institucionales e interacciones de distintos actores.

La técnica de la entrevista: una entrevista, en el campo que nos interesa, es una conversación de carácter profesional orientada a obtener información sobre un tema determinado. Estas pueden ser estructurada o semi estructuradas, a su vez, las entrevistas pueden ser a informantes clave o grupales. Se entiende por informante clave a aquel que puede hablar por un conjunto de personas o que

representa la voz de un grupo, la entrevista a estos individuos se utiliza cuando la información necesaria requiere la opinión de pocas personas que pueden brindarla.

Apreciaciones rápidas: constituye un conjunto de herramientas muy útiles en determinadas situaciones, ya que permite a un grupo de evaluadores, en general con diferente formalización y especialización, realizar en un tiempo muy breve una apreciación cualitativa de hechos y situaciones con respecto al funcionamiento de un programa o proyecto.

3.4.3 Estudio de caso

En el estudio de caso se estudia sólo un objeto o un caso, en consecuencia, los resultados que se obtienen permanecen ciertos sólo parcialmente; es por lo que puede parecer que los mismos no serán muy útiles por no poder ser replicados de modo inmediato a otros casos.

Sin embargo, en el caso de la evaluación parcial de un programa social pueden los resultados ser utilizados como referencia en el diseño o planeamiento de un programa similar. Es decir, si en el estudio de caso analizado se determinan algunos puntos negativos o positivos, los mismo pueden advertir al formulador para tener en cuenta.

PARTE II

El Programa Incluir

El Programa Incluir (PI) es un programa que fue lanzado en el año 2003 desde la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano (dependiente del Ministerio de Desarrollo Social) a través de la Dirección Nacional de Juventud. El Incluir busca la inclusión de los jóvenes de 18 a 25 años de edad desocupados o subocupados, en situación de pobreza y con bajo nivel de escolaridad y/ o baja calificación laboral. Este Programa brinda algunas de las herramientas necesarias para que los distintos actores locales generen estrategias de intervención que promuevan procesos de inclusión juvenil, buscando mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios, aumentar su participación en la comunidad y favorecer su inserción laboral.

Objetivos generales:

- Desarrollar las capacidades productivas de los jóvenes excluidos y promover la generación de emprendimientos productivos.
- Generar procesos socio-comunitarios que permitan el desarrollo de capacidades y destrezas promoviendo la responsabilidad social y las prácticas solidarias.
- Fortalecer la capacidad institucional de las áreas de juventud provinciales y municipales, y de las organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil que trabajen con jóvenes.

Líneas de acción (componentes)

El Programa Incluir se compone de tres líneas de acción: participación socio comunitaria, fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades productivas.

La primera de las líneas promueve la transferencia y apropiación de conocimientos que permiten la difusión e intercambio de experiencias y prácticas socio-comunitarias de participación de los jóvenes, como así también fomenta la promoción de proyectos innovadores desarrollados por grupos y organizaciones juveniles, que contribuyan al fortalecimiento del capital social.

El objetivo específico de la segunda línea de acción es el fortalecimiento institucional de los Organismos Provinciales y Municipales de Juventud, de las organizaciones que trabajan con jóvenes y de la Dirección Nacional de la Juventud (DINAJU). A través de este componente se busca incrementar la capacidad de los éstos en la formulación e implementación de políticas públicas de juventud, y lograr así una mayor articulación entre Estado y organizaciones de la sociedad civil.

Por último, el desarrollo de capacidades productivas, tiene dos objetivos específicos: por un lado mejorar la inserción en el mercado laboral de los jóvenes, a través de la capacitación en el desempeño de ocupaciones asalariadas y en la orientación hacia la búsqueda de empleo. Y por otro, busca promover la generación de emprendimientos productivos sustentables desarrollados por jóvenes.

Para ello, el programa propone tres acciones concretas:

Capacitación en oficios: Estos cursos proveen conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de una ocupación laboral, de acuerdo a la demanda productiva local. Las capacitaciones son llevadas a cabo por institutos técnicos, sindicatos, centros de educación no formal y universidades, entre otros organismos competentes, que otorguen certificados oficiales.

Capacitación en formulación y gestión de proyectos productivos: intenta dotar a los jóvenes de herramientas de diseño y gestión de emprendimientos con una modalidad intensiva, breve y adecuada a la demanda productiva local.

Fondo de Iniciativas Productivas: brinda apoyo económico a los grupos de jóvenes que se encuentren interesados en la generación, fortalecimiento o

ampliación de proyectos productivos desarrollados y administrados por ellos, a los fines de aumentar su patrimonio productivo.

Actores del Programa

Equipo Técnico del Programa: es la Dirección Nacional de Juventud del Ministerio de Desarrollo Social quien se encarga de coordinar, programar y supervisar las acciones

Referente Provincial o Referente Local: supervisa y brinda asistencia técnica a los diferentes actores para el desarrollo de las acciones del Programa.

Organización Administradora (OA): es una organización de la Sociedad Civil, quien se encarga de administrar los fondos destinados a la ejecución del Plan de Actividades (PA)⁶.

Organizaciones Ejecutoras (OE): las OEs son organizaciones de la Sociedad Civil con experiencia en capacitación y en el trabajo con jóvenes, encargadas de llevar adelante los diferentes proyectos del Plan de Actividades.

Comité Técnico Evaluador (CTE): es el equipo compuesto por la OA, el Equipo Técnico del Programa, el RP y por un representante del Municipio Local.

Coordinadores y Tutores: los Coordinadores realizan el seguimiento de los distintos cursos, controlando la asistencia tanto de alumnos como de docentes, y son quienes realizan los informes pertinentes de seguimiento para que la OA cuente con la información necesaria, siendo así el nexo comunicacional entre la OE y la OA. Por otra parte, los Tutores cumplen una función similar pero con los proyectos productivos o microemprendimientos, encargándose de realizar el seguimiento y acompañamiento de las iniciativas productivas, presentando informes con el estado de desarrollo del proyecto.

⁶ El **Plan de Actividades** es el conjunto de proyectos a desarrollarse a nivel local, que surge como resultado de una planificación participativa realizada con los distintos actores gubernamentales y no gubernamentales del territorio.

Operatoria del Programa

La **primera etapa** se compone de toda la parte informativa y de capacitación para que las OEs puedan presentar los distintos proyectos, luego son evaluados y con aquellos aprobados la OA constituye el plan de actividades anual (PA).

En la **segunda etapa** se lleva a cabo la inscripción de los alumnos y la realización de todos los Convenios Marco que buscarán establecer responsabilidades concurrentes en la implementación del programa. También se constituye la **Mesa de Coordinación y Seguimiento** del Plan de Actividades (PA) que esta integrada por el Referente Provincial (RP), la Organización Administradora (OA) y el Equipo Técnico del Proyecto (ET), siendo su principal responsabilidad la ejecución de los proyectos.

En la **tercera etapa** se realizan capacitaciones en formulación de proyectos para que los jóvenes, hayan realizado o no las capacitaciones en oficios, aprendan a formular su propio microemprendimiento. Estos proyectos son evaluados por el Comité Técnico Evaluador quien determina su aprobación o no.

Finalmente en la **última etapa** se ejecutan los fondos destinados a las iniciativas productivas (FIP) que financian los proyectos aprobados en la fase anterior.

Fuente de financiamiento

El Programa Incluir es financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el marco del Programa de Atención a Grupos Vulnerables – Subprogramas de Ingresos para Desarrollo Humano.

Evaluación del Programa Incluir en Mar del Plata. Un estudio de caso

Tal como se planteo anteriormente, la crisis de nuestro país una vez pasada la década de los noventa desemboca, entre otras cuestiones, en la pobreza y exclusión social de gran parte de los sectores de nuestra sociedad, resultando los jóvenes los actores mas vulnerados de este escenario. Ante esta situación, comienza a surgir el Estado como responsable (junto con la sociedad) de compensar aquella exclusión que generó el modelo aplicado años atrás.

El Programa Incluir (PI) es una de las herramientas que utiliza el Estado para accionar en tal sentido. Cabe remarcar que *esta tesis no intenta evaluar la ejecución íntegra de dicho Programa en el país, sino que plantea un estudio de caso acotado a la ciudad de Mar del Plata con el fin de establecer en que medida se cumplen algunos de los objetivos propuestos por el Estado a través del programa diseñado.*

La evaluación que se realiza según las clasificaciones mencionadas en el apartado 3.2 es **Post** ya que se corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del Programa a mediados de éste año e intenta detectar, registrar y analizar los resultados tempranos. Así también es **Participativa** puesto que involucra a los destinatarios y a otros actores de los proyectos en los distintos momentos del proceso evaluativo.

Para complementar, se diseña un **Plan de Evaluación** basado en el marco teórico descripto, estructurado según las etapas de ejecución del programa.

Plan de Evaluación

Si se entiende a este como la serie de fases o etapas que le permiten al evaluador estructurar el proceso de evaluación, corresponde aclarar que en este caso el mismo opera en dos fases:

1- en la primera se describe el objetivo seleccionado para la evaluación, la metodología utilizada, los actores involucrados y la operatoria del PI en Mar del Plata.

2- En la segunda se presentan las conclusiones extraídas de las entrevistas realizadas a tutores, coordinadores y beneficiarios de PI.

Fase I

1. Objetivos

Esta evaluación se centra en el *objetivo general* que expresa la intención de desarrollar las capacidades productivas de los jóvenes excluidos y promover la generación de emprendimientos productivos.

Siendo por otra parte, los *objetivos específicos*:

a) Proveer conocimientos y habilidades para el desempeño de una ocupación laboral, de acuerdo a la demanda productiva local a través de *cursos de capacitación de oficios*.

b) Dotar a los jóvenes de herramientas de diseño y gestión de emprendimientos adecuada a la demanda productiva local, mediante *cursos de formulación de proyectos*.

c) Financiar a través del *Fondo de Iniciativas Productivas* los microemprendimientos presentados en los cursos de formulación de proyectos.

2. Metodología del Plan de Evaluación

Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a informantes claves y beneficiarios del programa, para así tener una visión integral de su aplicación. Se consideran como informantes claves, el representante de la OA, las tutoras y coordinadoras de cada uno de los proyectos que conforman el PA.

3. Actores del PI en Gral. Pueyrredón y Gral. Alvarado

En el año 2004 llega a Mar del Plata el PI, que fuera lanzado a nivel nacional en el año 2003, para la ejecución del mismo se toma a los municipios de Gral. Pueyrredon y Gral. Alvarado como una zona unificada de trabajo, y ante la falta de predisposición del gobierno local para su ejecución, el personal de DINAJU, se contacta con un grupo de Asociaciones civiles locales.

Equipo Técnico del Programa: si bien el equipo técnico –DINAJU- reside en Capital Federal, esporádicamente viajan dos personas a la ciudad y realizan las tareas de control y/o evaluación de algunos de los proyectos.

Referente Local (RL): supervisa los cursos, el desempeño de la OA y transmite la información recabada, a la DINAJU.

Organizaciones Administradoras (OA): en el caso de análisis es el Centro de Estudios y Acción Social (C.E.A.S.), Asociación Civil sin Fines de Lucro, nacida a partir de un grupo de personas que durante varios años se comprometieron en el acompañamiento de adolescentes y jóvenes en situaciones especialmente difíciles.

Organizaciones Ejecutoras (OE): organizaciones de la sociedad civil que cuenten con experiencia en capacitación y trabajo con jóvenes, y llevan adelante los diferentes proyectos del Plan de Actividades. En la región trabajaron 31 OEs (ver Anexo B)

Comité Técnico Evaluador (CTE): Si bien, legalmente se conformó correctamente⁷, nunca fue un equipo de trabajo real, ya que en la mayoría de los casos las tareas las realizó únicamente la OA.

Coordinadores y Tutores: Como ya se dijo los Coordinadores son el nexo comunicacional entre la OE y la OA y los Tutores cumplen una función similar pero con los proyectos productivos o microemprendimientos. En Mar del Plata se

⁷ El equipo está compuesto por el C.E.A.S., el Equipo Técnico del Programa, el Referente Local y dos integrantes de la UNMDP. La MGP nunca participó del comité.

contrataron 21 tutores de microemprendimientos y 8 coordinadores de proyectos.

Beneficiarios: Los jóvenes de 18 a 25 años inscriptos tanto en proyectos socio comunitarios como en capacitaciones de oficio fueron 5.977, de los cuales asistieron al comienzo de los cursos solo 1.742 (el 29 %). Casi la totalidad de los 102 jóvenes que participaron en los microemprendimientos recibieron a su vez las capacitaciones.

4. Operatoria del Programa en Gral. Pueyrredón y Gral. Alvarado

Antes de la ejecución del programa se establece un acuerdo entre la Dirección Nacional de la Juventud y el C.E.A.S. en el que se pauta cuales van a ser los montos a desembolsar para el desarrollo del Programa.

Para la ejecución del PI en Mar del Plata durante el año 2005, se previó una inversión de \$ 999.150, la misma fue financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo, siendo responsabilidad de la OA distribuir ese dinero de la siguiente manera:

Capacitaciones de Oficio:	\$ 525.507
Fondo de Iniciativas Productivas (FIP) ⁸ :	\$ 70.000
Talleres socio comunitarios:	\$ 342.016
Fortalecimiento institucional ⁹ :	\$ 8.475
Seguros ¹⁰ :	\$ 38.165
Gastos Bancarios:	\$ 14.987

A partir de dicha distribución se puede inferir mediante un cálculo porcentual que más de la mitad de los fondos del PI en Mar del Plata estuvieron destinados a la creación de capacitaciones de oficios, siendo el desarrollo de capacidades productivas la línea más fuerte del programa.

8 Monto que se deberá invertir en el financiamiento de los microemprendimientos que surjan de la segunda etapa.

9 Este dinero es que se destina para financiar la estructura necesaria para que la OA lleve a cabo la administración del programa en la zona.

10 Se refiere a los seguros destinados a proteger a cada uno de los beneficiarios del programa.

Algo que llama la atención es el alto gasto bancario, se destina el 2% mientras que en el mantenimiento de la estructura administrativa necesaria para funcionar solo se reasigna un 1%.

Importe	Participación
\$ 525.507	53%
\$ 70.000	7%
\$ 342.016	34%
\$ 8.475	1%
\$ 38.165	4%
\$ 14.987	2%

En la **primera etapa** las OEs mencionadas presentan aproximadamente unos 300 proyectos de los cuales son aprobados 150 entre los proyectos socio comunitarios y las capacitaciones de oficios. Atendiendo al tema de estudio de esta investigación en el Anexo B solo enumeraremos los proyectos de capacitación de oficios.

La **segunda etapa** es la inscripción de los alumnos y de la realización de todos los Convenios Marco¹¹ que buscarán establecer responsabilidades concurrentes en la implementación del Programa. En esta etapa también se constituye una **Mesa de Coordinación y Seguimiento** del Plan de Actividades (PA) que en el caso que estamos estudiando se compone de dos miembros del CEAS, la referente local y el equipo técnico de la DINAJU antes mencionado. Según el informante clave de la OA la Municipalidad de Gral. Pueyrredón fue invitada a participar de esta mesa pero nunca asistió a los encuentros.

Pese a que según lo establecido entre la DINAJU y la OA, la difusión de los cursos aprobados para la inscripción de los alumnos estaría a cargo del gobierno local, de la OA y de las distintas OEs, la difusión de los mismos no fue la suficiente.

A su vez, tampoco se cumplió con la consigna de realizar las inscripciones especialmente en las escuelas ubicadas en los barrios periféricos. Ante la falta de inscriptos se convocó a una segunda inscripción, la que fue realizada en la

11 Se adjunta en el anexo C del presente trabajo la carta acuerdo tipo correspondiente a cada OEs una vez aprobados los proyectos

biblioteca municipal (ubicada en el centro de la ciudad) y la difusión de los cursos estuvo a cargo solamente de las OEs.

Si bien la cantidad de inscriptos aumentó, la matrícula no fue la suficiente como para que todos los cursos pudieran comenzar. Los inscriptos en capacitaciones de oficios fueron 1.680 alumnos, lo que implica un promedio de entre 22 y 23 jóvenes por curso.

Seguidamente se realizó la compra de insumos para que pudieran comenzar en marzo los cursos programados, esta tarea la llevó a cabo la OA. Uno de los informantes claves afirma que los requisitos administrativos eran demasiado complejos para llevar a cabo las compras y que además al condicionar el BID la compra de insumos solo a los provenientes de países miembros, en el caso de los proyectos textiles se encarecieron los costos ya que las maquinas de mejor precio son importadas de China y Taiwán, al igual que tantos otros insumos.

Es así que la compra de los insumos se retrasó y los cursos no pudieron comenzar en marzo sino recién en mayo y algunos de ellos, lo hicieron sin los materiales.

Los cursos fueron monitoreados por 8 coordinadores quienes tenían asignados un promedio de 8 capacitaciones cada uno incluyendo los proyectos socio-comunitarios. En general los cursos se desarrollaron con normalidad caracterizados, la mayoría de ellos, por la baja matrícula. En la segunda fase del Plan de Evaluación nos detendremos en esta etapa con los testimonios de 3 de los coordinadores mencionados.

En el mes de julio del 2005 comienza la **tercera etapa** del PI con la presentación por parte de las OEs de 10 cursos para la formulación de proyectos. La inscripción fue de 142 alumnos, muchos de los cuales habían participado o continuaban haciéndolo en las capacitaciones de oficios de la segunda etapa. En Agosto de ese mismo año y por la cantidad de beneficiarios inscriptos se abrieron 8 de los 10 cursos presentados.

Al finalizar los cursos de formulación se presentaron aproximadamente unos 60 proyectos de microemprendimientos¹² que habían sido diseñados por los alumnos. El Programa financiaba aquellos proyectos que serían aprobados en la cuarta etapa por el Comité de Evaluación. Los requisitos para la presentación de los proyectos eran que sean tres integrantes (de 18 a 25 años) y que al menos uno de ellos haya participado en los cursos de formulación.

En noviembre de 2005 comienza **cuarta etapa** del programa con la evaluación de los 60 proyectos presentados. El Comité evaluador decide la aprobación de 38 microemprendimientos, la mayoría de ellos del rubro textil.

Una vez que la OA realizó las compras necesarias para que los proyectos se lleven a cabo, los mismos fueron monitoreados por 21 tutores durante 6 meses. Una de las cuestiones mas importantes de esta etapa fue la reasignación de fondos que debió solicitar la OA a la DINAJU, es decir, en un principio estaban asignados \$ 70.000 al Fondo de Iniciativas Productivas (FIP) y dado que la ejecución de la etapas anteriores requirió un menor gasto que el previsto, la OA solicito que ese dinero sobrante pueda ser invertido en la ampliación del cupo de microemprendimientos elevando este monto a \$ 274.946. Es así que en la distribución real de la inversión del programa se destinaron \$ 204.946 más al FIP de lo se había previsto.

Fase II

En esta segunda fase del Plan de Evaluación se intenta reflejar los conceptos más significativos de la ejecución del PI a través de las entrevistas realizadas a los actores y beneficiarios del mismo, respetando el esquema del plan, es decir se corresponde con las etapas de la operatoria del Programa.

Las entrevistas permiten incorporar las percepciones que tienen los beneficiarios acerca de los programas cuyas prestaciones reciben, siendo estos testimonios de vital importancia para la realización de la evaluación.

12 El formulario tipo de los microemprendimientos se encuentra en el Anexo D de este trabajo.

Primera etapa

En esta etapa se presentan los proyectos por parte de las OEs que serán evaluados por el Comité Evaluador. Aquí se exponen varias cuestiones, según Ana (OA) el Comité Evaluador nunca se conformó como tal en la realidad y asegura que *"los supuestos integrantes del Comité Evaluador no se comprometían lo suficiente como para poder analizar en profundidad los proyectos, siempre ese trabajo lo terminábamos haciendo nosotras"*. De esa evaluación surgen los proyectos que va a conformar el Plan de actividades.

Con respecto a la selección de los cursos, los respectivos docentes y las sedes, Cecilia (coordinadora) afirma que *"algunos cursos deberían haber pasado un filtro mayor al momento de aprobarse, es decir una evaluación más detenida y profunda de cada una de las capacitaciones de oficios. Ya que conociendo personalmente a los docentes o a las sedes se hubieran detectado algunas falencias"*.

Segunda etapa y Tercera etapa

- De la inscripción

Aquí es donde surgen los principales inconvenientes, esto queda reflejado en los testimonios de las coordinadoras. René afirma que *"existieron falencias como la del comienzo de los cursos porque las OEs parecían no tener entendido su participación como actor social del Programa, no hicieron la convocatoria a los alumnos como debieron"*,

Vale aclarar, que si bien las OEs no colaboraron lo suficiente para que las inscripciones hayan sido más numerosas, el PI establece que la difusión de los cursos debe quedar a cargo del Municipio y de la OA.

Vilma deja entrever la misma dificultad a través de una propuesta *"la forma de convocatoria debería ser diferente, con más difusión, y el comienzo de las clases que sea el que se indique el día de la inscripción"*

Mientras que para Cecilia el problema radica en que *"existieron ciertas desprolijidades al momento de la inscripción y por ejemplo, no se informó en algunos casos las sedes de los cursos o los horarios"*

- Del desarrollo de los cursos

En este caso surgen cuestiones positivas y negativas.

En relación a los aspectos **positivos**, los informantes destacaron principalmente los siguientes:

René afirma que *"en la ciudad no hay alternativas como ésta, que capaciten a los jóvenes gratuitamente en pocos meses para incorporarse al sistema laboral. Además el pago de los viáticos le permite llegar al lugar donde se dicta el curso"*. En el mismo sentido, Cecilia sostiene que *"el Programa es muy positivo y es una oportunidad de participación y de inclusión. Los alumnos están muy contentos de haber podido capacitarse gratuitamente"*

Si bien, los testimonios provienen de distintas personas, se infiere de ambos la importancia de que los cursos sean gratuitos y de la posibilidad o alternativa que el PI propone para la inclusión. Entendiendo que el grupo de beneficiarios al que se destina el Programa es un sector excluido y de bajos recursos es indispensable contemplar en el diseño de estas políticas la movilidad para que los participantes lleguen al lugar donde se dictan los cursos, es así también de vital importancia que los mismos sean de carácter gratuito. Para complementar el concepto, uno de los beneficiarios (J) afirma respecto a este tema: *"si no me pagaban el colectivo no podía venir"*.

Haciendo referencia a lo que dice René también puede destacarse la corta duración de los cursos, en este sentido las opiniones son encontradas, es decir, si bien a veces es favorable el dinamismo que permite que los alumnos aprendan rápidamente los contenidos de una capacitación, en otros casos impide el aprendizaje completo del oficio.

Otra de las Coordinadoras (Vilma) destaca que *"el compañerismo y el grupo que se formó son los dos aspectos mas positivos del programa y que algunos de los*

chicos ya están trabajando gracias a la capacitación". Esta declaración deja entrever que además de la efectividad de algunos de los cursos para lograr la inserción laboral de los beneficiarios, se tienen en cuenta aspectos relacionados con la integración y el compañerismo entre los jóvenes, cuestiones no menores refiriéndonos a su inclusión social.

El representante de la OA menciona que *"el Programa está muy bien diseñado, tiene en cuenta el seguimiento de todos los cursos y las horas de los docentes están muy bien pagas"*. El monitoreo de los cursos es de vital importancia en la ejecución de un Programa Social, puesto que el control es parte del diseño del mismo y sin éste su correcta aplicación estaría solo en manos de los docentes.

Otra cuestión que muestra la coherencia del Programa es el reconocimiento al trabajo de los docentes mediante la aceptable remuneración percibida por las horas de trabajo. Al respecto René menciona que *"los docentes están muy conformes porque cobran entre \$ 18 y \$ 20 la hora y siempre los primeros días del mes"*. Si bien, el PI determina el precio de la hora de trabajo del docente, cabe destacar que el pago a tiempo de las remuneraciones es total mérito de la OA.

El PI establece en una de sus líneas de acción que las capacitaciones de oficio presentadas por las OEs deben ser acorde a la demanda productiva local, de aquí que llama poderosamente la atención lo que afirma el representante de la OA: *"los mejores cursos fueron los de empaquetadores y fileteros y el de mozo y camarera... tenían un montón de alumnos y los chicos enseguida consiguieron trabajo"*

Siendo Mar del Plata una ciudad turística y con una fuerte actividad pesquera, no es casualidad que los cursos mas exitosos sean los relacionados a estos sectores productivos. Andrés, uno de los jóvenes beneficiarios complementa esta observación afirmando: *"gracias al curso estoy trabajando de filetero"*. Si bien, se menciona a este aspecto como positivo, la mayoría de los cursos no fueron planteados con este criterio y el PA ejecutado no se corresponde con el desarrollo local. Para llegar a esta afirmación basta con analizar los cursos mencionados en el anexo B.

En relación a los aspectos **negativos** del desarrollo de los cursos, la mayoría de las coordinadoras y la representante de la OA se refirieron básicamente a la baja matrícula y la deserción.

Si bien la baja matrícula en el inicio de los cursos puede relacionarse con las fallas mencionadas en la etapa de inscripción, no podemos dejar de relacionar esta falta de iniciativa juvenil con las consecuencias de un modelo que generó la vulnerabilidad y exclusión social de este sector.

Ante la poca concurrencia de los alumnos al inicio de las clases las OEs y los docentes tomaron distintos grados de compromiso ante esta situación, Vilma y René comentaron que algunos de los docentes de los cursos se encargaron personalmente de llamar a los alumnos que se habían inscripto algunos meses atrás y que en alguna de las OEs se convocó a una nueva inscripción en las sedes donde ya habían comenzado las capacitaciones. En cambio Cecilia asegura que en los proyectos que ella coordinó *"nadie se hizo cargo de convocar de nuevo a los chicos para que la asistencia sea mas numerosa"*.

Con respecto a la deserción se distinguen a través de los testimonios tres posibles causas de la misma: las cuestiones personales, la forma en que se dicta el curso (cuestiones pedagógicas, el vínculo que entre el docente y el alumno, etc.) y la relación entre el tema de la capacitación y la demanda productiva local.

Con respecto a las cuestiones personales, los testimonios analizados son los de los propios beneficiarios, la transcripción de algunos de ellos marcan las características principales de las causas de la deserción:

Carlos es uno de los beneficiarios del curso de electricidad básica que dejó de asistir después del primer mes, en su afirmación explica el motivo y esboza una problemática en común de los jóvenes en situación de vulnerabilidad: *"Tenemos muchos problemas como para poder ir dos meses a un curso, tengo que mantener a mi familia"*. En el mismo sentido, Gisella explica su causa: *"me hubiese gustado ir todas las veces pero no tenía con quien dejar a la nena"*. Esta beneficiaria hizo el curso de "Moldería y Confección" pero a diferencia de Carlos y con muchas faltas terminó el curso finalmente.

En relación a la forma en que se dictan los cursos, encontramos los siguientes testimonios:

Emilio, uno de los beneficiarios del curso de secretariado jurídico asegura: *"dejé porque me aburría"*. Vilma vincula la deserción a que *"cuando la enseñanza era demasiado teórica, los cursos que mantuvieron un nivel medio de asistencia fueron aquellos en los que había practica de lo que aprendían. También influía la actitud del docente con respecto a los alumnos"*. En este último sentido, René dice que *"cuando el docente consolidaba un vinculo de confianza y cariño con los chicos, el curso mantenía la cantidad de alumnos"*. Entonces, si bien es fundamental que el curso sea dictado de la forma más dinámica posible, un factor clave para la asistencia de los jóvenes es la relación que se establece con el docente, satisfaciendo necesidades de orden afectivo y de contención.

Cuarta etapa

En relación a los microemprendimientos, los testimonios de mayor importancia son los provenientes de: los jóvenes beneficiarios que presentan las iniciativas productivas, los Tutores que monitorean los proyectos y la OA.

Antes de comenzar con el análisis de las entrevistas, cabe mencionar que la mayoría de los microemprendimientos financiados no están funcionando en la actualidad, trataremos de encontrar alguna explicación a través de los testimonios recolectados, para ello los agrupamos por temática:

- Acerca de las capacidades de los emprendedores:

Débora, una de las Tutoras afirma que *"les compraron cosas de muy buena calidad pero no las saben utilizar"* por su parte Ana (OA) hace referencia a que *"no conocen con claridad de los procesos productivos y eso se nota en la formulación del emprendimiento que presentaron, al no saber, los materiales que solicitan no son los adecuados"*. Uno de los beneficiarios de un microemprendimiento que se disolvió explica: *"algo de estampado, sabíamos pero cuando quisimos hacer las remeras, nos salía todo mal"*.

- En relación a la asociatividad requerida

Ana (OA) asegura que *"los microemprendimientos no funcionan porque nunca existen los tres integrantes, no hay asociativismo"*. Si bien el requisito para la presentación del emprendimiento es que el grupo este conformado por tres personas, en mucho de los casos esa sociedad es ficticia desde el comienzo y en otros la asociatividad no perdura en el tiempo, en este sentido, Micaela (Tutora) dice que *"el grupo se disolvió porque uno de los chicos encontró trabajo"*. Karina (Tutora) dice que *"están trabajando bien pero no son el grupo original, las cosas se las quedó una de las chicas que armó el emprendimiento con la familia"*. En este caso se observa que el emprendimiento se transformó en familiar pero que está funcionando.

Acerca de otro de los emprendimientos que monitorea Karina ella asegura que si bien el grupo no se disolvió los chicos *"no se ponen de acuerdo en como organizarse"*. Por otra parte, uno de los beneficiarios deja entrever cierta responsabilidad de la OA en la disolución del grupo *"tardaron mucho en comprarnos las cosas y el grupo se disolvió"*. Este dato se complementa con el testimonio de Débora (Tutora) que menciona que *"el C.E.A.S. tardo 2 meses en comprar las maquinas y es muy difícil mantener un grupo tanto tiempo sin nada para hacer"*.

- Respecto a la comercialización

Una vez en marcha el emprendimiento una de las cuestiones que obstaculiza la continuidad del mismo es la comercialización. Si bien, algunas veces la calidad o el diseño de los productos no son los requeridos por el mercado, esta no es la única causa de la dificultad que se presenta en la etapa de comercialización. Los precios del mercado hace que los productos de los micro emprendedores sean poco competitivos por la menor escala de producción, al respecto Oscar (joven emprendedor) afirma que *"el proyecto nos sirvió para unirnos pero no es fácil competir con los precios del mercado"*. Natalia por su parte sostiene: *"no tenemos a quien venderle, pero por lo menos hacemos algo"*.

Más allá de la dificultad mencionada, ambos emprendedores destacan cuestiones que traspasan lo comercial, como la unión del equipo y la ocupación que el proyecto genera.

En el análisis de uno de los casos surge un tema que llama poderosamente la atención. Uno de los jóvenes que tiene un microemprendimiento de panadería, comenta: *"tengo la posibilidad de vender pan en un Centro de Contención de Menores pero me piden factura y no me puedo inscribir porque necesito habilitación"*. Ahora bien, como se comprende que sea el Estado el que propone el emprendimiento y no sea el no contemple las cuestiones necesarias para la inserción verdadera de los jóvenes en el sector formal de la Economía.

Conclusiones

Si bien, la relación entre las funciones del Estado, la situación crítica de la juventud de nuestro país, las políticas sociales materializadas en programas sociales y en particular el Programa Incluir son los temas desarrollados en este trabajo, el Plan de Evaluación es el que nos permitió llegar a los resultados que obtuvimos en esta investigación.

Los objetivos del PI analizados en la evaluación no fueron alcanzados en la implementación del mismo en la ciudad de Mar del Plata.

Los objetivos específicos seleccionados para el análisis eran los que establecían por un lado mejorar la inserción en el mercado laboral de los jóvenes, a través de la capacitación en el desempeño de ocupaciones asalariadas y en la orientación hacia la búsqueda de empleo. Y por otro, busca promover la generación de emprendimientos productivos sustentables desarrollados por jóvenes.

Aunque no es adecuado afirmar que los objetivos no se cumplieron en su totalidad, cabe remarcar las capacitaciones de oficio como los emprendimientos productivos se llevaron a cabo pero los resultados no fueron los esperados.

Con respecto a las capacitaciones de oficio, en su mayoría, no convocaron la cantidad de jóvenes que preveía el PI y una vez en marcha los cursos, el nivel de deserción fue llamativamente alto. Entre las posibles causas de esta falla, podemos mencionar: imperfecciones en la inscripción de los cursos; dificultades en la vida personal de cada uno de los jóvenes que les impide lograr la constancia en una actividad; la falta de compromiso de algunos docentes en la creación de vínculos de contención con el alumno; la excesiva cantidad de conceptos teóricos en la metodología de enseñanza; la compra tardía del material didáctico que demoraba el avance de los cursos; etc. Cabe destacar, también, que no se ha cumplido con la condición que establece el programa de que las capacitaciones del PA sean acordes a la demanda productiva local. Como

así tampoco se ha respetado lo relacionado con los certificados oficiales, la mayoría de los cursos no fueron dictados en institutos que otorguen los mismos.

Con respecto a los microemprendimientos, la mayoría de ellos no están funcionando, los testimonios de los Tutores, del representante de la OA y de los beneficiarios permiten concluir que las principales fallas se encuentran en la falta de asociatividad real de los integrantes y la carencia en cuanto a las capacidades para llevar a cabo un proyecto.

Otra conclusión importante se refiere a la actitud emprendedora necesaria para poder sostener una iniciativa productiva en el tiempo, más allá de las dificultades que puedan surgir, esta condición es imprescindible para lograr el funcionamiento de un microemprendimiento.

Por otra parte, la aplicación del PI en la ciudad no cumple con la totalidad de los objetivos, es de valiosa importancia destacar las sensaciones de unidad, inclusión y afecto que transmiten los beneficiarios que concurrieron a los cursos. En este sentido, y como aspecto positivo, se observa que el objetivo implícito de inclusión social de quienes no tienen la posibilidad de acceder a una educación formal está cumplido.

Para concluir, cabe destacar al diseño del PI como cuidadoso e integral. El Programa contempla muchos aspectos que se pierden en su implementación, pero que existen en su formulación. Esto significa que la mirada debería estar puesta en la ejecución de las Políticas Sociales, pudiendo ser el compromiso de los actores en la acción una herramienta de transformación de la realidad.

Bibliografía

ABDALA, E. 2004. Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2004 [on line]
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_eva/pdf/man_eva.pdf [consulta nov. 2006]

ABRAMOVICH, ANA LUZ; VÁZQUEZ, GONZALO. 2005. La difícil construcción de una economía social. Los emprendimientos productivos de la economía popular. [29 – 53]. In: Foro Federal de Investigadores y Docentes. La Universidad y la Economía Social en el Desarrollo Local. 2º Encuentro. 1ª ed. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Social, 2005.

BRAWERMAN, JOSETTE; NIREMBERG, OLGA; RUIZ, VIOLETA. 2000. Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. 1ª ed, 2ª reimp. Buenos Aires: Paidós, 2005. 224 p.

BRIONES, GUILLERMO. 1991. Evaluación de Programas Sociales. México DF.: Editorial Trillas, 1991. 266p.

CARACCILO BASCO, MERCEDES; FOTI LAXALDE, MARIA DEL PILAR. 2003. Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al desarrollo. 1ª ed. Buenos Aires: Paidós, 2003. 144 p.

CATALANO, ANA MARÍA. 2005 .Grupos vulnerados por la pobreza y estrategias colectivas de empoderamiento. [81 – 95]. In: La inclusión laboral de los jóvenes: entre la desesperanza y la construcción colectiva. [on line]
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/inclus/pdf/catalano.pdf>. [consulta Oct. 2006]

CEPAL, ILPES. 2003. Documento de Trabajo. Guía para la preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile, 2005. 128 p.

CEPAL, ILPES. 2003. Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas. Serie de Manuales Naciones Unidas (24). Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2003. 72 p.

COHEN, ERNESTO; MARTINEZ, RODRIGO; NAVARRETE, CECILIA. 2001. Gestión de programas sociales en América Latina. Análisis de casos. Vol. I: Proyecto Joven de Argentina (24). Serie políticas sociales, CEPAL. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2001.

CORAGGIO, JOSÉ LUIS. 2004. De la emergencia a la estrategia: más allá del alivio de la pobreza. Buenos Aires: Espacio Editorial, 336 p.

HADDAD, VERÓNICA. 2005. La economía social protagonista del cambio cultural.[9 – 20] In: Seminario. El Desarrollo local y la economía social desde la perspectiva de la integración regional. Aportes de la universidades del Mercosur. 1ª ed. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata, 2005. 117 p.

KORN, FRANCIS. 1984. El significado del término variable en sociología. In: Cuadernos Investigación social. [8 – 75]. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión, 1984.

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, Secretaria de Políticas Sociales y Desarrollo Humano. 2004. Lineamientos de Políticas Sociales 2004. Documento Institucional. Cuaderno 1. Buenos Aires: Talleres Gráficos de la Cooperativa de Trabajo Ferrograf. Ltda., 2004.

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, Secretaria de Políticas Sociales y Desarrollo Humano. 2004. Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social Manos a la Obra. Documento Institucional. Cuaderno 2. Buenos Aires: Talleres Gráficos de la Cooperativa de Trabajo Ferrograf. Ltda., 2004.

MUSTO, STEFAN. 1975. Análisis de Eficiencia: Metodología de la evaluación de proyectos sobre desarrollo. Madrid: Conicit Editorial Tecnos [on line] http://www.cdc.fonacit.gov.ve/cgiwin/be_alex.exe?Acceso=T052100009248/0&Nombrebd [consulta sep. 2006].

OIT. 2003. Superar la pobreza mediante el trabajo. In: Conferencia internacional del trabajo (91). 1ª ed. Ginebra: Oficina Internacional del trabajo, 2003.

RAGGIO, LILIANA. 2000. Evaluación de Programas Sociales desde una perspectiva cualitativa. In: Ponencia Congreso Internacional de Políticas Sociales, Colombia. 2000 [on line] <http://www.ubiobio.cl/cps/index2.html> [consulta Oct. 2006].

SULBRANT, JOSÉ. 1993. La evaluación de los programas sociales. Una perspectiva crítica de los modelos usuales. In: Kliksberg, Bernardo. Pobreza: un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial. [309-350]. México D.F: Fondo de cultura económica. FEC, 1993.

Anexo A

Algunos antecedentes de Programas sociales destinados a los jóvenes:

Proyecto Joven

Entidad responsable	Secretaría de Empleo y Capacitación Laboral - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Objetivo general	Mejorar las posibilidades de inserción en el mercado laboral de jóvenes mayores de 16 años, procedentes de hogares pobres; mediante su capacitación para el desempeño de ocupaciones en relación de dependencias y la orientación hacia la búsqueda de empleo.
Estrategias y líneas de intervención	<p>Periódicamente, Proyecto Joven convoca a las instituciones de capacitación a participar de concursos públicos para la contratación de los cursos en todo el país.</p> <p>La capacitación ofrecida debe responder a las demandas concretas del sector productivo. Por ello, el Proyecto alienta el trabajo conjunto de empresarios y capacitadores en la definición de los perfiles ocupacionales requeridos y en el diseño de la propuesta pedagógica.</p> <p>Las empresas que reciben los pasantes permiten que miles de jóvenes adquieran su nueva experiencia laboral. A su vez, se benefician con la posibilidad de seleccionar su personal entre un conjunto de jóvenes capacitados y motivados.</p> <p>Líneas de intervención: Capacitación técnica y pasantías. Apoyo a la inserción laboral.</p> <p>Los cursos de Proyecto Joven tienen un carácter intensivo y eminentemente práctico. Comprenden dos etapas:</p> <p>a) Fase de capacitación: en esta fase los participantes adquieren los conocimientos, destrezas y habilidades técnicas para el desempeño de la ocupación. Las actividades de aprendizaje favorecen el desarrollo de hábitos de trabajo y refuerzan las competencias necesarias para resolver situaciones cotidianas del mundo laboral. La duración de esta etapa varía entre 6 y 12 semanas y se desarrolla en las sedes propuestas por las instituciones que el Proyecto contrata</p> <p>b) Fase de pasantía: los beneficiarios consolidan los aprendizajes logrados en la primera fase al tiempo que adquieren experiencia en un ámbito laboral real, desarrollando las tareas principales de la ocupación para la que han sido capacitados. Su duración es de 8 semanas</p>
Fecha de inicio	Fines de 1993
Población objetivo	<p>Edad mínima 16 años.</p> <p>Pertenecer a sectores de escasos recursos.</p> <p>Su nivel de instrucción no supere el secundario completo.</p>

	<p>Se encuentren sin empleo o subocupados.</p> <p>No tener experiencia laboral o que ésta sea escasa. destinado a jóvenes de escasos recursos, con bajo nivel educativo y reducida o nula experiencia laboral.</p>
Financiamiento	Cuenta con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Tesoro Nacional. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) le presta apoyo institucional.

Programa Capacitar

Naturaleza de la institución y/o programa	CAPACITAR. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Dirección Nacional de Capacitación Laboral y Formación de Recursos Humanos, Secretaría de Empleo
Objetivo institucional	Formación Laboral para jóvenes.
Población objetivo	<p>Capacitar se dirige a jóvenes de ambos sexos, residentes en todo el país, pertenecientes a hogares de bajos ingresos.</p> <p>Pueden participar quienes tengan más de 16 años. Como máximo deben contar con estudios secundarios completos y encontrarse, al momento de ingresar, desocupados o subocupados.</p>
Objetivo del programa	Contribuir con cursos breves e intensivos a la empleabilidad de los sectores juveniles provenientes de hogares con bajos ingresos.
Estrategia de intervención y contenido de las acciones	<p>Contenidos de la capacitación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Competencias técnicas</u>: conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar las actividades propias de la ocupación. 2. <u>Competencias socio laborales</u>: conocimientos de normas y códigos del ámbito laboral interacción con otros actores en la actividad laboral, actitudes en relación con el trabajo y /o el grupo de trabajo. 3. <u>Competencias básicas</u>: capacidad para interpretar textos para analizar y resolver situaciones habituales en el trabajo y aplicar sistemas numéricos 4. <u>Contenidos sobre la orientación laboral y de gestión</u>: planificación y organización del trabajo, aspectos impositivos y contables, registración, estrategias para la captación de clientes, presentación de los productos, calidad de servicio, comercialización de los bienes elaboración y presentación de presupuestos.

Resultados esperados	Beneficiar a unos treinta mil jóvenes de toda la República Argentina.
Financiación	Es uno de los componentes del Programa de Apoyo a la Productividad y Empleabilidad de Jóvenes (Proyecto PNUD ARG. 97/041 / préstamo BID 1031 OC-AR). Cuenta con financiamiento parcial del Banco Interamericano de Desarrollo y la cooperación técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
Tipo de relación con el Estado	Capacitar es un programa de formación laboral dependiente de la Dirección Nacional de Capacitación Laboral y Formación de Recursos Humanos, Secretaría de Empleo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos.

Anexo B

Las Organizaciones Ejecutoras del Programa Incluir en Gral. Pueyrredon y Gral. Alvarado son:

ASOCIACION INTERNAUTA
ASOCIACION CIVIL POSADA DEL INTI
ASOCIACION COPERADORA DE EDUCACION MEDIA 1
ASOCIACION DE AMIGOS DE LA BIBLIOTECA
ASOCIACION DE MICROEMPREENDEDORES DE GRAL. ALVARADO
AYUDEMOS CON AMOR
BIBLIOTECA POPULAR Y CENTRO CULTURAL MAR DEL PLATA
CAFER
CAMARA DE MICROEMPRESARIOS MARPLATENSES
CARITAS MAR DEL PLATA
CEDER
CENTRO DE RECONVERSION LABORAL
CEPES
CLUB ATLETICO AMIGOS UNIDOS
COMEDOR COMUNITARIO HIJO DE DIOS
COOPERATIVA DE TRABAJO SAN JULIÁN LTDA
CTA REGIONAL MAR DEL PLATA
DINAJU ¹³
FELIX U. CAMET
FORTALECIENDO LAZOS
FUNDACION VIRGEN DE LUJAN
GRUPO ECOLOGICO MIRAMAR
MAR DEL PLATA FORUM
MATE COSIDO
MOVIMIENTO DE ACCION Y PARTICIPACION PARA LA UNIDAD
PARQUE CAMET
REGIONAL
SAN ANTONIO
SANTA MONICA
SOKA GAKKAI INTERNACIONAL DE ARGENTINA
SUM LAS FLORES

Fuente: C.E.A.S. Mar del Plata

¹³ La Dirección Nacional de la Juventud, además de ser quien lleva a cabo el programa presentó cuatro proyectos que se ejecutaron en la ciudad de Mar del Plata.

CURSOS	CANTIDAD
APICULTURA	2
ARTESANIAS	4
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO, GERENCIAMIENTO Y MARKETING.	1
BELLEZA Y SALUD	1
CARPINTERIA	3
CERAMICA INDUSTRIAL	2
CEREMONIAL Y PROTOCOLO	1
COCINERO	1
COMPUTACION	2
CORTE Y CONFECCION	3
COSMETOLOGIA	2
CROCHET	1
DEPILACION Y MANICURIA	1
DISEÑO Y FABRICACION DE JUGUETES EN MADERA	2
DISEÑO DE INTERIORES	1
DISEÑO DE PAGINAS Web	1
ELECTRICIDAD BASICA DOMICILIARIA	3
ELECTRÓNICA BÁSICA	2
EMPAQUETADO PESCADO	3
ESTAMPADO TEXTIL	2
FILETEADO	3
FOTORETOQUE APLICADO AL DISEÑO	1
GASISTA	1
HERRERIA ARTISTICA	1
HILANDERIA	1
INSTALACION SANITARIA	1
LIQUIDACION DE SUELDOS Y JORNALES	1
MANIPULACION DE ALIMENTOS	2
MAQUILLAJE Y MANICURÍA	1
MASAJES CORPORLES Y DRENAJE LINFATICO	1
MERMELADAS	1
MOLDERIA Y CONFECCION DE INDUMENTARIA	2
MOZO Y CAMARERA	2
PELUQUERÍA	1
PRODUCCION RADIAL	1
RECICLADO	3
REPARACION DE APARTOS ELECTRODOMESTICOS	1
SECRETARIADO JURIDICO	1
SOUVENIRS Y COTILLON	1
TALLER DE ARTE TEXTIL	2
TALLER DE BOBINADO DE MOTORES	1
TALLER DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	1
TALLER DE PERIODISMO Y OPINION PUBLICA	1
TALLER DE RADIO	1
TELAR	2
VENTAS	1
TOTAL DE CURSOS	75

Cursos de capacitaciones de oficios. Cuadro de elaboración propia con datos del C.E.A.S.

Anexo C

CARTA DE ACUERDO DE ORGANIZACIONES EJECUTORAS

Mar del Plata, de 2005

Entre la **Organización Administradora** con domicilio legal en calle de la localidad de **Mar del Plata** Provincia de Buenos Aires representada en este acto por su **Presidente**....., en adelante la “**OA**” por un lado; y la **Organización Ejecutora** con domicilio legal en calle de la localidad de **Mar del Plata** Provincia de **Buenos Aires** representada por su **Presidente**,, DNI, en adelante la “**OE**”, por el otro; denominadas en conjunto las PARTES.

PRIMERA: Objeto:

La presente Carta Acuerdo tiene por objeto procurar la colaboración recíproca entre la “**OA**” y la “**OE**” de conformidad con lo establecido en el Convenio de Administración de Fondos (Art. 11º), para la ejecución de las acciones expresamente contempladas en el **Plan de Actividades**.

SEGUNDA: Términos y Condiciones:

La presente Carta Acuerdo está sujeta a las condiciones establecidas en el Contrato de Préstamo BID N° 996 / SF-AR Y N° 1021 / OC-AR con el BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, el Reglamento Operativo PROGRAMA DE ATENCIÓN A GRUPOS VULNERABLES – SUBPROGRAMA DE INGRESO PARA EL DESARROLLO HUMANO y sus anexos, el Reglamento Operativo del PROYECTO NACIONAL DE INCLUSION JUVENIL-PROGRAMA INCLUIR.

Las partes declaran conocer dichos documentos y estipulan que sus disposiciones resultan obligatorias para ellas, como así también el PLAN DE ACTIVIDADES a que hace mención la cláusula precedente.

Los términos aquí utilizados tendrán, salvo que se indique lo contrario, el significado establecido en dichos documentos.

TERCERA: Obligaciones de la OE:

La **Organización Ejecutora “OE”** se obliga a:

- a) Presentar ante la “OA” copia de la Personería Jurídica de su Organización o certificación que avale su existencia expedida por autoridad competente.
- b) Garantizar la disponibilidad de los espacios físicos asignados al desarrollo de las actividades.
- c) Efectivizar y sistematizar la implementación de las actividades previstas en el/los proyectos asignados a la misma.
- d) Elevar a la “OA” sus requerimientos presupuestarios y de compras, según las normas establecidas por el Proyecto.
- e) Participar en la búsqueda de proveedores y presupuestos para los procesos de compra de insumos y bienes en general.
- f) Colaborar con la “OA” en la elaboración de los Informes de Avance que el Equipo Técnico del Programa solicite.
- g) Convocar y difundir las actividades a su cargo y colaborar en la difusión y convocatoria para el conjunto de las actividades del Plan de Actividades.
- h) Realizar en conjunto con la “OA” la revisión de los cronogramas de actividades y presupuestarios y la planificación de las actividades para cada trimestre.

CUARTA: Personal de la Organización Ejecutora (OE):

El personal afectado a la ejecución de la presente Carta Acuerdo por la **Organización Ejecutora “OE”**, dependerá pura y exclusivamente de ésta y será de su exclusiva competencia y responsabilidad, el cumplimiento de las leyes laborales, previsionales, civiles y penales. Será obligación de la **Organización Ejecutora “OE”**, probar el cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales del personal afectado al convenio todas las veces que lo pida “**el Ministerio**”.

Cualquier consecuencia, ya fuese de carácter civil, penal, laboral o administrativa, que se pudiera ocasionar como consecuencia de la actuación del personal de la **Organización Ejecutora “OE”** como tal en cumplimiento de sus funciones, será soportado exclusivamente por aquella.

En caso de corresponder, la falta de pago de aportes y contribuciones de la seguridad social y/o cualquier otra obligación derivada de las relaciones de trabajo será causal de rescisión del presente convenio.

Se conviene que “El Ministerio” no asume ningún tipo de responsabilidad frente a “La OE”, sus dependientes, asociados o terceros por cualquier daño o perjuicio que pueda generarse por la actividad que ésta desarrolle con motivo de la implementación puesta en marcha y desarrollo del proyecto o emprendimiento que se financia.

A todo evento, “La OE” se obliga a mantener indemne al MINISTERIO de DESARROLLO SOCIAL frente a cualquier reclamo que al respecto se pudiera dirigir contra éste.

QUINTA: Incumplimiento:

Si se comprobare el incumplimiento de alguna de las obligaciones de la “OE” establecidas en la presente Carta Acuerdo la “OA” podrá disponer la suspensión de ejecución del/los proyectos asignados a la misma.

SEXTA: Definición del Proyecto

La “OE” manifiesta su acuerdo para la ejecución de los proyectos a realizarse con las especificaciones que figuran en el Plan de Actividades, y de conformidad con el Manual de Procedimientos, los que declara conocer.

SEPTIMA: Alcances del Proyecto

De conformidad con lo establecido en la presente Carta Acuerdo, seguidamente se consignan los alcances del proyecto a ejecutar con las siguientes especificaciones y en un todo de acuerdo con lo establecido en el **PLAN de Actividades**.

NOMBRE DEL PROYECTO	SEDE

OCTAVA: Vigencia de la Carta Acuerdo:

La presente Carta Acuerdo comenzará a regir de pleno derecho, conjuntamente con el inicio de ejecución del/los proyectos definidos en la cláusula sexta venciendo con la finalización de la ejecución de los mismos.

NOVENA: Domicilios y Jurisdicción:

Las partes constituyen domicilios especiales en los denunciados al inicio de la presente, donde serán válidas todas las notificaciones judiciales y/o extrajudiciales que se remitan, conviniendo a todo efecto que sean competentes los Tribunales Federales en lo Contencioso Administrativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en caso de que surgiere cualquier controversia derivada del presente, renunciando a recusar sin causa al juez que toque intervenir.

De plena conformidad, se firman tres (3) ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto, en la ciudad de, a los días del mesdel 2006.

.....
Por la Organización Administradora

.....
Por la Organización Ejecutora

.....
Por la Organización Administradora

.....
Por la Organización Ejecutora

Anexo D



FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS
PRODUCTIVOS (PRODUCTOS)

Nº DE PROYECTO:.....
(Para ser completado por la OA)

DATOS DEL PROYECTO

Fecha: | _ | _ | _ |

DATOS IDENTIFICATORIOS DEL PROYECTO

Nombre del Grupo:

Nombre del Proyecto:

Localización del Proyecto:

Localidad:

Provincia:

Dirección:

DATOS DEL RESPONSABLE DEL PROYECTO

Apellido y Nombre:

Domicilio:

Teléfono:

E-mail:

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN EJECUTORA

Nombre del capacitador:

Nombre de la organización:

Nombre del responsable de la organización:

Domicilio:

Teléfono:

E-mail:

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRADORA

Nombre de la organización:

Nombre del responsable de la organización:

Domicilio:

Teléfono:

E-mail:

DIAGNÓSTICO

- 1) ¿Cuáles son los principales problemas de la región?

- 2) ¿Cuáles son las actividades económico - productivas predominantes en la región? ¿En base al conocimiento de la situación económico productiva de la región qué actividades creen ustedes como grupo que podrían llegar a desarrollar?

- 3) ¿Qué conocimiento tienen de los diferentes actores locales (Municipio, empresas, cooperativas, microemprendimientos, etc.)? ¿Con quiénes se vincularían y por qué?

- 4) ¿Qué saben hacer y qué materiales tienen?

- 5) Describan las siguientes características de la región: ¿Es predominantemente rural o urbana? ¿Cuenta con infraestructura básica en comunicaciones (ferrocarriles, rutas, puertos, aeropuertos, caminos, medios de transporte urbano)? ¿Posee abastecimiento de agua, red eléctrica, centros de salud, centros de formación, etc.?

- 6) ¿De qué manera estas características facilitarán o no el desarrollo del proyecto?

FUNDAMENTACIÓN

- 1) ¿Por qué se han propuesto desarrollar este microemprendimiento en relación al diagnóstico realizado?

- 2) Describan el lugar donde van a desarrollar el proyecto

- 3) Señalen fortalezas y debilidades del proyecto a desarrollar.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo General:

Objetivos Específicos:

Resultados Esperados

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En qué consiste el proyecto:

- 1) ¿Qué vamos a hacer?
- 2) ¿Cómo lo vamos a hacer?

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6

DURACIÓN DEL PROYECTO

Fecha Probable de Inicio:/...../.....

Fecha Probable de Finalización:/...../.....

LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

- Domicilio donde se desarrolla la actividad (calle, barrio, localidad, municipio, depto., provincia).
- Desarrollar brevemente si el lugar donde se desarrolla la actividad es: propio, en comodato, prestado, cedido por el municipio, etc. Debe adjuntarse certificación o resolución en el caso de ser necesario.
- Características de la zona de instalación del proyecto (es predominantemente comercial, fabril, agrícola, etc.)

BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Datos de los integrantes del grupo:

<u>APELLIDO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>EDAD</u>	<u>DNI</u>	<u>LOCALIDAD</u>	<u>NIVEL EDUCATIVO</u>	<u>*SITUACIÓN OCUPACIONAL</u>

Situación Ocupacional:

- a. Desocupado (no trabaja pero busca trabajo)
- b. Subocupado (trabaja menos de 35 hs. Semanales)
- c. Ocupado (trabaja entre 35 hs. Y 45 hs. Semanales)
- d. Beneficiario de un Plan
- e. Otros

PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Organización Interna:

- 1) ¿Qué funciones y roles serán necesarios para desarrollar el proyecto?
- 2) ¿Qué destrezas (habilidades) técnicas se requieren para desarrollar el proyecto?
- 3) ¿Qué consultores o expertos van a necesitar? ¿Por qué?

Organización de la Producción:

- 1) Describan las características del producto.
- 2) Enumeren las materias primas o materiales necesarios para la producción
- 3) Enumeren maquinarias y herramientas necesarias para la producción.
- 4) Describan los pasos a realizar para transformar la materia prima o material natural en producto terminado.
- 5) ¿Cómo se van a presentar el/los producto/s terminado/s para ofrecerlo/s al público local/regional? Realicen una breve descripción.
- 6) Enumeren maquinarias y herramientas necesarias para el envasado del producto cuando dicho procedimiento lo requiera.
- 7) En el caso que lo requiera, enumeren los servicios de terceros (se relaciona con la obtención de algo que el producto necesita y el grupo no lo puede realizar por falta de maquinarias y herramientas, por falta de conocimientos, etc.)

¿Qué cantidad de unidades de producto estiman que van a producir mensualmente?

¿En qué época del año se desarrolla el producto?

Organización de la Venta:

Mencionen los posibles puntos de venta.

¿Cómo llevarán los productos a los distintos puntos de venta? (medios de transporte)

¿Cómo se va/n a promocionar el/los productos? (A través de material de promoción - folletos, volantes, etiquetas y afiches- destacando las características comunitarias del producto, articulación con los medios de comunicación locales-radio, televisión- para publicitar gratuitamente el producto).

¿Qué gasto representará esa promoción? (folletos, volantes, etiquetas y afiches)

MERCADO y COMERCIALIZACIÓN

Análisis de competencia

Producto	Localización	Calidad	Formas de comercialización	Precio Venta Mercado

Presentación del producto:

1) Describan las características del envase de su producto para la venta. ¿El envase presenta diferencias en relación a los envases de sus competidores? Especifiquen.

2) ¿Creen que estas características pueden favorecer la venta del producto?

ANALISIS DE LOS POSIBLES CLIENTES

Destinatarios de la producción:

Quiénes son sus posibles clientes	¿Tuvieron algún contacto con ellos?	Barrio	Zona	Localidad

PRESUPUESTO DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

A) APORTE PROGRAMA INCLUIR				
CONCEPTO	DETALLE	CANTIDAD NECESARIA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
CAPACITACION TECNICA ESPECIFICA	*			
	*			
	*			
SUBTOTAL CAPACITACIONES(1)				
MOBILIARIOS (sillas, mesas, etc.)				
SUBTOTAL MOBILIARIOS (2)				
REFACCIONES MENORES (hasta el 10% del subsidio)				
SUBTOTAL REFACCIONES MENORES (3)				
MAQUINARIA				
SUBTOTAL MAQUINARIA (4)				
HERRAMIENTAS				
SUBTOTAL HERRAMIENTAS (5)				
MATERIA PRIMA O MATERIALES				
SUBTOTAL MATERIA PRIMA (6)				
MATERIAL DE PROMOCION	Volantes			
	Folletos			
	Afiches			
	Etiquetas			
	Otros			
SUBTOTAL MATERIAL DE PROMOCION (7)				
TOTAL APORTE PROGRAMA INCLUIR(suma 1,2,3,4,5,6 y 7)				

B) APOORTE DEL BENEFICIARIO				
<i>CONCEPTO</i>	<i>DETALLE</i>	<i>CANTIDAD NECESARIA</i>	<i>PRECIO UNITARIO</i>	<i>IMPORTE TOTAL</i>
CAPACITACION TECNICA ESPECIFICA	*			
	*			
	*			
SUBTOTAL CAPACITACIONES(1)				
MOBILIARIOS (sillas, mesas, etc.)				
SUBTOTAL MOBILIARIOS (2)				
REFACCIONES				
SUBTOTAL REFACCIONES MENORES (3)				
MAQUINARIA				
SUBTOTAL MAQUINARIA (4)				
HERRAMIENTAS				
SUBTOTAL HERRAMIENTAS (5)				
MATERIA PRIMA O MATERIALES				
SUBTOTAL MATERIA PRIMA (6)				
MATERIAL DE PROMOCION	Volantes			
	Folletos			
	Afiches			
	Etiquetas			
	Otros			
SUBTOTAL MATERIAL DE PROMOCION (7)				
OTROS				
SUBTOTAL OTROS (8)				
				<i>IMPORTE MENSUAL</i>
<i>ALQUILER</i>				
<i>LUZ</i>				
<i>GAS</i>				
<i>TELEFONO</i>				
<i>IMPUESTOS</i>				
<i>OTROS</i>				
SUBTOTAL (8)				
TOTAL APOORTE BENEFICIARIO(suma 1,2,3,4,5,6, 7 Y 8)				

PRESUPUESTO TOTAL	
A) APORTE PROGRAMA INCLUIR	
B) APORTE DE LOS BENEFICIARIOS	
MONTO TOTAL DEL PROYECTO	

PRODUCCIÓN ESTIMADA MENSUAL

¿Qué cantidad de unidades de producto se estiman elaborar para el primer mes del producto 1?

¿Qué cantidad de unidades de producto se estiman elaborar para el primer mes del producto 2?

¿Qué cantidad de unidades de producto se estiman elaborar para el primer mes del producto 3?

COSTOS DE PRODUCCIÓN

Producto 1:/Insumos requeridos para la producción mensual (x unidades)				
Insumo	Unidad	Precio unitario	Cantidad necesaria de materia prima	Costo
Costo total de los insumos requeridos para el producto 1				

Producto 2:/Insumos requeridos para la producción mensual (x unidades)				
Insumo	Unidad	Precio unitario	Cantidad necesaria de materia prima	Costo
Costo total de los insumos requeridos para el producto 2				

COSTO MENSUAL DEL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN

DETERMINACIÓN DEL COSTO TOTAL MENSUAL	
<i>COSTOS VARIABLES</i>	
DESCRIPCIÓN	COSTO
Insumos para la producción mensual del producto 1	
Insumos para la presentación (envase) del producto 1	
Subtotal Producto 1	
Insumos para la producción mensual del producto 2	
Insumos para la presentación (envase) del producto 2	
Subtotal Producto 2	
Insumos para la producción mensual del producto 3	
Insumos para la presentación (envase) del producto 3	
Subtotal Producto 3	
SUBTOTAL COSTOS VARIABLES (subtotal prod. 1 + subtotal prod.2 + subtotal prod.3, etc.)	
<i>COSTOS FIJOS (alquiler, impuestos, gas, luz, etc.)</i>	
DESCRIPCIÓN	COSTO
SUBTOTAL COSTOS FIJOS	
TOTAL DE COSTOS PARA LOS PRODUCTOS 1, 2, 3, ETC. (Costos variables + Costos fijos)	

COSTO UNITARIO

¿Cuánto se gasta para producir una unidad del producto 1?

¿Cuánto se gasta para producir una unidad del producto 2?

CALCULO DEL PRECIO

¿Cómo determinarán el precio del producto 1?

¿Cómo determinarán el precio del producto 2?

¿Cómo determinarán el precio del producto 3?

ESTIMACIÓN DE VENTAS MENSUALES

Producto	Precio unitario	Cantidad de unidades producidas mensualmente	Ventas estimadas
Producto 1			
Producto 2			

PROYECCIÓN

PRODUCCIÓN MENSUAL ESTIMADA						
PRODUCTO/UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD DE PRODUCCIÓN ESTIMADA					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Producto 1						
Producto 2						

COSTO DE PRODUCCIÓN MENSUAL ESTIMADA						
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
COSTOS VARIABLES DEL PROD. 1						
COSTOS VARIABLES DEL PROD. 2						
COSTOS VARIABLES DEL PROD. 3						
A) TOTAL COSTOS VARIABLES (PROD.1 + PROD.2 + PROD.3, ETC.)						
B) COSTOS FIJOS						
COSTO TOTAL (A+B)						

VENTAS ESTIMADAS MENSUALES									
MES	Precio del producto (a)			Cantidad estimada de producción por producto (b)			Ventas estimadas (a x b)		
	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3
mes 1									
mes 2									
mes 3									
mes 4									
mes 5									
mes 6									

CUADRO RESUMEN							
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	Ventas Prod. 1						
	Ventas Prod. 2						
	Ventas Prod. 3						
A) TOTAL VENTAS (Ventas Prod. 1 + Ventas Prod. 2 + Ventas Prod. 3, etc...)							
COSTOS DE PRODUCCIÓN	Costo Variable Prod. 1						
	Costo Variable Prod. 2						
	Costo Variable Prod. 3						
	Costos Fijos						
B) TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN (Costo Variable Prod. 1 + Costo Variable Prod.2 + Costo Variable Prod.3, etc... + Costos Fijos)							
RESULTADO o UTILIDAD OBTENIDO (A-B)							