



# LA REINSERCIÓN LABORAL Y SOCIAL DE EX CONVICTOS A TRAVÉS DE UN PROGRAMA INNOVADOR EN EL MARCO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

**Lic. Mónica Beatriz Rivera**

Tesis de Maestría en Dirección y Gestión Pública Local

Universidad de Granada

**Argentina**

## **Resumen:**

La experiencia inédita de la Organización Social “Los Topos”, que reúne a ex convictos en una cooperativa de trabajo en zonas del conurbano bonaerense de la República Argentina, permite conjeturar que la implementación de políticas públicas a través de programas innovadores liderados por el Estado que faciliten su organización societaria en la realización de obras contribuyentes a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 2030 acordados por las Naciones Unidas, facilita su reinserción social y laboral y moviliza al entorno en una actitud holística de solidaridad, compromiso y responsabilidad social.

## **Palabras clave:**

Políticas Públicas, innovación, Estado, ODS, reinserción social, políticas sociales, reinserción laboral, ex convictos, organización social, Los Topos.

## **Abstract:**

“Los Topos”, a brand new social organization or worker cooperative comprising former prisoners from Buenos Aires suburbs, Argentina leads to presume that the



implementation of innovative State policies encouraging the forming of a corporate organization with sustainable development objectives (SDO) as stated by United Nations will facilitate social and work reintegration and will result in a much solidary, committed and socially responsible environment.

**Key words:**

Innovative State Policies, sustainable development objectives, SDO, social reintegration, work reintegration, social policy, socially responsible environment, Los Topos.

**I. Sumario:** I. Introducción. II. Estudio de caso: justificación III. Marco teórico IV. Objetivos y preguntas de investigación. Hipótesis. V. Metodología de la investigación y desarrollo de trabajo de campo. VI La preselección de Organizaciones Sociales, las propuestas de proyectos y el grupo “los Topos” VII. Presentación del estudio de caso: la OS “Los Topos” en Barrio Curita “Los Topos”, historia y presente VIII. Evaluación y satisfacción de los beneficiarios. IX Inconvenientes, experiencias y dinámica. X. Algunas propuestas emergentes, a la luz de “los topos”: el desarrollo humano y social. XI Recomendaciones. XII. Bibliografía 1. General 2. Específica sobre “Los Topos”.

“El Estado tiene que intervenir para que el día de mañana nosotros seamos más topos y topas. Nosotros le dimos el puntapié inicial a un montón de modelos de cooperativas que se están formando. Están conociendo el mundo al que le da la espalda todo el mundo. Los pibes me dicen: ‘yo pensé que todo el mundo me iba a decir qué bueno, quieren cambiar el mundo. Pero me cierran las puertas los municipios, la policía me molesta el doble’.” (R<sup>51</sup>-05)

## Introducción

Esta investigación busca profundizar en la problemática de la reinserción laboral y social de ex convictos. Para ello, se centra en analizar una política adoptada por el Estado argentino a través del Programa Mejoramiento de las Condiciones de Habitabilidad (MCH).

A los fines de este trabajo adoptamos como definición de reinserción social el “proceso mediante el cual se pretende recuperar y adaptar a las personas que están o han estado privadas de libertad o al margen de la sociedad un determinado tiempo, a las normas de la comunidad.” (RASCÓN, 2014:15)

En el mismo orden de ideas, retenemos como reinserción laboral el “proceso con el que se pretende conseguir que la persona se introduzca y se mantenga en el mercado laboral y, por tanto, en la vida económica de la sociedad mediante un proceso similar al realizado para su reinserción social. Ambos términos están intrínsecamente relacionados y siempre deberían ser complementarios, no dejando nunca uno de ellos de lado.” (RASCÓN, 2014:15)

El proceso de reinserción de ex convictos a estudiar se acota a aquellos que han estado privados de la libertad y que ya en libertad se han agrupado en una organización social (OS) denominada “Los Topos”, sobre la que impactó el Programa MCH al instrumentar políticas públicas.

En este estudio de caso la delimitación del área temática efectuada se sustenta en una de las características del programa, que no impacta sobre las herramientas contribuyentes a la reinserción de convictos durante el cumplimiento de su condena, sino que, por sus características, puede hacerlo a partir de que los individuos recobran la libertad e inician el proceso de lograr un trabajo digno que les permita su sustento dignamente.

Esta investigación no se limita a describir la evolución de la OS y el Programa MCH sino que busca contribuir al entendimiento de cómo fue el proceso de reinserción

novedoso y único de ex convictos, a través de ese programa, que tiene por signo distintivo y novedoso la participación activa de los beneficiarios. En tal sentido, esta investigación pretende contribuir a la generación de un conocimiento nuevo sobre esta problemática.

Dentro de otros hallazgos en esta investigación, se puede concluir que todos los sujetos que se encuentran en un proceso de reinserción laboral, buscan corregir las conductas socialmente no aceptadas que pudieron realizar con anterioridad, adaptándose, con nuevos patrones de conducta, y mostrándose satisfechos con las actividades que actualmente realizan. A pesar de ello, existen muchos obstáculos para lograr dicha reinserción laboral dentro de la sociedad argentina para este tipo de población.

### **Estudio de caso: justificación**

Entre los aspectos más importantes que justifican esta tesis podemos señalar los siguientes:

La reinserción laboral de quienes han cumplido sus condenas es una responsabilidad del Estado. El Estado, como administrador de las finanzas y políticas públicas debe relacionar los fines con los medios y permitir que los impuestos de los ciudadanos vuelvan a estos en obras ejecutadas en forma transparente y, en el caso en estudio tendientes, al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobada por los líderes mundiales en septiembre de 2015 en las Naciones Unidas.

En tal orden de ideas, nos apoyamos en que “la definición política del problema público (DPP) comprende no solamente la firme decisión de emprender una intervención política, sino también y, sobre todo, la delimitación del perímetro del problema público por resolver, así como la identificación, por los actores públicos, de las causas probables del problema y de las formas de intervención previstas, según el modelo causal vigente, para tratar de resolverlo”. (KNOPFEL, 2007: 28)

Asimismo, somos conscientes que realizar un estudio de caso “encierra una dualidad que los vuelve particularmente problemáticos. Por una parte, expresan lo particular y específico pues los casos siempre se encuentran emplazados en determinados contextos y constituyen abordajes claramente acotados de la vida social. Por otra parte, los estudios de caso son algo más; implican una población”. (FORNI, 2010:3)

El estudio de caso que se realiza en este trabajo de investigación, con una clara delimitación del problema público al cual tender a contribuir a su solución, una OS compuesta en su totalidad por ex convictos “Los Topos” como población (actor-protagonista) y el Programa MCH como forma de intervención, ubica al mismo en el campo de interés de la Maestría.

Asimismo, el aporte de un conocimiento nuevo puede constituirse en una efectiva contribución para el mejoramiento continuo del Programa MCH y para la selección de procesos de reinserción de ex convictos.

Esta investigación analiza también en qué medida el Programa MCH –a través de obras realizadas por una organización conformada exclusivamente por ex convictos–, contribuye a alcanzar los diecisiete ODS 2030 definidos por la ONU. En tal orden de ideas identificamos como los que contribuyen o coadyuvan a los objetivos de esta tesis a los ODS 1: Fin de la pobreza; ODS 5: Igualdad de género; ODS 8: Trabajo decente y

crecimiento económico; ODS 10: Reducción de las desigualdades; ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.

### **Marco teórico**

Por ser este un estudio referido a un caso tipificado como único, es necesario identificar inicialmente algunas de las múltiples razones que impactando sistémicamente sobre la OS y sus miembros nos permiten clasificarlo en tal sentido, a saber: todos los integrantes de la OS son ex convictos; el marco externo a la OS es el Estado nacional que los financia y capacita laboral y socialmente hasta tanto logren incorporarse al mercado laboral en forma autónoma; el gerenciamiento interno de la OS es proporcionado en su totalidad por ex convictos que lograron conformar una cooperativa de trabajo<sup>1</sup>. Un aspecto especialmente trascendente y que es válido anticipar es que el grado de reincidencia en el delito es prácticamente nulo. Conscientes de sus múltiples facetas del proyecto lo abordaremos reconociendo que la problemática debe ser encarada como una política pública.

A partir de las premisas enunciadas y con la finalidad de fijar una posición respecto a qué se entiende por reinserción social y laboral, efectuamos su abordaje incluyendo definiciones y criterios que constituyen algunos de los factores tipificantes y aglutinantes de la cuestión; anticipando que en su desarrollo surgirán dudas que motorizarán el proceso de investigación. A fin de estructurar estos aspectos analítica y lógicamente los hemos agrupados en tres tipos de factores de distinta naturaleza pero concurrentes, los psicosociales; los socioeconómicos; y los político-institucionales.

#### *Factores psicosociales*

Una de las características que muestran el grado de vulnerabilidad de quienes han cumplido condenas en cárceles se relaciona con su dificultad para lograr su reinserción laboral y poder incorporarse socialmente a un ambiente que lo tuvo ausente. La experiencia obtenida por el Programa MCH con ex convictos indica que cuanto más ausentes estuvieron de una vida comunitaria en libertad por el cumplimiento de una pena, esta vulnerabilidad se acrecienta.

La reinserción del ex convicto, sin embargo, no debe ser considerado un proceso que se inicia cuando abandona el instituto carcelario sino que debe iniciarse a partir de su ingreso; este estudio de caso, como fue expuesto, delimita el área temática a lo que ocurre en forma fehaciente a partir de que se modifica el estatus del ciudadano de convicto a ex convicto; es decir, cuando debe enfrentar una realidad laboral y social que es diametralmente opuesta a su forma de vida en la cárcel.

---

<sup>1</sup> La Ley N° 20.337, de Cooperativas, fue sancionada el 2 de mayo de 1973 por el Honorable Congreso de la Nación Argentina. En su artículo 2 señala, entre otros aspectos, que “Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios, que, entre otras características tienen capital variable y duración ilimitada; no ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital; conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital; distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales; no tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas; prevén la integración cooperativa; prestan servicios a sus asociados y a no asociados.

Además, la nueva realidad postcarcelaria con que se encontrará el sujeto seguramente habrá cambiado también respecto a los registros que guardaba sobre el marco psicosocial, económico y político-institucionales vivido cuando estaba en libertad, previo a la sanción por el delito que se le imputara.

Esa idealización de su pasado y su futuro en su carácter de ciudadano libre, cuando se potencia con un bajo nivel educativo, le dificulta acceder a determinados puestos de trabajo con buenas o muy buenas remuneraciones, lo que genera un impacto psicosocial muy negativo que se multiplica si, además, no logra hacerlo en un trabajo digno que le permita sostenerse y ser el sostén de su eventual familia. En este aspecto, encontrarse con una organización con pisada territorial que lo incluya desde el primer día y ofrezca a sus integrantes un trabajo acorde a sus capacidades constituye un mecanismo muy recomendado para su contención, al menos en los inicios de su reinserción social.

Otra de las realidades que impacta duramente se relaciona con la estigmatización en forma abierta o encubierta, real o supuesta que sufre el ex convicto por su pasado reciente. Este aspecto puede devenir en un comportamiento social agresivo y a veces contribuye a una posible reincidencia en el delito. Una vez más, la presencia de una OS podrá mitigar esta situación. Y, en este mismo sentido, el tiempo de condena, las características de la unidad carcelaria donde cumplió su pena y el perfil de los convictos con los que haya convivido, son aspectos que deben ser evaluados al momento de diseñar un programa que contribuya a su reinserción.

El ingreso voluntario para formar parte de una OS como “Los Topos”, en la que todos sus integrantes han pasado por la privación legítima de su libertad, posee una fortaleza adicional al tender a lograr no solo la reinserción de sus miembros sino también al aportar a su seguimiento para lograr tal fin. Resulta importante señalar que mantener muy bajos índices de reincidencia busca ser un objetivo primordial para la OS y que debe ser evaluado al analizar modelos similares al caso en estudio.

Por lo expuesto, la reinserción psicosocial reviste una singularidad que lo hace único: debe ser individual, personalizado para cada individuo. Además, al concebir a los individuos como seres integrales bio-psico-sociales, entendemos “su salud tanto física como mental, sus vínculos familiares y las posibilidades de lograr una buena reinserción en la sociedad una vez adquirida la libertad”. (AZIMONTI, 2017: 24)

Reiterando que los procesos de reinserción de convictos deben iniciarse necesariamente durante el período de cumplimiento de su condena, debemos señalar que sus resultados se observarán cuando todo lo realizado –o no–, deba comenzar a ser operacionalizado en forma fehaciente cuando el ex convicto decida voluntariamente asumir la decisión de “no volver a delinquir (y) al potenciamiento de sus capacidades personales” (DÍAZ MOLINA, 2013: 27). En ese momento decisional debe contar con un acompañamiento externo.

En el caso bajo estudio se conjugan principalmente dos actores: la OS y el Programa MCH que plasma el impacto de una política pública. Siguiendo a algunos especialistas en el tema, podemos concluir como marco teórico que una reinserción psicosocial es exitosa si la misma logra satisfacer dos grandes metas: restaurar la participación de la persona del ex convicto en la sociedad, y segundo, que la persona logre desarrollar una participación activa y pro social en su entorno a través de medios lícitos y ejerciendo plenamente sus derechos y obligaciones sociales (GALLIZO, 2007).

### *Factores socioeconómicos*

Como se ha venido señalando, la reinserción de ex convictos se complejiza cuando estos, si están en edad de trabajar, quedan excluidos del trabajo formal, remunerado y solo pueden acceder a empleos informales y/o temporales. Así, un dato actual y objetivo de la realidad carcelaria de la Argentina nos señala que: “la mayoría de los presos no tiene oficio ni estudio. Una situación que favorece objetivamente la reincidencia (...) Hay estadísticas que indican que el cuarenta por ciento de quienes están presos en el país son reincidentes, un porcentaje que habla a las claras de las dificultades para la reinserción social de esta población. (...) solo el 21% de los detenidos en las cárceles argentinas (alrededor de 76.000 internos) recibe capacitación laboral, según datos del Sistema Nacional de Estadística sobre Ejecución de la Pena.” (*El Día*, 26/02/2020).

Tener autonomía para decidir sobre su vida y poder desarrollarse es central para todo ser humano adulto y en condiciones laborales, según sus capacidades y aptitudes; este objetivo se potencia cuando se está integrado familiarmente; esta autonomía está dada, entre otros aspectos, por lo socioeconómico.

Las Naciones Unidas (ONU), a través de la Declaración Universal de Derechos Humanos lo mismo que la Constitución de la Nación Argentina estipula claramente la importancia del derecho al trabajo, a las buenas condiciones del mismo y a un salario digno. En este marco general, el Estado argentino en su relacionamiento fines-medios, mediante el Programa MCH, ha buscado consolidar las capacidades de los ex convictos incluidos en la OS “Los Topos”. Esta investigación deberá permitir identificar cuáles fueron esas capacidades, cómo se las consolidó, cuál fue el valor añadido de la participación de la población objeto de la iniciativa y todo otro aspecto que permita generar conocimiento nuevo, que como fue señalado en consideraciones anteriores, pueda ser utilizado total o parcialmente en otros programas.

Entre las herramientas que el Programa MCH instrumentó fue ayudar a que la OS “Los Topos” se organizara como una cooperativa, como reunión de trabajadores que les “permite a los liberados enfrentar los desafíos de un emprendimiento en conjunto” (OLIVEIRA MOYANO, 2013: 6). El Estado argentino desarrolló el Programa MCH para “fomentar la inclusión laboral –y social– de las personas que han sido privadas de la libertad” (OLIVEIRA MOYANO, 2013: 7).

La capacidad de resiliencia del ex convicto, entendida como la actitud y aptitud para enfrentar las circunstancias, suele necesitar un marco de contención social y organizacional; en el caso en estudio la OS, que ejerce un liderazgo socio comunitario próximo, y el Estado, como apoyo externo de ambos. En efecto, las cooperativas, como modelo organizacional de trabajo, con la participación del Estado en actividades contribuyentes al crecimiento del individuo y la OS, son de suma trascendencia cuando logran interactuar sistémica, proactiva y sinérgicamente.

### *Factores político-institucionales*

Somos de la opinión que a fin tender a lograr la inclusión de todos los ciudadanos en la sociedad es necesaria la existencia de una Estado presente que contribuya a paliar las

consecuencias de aquellos que deben enfrentar a las necesidades de acceder a un trabajo en condiciones de desigualdad psicosociales o económicas.

La falta de igualdad de oportunidades para el desarrollo integral de los ex convictos es una realidad analizada en muchos estudios. La cárcel, al ser uno de los medios más restrictivos que existen, genera graves secuelas para la persona que la padece. La prisionalización es un tipo muy grave y estudiado del “síndrome de institucionalización”. Esto supone, que cuando la persona tiene que enfrentarse a su salida, se encuentra en una situación de grave desventaja social con respecto a las demás personas con las que tendrá que convivir. Si la situación global en este momento es difícil para la población general, para estas personas se hace más insostenible (BENÍTEZ GÓMEZ, 2012: 92).

La marginalidad psicosocial y la exclusión estructural son consecuencias no buscadas que el sistema carcelario genera si en su intento de incorporar a la sociedad el ex convicto no encuentra un ámbito de contención; en este aspecto la política debe generarlos, subsidiariamente a los que puedan canalizarse por vía de la iniciativa privada, credos religiosos, ONG, etc. Independientemente que no forma parte de esta investigación evaluar otras posibles respuestas desde el mismo Estado debemos destacar que en la Argentina tampoco existe una iniciativa privada-no estadual que aporte fondos a ex convictos, con la posibilidad de que sean estos quienes desde una estructura propia motoricen su reinserción.

La presencia del Estado, cuya responsabilidad política en otras áreas como en la educación, la salud y la seguridad es máxima, implica que no puede ni debe desatender a una población potencialmente de riesgo como la que integra la OS “Los Topos”. En este orden de ideas, esta OS recibió del Estado nacional capacitaciones que les permitieron crecer como organización en aspectos constructivos como asimismo en aspectos tales como gerenciamiento financiero, normatividad administrativa-contable, exigencias de seguridad e higiene y normas laborales; capacitaciones que se analizarán en el desarrollo de la investigación para evaluar sus características e impactos.

En un modelo ideal se podría esperar que cuando los convictos cumplen su deuda con la sociedad, esta los debería recibir en su seno proporcionándoles todas las posibilidades de crecer. No son pocos los estudios que indican que esto no es así y que no se trata de una percepción sino de una realidad tangible. Es por esto que la acción política del Estado debe hacerse presente.

Diversos estudios señalan que “la mayoría de los reclusos han manifestado que la falta de empleo es lo que los llevaría a cometer nuevamente un acto delictivo, ya que (...) quedan marcados por sus antecedentes y el campo laboral les cierra las oportunidades para poder trabajar, situación que los llevaría a buscar cometer nuevamente un acto delictivo para sobrevivir ya que nadie les brinda trabajo, contando además con la falta de capacitación laboral (...) hecho que no les permitiría invertir en un negocio propio, ya sea por la falta de conocimientos de un oficio y por el factor económico necesario para emprender un negocio.” (PEÑAFIEL VALLA, 2013: 150)

Esta idea nos permite reforzar el concepto de que los ex convictos, al volver a la libertad, no poseen la capacidad económica o de crédito para iniciar una actividad laboral autónoma, independiente. Es a través de la presencia del Estado, apoyando iniciativas laborales como las que iniciaron “Los Topos”, que se pueden viabilizar opciones –a veces, única– para no subsumirse en el fracaso. Esta investigación analizará qué variantes tuvo la OS antes de acceder a las herramientas proporcionadas por el

Programa MCH, sus características y su evaluación, fundamentalmente por parte de los beneficiarios.

Si la reinserción fracasa, la frustración individual y social de ese colectivo los puede llevar a la reincidencia en prácticas delictivas; las posibilidades de delinquir son mayores respecto a aquellos que nunca tuvieron la traumática situación de ser población carcelaria. Pretendemos que la investigación facilita comprender cómo contribuyó la acción política del Estado para concretar eficaces políticas de reinserción.

Podemos concluir entonces que lo político es uno de los factores esenciales para contribuir a una adecuada reinserción psicosocial y socioeconómica de los ex convictos, para su incorporación a un proyecto sugestivo de vida en común (ORTEGA Y GASSET, 1921), alejándolo de la posibilidad de reincidir en el delito. Logrado este objetivo, el Estado y la sociedad en su conjunto serán también beneficiarios al tender a evitar un incremento en los índices de criminalidad y cumplir una de sus finalidades primarias: proporcionar mayor seguridad al conjunto de la sociedad.

Con este marco teórico podemos plantearnos el interrogante disparador de esta investigación: ¿cómo se puede lograr la reinserción laboral y social de ex convictos, explotando su participación activa y la de un Estado presente, a través de un programa que ejecute obras de bien público?

### **Objetivos y preguntas de investigación. Hipótesis**

Esta investigación estudia un mecanismo exitoso de inserción social y laboral de ex convictos en la Argentina, a partir de que recobran su libertad y se insertan en una OS, “Los Topos”, donde su participación le agrega un valor añadido al proceso y donde se constata la presencia del Estado a través de un programa novedoso y exitoso.

La finalidad de esta investigación –su objetivo más general– es contribuir a profundizar el estudio de esta problemática al abordar un proceso de reinserción novedoso, que requiere de una participación proactiva de los beneficiarios en el proceso, con la implicancia que tiene que los mismos son en su totalidad ex convictos, aplicado como política pública desde el Estado argentino, ejecutado a través del Programa Mejoramiento de las Condiciones de Habitabilidad (MCH) en el período 2016-2019.

Los objetivos secundarios son tres: a) *Analizar el nuevo formato de política pública generado por el Programa MCH, contribuyente a la reinserción de ex convictos integrantes de la OS “Los Topos”.* b) *Analizar la contribución de esta política pública del Estado argentino en la reinserción social y laboral de ex convictos agrupados en la OS “Los Topos” a través del Programa MCH.* c) *Analizar las obras realizadas por la OS “Los Topos”, en el marco del Programa MCH en el período considerado; su impacto en la comunidad y en la misma OS, como propuesta de inserción social y laboral.*

La hipótesis se sintetiza así: la implementación de políticas públicas a través de un programa innovador liderado por el Estado y que cuente con la participación de ex convictos organizados societariamente en la realización de obras contribuyentes a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 2030, facilitará la reinserción social y laboral de los mismos. Más trabajo, menos reincidencia.

## Metodología de la investigación y desarrollo de trabajo de campo

En el marco de políticas públicas del Estado nacional la investigación es un estudio de un caso que no pretende ser un estudio comparado. El caso en estudio que reviste la particularidad de ser un proceso único en su tipo en la Argentina. Si bien se sigue instrumentado, el período de investigación comienza en el año 2016 y termina a fines de 2019, considerando ese período suficiente a los fines planteados.

Una de las principales herramientas metodológicas a emplear para la recolección de datos serán las entrevistas comprendiendo en ellas tanto a quienes diseñaron el programa y lo administraron como a quienes fueron sus principales beneficiarios y actores: los integrantes de la OS “Los Topos”. Esta recolección de información permite que, desde distintas perspectivas, se proporcione la información que permita generar un conocimiento amplio y diverso y, a la vez, nuevo, relacionando, entre otros aspectos, cómo se desarrolló la iniciativa y las lecciones de su necesaria participación en el proceso de reinserción. Para completar la mirada también se entrevistarán a los beneficiarios de las obras realizadas para poder evaluar su percepción relacionada no solo con la calidad del trabajo realizado por la OS y el cumplimiento de los compromisos tomados, sino también incluyendo el comportamiento social de los involucrados.

Los resultados de estas entrevistas permitirán analizar si el Programa MCH contribuyó a lograr la reinserción de los ex convictos evitando su reincidencia en el delito, así como la cantidad y tipo de obras que se realizaron, si las mismas permitieron ser una salida laboral rápida y dentro de expectativas razonables, la cantidad y el tipo de reinserción laboral lograda por parte de la población en estudio y cómo fue la participación de los ex convictos.

Lo señalado en el párrafo anterior son algunos de los aspectos que se agregan a las cuestiones –e interrogantes– ya planteadas en el presentación del marco teórico. Ello nos permitirá también analizar las características del Programa MCH y concluir también respecto a las lecciones aprendidas que permitan optimizar su eventual aplicación en otros programas, ya sea en forma parcial o total.

El análisis y descripción de los procesos evolutivos ocurridos dentro de la organización y los hechos que permitieron a sus integrantes su reinserción, así como el impacto real de la participación del Estado, nos permitirá tener una visión integral del proceso como un sistema, con sus *input*, *output*, caja negra y ambiente.

Considerando que esta investigación es de tipo cualitativa, es un estudio que se basa en la recolección de datos sin que tengan ninguna relación estadística, para que por medio de ella se puedan determinar preguntas de investigación que luego puedan ser analizadas e interpretadas. El trabajo de campo fue organizado para desarrollarlo principalmente con un grupo de trabajadores. Con esta metodología se buscó, por un lado, optimizar el uso de los listados para la distribución de casos a efectivizar, y por otro, para asegurar la integridad física en zonas vulnerables identificadas como Áreas de Difícil Acceso (ADA), que se caracterizan por ausencia de urbanización, calles sin nominación, falta de numeración de las viviendas y bajos niveles de seguridad.

Mayormente se trabajó en horarios matutinos y durante los fines de semana, de manera tal de minimizar los efectos de la inseguridad en territorio y los objetivos planteados fueron conocer las opiniones y percepciones de referentes e integrantes de las cuadrillas sobre: a) Desempeño y fortalezas del Programa; y principales obstáculos y dificultades asociadas a su ejecución; b) Impacto sobre su organización, su desarrollo, nivel de capacidades, proyección, etc. a partir de la participación en el programa y sus instancias de acompañamiento y formación y c) Experiencia a partir de sus actividades y responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos, planes y tareas del Programa (en tiempo, cantidad y tipo de proyectos en los que participaron, etc.) para lo cual se organizó una precisa y protocolizada tarea de campo que, entre otras cosas, aseguraba la confidencialidad de los entrevistados. En tal sentido, visto que los integrantes de la OS “Los Topos” son ex convictos, que los beneficiarios de las obras viven en barrios con necesidades básicas insatisfechas donde los niveles de seguridad son bajos y, consecuentemente, en su gran mayoría los involucrados son reticentes a responder preguntas formuladas por personas extrañas a su entorno –y, también, a proporcionar datos personales–, y a fin de lograr la mayor libertad de expresión se aseguró mantener en secreto la identidad de los encuestados, identificándolos solamente con letras y números según sea la tipología a las que perteneciera<sup>2</sup>.

En efecto, para el caso en estudio consideramos que el enunciado básico fundamental que permitirá corroborar la hipótesis será demostrar que estamos frente a un modelo nuevo, donde la participación de ex convictos organizados societariamente es imprescindible para lograr su reinserción laboral y social, bajo la presencia de un Estado presente y que el modelo presentado resulta distintivo y eficiente. Para ellos es preciso detallar aspectos que dieron vida y razón al Programa MCH.

El diagnóstico original elaborado en el año 2016 para el diseño del Programa MCH<sup>3</sup> ofrece los siguientes datos: la República Argentina –uno de los países más urbanos del mundo– posee casi un millar de aglomerados urbanos, de los cuales uno de ellos –la región metropolitana de Buenos Aires o AMBA– concentra cerca de quince millones de habitantes sobre un total de 40.1 millones, lo que equivale a un cuarenta por ciento de la población total.

El patrón de distribución económica y territorial del país, junto con la ausencia de políticas de suelo a nivel local, ha promovido el crecimiento de urbanizaciones informales y el incremento en los déficits cualitativo y cuantitativo de viviendas para los sectores de menores ingresos. La estructura territorial de la Argentina cuenta con una centralidad focalizada en la zona metropolitana de Buenos Aires que conlleva a una fragmentación socioespacial que se extiende a todo el territorio nacional, dentro y entre las ciudades. En las últimas décadas la mancha urbana se ha expandido, con un crecimiento de la marginalidad urbana y de la tenencia informal de la tierra. La ciudad informal, que coincide con las zonas de marginalidad, concentra los mayores niveles de pobreza, indigencia, necesidades básicas insatisfechas, inseguridad alimentaria y desempleo, contrastando fuertemente con la ciudad formal, cuyos índices de desarrollo humano son claramente superiores a los del promedio del país. En línea con ello, el 50%

---

<sup>2</sup> Letras a ser utilizadas para identificar a que tipología pertenecía el entrevistado: Equipo Técnico (ET), Organización Social Los Topos (OS), Beneficiarios de las obras (B) e Integrantes del Programa MCH – UNOPS (P).

<sup>3</sup> Datos estadísticos obtenidos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, Argentina, 2010.

promedio de la población argentina cuenta con cloacas y el 87% promedio cuenta con agua potable, siendo significativamente inferior a los promedios de la región. En este contexto, uno de los grandes desafíos enfrentados por la Argentina es la integración urbana, que requiere intervenciones tanto físicas como sociales. Las dificultades de la marginalidad en la Argentina son múltiples, pero sobresale la carencia de infraestructura básica (redes de agua, saneamiento y gas), agravado por la inseguridad jurídica en la tenencia de la tierra de la mayoría de las familias y la baja calidad constructiva y de los materiales. En la actualidad el déficit habitacional en el país alcanza a un 28%, aproximadamente 3.800.000 hogares.

Considerando que esta situación puede ser reversible con inversión en infraestructura y accesibilidad a los servicios básicos y en mejoramientos y ampliaciones, el Programa MCH busca entonces, principalmente, promover oportunidades para la población participante a través de la construcción de activos que contribuyan con la inclusión socioeconómica, la generación de empleo y la superación de la pobreza.

El hábitat mayoritario en el país es ciudadano. El Programa MCH se inserta en las acciones del Estado nacional, incluyendo aspectos sociales, habitacionales y culturales, contribuyendo a consolidar la dignidad propia de las personas y las familias mediante una cultura del trabajo y con un enfoque de derechos humanos. Así, el estado nacional, articula con las provincias, los municipios y OSC para satisfacer las necesidades de los sectores sociales marginados. Desde su formulación, se propuso contribuir en el nivel de su participación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos en el marco de la Agenda 2030. Someramente, ellos son la superación de la pobreza extrema, implementación de soluciones habitacionales que garanticen una vivienda digna como eje de una política social inclusiva; generación de empleo; consolidación de los territorios, a fin de evitar la migración de personas hacia los grandes centros urbanos; reconciliación ciudadana, favoreciendo la creación de escenarios de paz; inclusión socioeconómica e identificación de aspectos multidimensionales de la pobreza, procurando superar una visión restrictiva de la vulnerabilidad social que comprenda de manera integrada un conjunto de aspectos determinantes para la estructuración de políticas públicas como salud, trabajo, educación, seguridad, economía familiar a través de un enfoque de derechos humanos y con perspectiva de género.

Apuntando a superar la fragmentación física y social el proyecto se concreta a través del trabajo en equipo durante y después de los períodos de intervención directa. Surge así el objetivo principal del Programa MCH, que es contribuir a la reducción del déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda, a través de mejoramientos de vivienda social; construcción de nueva vivienda social; acompañamiento social a las comunidades vulnerables destinatarias de vivienda; capacitación y asistencia técnica a las familias beneficiarias; y fortalecimiento institucional de las entidades asociadas a la ejecución de este programa.

Las acciones del Programa se desarrollan en todo el territorio nacional con especial énfasis en el conurbano bonaerense. En esta perspectiva de diseño se ejecutan seis componentes: 1- Mejoramiento y/o construcción de viviendas por organizaciones sociales o de la sociedad; 2. Mejoramiento y/o construcción de viviendas ACUMAR; 3 Adquisición de materiales de construcción; 4. Reconstrucción y rehabilitación de infraestructura afectada por desastres naturales; 5. Fomento al desarrollo de urbanizaciones sostenibles; 6. Fortalecimiento institucional, planteos que se articulan en

un todo con los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. El programa –es importante subrayarlo– se co-gestiona con la Agencia de Servicios y Proyectos de Naciones Unidas (UNOPS), quien aporta su experiencia y capacidad en las áreas de su mandato y, al mismo tiempo, promueve la participación coordinada de otras agencias y programas del Sistema de Naciones Unidas. Al mismo tiempo el Programa trabaja coordinadamente con el equipo de ODS Argentina (Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Públicas) a efectos de poder fomentar las acciones relacionadas con la Agenda 2030 y la divulgación y capacitación para la inclusión de los ODS en los planes y programas nacionales, provinciales y municipales.

A la fecha de este trabajo el Programa se encuentra gestionando ciento cuatro proyectos que impactan en 4.678 familias destinatarias con tres tipologías de intervención que básicamente se trabajan en el programa: mejoramiento de vivienda, vivienda nueva y conexiones intradomiciliarias de agua y cloaca. Una de las cuestiones decisivas en la implementación de los proyectos es la preselección de la OS que ejecutará las obras y la estrategia de implementación que seguirá dicha OS (ejecución directa, tercerizada, asociación, etc.).

La suscripción de los Acuerdos de Subsidios con las organizaciones proponentes de los proyectos dan curso e inicio con la ejecución de las obras respectivas. UNOPS publica en su sitio web público ([www.UNOPS.org](http://www.UNOPS.org)), la información sobre todos los convenios suscritos, independientemente de su valor; incluyendo una descripción del convenio, su monto y fecha y el nombre de la entidad, asegurando un principio básico de difusión y transparencia. A partir de la firma del Acuerdo se debe cumplir con el cronograma de obra, de avance y de pagos previsto, en apego al Plan Operativo asociado. Comienza entonces la tarea operativa. La ejecución de las obras de acuerdo con las condiciones previstas en el acuerdo suscripto y su documentación de respaldo es responsabilidad de la OS, que instala sus recursos humanos y materiales en terreno y dispone lo necesario para la ejecución. UNOPS y el Ministerio, por su parte, despliegan sus propios recursos humanos en terreno para acompañar el proceso desde lo técnico y lo social. UNOPS emprende entonces un proceso de gerenciamiento del acuerdo firmado y desarrolla el seguimiento de obra y la supervisión post-obra durante el plazo de garantía –tarea que recae en profesionales independientes–, asegurando que todas las partes satisfagan sus obligaciones respectivas.

Por último cabe destacar la importancia del acompañamiento social a las familias destinatarias. La ejecución de obras brinda una oportunidad única de conocer la situación de cada una de las familias que son beneficiarias del Programa, no solamente en materia habitacional, sino en una dimensión multimodal que incluye inserción laboral y economía familiar, seguridad, acceso a la educación, violencia de género y salud sexual reproductiva entre las principales, en interacción con otras agencias y programas del Sistema de la ONU en la Argentina como OMS-OPS, OIT, ONU SIDA, y otras instituciones nacionales e internacionales. A partir del Diagnóstico Social Rápido (DSR) se identifican las necesidades de actividades de acompañamiento social, que pueden comprender capacitaciones y actividades de acompañamiento propiamente dichas, tales como talleres de sensibilización, orientación y desarrollo de capacidades específicas. Adicionalmente, y de manera transversal y articulada con las organizaciones, el programa desarrolla un subprograma de desarrollo sustentable cuyo objetivo general es lograr producir mejoras socioeconómicas en el desarrollo individual

y colectivo de sectores vulnerables, a través de la articulación entre ciudadanos, organizaciones, empresas y gobiernos.

### **La preselección de Organizaciones Sociales, las propuestas de proyectos y el grupo “los Topos”**

Una decisión inicial del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda (MIOPYV) en relación con el Programa MCH fue trabajar exclusivamente con organizaciones sociales o cooperativas de trabajo. Por ello, el acceso de la OS “Los Topos” para participar del programa se dio con absoluta naturalidad, lejos de toda situación forzada. En la fase preliminar de los proyectos existen ciertas cuestiones clave por resolver; destacamos las siguientes: a) La capacitación de los responsables dentro de la OS para su eficiente instrumentación y para evitar desajustes presupuestarios y de pagos. b) El arraigo de la OS en la comunidad beneficiaria y conocimiento de los vecinos, privilegiando la contratación de mano de obra local. La OS “Los Topos” solo fue empleada en obras ubicadas en lo que se da en llamar el conurbano de la ciudad de Buenos Aires, donde radican todos sus integrantes. c) Flexibilidad en el requisito de experiencia previa en relación con la valoración de las mesas de fortalecimiento de las OS y su capacitación. Con “Los Topos” se instrumentó un Plan de Acompañamiento Social (PAS).

En consecuencia, las OS debieron desarrollar y perfeccionar sus procedimientos, sistemas, procesos, etc. sobre la marcha, a medida que ejecutaban las obras: “(...) Llegamos a ser lo que somos por el apoyo recibido, tanto técnico como social, (que) nos creó una base como estructura legal, nos potenció y –sobre todo– nos enseñó” (OS-1, entrevista, 13 de enero de 2020).

### **Presentación del estudio de caso: la OS “Los Topos” en Barrio Curita**

El estudio de caso es una estrategia de investigación que presta atención a la particularidad y complejidad de un caso singular a fin de llegar a comprender su comportamiento en circunstancias relevantes. Es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (MORRA y otra: 2001).

De acuerdo al objeto de estudio se inició el relevamiento documental de la información disponible, se efectuaron los contactos con los referentes de “Los Topos” y se realizaron entrevistas con ellos en su sede de Barrio Derqui, partido de Tres de Febrero, en el primer anillo del conurbano bonaerense.

#### *Contextualización y antecedentes del proyecto*

El barrio Curita se encuentra ubicado en la localidad de José León Suárez, muy cercano a la estación ferroviaria del mismo nombre. Si bien la zona de intervención se denomina así, la población que lo habita lo reconoce como Barrio Independencia, y de la misma manera es denominado por el Registro Nacional de Barrio Populares (RENABAP).

El nivel de consolidación del barrio Independencia-Curita presenta fuertes contrastes. Se puede distinguir un sector con características de villa, con un tejido abigarrado e irregular, presente en barrio Curita y en el Noroeste del “fondo”, y un sector con tejido más homogéneo y un trazado regular propio de la tipología de asentamiento en el sector del “núcleo original” del barrio (UNOPS, 2017).

Al momento de la presentación del proyecto, dentro de su planificación de urbanización de barrios informales, el Municipio de General San Martín había realizado el tendido de la red de agua potable en los barrios Curita y 13 de Julio de la localidad de J. L. Suárez. Un porcentaje importante de las familias de esas comunidades estaba en condiciones de acceder a la conexión intradomiciliaria; sin embargo, hasta el momento no se había avanzado en la realización de las conexiones.

### “Los Topos”, historia y presente

La conformación de una organización social comenzó durante el año 2016 cuando el consumo de drogas ilegales y el agravamiento de las condiciones sociales sensibilizó y motorizó a un grupo de ex convictos cuya reinserción laboral se veía afectada a buscar alguna forma de organización que modificara su realidad e intentar salir adelante siendo artífices del cambio. “Esto no nos resultó simple, ya que desató una guerra interna en el barrio, debido a que nos llevó a enfrentar a los vendedores de drogas que estaban instalados en zona, logrando así desactivarlos al punto que tuvieron que dejar el vecindario.” (OS-1, entrevista, 13 de enero de 2020).

Para definir sintéticamente el objetivo general que la OS se fijó inicialmente diremos que su propuesta era ofrecer más fuentes de trabajo para ex convictos para contribuir a su reincidencia en el delito, e idealmente pensar en niveles de reincidencia cero, a través de estrategias de inclusión social.

En el primer semestre del año 2020 la cooperativa creada contaba con doscientos ex convictos trabajando, un número que tiene un efecto colateral en la cantidad de delitos que se producen. Según datos proporcionados por los mismos protagonistas antes de ser apresados cometían, en promedio, alrededor de cuatro delitos *per capita*, es decir que su inclusión social y laboral habría impactado reduciendo en alrededor de ochocientos delitos menos en el ámbito de la localidad.

Desde un principio los que pasarían a constituir la OS “Los Topos” vieron que otra necesidad acuciante de los barrios carenciados permitiría aglutinarlos laboral y socialmente: la falta de urbanización. Es así como nace la Cooperativa Los Topos, una cooperativa de liberados, a fin de darle trabajo a la mayor cantidad posible de personas en la misma situación. El inicio no fue sencillo: mientras realizaron los trámites para su constitución legal como cooperativa, uno de sus fundadores, apodado “el Araña”, que tenía un comedor y una canchita de fútbol, les dio cabida y entre todos comenzaron a ayudar cocinando para los chicos del barrio y pidiendo donaciones de alimentos.

Rechazando la opción de subsidios, solicitan ayuda al municipio para que les diera trabajo. Deseaban no ser discriminados por haber estado privados de su libertad pero vencer esos prejuicios y merecer confianza no fue fácil, hasta que un día lograron que una empresa les diera una oportunidad, empresa para la cual aún siguen trabajando en obras de zanjeo y de conexiones domiciliarias. Finalmente, el 25 de mayo de 2017, los

integrantes de la cooperativa se presentaron en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), organismo oficial habilitante para firmar la documentación correspondiente. En nombre de la OS Cooperativa de Trabajo Los Topos Limitada firmaron dos de sus referentes, “Araña” y “Hueso” quienes destacan la colaboración brindada por estudiantes de la Universidad Nacional de La Plata. El nombre de la cooperativa surgió de un debate interno, donde finalmente “masivamente manifestaron sentirse identificados con ese roedor que cava bajo la tierra, siendo lo que ellos habían empezado a hacer como OS desde el primer día en su primera obra”. (OS-1, entrevista, 13 de enero de 2020).

En el año 2019 incorporaron a sus actividades el reciclado y, también, a mujeres que sufrían una situación similar a la del grupo original por haber estado privadas de su libertad. Además, sobre algunos problemas de adicción existentes, en su caso se sumaba la violencia de género que padecían. “Decidimos involucrar a las chicas que hoy son ‘Las Topas’. Ellas se encargan de reciclar plástico y cartón. (...) La gente del mismo barrio que no creían en nosotros por ser liberados; pero todo esto nos hizo más fuerte y unidos, demostrando que si alguien quiere salir adelante se puede.” (OS-2, entrevista, 15 de enero de 2020).

### *Integrantes, desarrollo y evolución*

Aunque relativamente breve, la historia de la OS “Los Topos” está directamente vinculada a la historia personal de sus fundadores, y pueden identificarse en ella algunos hitos clave. El núcleo inicial de la iniciativa, y la mitad de sus actuales integrantes, nacieron, se criaron, y viven en el mencionado Barrio Derqui. Ese grupo de varones nacidos entre la mitad y el final de la década de los ochenta, provenientes de familias muy humildes, fueron a las mismas escuelas y son amigos desde la infancia. Según una entrevista radial (HAUSER, I. 2017): “Somos todos compañeros de chicos de acá del barrio, del potrero. De haber jugado a las escondidas”.

Siendo adolescentes formaron parte de grupos locales que los iniciaron en actividades delictivas, con compañeros que fueron muertos o aún se encuentran en distintos penales. Paraban en una de las esquinas del barrio y se hacían llamar “los tira humo” por su afición al consumo de marihuana. Ellos pasaron distintos períodos en prisión, cumplieron condenas y salieron en libertad. Recuerdan como un primer acto de acción colectiva de “los tira humo” –ya liberados–, realizado en bien de sus familias y del barrio, el enfrentamiento en 2012 con un grupo de narcotraficantes que estaba copando el Barrio Derqui, promoviendo un acelerado aumento de la delincuencia y un extendido consumo de paco entre los chicos. Lograron expulsarlos, y comenzó a gestarse una conciencia de sus posibilidades como grupo para impulsar un cambio de vida para sí mismos y para otras personas que pasaran por experiencias similares a las que ellos habían vivido.

En sus relatos destacan que procuraban romper con una “lógica y cultura” del barrio, de que el que sale de la cárcel saldrá nuevamente a robar. Muchos tenían la formación de los talleres de oficios que se dictan en las prisiones, pero el peso de los antecedentes y el rechazo social era un fuerte condicionante. El principal problema que enfrentaban era la falta de trabajo, que inducía a algunos a volver al delito. “Todos habíamos estado en la cárcel y no teníamos posibilidad en el mercado laboral. Por los antecedentes, porque no

teníamos el secundario terminado, por el barrio donde vivíamos, quedamos al margen del laburo que te ofrece el mercado. Tuvimos que crear nuestra propia fuente de trabajo”. (BARILI, 2018) No es novedad; diversas fuentes y estudios sobre el tema los dan, casi, como inevitables. Unas investigadoras españolas señalan: “Nuestra sociedad estigmatiza de forma muy negativa el paso por prisión, por lo que los y las ex -presos/as deberán afrontar la discriminación propia de su condición, que encontrarán en los entornos laborales, vecinales, relaciones e incluso familiares. Siendo víctimas de una desconfianza social arraigada, (que se basa) en la desconfianza hacia el sistema, en los miedos y prejuicios en relación a la delincuencia y al entorno carcelario.” (FRES, F; TRÍAS, H., 2016) En otro estudio, Marcelo declara: “Cuando salí en libertad falsifiqué un currículum (...). Conseguí un laburo y después de un par de meses el encargado de la fábrica me llama y me dice que le gustaba mi desempeño y que me iban a pasar en blanco. Me pidieron una serie de trámites y le tuve que explicar que tenía antecedentes penales. A los dos días me llegó el telegrama de despido. Así volví a caer preso.” (GARCÍA, M., 2017) La investigadora que cita el testimonio anterior considera que la cárcel implica la (re)producción de identidades y trayectorias sobrevulneradas, acentuando problemas laborales previos y poniendo a la economía informal como la vía de salida casi exclusiva que estas personas puedan intentar reposicionarse en la trama comunitaria (GARCÍA, M., 2017).

La importancia de este problema, y la singularidad de la propuesta de “Los Topos” fueron, en este marco, determinantes para la inclusión de su experiencia como caso de estudio en la presente evaluación. “Hay una estadística – dicen las autoridades del Programa– que es cuando sale un liberado. Si ese liberado no consigue rápidamente trabajo comienza la secuencia de los delitos, entonces son cuatro delitos que comete, se estima, a través del año hasta que es apresado nuevamente y vuelto a la cárcel (...) entonces para nosotros realmente es un tema muy importante el de ‘Los Topos’”. (R<sup>46</sup> 01) Acomodarse a la realidad implicó, por ejemplo, que Los Topos encontraron una oportunidad de inserción laboral –que recuerdan como clave para sus propósitos– ante “políticos en campaña” que solicitaban su apoyo, con los cuales negociaron que unos veinte de ellos fueran incluidos para cavar zanjas en una obra en el barrio, con contratos informales y una tarifa por metro cavado muy inferior a la del mercado, pero permitiéndoles desarrollar sus primeras armas como equipo de trabajo. Y esta tarea de cavar pozos también les brindó su denominación, su marca de origen como asociación.

Los pasos iniciales, allá por 2015, cuando eran aún una asociación informal, fueron muy difíciles, por falta de confianza de posibles clientes y carencia de recursos. “Fue muy costoso, porque primero, cuando fuimos al municipio nos presentamos y no les gustaba mucho la idea que diez o quince presos se junten para trabajar. No es que no les gustara, no nos creían; y un compañero vendió una tele, sacábamos a pagar palas, con un ferretero acá del barrio: ‘bajame cinco palas, te voy pagando todos los viernes’ ... y surgió así, de esa manera, entre nosotros, como algo muy de acá”. (HAUSER, I, 2017).

La formalización institucional, como ya señalamos, se realizó en 2016. Al momento de vincularse con el Programa MCH, Los Topos formaban parte de la Secretaría de Ex Detenidos y Familiares (SEDYF), del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE), y de la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP). Esta vinculación sufrirá alternativas a lo largo del proyecto, asociadas a cuestiones de la complejidad territorial del barrio.

En sus inicios la cooperativa estaba formada por diez personas. En el año 2018 se incorporaron al Programa de Mejoramiento de Condiciones de Habitabilidad del MIOPYV donde recibieron la capacitación para trabajar con un organismo internacional y firmaron su primer convenio con la UNOPS para realizar una obra de conexiones domiciliarias de agua potable en José León Suárez: “Fue nuestra primera obra donde hicimos conexiones domiciliarias, agua, cloacas, pavimentación, jardinería, bocas de tormenta con las empresas COMPLICAK, ALTOTE, ALEMARZA y FELIPIPER.” (OS-4, entrevista, 15 de enero de 2020) También en el transcurso del año 2018 y 2019 en barrios carenciados de la provincia de Buenos Aires se hicieron pequeñas canchas de fútbol con iluminación, parrillas, bancos y mesas, ganando el reconocimiento social.

A principios del año 2020 nuclea a más de doscientos socios que se desempeñan en la construcción y cincuenta mujeres encargadas de las tareas de reciclaje alcanzando un total de doscientos cincuenta miembros.

“Las Topas” comparten la personería jurídica y realizan sus tareas, mayoritariamente, en los barrios del partido Tres de Febrero (Derqui, Barrio Evita, Fuerte Apache, San Eduardo, Barrio Triángulo) y en los lindantes partidos de Hurlingham y Morón. Además, parte del grupo de mujeres lleva adelante la gestión administrativa contable y de proyectos del área de la construcción de la cooperativa. Además, a principios del año 2020, la OS tiene alrededor de setenta ex convictos que les manifestaron su intención de incorporarse a quienes aún no se los ha podido sumar por no disponer aún de trabajo para ellos .

Las dos actividades principales son, en síntesis, la construcción y el reciclaje. La primera está reservada exclusivamente a los varones, aunque los referentes manifestaron que existe la intención de ampliar gradualmente el lugar a las mujeres en las obras, realizando en principio tareas de pintura de cordones y jardinería. Las tareas de reciclaje se encuentran totalmente a cargo de las mujeres del grupo, conocidas como “Las Topas”, que se encargan de juntar botellas de plástico y de reciclarlas, actividad esta que difunden en una página de facebook<sup>4</sup>.

### *Objetivo de la organización*

“Los Topos” se propone actuar en diversas ramas de la construcción, la gestión de residuos y la recuperación de materiales y el saneamiento público. Para ello, busca crear oportunidades de un trabajo digno y capacitación a las personas que salen de prisión o que tienen antecedentes penales. En el caso de los jóvenes, acompañarlos en esos momentos de dificultad para que eviten el camino que ellos mismos siguieron en sus vidas, empeorando progresivamente su situación, y perdiendo años muy valiosos para su pleno desarrollo. En ese marco, un propósito también declarado es el de fomentar el espíritu solidario y la ayuda mutua, procurando que las tareas encaradas por la cooperativa sean autogestionadas, sin subordinación jurídica, técnica o económica con ninguna empresa (MARINA, R., 2017).

---

<sup>4</sup> <https://www.facebook.com/pg/Cooperativa-Los-toposas-Barrio-triangulo-101881757838362/posts/>

### *Estructura y organización*

Desde los no más de veinte asociados iniciales, el número de trabajadores y trabajadoras de la cooperativa ha crecido significativamente; prácticamente todos sus miembros tienen antecedentes penales, incluyendo en la asociación a miembros de una banda del Barrio Evita con la que “los tira humo” siempre se enfrentaban, y a otros ex detenidos con los que tuvieron enfrentamientos en la cárcel.

La conducción de la cooperativa está formada por Presidente, Secretario y Tesorero, que tienen a su cargo la responsabilidad operativa, administrativa y legal de la organización. Este equipo está secundado por un reducido elenco administrativo conformado por mujeres y algunos asesores técnicos externos. En las tareas de obras en terreno, el equipo de construcción está organizado por cuadrillas, con peones de cuadrilla, oficiales y medio oficiales de cuadrilla y encargados de obra con responsabilidades de supervisión directa.

Además de Topos y Topas, han conformado un grupo – al que llaman “Los Minitopos”– de chicos que salen de institutos de menores, a quienes por su edad no pueden asignarles una responsabilidad laboral, pero desean incluir para inducirlos a una inserción futura. Para ello se invita a participar en talleres de capacitación y –con autorización de sus padres– a colaborar dos o tres días a la semana en tareas livianas para iniciarlos en la vida laboral.

El pago a los trabajadores se hace según lo trabajado, los días y la categoría, según sean peones, oficiales o medio-oficiales. El resto del dinero, el excedente, va a un fondo común para gastos de la cooperativa. Guardan el cinco por ciento para ahorro, pensando, en un futuro, en poder comprar maquinaria.

En otra nota (*Ansol*, 2017) también comentan sobre la modalidad que han adoptado para la distribución de ganancias de la jornada: “El mecanismo ideal es tomar el trabajo del día, traducido a metros, y repartirlo proporcionalmente entre todos los que lo hacemos. Nos repartimos proporcionalmente la producción del día. Y sin dudas es importante, para organizar el día a día, contar con elementos de seguridad. Nosotros con el equipo de trabajo que tenemos podemos, y estamos capacitados, para ir a trabajar a cualquier barrio”.

### *Trayectoria de la organización*

Sus gestiones iniciales para obtener apoyo a la iniciativa de crear trabajo para los presos que salían de la cárcel “solo con lo puesto”; incluyeron al Concejo Deliberante y la Municipalidad de Tres de Febrero, basados en un argumento que consideran clave en su propuesta: “Si salís y nadie te ayuda, a los tres días estás robando de vuelta”.

Contaron con apoyo municipal, y fueron subcontratados por una cooperativa que ganó una licitación: colaboraron en proyectos de cloacas, algunos asfaltos y dos plazas, y fueron conformándose como un equipo de trabajo de hecho. A partir de esa experiencia, fueron ofreciendo su aporte como subcontratistas a distintas empresas que debían hacer trabajos en el barrio, apoyados en el precio muy competitivo de sus servicios: “Vienen empresas a hacer un trabajo y nosotros les decimos que somos una cooperativa, les

mostramos la experiencia de laburo que tenemos, todas las cosas que hicimos, y el precio de construcción de cooperativismo, que es casi tres veces más bajo que lo que cobra una empresa, nos permite participar de la obra”.

Así, “Los Topos” instalaron todas las cloacas del barrio, pero este logro tuvo también sus costos; hubo vecinos que no creían en ellos, se quejaban, decían que no sabían de construcción, que no estaban calificados. Según destacan, sus vecinos no sabían que la reconstrucción del asfalto en esa misma obra estaba a cargo de una empresa contratada, que no la hicieron ellos. Pero el asfalto se transformó en un barrial y varios culparon a “Los Topos”. Sin embargo, en la cooperativa creen que en esos momentos una de sus ventajas, respecto de otras organizaciones similares, fue justamente la visibilidad de su trabajo en el barrio, tener acciones que se podía mostrar. Esto fue importante al tomar contacto con el Programa MCH. Ante las nuevas oportunidades que se les estaban presentando, debieron afrontar el proceso de formalización de su emprendimiento.

A partir de la vinculación con nuevos e importantes actores pudieron desarrollar nuevas capacidades y comenzaron a sentirse fortalecidos para iniciar otros trabajos por su propia cuenta. Por ejemplo, con la empresa AySA, con la cual han establecido una especie de “alianza estratégica”.

En una presentación general del trabajo constructivo de la OS, los referentes mencionan las conexiones intradomiciliarias de agua, una red secundaria en un barrio que no tenía agua (cajas de AySA), un conjunto de veredas en Villa Itatí, conexiones de agua con un sistema de tanques cisterna –porque no hay presión– en Villa Inflamable.

Indican orientarse actualmente hacia emprendimientos de urbanización, aprovechando su experiencia en ese tipo de trabajos en su propio barrio que incluyó dársenas, plazoletas, caminitos, en el mencionado plan donde tuvieron un porcentaje limitado de obras, contratados como grupo de trabajadores.

#### *Vinculación con el Programa MCH*

Los referentes de la cooperativa señalan como un hito clave en su historia, una instancia de proyección de su imagen y de la importancia de su trabajo, la publicación –a mediados de 2017– de sendas notas sobre “Los Topos” en dos diarios de circulación nacional, las que se han tomado como fuentes en este informe. Coincidentemente, para esas fechas funcionarios de UNOPS efectuaron una visita al Barrio Derqui, y esto permitió a “Los Topos” establecer el primer contacto con el Programa MCH. Tras algunas peripecias burocráticas y formales el proyecto del Barrio Curita fue la primera experiencia integral de gestión y ejecución de obras de “Los Topos”. Por los elementos y actores en juego, fue una apuesta destacable del Programa: una organización sin mucha experiencia, una localización con una situación social reconocidamente compleja, y el cruce con algunas cuestiones relacionadas con el control territorial.

Los distintos aspectos de interés en relación con el desarrollo del proyecto podrían agruparse en tres grandes conjuntos de temas: aspectos de gestión/administración, aspectos técnicos/constructivos y aspectos de fortalecimiento de la organización. En principio, “descubrimos que era todo un conjunto, la parte técnica, y también no salía desde el momento en que vos llegabas al territorio, sino que la parte técnica dependía también de acá el día que hay que hacer el pago para que el material esté allá, salga:

‘¿Cómo puede ser (...), que tengas quince personas paradas? (...) Nos enseñaron a planificar la obra, plazos de obra, compra de materiales. Hicimos pequeños cursos, que se daban charlas.’ (R<sup>26</sup> 05)

Respecto de los aspectos técnico-constructivos la OS señala lo que entiende como rigidez normativa de UNOPS como una cuestión a revisar, pero al mismo tiempo considera su participación en el proyecto como una gran oportunidad de aprendizaje, también en lo técnico. Por su lado, desde el área técnica de UNOPS se les reconoce a “Los Topos” “mucho empuje” y gran capacidad de trabajo, aunque en ese período inicial su inexperiencia y significativas carencias en los aspectos de organización y coordinación como equipo de trabajo en terreno, demandó un esfuerzo importante de capacitación y acompañamiento respecto de coordinación y manejo de la obra, planificación de tiempos y tareas, previsión de insumos y compras, calidad de materiales, además de los temas generales de seguridad e higiene y aquellos específicamente técnicos, como termofusión. Se logró así lo que se podría denominar un proceso de “capacitación técnica en acción”. Obviamente, de resultados de lo anterior esa interacción y coincidencia de objetivos derivó en una notable mejoramiento de los “aspectos de fortalecimiento de la organización” para desarrollar factores clave en los resultados del proyecto, tales como el anclaje en el territorio, la vinculación con las familias y otros actores locales, la sostenibilidad de las iniciativas, etc. “Los Topos’ llegamos a ser lo que somos por el apoyo de UNOPS, tanto técnico como social, nos creó una base como estructura legal, nos potenció, y sobre todo nos enseñó.” (R28 05); “Nos construyeron como trabajadores.” (R<sup>24</sup> 05)

Además del Programa hubo otro socio importante del proyecto del barrio Curitas, la empresa AySA: “Nos dieron un certificado que dice ‘vos sos sanitarista’, como una credencial que los pibes la plastificaron (...) yo les dije ‘si vos te va a una empresa de cloacas e hiciste el curso, mañana empezás’. Aparte les dio como otra postura de trabajador a los pibes”. (R<sup>13</sup> 05) Con orgullo destacan: “Ahora, como se hizo la cloaca general, y la mayoría de nosotros nos volvimos cloaquistas, maestro mayor de cloacas, cloacas generales, aprendimos todo el oficio en seis meses y los ingenieros de AySA como que insistieron un poquito en AySA, diciendo: ‘che, estos pibes laburaron’, y ahora vamos a agarrar una obra con AySA ya por cuenta propia, como nosotros, sin ningún intermediario”. (HAUSER, I. 2017) Con AySA firmaron un convenio para la ejecución de trabajos por intermedio de la organización “Vivienda Digna”, que hizo la supervisión, y en virtud de esa colaboración se han propuesto una participación más activa en los proyectos de municipios, en las actividades denominadas A+T (agua más trabajo) y C+T (cloacas más trabajo), asumiendo que hay barrios con grandes carencias en los cuales la cooperativa podría demostrar sus capacidades. Igualmente, formalizaron otro convenio con el departamento de Responsabilidad Social Empresaria de AySA, relacionado con acciones de preservación del medio ambiente, mediante el cual la empresa les donó dos máquinas compactadoras de plástico, ropa de trabajo para “Las Topas”, folletos y volantes para ser utilizados cuando se concluya el galpón que se está construyendo en Derqui. Todo ello implica nuevos cursos de capacitación y formación integral de tipo teórico-práctica en sendos convenios con AySA y también con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) para cursos de capacitación en construcciones y temas informáticos, aunque no pudo realizarse por problemas de implementación. La formación en Seguridad e Higiene se mencionó como un tema de gran valor, tanto desde el Programa como desde la cooperativa. Como ejemplo, “Los

Topos” mencionaron que –en otra obra– el uso del casco le salvó la vida a uno de los miembros de la cuadrilla.

“Los Topos” otorgan un gran valor a la formación técnica recibida para favorecer la empleabilidad de sus asociados. Según el Equipo Técnico Multidisciplinario (ETM) del Programa, además de los temas del día a día, este fue un aspecto de particular importancia en su apoyo a la OS, incluido en su plan de trabajo, apuntando al fortalecimiento de la autoestima y de las capacidades de los responsables de la conducción en aspectos como distribución de responsabilidades y roles formales, imagen institucional, planificación y proyección a futuro. Este comentario resume bien la mirada: “El proyecto de UNOPS para nosotros fue como un reconocimiento de que las clases de más abajo no necesita de alguien que le diga cómo tienen que cambiar, sino que nosotros mismos tenemos que buscar de qué manera, no va a venir un abogado, un filósofo a decir ‘che, hay que crear trabajo para todos los liberados, porque de esa manera se combate el delito’. No, tenemos que salir nosotros (R<sup>15</sup>-05)

Asimismo, a propósito de los temas mencionados, y mediante un convenio de colaboración entre el Programa, la Comisión Cascos Blancos, la Red Excelencia y el Programa Entrelazos (ambas iniciativas vinculadas a la Fundación Premio Nacional a la Calidad) se organizó en 2019 un programa de capacitación en innovación social y sustentabilidad, en la cual tuvo participación la Cooperativa Los Topos y otras OS. Otro aspecto que se consultó fue el relativo a las cuestiones de género y salud, preocupación que dio lugar a un convenio y un programa en colaboración con ONUSIDA. Esta iniciativa fue considerada muy valiosa por los referentes de la OS: “¿Cuántas de las pibas que son de los barrios como los nuestros saben lo que es un papanicolau, o la pastilla del día después, o todos los métodos anticonceptivos? Aquí, las pibas de mi barrio, el método que conocen es el aborto.” (R<sup>44</sup> 05) La responsable de temas de administración de la cooperativa fue una de las participantes en el curso de formación de facilitadores dictado por ONUSIDA para las OS del Programa, y evaluó la actividad en forma muy positiva.

### *Perspectiva de género*

“Por lógica machista –señala una entrevistada–, la mujer se tiene que hacer cargo de los hijos... Nosotros descubrimos casos de pibas que salían, con tres hijos, tenían que hacerse cargo de los tres porque el marido se fue, y cuando iban a conseguir un laburo no solamente tenían el paso atrás... de que venían de un barrio pobre y tenían antecedentes, sino que el empresario cuando tenía que hacer la carga social no quería poner tres nenes porque le sale más caro. Descubrimos que el rol de madre, como lo plantea la sociedad machista, era una piedra más en el camino de la piba cuando salía.” (R<sup>42</sup> 05)

“Los Topos” manifiestan acordar con el enfoque de género adoptado por el Programa. Sin embargo, no hay aún en la cooperativa un número significativo de mujeres, y no están involucradas centralmente en las tareas de construcción. Estiman actualmente una relación entre varones y mujeres de 70/30 pero la cooperativa se propone ampliar su base social, con participación creciente de mujeres, cuando cuente con la sede que está en construcción. En las actividades productivas tienen previsto un crecimiento del trabajo de “Las Topas” y la integración de mujeres en el trabajo de las cuadrillas.

En la línea de lo expresado en relación con el curso de ONUSIDA, señalan la necesidad de promover temas como la educación sexual y la violencia de género en los barrios de

población vulnerable en los que actúan. Resaltan la importancia de que estas acciones igualmente alcancen tanto a sus asociados como a las familias beneficiarias en las comunidades.

Sobre el futuro rol de las mujeres señalan que a partir de las actividades de reciclaje y teniendo en cuenta de las asociaciones que han logrado con socios institucionales importantes, un área importante de posible desarrollo podría ser la de protección ambiental y ecológica, asociada a los proyectos constructivos, basada en nuevas tecnologías, entre ellas, su participación en la colocación de termotanques solares en los barrios.

### **Evaluación y satisfacción de los beneficiarios**

Los referentes de la OS reconocen que, en un principio, no tomaban adecuadamente en consideración la compulsión sobre la satisfacción de los beneficiarios; ese fue uno de los aspectos del aprendizaje que tuvieron del Programa, con la utilización del documento de “Inicio de Obra” y el seguimiento y certificación de la obra por parte de MCH-UNOPS, para detectar oportunamente posibles insatisfacciones: “La gente se quejó con ellos, y quedamos mal”. Sin embargo, expresan seguridad sobre el control de la calidad actual de sus trabajos.

#### *Impacto e imagen*

Es muy interesante la forma en la que “Los Topos” aprecian el impacto de su trabajo, con menciones de tres tipos de impacto: el impacto sobre la comunidad en general de las obras que realizan, el impacto sobre las personas que pueden recuperar del delito mediante el trabajo, y el impacto en lo personal, sobre sí mismos, como consecuencia de esas acciones.

En relación con lo comunitario señalan “El barrio (Curita) donde trabajamos está hecho todo arriba de un relleno sanitario, del CEAMSE, en Suárez<sup>5</sup>. Es un barrio complejo porque la gente aprendió a vivir de la basura, con malos hábitos, sacando agua de cualquier lugar, y poniéndole un tanque, acercándole agua potable... como que les modificamos la vida.” (R<sup>1</sup> 05)

En cuanto al impacto sobre las personas que pueden recuperar del delito, ponen en primer lugar su acción a favor de los y las jóvenes y adolescentes a los que pueden rescatar del delito y de las adicciones, y proponerles alternativas de desarrollo personal.: “Hay muchas chicas que salieron de la esquina. Y acá, mientras sacamos el plástico, nos ponemos a charlar de nuestras cosas”, cuenta Blanca, referente de ‘Las Topas’. (...) Eso de ‘la esquina’ incluye la droga.” (MARINA, R. 2017)

En su sede del Barrio Derqui han construido una canchita, mantienen el Club Social Barrio Derqui, un comedor y una murga. Una parte de un fondo de inversión que han

creado y se sostiene con el aporte de todos los asociados, se destina a organizar festejos para los chicos de la comunidad: festejar el Día del Niño, el cumpleaños de un familiar,

---

<sup>5</sup> CEAMSE. La Coordinación Ecológica Área Metropolitana Sociedad del Estado es una empresa pública creada para realizar la gestión integral de los residuos sólidos urbanos del AMBA. Es propiedad conjunta del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

hacer eventos. A partir de esos aprendizajes acerca de la construcción de lazos comunitarios, “Los Topos” suelen emprender, con sus propios recursos, intervenciones sociales en beneficio de comunidades locales (canchas de deportes, revoque de paredes) en las distintas zonas donde actúan, lo que implica también una revalorización de la escucha y la comunicación oportuna de los problemas locales. El mencionado reconocimiento los llevó a designar sus propios referentes sociales, para apoyar la tarea de las profesionales de UNOPS, designando un referente social propio en cada obra que emprenden, con la responsabilidad de preparar informes para detectar situaciones y necesidades especiales que deben considerarse durante la marcha de los trabajos.

Desde el punto de vista del impacto en lo personal, se destacan la recuperación de la propia dignidad y la posibilidad de contribuir al cambio en las vidas de otras personas: “La dignidad que siento yo en levantarme a la mañana, poder trabajar, llevar el pan a mi casa sin hacerle daño a nadie; no tener que estar escondiéndome de la policía. Que el trabajo en mi vida sea un ejemplo para los demás pibes es lo más importante y lo que más rescato de todo esto. Pero el orgullo más grande que siento es cuando yo veo un compañero mío que está laburando, que cambia la manera de ser, que ya no tiene que andar con un arma en la cintura; poder dar una oportunidad a un pibe que no entraba en ninguna estadística, sino que era un número que iba a terminar en un penal o muerto, y poder convencerlo que con un trabajo digno él pueda planificar su vida.” (BARILI, 2018)

En la perspectiva de “Los Topos”, esto significa recuperar el derecho humano a trabajar, y la posibilidad de demostrar a las propias familias, a los hijos, a los otros miembros de la comunidad, su compromiso con una nueva vida. Y, mediante la oportunidad de colaborar con las tareas de la cooperativa, poder capacitarse, desarrollar competencias laborales, ser reconocido con ascensos o dirigir una cuadrilla de trabajo.

### *Los obstáculos de una “prueba piloto”*

Más allá de los problemas –varios, ya superados– los miembros de la OS señalan que todavía es baja su aceptación social y la comprensión cabal del problema al que apunta: “El Estado tiene que intervenir en estos casos, utilizando las herramientas que tiene como la obra pública que crea trabajo directo de distintas oficinas. Se puede hacer un laburo muy profundo. La nuestra tiene que ser una prueba piloto que se tiene que repetir en un montón de lados, nos vamos multiplicando”. ¿El problema?, sencillo: “Nunca baja el índice de reincidencia, todos los años sube. Todos los años hay más detenidos”. (R36-05)

### **Inconvenientes, experiencias y dinámica**

Junto al claro resultado positivo las palabras de los actores ayudan a comprender la complejidad de las situaciones. “El programa contempla un montón de cosas (...), pero no sabés con quiénes vas a estar interactuando. A nosotros nos pasó una vez con el tema de las rendiciones, (...) estuvimos meses sin cobrar, y hubo un pibe que volvió a estar preso, otros pibes volvieron a la esquina (...) Cada cooperativa tiene su complejidad.

(...) no podemos estar esperando un mes el pago, porque nuestros compañeros están en estado de emergencia’. Estos pibes lo único que tienen es el trabajo que les damos

nosotros, no tienen familia lo único que tienen son ‘Los Topos’, y si nosotros lo dejamos un mes sin laburo... (...).”

Argentina, fuera de la cárcel sigue siendo Argentina. El impacto de la inflación sobre las obras no fue menor: “También hay que verlo coyunturalmente, en qué época estamos; para nosotros trabajar el proyecto (...) ejecución 2018, año complejo, económicamente difícil, los valores de los materiales se disparaban, no había precios (...) y tenés que sortear todas esas coyunturas que, indirectamente, afectan o no el cumplimiento (...) para llevarlo a cabo.” (OS-1, entrevista, 13 de enero de 2020) Otro aspecto al que debieron ocuparse, en común, los integrantes de la OS y las autoridades del Programa.

Las opiniones de los beneficiarios (B) sobre los finales de obra –tanto de la calidad de la construcción en sí como respecto del cumplimiento y el comportamiento de los trabajadores en la relación con las familias– resultan elocuentes: “Lo que me dijeron que iban a hacer lo hicieron, y lo hicieron rápido, y quedó bien.” (B-3). Las personas que vinieron, fueron muy respetuosas, fueron organizadas, la verdad que a mí particularmente, no me dejaron nada raro; hubo comunicación con las personas que trabajaron acá, muy bueno, la verdad; era muy ejemplar para mí, a lo que tenía antes, cien por ciento reconforme.” (B-4) “Educadísimos, correctísimos. Sin siquiera solicitarte agua. A mí jamás me molestaron.” (B-6) Otra cuestión que señalan es que –después de una primera etapa de creación e implantación– surge otro aspecto relativo al desarrollo de los jóvenes que empezaron cavando zanjas, y que –a poco de andar y con apenas 23 o 25 años de edad– se convierten en referentes o jefes en la obra, lo que les plantea el desafío de formarse más y estudiar en la escuela, en la universidad. Nuevamente, se replantea con toda intensidad el papel del Estado y de la propia cooperativa, que tendría que apoyarlos, para que el proceso se desarrolle de un modo continuo.

### **Algunas propuestas emergentes, a la luz de “los topos”: el desarrollo humano y social**

A partir de los análisis presentados, las experiencias relatadas y la percepción de sus actores, se puede observar una situación compleja pero muy alentadora. Intentado sintetizar las recomendaciones y propuestas que surgen, señalaremos básicamente dos; una, orientada a la gestión cotidiana, al presente, y la otra, con mayor vista en el futuro. En tal sentido se trata de a) Rendiciones: continuar revisando los procedimientos, buscar ajustarlos para reconocer la realidad de las OS, y de cada organización en particular; b) Continuidad del trabajo: planificar y escalonar nuevos proyectos en los que puedan participar, para poder distribuir en nuevas obras a la gente que va terminando su participación en otras.

Respecto de otras propuestas emergentes detallamos algunas que nos parecen sobresalientes:

*Equidad de género en la ejecución de los proyectos.* Un aspecto en que coinciden los propósitos de la OS con los lineamientos del Plan de Acompañamiento Social (PAS) del Programa MCH es el de promover la equidad y mejorar la condición de las mujeres mediante el impacto de los proyectos financiados. Los aspectos principales específicos

que se podrían considerar en este terreno son el empoderamiento, la autonomía, el acceso al empleo y la capacitación de las mujeres. Los impactos cuali y cuantitativos de la implementación del Programa en el territorio son resumidos en tres aspectos principales: a) En la obra física: facilitar las tareas cotidianas que mayoritariamente recaen por mandato patriarcal sobre las mujeres del hogar (disposición adecuada y cómoda de provisión de agua fría y caliente, piletas y artefactos, revestimientos de fácil limpieza, espacios nuevos para las actividades familiares, etc.); b) En los roles asumidos por las jefas y los jefes de hogar durante los proyectos: participación, rol de las mujeres en la gestión y el diseño de las mejoras en base a los usos y funciones de los espacios habitacionales; c) En la adquisición de nuevos conocimientos y saberes derivados de la implementación de los proyectos: albañilería, negociación de mejoras a priorizar o marcha de las obras, capacidad de gestión para negociar con los corralones proveedores de materiales o la mano de obra contratada, participación en espacios públicos de reflexión y acción.

En la OS existe un acuerdo declarado con estos principios, aunque su manifestación de intenciones todavía se refleja solo de modo parcial en sus actividades, puesto que a las mujeres les son asignadas tareas auxiliares de la construcción, como pañoleras, o de asistencia administrativa. Desde la perspectiva de los destinatarios se observa que la participación de las mujeres como cuadrilleras es menor que la de sus pares varones, aunque es relevante: “El número de personas que compone la cuadrilla es cuarenta y uno. En la actualidad, la totalidad de la cuadrilla está integrada por hombres, únicamente en la cooperativa hay cuatro mujeres que ocupan cargos técnicos: tres administrativas y una arquitecta.” (OS-8, entrevista, 7 de julio de 2020). Como última ilustración vaya este diálogo: –¿En Hurlingham qué tareas están haciendo? “Estamos haciendo conexiones de cloacas y agua para los vecinos, es una cosa nueva, y sí, la verdad que sí, hoy en día usar una boca de cloaca, que después los caños tengan pendiente, bueno, uno lo ve en la casa, lo hacen los maridos, pero que uno que lo haga es otra cosa, entonces uno va agarrando la experiencia, como agarrar una termofusora es distinto, saber la medida de los caños, la verdad que sí.” (OS-5, entrevista, 7 de julio de 2020)

#### *Promoción de conductas seguras en el trabajo y el hogar.*

El Programa tiene prescripciones muy claras en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo, y brinda capacitación en el uso de elementos de protección personal a los miembros de cuadrillas y de seguridad de las familias durante los trabajos, en un taller al inicio de las obras. Debe mencionarse entonces que, junto con la capacitación formal mediante cursos, talleres, charlas, una vía muy valorada respecto a la promoción de las normas de seguridad, que suponen una modalidad o hábito de trabajo particular, es el aprendizaje obtenido en la práctica, en el mismo lugar de trabajo. En este sentido, los trabajadores han mencionado la importancia de contar con la guía de profesionales, en particular de los arquitectos, no solamente en las tareas constructivas sino en cuestiones de seguridad, de organización y de planificación de las obras y otras, mediante charlas

informales, evaluaciones *in situ* y asesoramientos que el programa ha provisto, en particular a las organizaciones más nuevas.

¿Y acá en la obra vos pudiste trabajar con todos los elementos, hubo algún problema con eso? “Sí, botas de seguridad, casco. Sí, sí. Nos brindó el Programa. Nos brindaron cascos,

zapatos, guantes, bueno, en fin. A veces lo que pasa es que a la gente mucho no les gusta eso porque es incómodo. A mí me gusta usar, pero a algunos no. Tengo compañeros que no quieren. Yo, digamos, soy una persona que recibo todo; lo que se pueda aprender, lo recibo.” (OS-9, entrevista, 7 de julio de 2020)

*Aprendizajes en gestión y organización.* Como se señaló antes el último aspecto a destacar en este sentido es el fortalecimiento en conceptos de gestión y organización. Según el Equipo Técnico Multidisciplinario (ETM) del Programa, además de los temas del día a día, este fue un aspecto de particular importancia en su apoyo a la OS, incluido en su plan de trabajo, apuntando al fortalecimiento de la autoestima y de las capacidades de los responsables de la conducción en aspectos como distribución de responsabilidades y roles formales, imagen institucional, planificación y proyección a futuro. Para los técnicos de MCH fue destacable la disposición de los miembros de la OS “Los Topos” para aprender y aplicar estos conocimientos y prácticas. Estos, a su vez, resaltaron la disposición del equipo técnico de MCH para transmitirlos. “Nos transformó, no solamente el reconocimiento como trabajador, sino que nos dio el lugar para que nosotros nos reconozcamos como OS. Como un sector de la pobreza. Nos dio la estructura, que no teníamos; todo lo de ‘Los Topos’ pasaba por el gremio.” (OS-7, entrevista, 7 de julio de 2020) “A mí me sirvió mucho el tema de organización, el tema de mantener más los detalles y de mantener más lo profesional, en lo que hago yo. Convengamos que es la primera vez que yo trabajo con arquitectos, y con gente de esta organización, entonces tal vez yo hacía pasos adelantados, en lo personal, en otros trabajos que me estaba tropezando. Entonces, por ahí, había pasos que yo los salteaba y hoy por hoy lo planteo en otros lugares porque sé y mejora en todo porque ya uno va a los trabajos de otra forma, ya va con experiencia, ya va con una base más, entonces eso me sirve mucho.” (OS-7, entrevista, 7 de julio de 2020)

*Valorización del enfoque de acompañamiento social.*

Otras acciones vinculadas al fortalecimiento de la organización, en su interacción con la estructura técnica de asesoramiento y apoyo que le brinda el Programa, han apuntado a factores claves en los resultados del proyecto, tales como el anclaje en el territorio, la vinculación con las familias y otros actores locales, la sostenibilidad de las iniciativas, etc. Para la OS esto significó un aprendizaje: “esta es una de las fortalezas que para nosotros tiene el programa: hacer un proceso constructivo y a su vez hacer el acompañamiento familiar” (OS-5, entrevista, 7 de julio de 2020). En la opinión de un beneficiario: “Todas las semanas iban a las casas a hablar con las familias (...) cuando iban tanto la parte social como la parte de los arquitectos, preguntaban las cosas que tiene que usar, de seguridad. Te preguntaban ‘¿qué te parece la obra?, ¿estás conforme como están trabajando?...’” (B-2, entrevista, 17 de enero de 2020)

“Los Topos” valoraron fuertemente, por ejemplo, el caso del tratamiento de la basura y los desechos, uno de los aspectos clave en la contribución del área social. Además, sus referentes rescataron el valor de los procedimientos de elaboración de informes sociales y los consecuentes planes y acciones de seguimiento en el curso de las obras abriéndose a una perspectiva integral y ecológica y holística.

Por último, pero no menos importante está la cuestión de los liderazgos que debe subrayarse, tanto respecto del nivel de conocimiento de los referentes de las organizaciones intervinientes como del nivel de confianza en las instituciones y recursos humanos.

## Conclusiones y recomendaciones

Presentada ya una evaluación amplia nos parece oportuno presentar algunas sugerencias a las que se arriba como consecuencia de lo investigado<sup>6</sup>. El apartado que cierra recoge una serie de cuestiones que han aparecido a lo largo de esta instancia evaluativa y traduce estas elaboraciones en recomendaciones con el propósito de aportar al fortalecimiento y consolidación del programa.

*Respecto del Programa.* Vistos los análisis precedentes se propone poner especial énfasis en algunas cuestiones: a) Estructura de gestión: revisar, acordar y ajustar los procedimientos de planificación; revisar y ajustar objetivos, responsabilidades y alcance de las tareas de las áreas sustantivas, incorporando los cambios ocurridos en las distintas líneas de acción y las lecciones aprendidas en la operación durante el período. b) Ajustar y fortalecer las políticas internas: revisar y fortalecer circuitos y mecanismos de comunicación interna y de trabajo en equipo, y c) Coordinar las acciones dirigidas a definir indicadores de gestión en cada área, apuntando a integrar un cuadro general de control del Programa.

*Mujer, diversidad, niñez y adolescencia.* Según lo relevado, en todas las líneas de intervención es mayoritaria la jefatura femenina de la familia. Se sugiere incorporar al PAS contenidos de formación dirigidos a las mujeres de la comunidad en temas de trabajo, compras, gestión de proyectos, trabajo en equipo, facilitando su colaboración en los proyectos en curso y empoderándolas para futuras iniciativas.

*Administración de la información relevada.* Procurar que los aspectos principales de la información relevada por medio de los DRC y DRS y las encuestas específicas tengan una instancia de devolución y sea compartida con las mismas comunidades para una mejor apreciación de su situación y del avance realizado con el Programa.

*Rendición de cuentas y aprobación de pagos.* Ha sido el subproceso más cuestionado por las OS, por lo que resulta clave la simplificación de procedimientos y la capacitación de referentes en las OS, que se sugiere comenzar antes del inicio de las obras, reforzando nociones de planificación de recursos y anticipación de problemas, basadas en la misma experiencia del Programa.

*Visibilidad del Programa.* Las OS manifiestan interés en que el Programa tenga una mayor visibilidad pública mediante cartelería, folletería, etc.

*Expectativas de las OS sobre el programa hacia el futuro.* En numerosas menciones a lo largo de las entrevistas mantenidas, los referentes organizacionales han expresado, junto con informaciones y opiniones sobre los diversos temas tratados, sus expectativas sobre el futuro del programa, temas que desean que sean tomados en cuenta al momento de definir sus prioridades, orientaciones y focos de trabajo.

---

<sup>6</sup> Naturalmente, cada organización le imprime a estas opiniones el sesgo particular de sus preocupaciones actuales, pero se ha tratado de resumir en pocos puntos lo que entendemos podría ser una agenda común, basada en testimonios individuales y grupales.

*Expectativas de los beneficiarios sobre el Programa hacia el futuro.* Los beneficiarios han centrado sus expectativas principalmente en tres cuestiones: las oportunidades de trabajo para las familias y vecinos, la formación para el empleo y las mejoras para el barrio (veredas, accesos, alumbrado público, SUM, plazas, espacios para deportes y juegos infantiles, etc.). Verían como sumamente positivas las acciones del Programa dirigidas a involucrar a otros actores locales para resolver problemas como transporte, acceso a escuelas, tratamiento de residuos, etc.

En esta síntesis de la tesis de maestría cuya extensión es –permítasenos aclararlo--, casi tres veces mayor, nos permitiremos, por último, sintetizar algunas conclusiones y recomendaciones emergentes de la investigación realizada, a modo de cierre. Reafirmemos, en primer lugar, que es importante tener en cuenta que en el momento de su liberación los convictos encarcelados confrontan desafíos muy reales y las comunidades se tornan inseguras cuando los delincuentes con alto riesgo y necesidades son liberados sin preparación, supervisión o apoyo adecuados.

Ninguna estrategia de prevención es completa sin medidas eficaces para abordar el problema de la reincidencia. Una estrategia completa obviamente debe tener en cuenta el hecho de que la seguridad pública se ve afectada por una gran cantidad de delitos cometidos por individuos que ya han confrontado penas pero que todavía no han desistido del delito. Sin intervenciones eficaces la reincidencia sigue siendo probable. Muchos delincuentes, incluso después de un período de prisión, no se reintegran a la comunidad como ciudadanos respetuosos de la ley. Es por eso que se requieren urgentemente programas de integración o reintegración social, y por ello la implementación de la política pública de reinserción laboral descrita, a través del Programa MCH, liderado por el Estado Nacional, es innovador y la participación de ex convictos organizados societariamente para la construcción de infraestructura sostenible que contribuye a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 2030, subraya la necesidad de asistencia permanente y considera el modo en que se pueden diseñar y poner en práctica los programas para tratar con las necesidades múltiples y variables de los diversos grupos de liberados.

Basándonos en la evidencia disponible, y para poder concluir si la hipótesis planteada en este trabajo se cumple, a saber: “...Si la implementación de políticas públicas a través del Programa MCH, liderado por el Estado, es innovador y que la participación de ex convictos organizados societariamente para la construcción de infraestructura sostenible que contribuyen a alcanzar objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 2030, facilitaría su reinserción social y laboral...”.

La metodología utilizada permitió su corroboración, evitando ser la visión exclusiva y excluyente del maestrando para darle la fortaleza de todos los integrantes del sistema generado por el Programa en cuestión.

A partir de todo lo antedicho se concluye con algunas sugerencias concretas. Entre las variables que nos permiten señalar que el Programa MCH fue innovador tanto en sus aspectos formales como en su metodología y su definición de metas, lo observamos cuando hemos analizado la valoración que del mismo poseen todos los actores involucrados. El apoyo al Programa por parte de los integrantes de las OS fue evaluado

en términos generales como excelente, destacándose aspectos que lo tipifican y que, podemos concluir, fueron parte del éxito del mismo, entre ellos es especialmente destacable la calidad de los profesionales que lo integran, los que en todo momento se involucraron en la consecución de las tareas de los miembros de grupo de análisis, “Los Topos”.

Por otra parte, el Programa buscó hacer sentir a cada uno de los ex convictos que ellos eran merecedores de una oportunidad –actores, protagonistas– y que ese necesario cambio respecto de su anterior vida delictiva –que lo llevó a ser un convicto– debía superarse con su activa participación, no solo al apoyar la iniciativa de constituir una OS de liberados, sino en cubrir en la misma todas las estructuras, capacitándose a tal fin.

Por todo lo expuesto, parece recomendable sugerir que para que una intervención de reintegración de un colectivo de liberados sea exitosa debería contemplar:

- La conexión entre la inserción laboral y el desistimiento de la delincuencia es fundamental. No se puede decir que tengan un efecto de causalidad directa del uno sobre el otro, pero sí que es necesario señalar que tienen en común elementos definitorios, como la motivación al cambio, la definición de la identidad individual y la importancia del acompañamiento técnico y social durante todo el proceso. Y que los resultados en ambos procesos tienen efectos el uno sobre el otro.
- Comprometer a la comunidad tanto en la planificación como en la puesta en práctica de la intervención y fomentar un fuerte sentido de pertenencia comunitaria. La inserción laboral aporta medios económicos, redes sociales de apoyo, y las redes sociales de apoyo facilitan el acceso al mundo del trabajo. Son dos factores independientes que aportan seguridad, calidad de vida y nuevas oportunidades laborales y de crecimiento personal.
- Concentrarse en un grupo específico de liberados y en sus desafíos específicos. Estableciendo redes de cooperación entre entidades del sector y con el tejido empresarial, ofreciendo oportunidades de inserción laboral para este colectivo. Por otra parte, también es necesario incorporar la perspectiva de acompañarlos en la construcción de redes de apoyo propia con familiares, amigos u otros agentes que puedan facilitar la consolidación del cambio y aportar nuevas oportunidades para los participantes.
- Ser sensible al género.
- Apoyarse en métodos serios para evaluar las necesidades y factores de riesgo de los liberados.
- Hacer que los liberados, a través de un modelo consorciado, rindan cuentas y se hagan responsables de sus propias opciones y acciones.
- Logran un equilibrio entre vigilancia y control por un lado y apoyo y asistencia por el otro.
- Ofrecer proyectos como un esfuerzo coordinado de todos los organismos del Estado involucrados y que se apoyen en una fuerte cooperación entre los organismos (apoyados por asociaciones y cooperación entre las agencias y protocolos de información, con una definición clara de los respectivos papeles a desempeñar y una clara articulación de los servicios a proveer, incluyendo los marcos de tiempo correspondientes).

- Tener un sólido componente de evaluación que permita que las intervenciones evolucionen, se mejoren a sí mismas y sigan siendo responsables ante la comunidad por los resultados respecto a reducción del delito.

En esta investigación lo que se pudo demostrar es cómo este colectivo marginal para la sociedad, acompañado con una presencia eficiente del Estado, manifiesta sus deseos de corregir sus conductas, y de obtener un ingreso salarial de una manera honrada, sin infringir la ley. Manifiestan estar muy satisfechos con la oportunidad de poder trabajar y las actividades laborales que realizan, al igual que experimentan un sentimiento de productividad y bienestar por no encontrarse dentro de actividades ilícitas. Además de ellos, se muestran agradecidos con las personas que les brindan esa oportunidad.

Se puede concluir entonces, que desde el ejercicio de una ética responsable debemos reconocer y explicar que la condena de prisión ya implica haber pagado por el daño infligido, y que, además, puede haber conllevado una restauración a las víctimas del delito. Hay que considerar que la pena de prisión bien ejecutada implica un proceso de responsabilidad y rehabilitación en el que se han invertido recursos y esfuerzos por parte del penado y organismos del Estado, por lo que si queremos disponer de más seguridad ciudadana y reducir la reincidencia en el delito debemos facilitar la incorporación de los y las liberados/as a la sociedad con igualdad de oportunidad al resto de ciudadanos ante un lugar de trabajo, la vinculación a una entidad social o cualquier otra muestra de ciudadanía activa. En caso contrario estaríamos victimizando por partida doble a quienes fueron agresores o rompieron las reglas de convivencia, negándoles la oportunidad de ser ciudadanos honrados y convivir dignamente, aceptados por la sociedad para reintegrarse a ella en plenitud de derechos, deberes y obligaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

### *Bibliografía general*

- Banco Interamericano de Desarrollo (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*, Washington: BID.
- Benítez Gómez, B. (2020, 26 de marzo). *Inserción laboral para las personas que han cumplido una sanción penal en ciudad de Latacunga*. Descargado de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/143/1/T-UTC-0070.pdf>
- Calvo Núñez, P. (2020, 20 de febrero). *Proyecto de inserción sociolaboral Centro Penitenciario de Pamplona*. Descargado de <https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/238513/TFGCalvoN%c3%ba%c3%bl%e%zPaula1314.%20pdf.pdf?sequence=1>
- Díaz Molina, M. y Rama, C. (2020, 28 de marzo). *La reinserción y rehabilitación social en la cárcel uruguaya*. Descargado de <http://www.fundacioneurosur.net/wp-content/uploads/2015/05/libro-cid-uruguay-1.pdf>
- Forni, P. (2020, 6 de julio). *Los estudios de caso: Orígenes, cuestiones de diseño y sus aportes a la teoría social*. Descargado de <https://p3.usal.edu.ar/index.php/miriada/article/view/5/168>
- Gallizo Llamas, M. (2020, 2 de abril). *Reinserción social de drogodependientes ingresados en centros penitenciarios. Salud y drogas*. Descargado de <https://www.redalyc.org/pdf/839/83970105.pdf>
- Honorable Congreso de la Nación Argentina *Constitución de la Nación Argentina* (1994). Buenos Aires: Congreso de la Nación.
- (2020, 9 de abril). Ley N° 20.337: Ley de Cooperativas. Descargado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>
- Knoepfel, P.; Larrue, C.; Varone F. e Hinojosa, M. (2007). “Hacia un modelo de análisis de políticas públicas operativo. Un enfoque basado en los actores, sus recursos y las instituciones”. *Ciencia Política*, 3, 6-29.
- “Las cárceles y el ideal de reinserción” (2020, 28 de marzo). *El Día*. Descargado de <https://www.eldiaonline.com/las-carceles-y-el-ideal-reinsercion-n644815>
- Morales Peillard, A.; Pantoja Vera, R.; Piñol Arriagada, D. y Sánchez Cea, M. (2020, 20 de febrero). “Una propuesta de modelo integral de reinserción social para infractores de ley”. Descargado de [https://www.cesc.uchile.cl/Modelo\\_ReinsercionSocial\\_CESC\\_FPC.pdf](https://www.cesc.uchile.cl/Modelo_ReinsercionSocial_CESC_FPC.pdf)
- Morra, L. y Friedlander, A. (2001). *Evaluaciones mediante Estudios de Caso*. Washington: Banco Mundial.
- Oliveira Moyano, R. (2020, 27 de marzo). *Situación laboral del liberado: Políticas de inclusión*. Descargado de <http://www.saij.gov.ar/ricardo-tomas-oliveira-moyano-situacion-laboral-liberado-politicas-inclusion-dacc130313/123456789-0abc-defg3130-3lccanirtcod>
- ONU, Resolución 217 A (III) de la Asamblea General (2020, 3 de marzo). “Declaración Universal de Derechos Humanos”. Descargado de [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)
- ONU, PNUD (2020, 3 de marzo). “Objetivos de Desarrollo Sostenibles”. Descargado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>
- Ortega y Gasset, J. (1957). *España invertebrada*. Madrid: *Revista de Occidente*.

- Peñañiel Valla, L. (2020, 27 de marzo). *Políticas carcelarias de reinserción laboral y la reincidencia delictiva*. Descargado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6322/1/DER-694-2013-Pe%20c3%20blafiel%20Laura.pdf>
- Presidencia de la Nación Argentina, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Públicas (2020, 9 de marzo). Agenda 2030; ODS Argentina. Los 17 Objetivos. Descargado de [https://www.odsargentina.gob.ar/Los17objetivos el 09/03/2020](https://www.odsargentina.gob.ar/Los17objetivos%20el%2009/03/2020)
- Programa Mejoramiento de las Condiciones de Habitabilidad (2018). “Reglamento Operativo del Programa Mejoramiento de Condiciones de Habitabilidad” (Documento de uso interno no publicado). Programa MCH, Buenos Aires.
- Popper, K. (1962). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.
- (1998). *La lección de este siglo*. Buenos Aires: Temas.
- Rascón, M. (2020, 2 de abril). *La reinserción social y laboral de la población reclusa*. Descargado de <http://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2015/01/doctrina40367.pdf>
- Schettini, P. y Cortazzo, I. (2015) *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. La Plata: EDULP.
- Sosa, M. y otros (2020, 9 de abril). *Reinserción Social y Laboral. Estudio teórico y comparado de la evidencia internacional y nacional existente en torno a la reinserción social de los infractores de ley, con enfoque laboral, en adultos y jóvenes*. Descargado de: [https://www.academia.edu/10029886/Reinserci%C3%B3n\\_Social\\_y\\_Laboral\\_Estudio\\_teorico\\_y\\_comparado\\_de\\_la\\_evidencia\\_internacional\\_y\\_nacional\\_existente\\_en\\_torno\\_a\\_la\\_reinserci%C3%B3n\\_social\\_de\\_los\\_infractores\\_de\\_ley\\_con\\_enfoque\\_laboral\\_en\\_adultos\\_y\\_j%C3%B3venes](https://www.academia.edu/10029886/Reinserci%C3%B3n_Social_y_Laboral_Estudio_teorico_y_comparado_de_la_evidencia_internacional_y_nacional_existente_en_torno_a_la_reinserci%C3%B3n_social_de_los_infractores_de_ley_con_enfoque_laboral_en_adultos_y_j%C3%B3venes)
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudios de casos*, Madrid: Ediciones Morata.

#### *Bibliografía sobre “Los Topos”*

- ANSOL (2017, 3 de abril). *Informe Diagnóstico Social, UNOPS, 2017*. Descargado de: <https://ansol.com.ar/2017/04/03/crece-cooperativa-de-exconvictos>
- Barili, R. (2018, 19 de febrero). *Telefó Noticias*. Descargado de: <https://tefenoticias.com.ar/informes-especiales/los-topos-salieron-de-la-carcel-y-montaron-una-empresa-que-no-para-de-crecer/>
- Del Valle, O. (2019, 9 de septiembre). “La Hora de las Instituciones”, Canal 7 de Cablevisión-Somos Oeste. Descargado de: <https://www.youtube.com/watch?v=qR3EEsW4AoA>
- Fabra Fres, N. y Heras Trías, P. (2019, 18 de diciembre). *La reinserción social postpenitenciaria: un reto para la educación social*. Descargado de: <https://eduso.net/res/revista/22/el-tema-colaboraciones/la-reinsercion-social-postpenitenciaria-un-reto-para-la-educacion-social/>
- Gallota, N. (2020, 18 de febrero). “En el barrio Derqui una cooperativa de ex detenidos trabaja para la reinserción”. Descargado de: [https://www.clarin.com/opinion/barrio-derqui-cooperativa-ex-detenedos-trabaja-reinsercion\\_0\\_ryM8GCRNb.html](https://www.clarin.com/opinion/barrio-derqui-cooperativa-ex-detenedos-trabaja-reinsercion_0_ryM8GCRNb.html)
- García, M. (2020, 10 de marzo). “Una campaña para mostrar las dificultades que se viven al salir de la cárcel”. Descargado de: <https://notasperiodismopopular.com.ar/2017/06/01/nuestra-salida-construccion-campana-dificultades-salir-carcel/>
- Hauser, I. (2020, 20 de abril). “Gente De A Pie, Cooperativa Los Topos, ex presos que apuestan al trabajo”. Entrevista en Radio Nacional, Descargado de:

<http://www.radionacional.com.ar/cooperativa-los-topos-ex-presos-que-apuestan-al-trabajo/>

Krombauer, G.; Suárez, M.; Fuque, J.; Vargas, M. (2020, 23 de mayo). “Las cooperativas como alternativa de inclusión socio-laboral para personas privadas de su libertad y liberados”. Descargado de: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/214/cooperativas-alternativa-inclusion-socio-laboral-personas-privadas-su-libertad-y>

[Marina](#), R. (2020, 22 de abril). “Los Topos: ex presos apuestan al trabajo para dejar atrás el delito”. Descargado de: <https://www.lanacion.com.ar/seguridad/los-topo-ex-presos-armaron-una-cooperativa-y-apuestan-al-trabajo-para-dejar-atras-el-delito-nid2050653>