



# Acompañar, sostener y egresar: un programa para la construcción de autonomía en adolescentes que pasaron por hogares convivenciales

**Javier Moro**

Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina.

<https://orcid.org/0000-0002-7706-6724>

**Carolina Foglia**

Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina.

<https://orcid.org/0000-0001-7810-5644>

## Introducción

Con el retorno a la democracia en la Argentina, en los años ochenta, comenzaron a cobrar impulso los programas de cuidado alternativos a los institutos de menores, internados cerrados emblemas del modelo tutelar de la minoridad<sup>1</sup>. Entre ellos, la apertura de pequeños hogares, algunos estatales y los más gestionados por organizaciones no gubernamentales que, a través de convenios, comenzaron a recibir financiamiento y supervisión de las áreas de niñez y adolescencia. Estos “pequeños hogares”, además de una cantidad menor de alojados/as que los institutos, proponían una dinámica cotidiana abierta y más personalizada para cada niño/a y adolescente (conurrencia a la escuela, vida barrial, actividad cultural y/o deportiva, etc.) y, en los casos que consideraban viable, trabajaban en la revinculación familiar. Sin embargo, encontraban un “cuello de botella”<sup>2</sup> para el egreso cuando los adolescentes cumplían la mayoría de edad, lo que se planteaba como una cuestión dilemática que solía aplazarse y/o transitarse como una situación traumática para las/os adolescentes<sup>3</sup>.

Si bien, en años más recientes, esta problemática fue incorporada en la agenda del gobierno nacional a través de la sanción de la ley N° 27.364 en el año 2019 y de la implementación del Programa de Acompañamiento para el Egreso de jóvenes sin cuidados parentales (PAE)<sup>4</sup>. Existían experiencias innovadoras y pioneras en el trabajo del egreso de adolescentes que colaboraron en instalar el tema y en mostrar formas de abordaje y de acompañamiento de los procesos de egreso y construcción de autonomía juvenil.

En este artículo, presentamos un relato descriptivo y un análisis de la estrategia de intervención, desplegada desde el año 2010 por un equipo del Área de Supervisión y Monitoreo de hogares (en adelante, el Área) de la Dirección General de Niñez y Adolescencia (DGNyA) del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA), que aborda esta problemática recurrente por la que atraviesan los/as adolescentes cuando deben dejar el hogar convivencial.

El texto presenta, en primer lugar, una presentación sucinta de la estrategia metodológica escogida para el análisis, seguido de un apartado descriptivo en donde se relatan cronológicamente, en diferentes subapartados, los distintos momentos que estructuraron el desarrollo de la experiencia abordada. A continuación, en un apartado de carácter analítico, se pone el foco en algunos aspectos conceptuales relevantes para pensar el ciclo de la política pública en sus diferentes instancias. Como conclusión se plantean algunas claves, paradojas y desafíos de la experiencia considerada.

---

1 Las principales críticas al modelo de la minoridad referían a la exclusión de las niñas/os de sus familias por razones económicas y su cohabitación con infractores a la ley penal en macroinstituciones “totales” (GOFFMAN, 2009) bajo una disciplina cuasi carcelaria.

2 Es una expresión que hace referencia a un obstáculo crítico en el proceso de trabajo a modo de estrechamiento que restringe el egreso.

3 En agosto del año 2017, había 9.748 niñas/os y adolescentes institucionalizadas/os. 652 de ellos/ellas eran mayores de 18 años, es decir, alrededor de un 7% (MS-MDS-UNICEF, 2018).

4 Este programa fue impulsado por la Asociación Civil Doncel y otras OSC a partir del año 2016.

## Metodología

El relato se apoya en la metodología de estudios de casos (STAKE, 1995) basada en el método narrativo que entiende al proceso de las políticas como una historia o un cuento que se estructura con un inicio, un desarrollo y un final (ROE, 1994 *apud* ROTH DEUBEL, 2007). El análisis de la política pública se efectúa considerando su carácter procesual. Un proceso es “una secuencia de acciones que se desarrollan en un tiempo y en un contexto dado” (PETTIGREW, 1997, p. 338).

Siguiendo la propuesta metodológica de Barzelay y Cortázar (2004), entendemos que la aproximación narrativa es la que más se adecúa al carácter procesual de las políticas. Este método ordena, en forma de proceso, el flujo de los acontecimientos, considerando al sentido global del proceso bajo estudio. Estos se despliegan en una secuencia cronológica, pero se prioriza su análisis en tanto expresión (y parte) de un proceso que busca instalar una nueva lógica de intervención de un área estatal para las/os adolescentes, no sólo en el reconocimiento de sus derechos, sino en la construcción de su autonomía.

La sistematización de esta experiencia la planteamos desde las voces de quienes fueron protagonistas<sup>5</sup> y destacamos los principales eventos: desde el surgimiento de la idea inicial, las marchas y contramarchas del proceso de implementación y su formalización y consolidación en ofertas programáticas.

A la vez, el artículo propone un análisis de la experiencia que destaca: cuestiones claves en las diferentes instancias del ciclo de las políticas públicas; la propuesta programática de acompañamiento del proceso de egreso de las/os jóvenes, jerarquizando aspectos ligados a la integralidad y la intersectorialidad en el acompañamiento del proceso de egreso de las/os jóvenes; y algunas paradojas y riesgos institucionales para sostener la propuesta de manera consistente. Finalmente, se incluyen algunas reflexiones sobre el contexto de transición planteado a partir de la creación del PAE y otras ligadas al actual contexto nacional de desfinanciamiento de las políticas sociales.

## El relato de la experiencia

### El egreso como problema

El Área de Supervisión y Monitoreo de hogares de la DGNyA<sup>6</sup> estaba conformada por un plantel profesional capacitado y bajo una coordinación técnica de vasta experiencia que logró consolidar los procesos centrales que le atañen a sus funciones y robustecer las capacidades técnico-profesionales – en ocasiones, con más fluidez en cuanto a la disponibilidad de recursos y, en otros momentos, con llamativa escasez.

---

5 El trabajo de campo fue realizado principalmente entre los años 2018 y 2019, con algunas actualizaciones posteriores (entrevistas a las/os responsables del diseño y de la gestión de las acciones, más entrevistas a adolescentes).

6 En el año 2021, esta área, junto a otros programas, pasaron a la órbita del Consejo de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes del GCBA.

Estos equipos realizan el monitoreo de los hogares no gubernamentales que brindan residencia transitoria a niños/as y/o adolescentes con medidas de protección especial<sup>7</sup> adoptadas por el organismo competente.

En el marco de esas funciones, a principios de 2008, se incorporó al Área Nicolás Vela<sup>8</sup>, quien había trabajado con adolescentes en un hogar y en otros programas de la DGNyA. Denise Laborde<sup>9</sup>, la Coordinadora del Área, tuvo en cuenta su recorrido y le solicitó que realizara la función de supervisión, pero con un mayor contacto con las/os adolescentes (algo que hasta ese momento se hacía, pero no estaba en el foco de la tarea). Allí Nicolás y su compañera Rosa Villoldo rápidamente registraron la cantidad significativa de jóvenes que, cuando llegaba el momento de irse (supuestamente a los 18 años con la mayoría de edad), no tenían ningún lugar donde insertarse y “quedaban boyando por ahí”. (Entrevista a equipo técnico de “Pre-Egreso”, 3 ago. 2018).

También registraron que – en este caso – la situación no estaba relacionada con una cuestión de aislamiento del hogar. Por el contrario, Nicolás y Rosa observaron un tránsito muy fluido bajo una modalidad de puertas abiertas que marcaba una cierta continuidad entre el hogar y el barrio, pero el problema estaba en el contexto de mucha pobreza en la zona. “Los pibes no encontraban trabajo, las familias estaban muy arrasadas y no podían volver allí o si lo hacían no era en las condiciones esperadas” (Entrevista a equipo técnico de “Pre-Egreso”, 3 ago. 2018).

Es posible observar una convergencia entre la identificación de este problema y diversas apreciaciones que algunas investigaciones han realizado respecto a la (falta de) autonomía y el (no) egreso de los hogares convivenciales que, aún sin el funcionamiento endógeno propio de las instituciones totales (GOFFMAN, 2009), tienden a construir vínculos que condicionan a las/os jóvenes a organizar la continuidad de sus vidas en torno al hogar (DI IORIO, 2010; LITICHEVER, 2017; NOCETI, 2005). Por su parte, Abreu (2016), desde un encuadre psicoanalítico, plantea que estos procesos de salida de instituciones convivenciales son instancias donde la angustia y el temor de revivir historias pasadas se ponen en juego.

No se trataba de un problema estrictamente novedoso, de hecho, el Área ya había adoptado, desde hacía tiempo, un criterio muy flexible respecto a la edad de egreso porque consideraban que debían darse otras condiciones para efectivizarlo y eso no se correspondía linealmente con llegar a la mayoría de edad. Este posicionamiento no estaba exento de tensiones recurrentes ante cada nueva gestión que preguntaba si había mayores de edad en instituciones convivenciales. Desde las autoridades esta inquietud podía responder a algunas cuestiones entrelazadas: por un lado, la población objetivo de la DGNyA estaba establecida hasta los 18 años; también podía plantearse como una inquietud ligada al financiamiento; y a la vez, también podía hacer referencia a la necesidad de mostrar logros respecto a la salida de la institucionalización.

---

7 Las medidas son temporales, pero pueden prolongarse cuando persisten las causas que las originaron y no se generan otras opciones.

8 En adelante, nos referiremos a él indistintamente con su nombre o con su cargo: Coordinador de Pre-Egreso.

9 En adelante, nos referiremos a ella indistintamente con su nombre o con su cargo: Coordinadora del Área de Supervisión y Monitoreo.

Desde el Área venían intentando que el egreso fuera incorporado como estrategia de trabajo en los hogares, pero, a la vez, eran conscientes de que la mayoría de éstos no lo tenían como prioridad o no daban abasto con la tarea de revinculación y de trabajo con las familias. Simultáneamente, en muchos casos, no era viable la opción de revinculación familiar para las propias/os adolescentes en sus procesos de construcción de autonomía juvenil.

En este contexto, el equipo decide realizar un primer intento de superar ese “cuello de botella” utilizando recursos estatales existentes. Así, la primera estrategia diseñada consistió en acompañar a un pequeño grupo de jóvenes a gestionar un subsidio habitacional, la que resultó dificultosa por los requisitos para percibir el beneficio que no se correspondían con la situación de las/os jóvenes. El equipo rápidamente identificó que la “entrada” a ese circuito asistencial podía ir en sentido contrario al proceso de construcción de un proyecto de autosostenimiento que buscaba acompañar.

Lo primero que hicimos fue acompañar a Pavón y Entre Ríos [sede administrativa de la oficina de atención a la emergencia social] a algunos chicos, a hacer el subsidio habitacional y eso fue una experiencia horrible. Tenías que presentar un recibo de un hotel donde te ibas a hospedar y eso era una complicación porque los chicos estaban en Paso del Rey<sup>10</sup> y tenían que buscar algo por allá (...) (Entrevista al Coordinador de “Pre-Egreso”, 7 out. 2018).

Esta experiencia frustrada dejó en claro para el equipo la necesidad de construir una propuesta propia.

### La elaboración de una propuesta de intervención: surgimiento de *Mi Lugar*

En el año 2010, el equipo elaboró una primera propuesta que denominó *Egreso Protegido*, que incluía tanto aquellas situaciones referidas a la revinculación familiar, que abarcaban a todas las edades, y también a aquellas situaciones donde las/os jóvenes trabajaban en un proyecto de autonomía. El diseño de esta propuesta combinaba un sostén económico significativo, el acompañamiento profesional y un espacio de interacción entre jóvenes que transitaban por situaciones similares.

En esta propuesta inicial quedaba en evidencia que, para el equipo promotor, el egreso no constituía un momento o un acontecimiento, sino que refería a un proceso que no comenzaba el día que las/os jóvenes salían del hogar, que requería trabajar diversas cuestiones, donde la inserción socio-laboral y el ingreso económico eran centrales. Asimismo, ese proceso demandaba un acompañamiento propio a la singularidad de cada joven.

Esta propuesta original, con algunas modificaciones de las autoridades de la DGNyA, dio origen al Programa *Mi Lugar*, creado mediante decreto N° 923 en 2010, dirigido a niños/as y adolescentes – y sus familias – institucionalizados y que comiencen un proceso de egreso autónomo o el regreso a la convivencia familiar. Este diseño inicial proponía originalmente tres líneas: (i) de egreso autónomo para jóvenes mayores de edad institucionalizados en hogares convivenciales a los cuales se les entregaba un monto mensual equivalente al 85 % del salario mínimo vital y móvil; (ii) de regreso a la familia

---

<sup>10</sup> Localidad de la zona oeste del Conurbano Bonaerense, a 40 km de la Ciudad de Buenos Aires.

para niñas/os y adolescentes institucionalizados en hogares convivenciales que contasen con referentes afectivos; y (iii) de egreso de adolescentes y/o jóvenes institucionalizados con medidas penales<sup>11</sup>. En todos los casos el subsidio se entregaba por un período de 6 meses, pudiendo prolongarse por un periodo de igual duración y por única vez, siendo incompatible con el subsidio habitacional para hoteles referido previamente.

En lo que respecta específicamente al ingreso al programa de las/os jóvenes mayores de edad institucionalizados en hogares convivenciales, el equipo estableció algunos requisitos e instrumentos de trabajo: que el/la joven propusiera un proyecto de autovalimiento sustentable, acordándose la estrategia de trabajo con el hogar donde se encontrase alojado; la certificación de escolaridad o finalización del nivel secundario; un ingreso regular y mensual para que la ayuda económica no fuera un único sostén; y un lugar saludable en donde ir a vivir. Con posterioridad, el/la joven debía firmar un acta compromiso, a partir de la cual se iniciaba un proceso de acompañamiento y monitoreo de la situación de egreso a fin de fortalecer las condiciones que hicieran posible esta estrategia.

Estas condiciones establecidas para el egreso eran no sólo – o no tanto – un requisito en términos individuales para las/os adolescentes, sino que pretendían plantearse como líneas de trabajo en los procesos de egreso que debían desarrollar los equipos técnicos de los propios hogares convivenciales.

En el diseño de esta propuesta se evidencia una mirada interdisciplinaria del problema y el requerimiento de intervenciones intersectoriales con una pretensión de integralidad para sostener los procesos de egreso (FERNANDEZ, 2014). Las estrategias propuestas y la conformación del equipo técnico expresan la articulación entre saberes de actores múltiples que se ponen en sintonía para trabajar la problemática. Esta forma de intervención es particularmente apropiada en las políticas de protección de derechos, las cuales, como señala Serafinoff (2017), requieren de la articulación de un conjunto de políticas públicas para mejorar las condiciones de vida de los niños, niñas y adolescentes y sus familias.

## Mi Lugar a otro lugar... la puesta en marcha desde otra gerencia

Una primera paradoja se plantea en lo que podemos considerar como el primer “éxito” de la propuesta cuando el equipo promotor logra que sea aprobado el programa. A pesar del surgimiento y la elaboración de la propuesta desde el Área de Supervisión y Monitoreo, por decisión de las autoridades, el programa pasó a depender de otra gerencia de la DGNyA. Las autoridades dieron a conocer esta resolución como decisión tomada y formalizada en el mismo decreto de creación de *Mi Lugar*.

El principal argumento esgrimido por las autoridades para el imprevisto desplazamiento hacía referencia a la necesidad de distribuir los recursos un poco más equitativamente entre las gerencias operativas de la DGNyA, ya que la gerencia de la cual dependía el área de Monitoreo y Supervisión concentraba, en ese momento, casi la mitad del

---

11 En el año 2014 se sumó como cuarta modalidad el Programa de Acogimiento Familiar que permite la convivencia temporal en otras familias de la comunidad.

presupuesto de la DGNyA<sup>12</sup>. Esto se enmarcaba en un contexto político particular, ya que desde la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires y desde la Asesoría General Tutelar, los recursos puestos en la gerencia donde se financiaban los hogares propios y conveniados eran leídos (y criticados) como una mayor apuesta a la institucionalización de niñas/os y adolescentes.

“Para el equipo fue un golpe durísimo”, señalaba la Coordinadora. Habían trabajado mucho tiempo, habían imaginado y discutido cómo trabajar – incluso en algunos casos, como ya tenían un vínculo con las/os adolescentes, habían iniciado un trabajo de preparación para el egreso.

La puesta en funcionamiento del programa bajo la nueva gerencia no estuvo exenta de dificultades. Se conformó un nuevo equipo de cinco profesionales que, si bien tenía trabajo previo en programas para niñas/os y adolescentes, no venía trabajando con los hogares ni conocía a las/os adolescentes que estaban bajo la órbita de la otra gerencia operativa. En la coordinación de este equipo, las autoridades designaron a una profesional que no provenía de un programa relacionado con adolescentes. A su vez, ese primer período tuvo un flujo de ingresos de adolescentes muy elevado ya que la no existencia – hasta ese momento – de un recurso y/o dispositivo que facilitara el egreso, funcionaba como un dique de contención, o más bien de retención, al interior de las instituciones.

También surgieron dificultades propias del trabajo con adolescentes y el desafío de construir proyectos y/o acciones tendientes a la autonomía. Lo que pasaba, señala una integrante del equipo técnico del programa *Mi lugar*, era que “en muchos casos llegaban con proyectos muy idealistas e inviables (...) y esto planteaba una dificultad para la entrevista inicial porque si el objetivo era construir un vínculo, a la vez había que desarmar ideas no realistas”. (COORDINADOR DE “PRE-EGRESO” [ENTREVISTA personal]”, 19 set. 2018).

Para modificar esto, el equipo de *Mi Lugar* debió solicitar a los hogares que fueran más realistas. En este aspecto un/a integrante del equipo promotor de la propuesta estableció un matiz: la cuestión clave, más que sobre el contenido de las propuestas, pasaba porque éstas expresaran el deseo del/a adolescente: “muchas veces era el hogar el que armaba el proyecto y lo importante es que lo dijera el pibe (...) porque el proyecto es deseo puro”. (Entrevista Equipo técnico DE “Pre-Egreso», 3 ago. 2018).

Al respecto, vale tomar en cuenta los testimonios de las/os propios adolescentes respecto al momento del egreso y las sensibilidades intensas y variadas – incluso, a veces, contrapuestas – que se pueden poner en juego. Para J. (varón, 18 años), fue un tiempo de incertidumbre y angustia, pues él era muy consciente que se acercaba el final de su vida en el hogar: “no sabía qué iba a hacer, me preocupaba mucho por el mañana... me imaginaba que tenía que buscar trabajo solo y resolver”. En contraste, para A. (mujer, 18 años), era un momento esperado, pues guardaba un mal recuerdo de su último hogar:

---

12 Según un informe del Ministerio Público Tutelar de la Ciudad de Buenos Aires (2010), el gasto en hogares representaba aproximadamente un 42% del presupuesto de la DGNyA. Allí se mostraba preocupación por la cantidad de niños/as y adolescentes institucionalizados, el déficit en la revinculación familiar y en la elaboración de un plan de egreso.

“yo no veía la hora de irme. La situación en el hogar no daba para más y tenía ganas de vivir con mi hermana”. (Entrevista grupal a adolescentes participantes de “Pre-Egreso” y “Mi Lugar”, 13 dez. 2018).

Para contextualizar e interpretar los testimonios sobre el proceso de salida de las instituciones de acogimiento, Abreu (2016) propone tomar como referencia el concepto de luto, de Freud, y señala:

En el duelo vivenciado por los adolescentes se manifiestan ambivalencias que afloran en discursos que desvalorizan el lugar y las experiencias allí vividas. Se trata de sentimientos hostiles, agresivos o degradantes hacia el lugar que, si bien estaban presentes antes de la imposición de la salida, se intensifican cuando llega ese momento (Abreu, 2016, p. 65) (Traducción propia).<sup>13</sup>

Esta mirada permite comprender con mayor amplitud lo que puede ponerse en juego para estas/os adolescentes en los procesos de egreso en función de vivencias traumáticas previas (por ejemplo, con relación a sus familias de origen o procesos de adopción fallidos).

Respecto al acompañamiento de las/los adolescentes durante la etapa de puesta en marcha del programa, desde el equipo de *Mi Lugar*, reconoce que, además de una cantidad mayor de la que podía abarcar, tuvo poca interacción con el Área de Supervisión y Monitoreo. Esta incomunicación entre ambos equipos continuó hasta que cambió la coordinación de *Mi Lugar* y asumió un profesional que venía del área de Supervisión y Monitoreo, generándose, a partir de allí, un diálogo más fluido.

### La insistencia...el surgimiento del Programa de Pre-egreso y la consolidación de *Mi Lugar*

*Mi Lugar* planteaba en su diseño original dos etapas: el egreso con una ayuda para la autonomía, pero también una preparación previa para este proceso. Sin embargo, su desplazamiento hacia otra gerencia operativa, en los hechos, significó que el nuevo equipo profesional interviniera una vez que el/la adolescente se incorporaba al programa, es decir, una vez que era aceptado para recibir el subsidio para sostenimiento y, por ende, le empezaba a correr el tiempo de seis meses extensivo por otros tantos. Esto generaba dificultades en las condiciones de inicio dadas por la falta de preparación de las/os adolescentes que posteriormente acarrearán dificultades en la viabilidad y sustentabilidad de los proyectos.

En ese escenario crítico del arranque de *Mi Lugar* en marzo del 2012, el equipo del Área de Supervisión y Monitoreo empezó a construir la propuesta de *Pre-egreso* que consistía en un espacio para fortalecer y abordar de manera integral el proceso de egreso y las oportunidades socio-educativas-laborales de las/os jóvenes alojados en hogares desde los 16 años. Esta propuesta recuperaba la idea original acerca de la necesidad de un trabajo previo con los adolescentes y del egreso como un proceso de construcción personal y colectivo con un dispositivo de acompañamiento (aspecto que quedó relegado en la implementación a cargo de otra área sin contacto previo con los adolescentes).

---

13 “No luto vivenciado pelos adolescentes se manifestam ambivalências, que surgem em discursos que desvalorizam o abrigo e as experiências vividas ali dentro. São sentimentos hostis, agressivos ou de menos valia para com o lugar que mesmo estando presentes antes da imposição da saída, se intensificam quando chega esse momento”.

El trabajo implicaba el acompañamiento individual periódico de las/los adolescentes y un dispositivo grupal de intercambio colectivo de experiencias, aprendizajes, y saberes entre jóvenes de distintos hogares. A la vez, para el equipo, el espacio grupal permitía desplegar propuestas didácticas y lúdicas de abordaje de temáticas significativas para transitar los procesos de autonomía juvenil.

La construcción de estos espacios grupales llevó dos años de trabajo bajo una modalidad abierta, con mucha revisión de lo realizado después de cada encuentro y una planificación sobre el siguiente. La instancia grupal se desarrollaba a través de un trayecto socio-formativo de cuatro módulos secuenciales, orientados a diferentes momentos del proceso de egreso. El primer módulo iba dirigido a la reflexión sobre el propio mundo del joven, su historia e identidad; el segundo a realizar un trabajo de autoconocimiento, explorando intereses, sueños y deseos; el tercero centrado en los saberes, capacidades y habilidades para afrontar el egreso y el mundo laboral; y, por último, el cuarto orientado a concretar la elaboración del proyecto de egreso (AREA DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO; DGNyA; GCBA, s.f). Una característica central de estos encuentros es que priorizaban abrir preguntas y escuchar a las/os jóvenes, quiénes corroboraron esto:

Yo me acuerdo de ese primer encuentro, estuvo “re copado”; había juegos, charlas, chicos de distintos hogares, comida, charlábamos; escribimos cuentos, sin sentido, sin coherencia, el ‘cadáver exquisito’ estuvo muy bueno, vale la pena; me sentí importante. Los consejos y la forma de hacer mi vida mejor y poder progresar. (Entrevista grupal a adolescentes PARTICIPANTES DE “Pre-Egreso y Mi Lugar”, 13 dez. 2018).

Desde el equipo de *Pre-egreso* consideran a estos espacios como una marca distintiva del programa que explica en buena medida el sentido de la propuesta. Al respecto, valen las consideraciones de Abreu (2016) sobre la importancia de la construcción de narrativas propias por parte de las/os adolescentes:

La oportunidad de contar tu historia a alguien que te escuche te permite construir una línea narrativa y una continuidad. La conversación implica que el adolescente es también un interlocutor que participa en una relación dialógica, en la que puede posicionarse y construir conjuntamente el curso de la conversación. Al ser escuchado, se involucra en la conversación y se estimula su narrativa, de modo que puede reflexionar...A pesar del sentimiento de impotencia que pueda desencadenarse, el adolescente gana autoridad sobre su propia historia a través de su narrativa. Con esto existe también la posibilidad de crear algo nuevo y reconstruir nuevas trayectorias, y no la repetición sintomática de la historia pasada, de una cadena de hechos y acontecimientos marcados por la precariedad, la violencia y el abandono (Abreu, 2016, p. 75) (Traducción propia)<sup>14</sup>.

---

14 “A oportunidade de contar sua história a alguém que o escute permite a construção de uma linha narrativa e de continuidade. A conversa implica que o adolescente também seja um interlocutor que esteja participando de uma relação dialógica, na qual pode se colocar e construir em conjunto o percurso da conversa. Ao ser escutado, ele se engaja na conversação e tem sua narrativa estimulada, de modo a poder refletir... Apesar do sentimento de desamparo que possa ser mobilizado, o adolescente ganha uma autoridade sobre sua própria história através de sua narrativa. Com isso há também a possibilidade de criação do novo e de reconstrução de novas trajetórias, e não da repetição sintomática da história passada, de uma cadeia de fatos e acontecimentos marcados pela precariedade, violência e abandono”.

Por estos años se amplió el equipo de trabajo con la llegada de cuatro profesionales más, se designó formalmente un coordinador del programa y se consolidó *Pre-Egreso* como unidad técnica dentro del Área. Esta ampliación le permitió al equipo impulsar y fortalecer diferentes líneas y generar nuevos proyectos en función de los intereses de las/os adolescentes y de los recursos disponibles, tales como: salidas recreativas, culturales y deportivas (incluso llegaron a conformar un equipo de fútbol).

## Dos nuevas instancias: la inserción laboral y la Casa de la juventud

El trabajo en el espacio colectivo con adolescentes se consolidó y generó nuevas actividades en función de los intereses de éstos. Entre estas hubo dos rubros claves para los proyectos de autonomía: la inserción laboral y la vivienda.

En lo que refiere a la inserción laboral, se estableció una línea de trabajo de formación e inclusión dirigida a jóvenes que se encontraban construyendo un proyecto autónomo y/o en condiciones de incluirse en el mundo laboral. Esta línea buscaba acompañar a las/os adolescentes en la identificación de sus intereses vocacionales, reflexionar acerca del valor social e individual del trabajo y en relación a la responsabilidad que el mismo implica y permitir que pudieran desplegar fantasías, miedos y ansiedades en torno a la inserción laboral.

Primero, se trabajó en la articulación con algunos programas del propio Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y del Estado Nacional para la inclusión de las/os adolescentes en diferentes cursos, talleres y prácticas. Asimismo, algunos de los módulos de trabajo grupal estaban directamente vinculados con la orientación vocacional y el conocimiento de diferentes búsquedas laborales. Por otro lado, se trabajaba de manera individual en el currículum vitae de cada joven, poniendo la mirada en el reconocimiento de la trayectoria laboral realizada.

El punto más destacado de esta iniciativa surgió en el año 2016, a partir de la articulación con el área contable de la DGNyA, que se vinculaba con las empresas proveedoras del Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat del GCBA. Se trataba de empresas, centralmente de los rubros gastronomía y limpieza, con un flujo de trabajo importante, con quienes se estableció un acuerdo para la inclusión de jóvenes del programa.

El abordaje de esta cuestión demandaba articulaciones con un área técnico-administrativa no afín al trabajo con los adolescentes. Al respecto, podemos señalar un matiz en la interpretación de la intersectorialidad sugerida por la literatura que aborda este concepto en términos de articulación entre diferentes sectores de política, vinculados todos ellos con la cuestión sustantiva y con conocimientos específicos diferenciales sobre la misma, en el entendimiento de su carácter multicausal (CUNIL GRAU, 2014). De este modo, la vinculación se efectúa con un área de apoyo a la gestión que, aun no teniendo conocimiento experto sobre la cuestión específica, emergía como necesaria para la inserción laboral de los adolescentes. Complementariamente, esta articulación intersectorial demandaba para el Área específicas vinculaciones con actores por fuera del estado y también ajenos a la temática, en este caso, las empresas privadas con quienes debían establecerse acuerdos, condiciones y negociaciones.

Esta iniciativa no estuvo exenta de dificultades. La Coordinadora del Área refería: “había que interactuar con la empresa para contemplar situaciones particulares y estar bastante detrás de algunos jóvenes para que cumplan con las pautas de trabajo y ayudarlos a vincularse adecuadamente con sus superiores” (COORDINADORA DEL ÁREA

DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO DE HOGARES [ENTREVISTA PERSONAL]”, 21 fev. 2019).

Esta situación provocó una merma en la cantidad de las/os jóvenes que ingresaron a las empresas y sostuvieron el empleo, lo que dificultó la posibilidad de nuevos ingresos. Durante el año 2019, 30 jóvenes participaron del proyecto de inclusiones laborales y 12 de ellos comenzaron a trabajar en las empresas conveniadas, siendo 9 los que permanecían en la relación laboral al momento de la realización del trabajo de campo.

Aun así, la Coordinadora del Área rescató la importancia de este espacio: “se dejó instalado que el proveedor tiene que poner algo porque se lleva mucho y, si bien no es una canilla enorme, tenés 30 pibes que han pasado y están pasando por ahí” (“COORDINADORA DEL ÁREA DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO DE HOGARES [ENTREVISTA PERSONAL]”, 21 fev. 2019).

A esta problemática mencionada previamente, se le agregaron las dificultades del contexto económico del momento que redujeron la apertura de vacantes de estas empresas, dificultando que las/os jóvenes accedieran a un empleo y cumplieran con los requisitos de inserción laboral para ingresar en *Mi Lugar*, presentándose como un escollo significativo para el logro de la autonomía.

En lo que respecta a la cuestión habitacional, el equipo siempre consideró la idea de contar con un espacio para las/os adolescentes que egresaban y no tenían a donde ir a vivir. Sorpresivamente, a principios de 2017, surgió la posibilidad a partir del ofrecimiento de un inmueble por parte de un particular. A partir de ahí, el equipo comenzó a formular un proyecto de espacio convivencial de preegreso para jóvenes en su trayecto a la autonomía plena, que comenzó a funcionar en el mes de abril de 2018 bajo el nombre de Casa de la Juventud.

El equipo de *Pre-Egreso* participó de la elaboración del estatuto de funcionamiento, realizó la selección de las/os jóvenes que iban a habitar la casa y colaboró en la regulación de la convivencia incorporándose un nuevo profesional para acompañar a las/os jóvenes. El tiempo de permanencia máximo de las/os jóvenes en la casa era de un año con una revisión cada tres meses. Las/os jóvenes que vivían en la casa valoraban positivamente este espacio, aunque también mencionaban problemas asociados a compartir la convivencia cotidiana.

## Una ley nacional de egreso: riesgos y oportunidades en el nuevo escenario

En el 2019, los equipos profesionales de ambos programas se encontraron con un nuevo escenario a partir de la implementación de la Ley nacional 27.364 que creó el Programa de Acompañamiento para el Egreso de Jóvenes sin cuidados parentales (PAE) al interior de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF) dirigido a jóvenes entre los 13 y los 21 años de edad separados de su medio familiar y residentes en dispositivos de cuidado alternativo formal mediante alguna medida de protección excepcional<sup>15</sup>. La normativa establece una asignación económica, equivalente al 80% de un salario mínimo, vital y móvil, que el/la adolescente cobra mensualmente a desde el egreso del hogar convivencial o la familia cuidadora, a partir de los 18 años de edad y hasta los 21. A la vez, el acompañamiento se efectiviza a través del financiamiento de

---

15 Al 30 de septiembre de 2022 se encontraban dentro del PAE 1904 jóvenes (SECRETARÍA NACIONAL DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA, 2022).

un referente capacitado por el PAE que acompaña al adolescente durante el proceso de autovalimiento. La normativa plantea la firma de un convenio a través del cual cada jurisdicción puede proponer egresados para ingresar al PAE y se compromete a financiar a las/os referentes.

Con este nuevo escenario, primeramente, las autoridades de la Dirección de Niñez y Adolescencia del GCBA decidieron suspender el ingreso de adolescentes al Programa Mi Lugar. Sin embargo, el convenio de adhesión entre esta jurisdicción y el programa nacional recién se produjo a mediados de 2019. En esos meses – de negociación entre ambos niveles jurisdiccionales – se suspendieron temporalmente los ingresos a *Mi Lugar*, generando algunas tensiones con aquellos adolescentes que ya habían egresado de los hogares y estaban en condiciones de ingresar al programa (12 en total) y también con los hogares que veían nuevamente una dificultad en este sentido. Ante esta situación, los equipos de ambos programas (*Mi Lugar* y *Pre-Egreso*) insistieron a las autoridades para realizar las capacitaciones brindadas por la SENAF y ser habilitados como referentes para implementar el PAE. A fines de 2019, y nuevamente por insistencia de los equipos de los mencionados programas, se incorporaron 9 de estos 12 adolescentes al PAE, algunos de ellos residentes en la Casa de la Juventud.

Durante este incierto proceso, el equipo técnico de *Pre-Egreso* confeccionó una propuesta de decreto de creación del PAE en la Ciudad de Buenos Aires, en consonancia con la nueva ley, y la elevó a las autoridades. En esta propuesta se daba especial intervención al Área de Supervisión y Monitoreo de hogares, se jerarquizaba a los espacios de acompañamiento de la autonomía y el equipo se asumía como referente. La sanción de este decreto permitiría formalizar y dar status de programa a todas las acciones que la DGNyA venía desarrollando mediante sus equipos técnicos desde el año 2010 en los procesos de egreso y de integración socio-educativo-laboral de las/os jóvenes alojados en instituciones de cuidado.

Sin embargo, las autoridades de la DGNyA decidieron unificar bajo una misma gerencia a los Programas Mi Lugar y Pre- Egreso y este dejó de formar parte del Área de Supervisión y Monitoreo, en la cual nació y se constituyó. Este desplazamiento, sumado a que la Coordinación de ambos programas recayó en un profesional externo a ambos dispositivos, fue el inicio de un proceso de desmembramiento del equipo inicial de *Pre-egreso* para el cual volvía a repetirse la situación de promover y diseñar la propuesta, pero luego quedar relegado del reconocimiento institucional.

## Análisis de la sistematización de la experiencia

### En clave de gestión: agenda, diseño e implementación

Con respecto a la agenda, el equipo definió el problema del egreso asociado a la construcción de autonomía de las/os adolescentes atada a cuestiones deficitarias del contexto social y familiar, a sus trayectorias biográficas (particularmente educativas y laborales) y a los alcances y límites de las instituciones convivenciales conveniadas. La cuestión del egreso marcaba un “cuello de botella” recurrente y difícil de resolver adecuadamente por las propias ONGs y el dispositivo de supervisión existente que, además, se agudizaba en contextos complejos del mercado de trabajo y la situación económica del país.

Hay tres aspectos entrelazados y analíticamente distinguibles que nos interesa resaltar. Por un lado, esta definición del problema del egreso implica un reposicionamiento del lugar de los actores estatales, ya no como supervisores externos de un “egreso” que debían resolver los hogares y/o las/os propias/os adolescentes, sino como (co) responsables directos de su resolución, lo que habilitó inscribir el egreso y la construcción de autonomía como un proceso que requería un dispositivo ad hoc, específico y continuo.

El segundo aspecto que resaltamos de la definición del problema es que el foco en el egreso da cuenta de una revisión crítica de los dispositivos existentes a la par que su análisis complejo amplía los ámbitos o factores críticos, causales o condicionantes sobre los que se requería intervenir. De este modo, la cuestión del egreso de las/os adolescentes – que parecía marcar un límite al dispositivo de abordaje institucional existente –, planteado desde el encuadre conceptual de construcción de autonomía – en clave económica y de ciudadanía –, posibilitó plantear horizontes de acción más amplios. Estos trascendían tanto los ámbitos de inserción social habituales vinculados a la vida de las/os adolescentes en el hogar, así como también las acciones hasta ese momento se llevaban a cabo por el Área de supervisión y monitoreo.

Un tercer componente respecto a la definición del problema del egreso fue el conocimiento directo que tenía el equipo – el “cara a cara” propio de la burocracia a nivel de calle (LIPSKY, 1999; PRESSMAN; WILDAVSKY, 1998) –, lo que les permitió tomar en cuenta las inquietudes, vicisitudes, temores y angustias de las/os adolescentes para plantear el egreso como un proceso, con un abordaje adecuado y pertinente, personalizado y grupal – el acompañamiento al proceso grupal lo planificaban en base a los cuatro “módulos” mencionados.

En cuanto al diseño, los tres aspectos que acabamos de mencionar mostraron consistencia. El equipo no se restringió a los recursos disponibles para plantear la propuesta de intervención porque visualizaron que no se correspondían con el encuadre conceptual. Las condiciones de gestión del subsidio en hoteles para personas en situación de calle no eran el lugar ni el modo (las largas colas para la atención, los formularios que indagaban y calificaban la vulnerabilidad, la revalidación periódica). En este punto, vale destacar la gestión de la Coordinadora del Área que solicitó la elaboración de una propuesta contemplando las condiciones y requerimientos que entendían necesarios para un dispositivo de acompañamiento en el egreso. La otra cuestión clave en este aspecto fue el aval de las autoridades políticas del área a la propuesta que implicó la decisión de asignar los recursos y las partidas presupuestarias requeridas – lo que se formalizó vía decreto.

Ya en la implementación surgieron imprevistos. Sancionado el decreto, emergió el primer obstáculo a partir de la decisión de las autoridades de pasar el flamante programa a otra gerencia. El argumento fue que el flujo de recursos nuevos no debía nutrir al área que tenía a su cargo el financiamiento de los hogares porque ese presupuesto era posteriormente considerado como destinado a la institucionalización de niñas/os y adolescentes. Esta decisión llevó a una bifurcación de la oferta programática. Así, se agregaron al menos tres dificultades adicionales para la puesta en marcha del Programa: (i) la conformación de un equipo nuevo (sin conocimiento previo de las instituciones y de las/os adolescentes) que estaría a cargo de *Mi Lugar*, que gestionaba las becas y el acompañamiento en el egreso; (ii) dejaba en una posición, por lo menos, incómoda al equipo que, hasta ese momento, impulsaba la iniciativa y que ya venía trabajando en el egreso de algunas/os adolescentes; (iii) generó un malestar de origen entre dos áreas que requerirían de una fluida articulación para las intervenciones.

Aun así, vale resaltar la persistencia del equipo promotor en sostener la idea de acompañamiento para el egreso en términos de proceso, lo que requería un trabajo previo y continuado.

Dos cuestiones adicionales son visualizadas como oportunidades y aprovechadas en la implementación: por un lado, la necesidad de una “casa de egreso” para los jóvenes que así lo requieran y la captación de una donación que no tenía destino definido, a la vez que la búsqueda activa de inserción laboral con los propios proveedores del Estado. Esto último requirió de una articulación adicional con las áreas administrativas de la Dirección y una adecuación aún más precisa para los acompañamientos personalizados.

## Reflexiones finales: claves, paradojas y desafíos

El desarrollo programático de la propuesta encuentra importantes desafíos a partir de la implementación del nuevo programa nacional, el PAE. Si bien la llegada de este programa hubiese permitido fortalecer institucionalmente el recorrido realizado por las ofertas del GCBA (*Pre-Egreso* y *Mi Lugar*), – jerarquizando el trabajo de los equipos locales –, y aprovechar el financiamiento del PAE para complementar los recursos, paradójicamente implicó desajustes y discontinuidades. En un distrito que ya contaba con una propuesta consolidada, la implementación de la nueva oferta nacional se estructuró en base a la fusión de los dos programas, generando la salida de quienes en 2010 habían sido los promotores de la idea original.

No se trata sólo de una cuestión de reconocimiento del trabajo de los equipos, por cierto, no menor, sino sobre todo del riesgo de perder los ejes claves en la construcción del tipo de acompañamiento y del vínculo con las/os adolescentes, indispensables para este tipo de programas.

Al respecto, la consolidación institucional de una propuesta de acompañamiento individual y colectivo, centrada en el interés y el deseo de las/os adolescentes y forjada de manera interactiva a través de la construcción de vínculos, siempre está sujeta al riesgo de una rutinización y burocratización que trastoque el encuadre y desvirtúe el acompañamiento en los procesos de egreso y en la construcción de la autonomía juvenil.

El desarrollo descriptivo y analítico de esta experiencia pone en valor y refuerza la pertinencia institucional de la propuesta original elaborada en el año 2010 por el Área de Monitoreo y Supervisión que pensaba el egreso como un proceso que debía trabajarse previamente a la salida del dispositivo del cuidado y desde distintas aristas (social, educacional, laboral y habitacional) y que requería un acompañamiento individual y grupal. El nuevo contexto desplegado a partir del PAE habilitó alternativas con mayores recursos que debiesen reconocer el recorrido realizado y el lugar protagónico de los equipos que formularon e implementaron las diferentes iniciativas pioneras en la construcción de este tipo de ofertas programáticas. La continuidad de un encuadre de trabajo requiere de equipos que sepan generar los espacios interactivos con adolescentes, trabajar con los intereses y deseos de ellas/os en procesos que no son sencillos ni lineales y que necesitan tanto el subsidio económico, como de esos ámbitos y esas relaciones que funcionan como sostén y redes de cuidado en las coyunturas difíciles que puedan atravesar en la concreción cotidiana de sus proyectos.

Como nota de cierre vale resaltar que, a partir del cambio de gobierno nacional en diciembre de 2023, comenzó un proceso de ajuste con fuertes recortes en la inversión pública y en las políticas sociales. En el caso del PAE que, como se mencionó, se actualiza según el salario mínimo vital y móvil – dado que la movilidad de este umbral salarial ha quedado muy relegada respecto a la inflación –, el subsidio se desvalorizó perdiendo casi un 28% en valor real en el 2024 y en el 1er semestre de 2025 siguió en descenso con una pérdida adicional de 5%. A la vez, durante el año pasado, el programa presentó irregularidad en los pagos, lo que dificulta para estos jóvenes afrontar gastos corrientes ligados al sostenimiento de su autonomía como el pago del alquiler mensual de sus viviendas. La información disponible no permite establecer aún que ha sucedido respecto a las nuevas altas (ingresos) y bajas (egresos) durante la gestión del actual gobierno.

## ENTREVISTAS REALIZADAS

- EQUIPO TÉCNICO «PRE-EGRESO», [Entrevista personal], Buenos Aires, 3 ago. 2018.
- INTEGRANTE EQUIPO TÉCNICO «MI LUGAR», [Entrevista personal], Buenos Aires, 19 set. 2018.
- COORDINADOR DE «PRE-EGRESO», [Entrevista personal], Buenos Aires, 7 out. 2018.
- ADOLESCENTES PARTICIPANTES DE «PRE-EGRESO» Y «MI LUGAR», [Entrevista grupal], Buenos Aires, 13 dez. 2018.
- COORDINADORA DEL ÁREA DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO DE HOGARES, [Entrevista personal], Buenos Aires, 21 fev. 2019.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, P. P. **Adolescentes em acolhimento institucional: o processo de saída.** Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
- ÁREA DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO; DGNyA; GCBA. **Protocolo del área Pre- Egreso,** s/f.
- BARZELAY, M.; CORTAZAR, J. C. **Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social.** Washington: INDES-BID, 2004.
- CUNILL GRAU, N. La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: un acercamiento analítico-conceptual. **Revista Gestión y Política Pública**, Ciudad de México, v. 23, n. 1, p. 5-46, 2014.
- DI IORIO, J. Infancia e Institucionalización: Abordaje de Problemáticas Sociales Actuales. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 4, n. 2, p. 143-150, jul. 2010.
- FERNANDEZ, S. Integralidades en juego. Racionalidades y Tecnologías de gobierno de la infancia en la promoción y protección de derechos de niñas, niños y adolescentes. **Revista Pilquen**, Viedma, v. 17, n. 2, p. 1-16, 2014.
- GOFFMAN, E. **Internados, ensayo sobre la situación social de los enfermos mentales.** Buenos Aires: Amorrortu, 2009.
- HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA. **Programa de acompañamiento para el egreso de adolescentes y jóvenes sin cuidados parentales.** Ley 27. 364, 26 de junio de 2017.
- LIPSKY, M. La burocracia en el nivel callejero: la función crítica de los burócratas en el nivel callejero. In: SHAFRITZ, J. Y.; HYDE, A. **Los clásicos de la Administración Pública.** Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1999. p. 780-794.
- LITICHEVER, C. **Trayectorias y circuitos institucionales de adolescentes que viven fuera de sus hogares de origen: entre la escuela y las instituciones de atención a la infancia y adolescencia.** Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2017.
- MERLINSKY, M. G. Agregando valor a los estudios de caso: Reflexiones desde la trastienda de la investigación. In: **ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS SOCIALES**, 1, 2008. La Plata: Universidad Nacional de La Plata, 2008.

MINISTERIO DE SALUD Y DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN (MS-MDS); FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF). **Situación de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales en la República Argentina:** relevamiento nacional, nov. 2018.

MINISTERIO PÚBLICO TUTELAR DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, **Informe de gestión, niñez, adolescencia y salud mental en la Ciudad de Buenos Aires:** período 2008- 2009, 2010.

NOCETI, M. Organizaciones fuertes: presencia y decisión en el devenir de las políticas públicas dirigidas a niños en riesgo en la Provincia de Buenos Aires. **Revista electrónica de estudios latinoamericanos**, Buenos Aires, v. 3, n. 11, p. 17-30. abr./jun. 2005.

PETTIGREW, A. What is a processual analysis. **Scandinavian Journal of Management**, Elsevier, v. 13, n. 4, p. 337-348, mai. 1997.

PRESSMAN, J.; WILDAVSKY, A. **Implementación: cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland.** Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1998.

ROTH DEUBEL, A. Análisis de las políticas públicas: de la pertinencia de una perspectiva basada en el anarquismo epistemológico. **Revista Ciencia Política**, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, n. 3, p. 39-64, 2007.

SECRETARÍA NACIONAL DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA. **Datos de titulares del Programa de acompañamiento para el egreso de jóvenes sin cuidados parentales**, set. 2022 Disponible em: <<https://www.datos.gob.ar/dataset/desarrollo-social-programa-acompanamiento-para-egreso-jovenes-sin-cuidados-parentales>>. Acesso em: 23 dez. 2022.

SERAFINOFF, V. Desafíos para la integralidad de las políticas: la experiencia argentina de coordinación de políticas públicas entre organismos del Estado nacional, provincial y local. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 22, 2017. Madrid: CLAD, 2017.

STAKE, R. **Investigación con estudio de casos.** Madrid: Ediciones Morata, 1995.

**Resumen** El egreso de adolescentes de dispositivos de cuidado alternativo al alcanzar la mayoría de edad constituía una problemática recurrente, pero no abordada específicamente desde las áreas de niñez y adolescencia. Aquí presentamos el relato y análisis de una experiencia pionera desplegada desde el año 2010 por un equipo del área de Supervisión y Monitoreo de hogares de la Dirección General de Niñez y Adolescencia del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina. El estudio de caso describe los principales eventos, las marchas y contramarchas del proceso de diseño e implementación, resalta el encuadre conceptual y metodológico para el acompañamiento del egreso —entendido como un proceso— en jóvenes y plantea algunas paradojas y riesgos institucionales para su sostenibilidad.

**Palabras clave:** adolescentes, autonomía, egreso, hogares convivenciales, acompañamiento.

**Acompanhar, apoiar e deixar: um programa para a construção da autonomia de adolescentes que passaram por instituições de acolhimento**

**Resumo** A saída de adolescentes de instituições de acolhimento ao atingirem a maioria era um problema recorrente, mas não especificamente abordado pelos departamentos de acolhimento da infância e adolescência. Aqui, apresentamos o relato e a análise de uma experiência pioneira implementada desde 2010 por uma equipe da Área de Supervisão e Monitoramento de Instituições de acolhimento da Direção Geral da Infância e Adolescência do Governo da Cidade de Buenos Aires, Argentina. O estudo de caso descreve os principais eventos, os altos e baixos do processo de desenho e implementação, destaca o arcabouço conceitual e metodológico para apoiar a saída de jovens — entendida como um processo — e levanta alguns paradoxos e riscos institucionais a sua sustentabilidade.

**Palavras-chave:** adolescência, autonomia, saída, instituições de acolhimento, acompanhamento.

**Accompany, support and discharge: a program for the construction of autonomy in adolescents who went through households**

**Abstract** The discharge of adolescents from alternative care facilities upon reaching the age of majority was a recurring problem but not specifically addressed by the areas of childhood and adolescence. Here, we present the account and analysis of a pioneering experience implemented since 2010 by a team from the Home Supervision and Monitoring Area of the General Directorate of Children and Adolescents of the Government of the City of Buenos Aires, Argentina. The case study describes the main events, the ups and downs of the design and implementation process, highlights the conceptual and methodological framework for supporting youth discharge—understood as a process—and raises some institutional paradoxes and risks to its sustainability.

**Keywords:** teenagers, autonomy, discharge, households, accompaniment.

**FECHA DE RECEPCIÓN:** 21/02/2023

**FECHA DE APROBACIÓN:** 01/07/2025



**Javier Moro**

*Investigador del área de políticas sociales, Instituto del Conurbano - Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), Argentina. Antropólogo, Mg. en Asuntos Públicos y Gubernamentales. Actualmente, director de Monitoreo de la Defensoría Nacional de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en Buenos Aires, Argentina.*

E-mail: [javmoro@gmail.com](mailto:javmoro@gmail.com)



**Carolina Foglia**

*Investigadora-docente, Instituto del Conurbano - Universidad Nacional de General Sarmiento, (UNGS), Argentina. Politóloga, Mg. en Diseño y Gestión de Programas Sociales, Doctora en Ciencias Sociales.*

E-mail: [cfoglia@campus.ungs.edu.ar](mailto:cfoglia@campus.ungs.edu.ar)