

# Ciclo de Formación en Gestión y Finanzas Públicas

Políticas municipales  
dirigidas a la niñez  
y la adolescencia



MÓDULO

1

**MUNA**  
Municipio unido por la niñez  
y la adolescencia

**unicef**   
para cada infancia

## **Autoridades**

Luisa Brumana, Representante de UNICEF en Argentina.

Olga Isabel Isaza, Representante Adjunta de UNICEF en Argentina.

## **Coordinación General**

Sebastian Waisgrais, Especialista de Inclusión Social y Monitoreo.

## **Revisión de Contenidos y coordinación de la iniciativa Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia (MUNA)**

María Fernanda Paredes, Oficial de Política Social.

María Fernanda Potenza, Consultora.

**Autoría:** Fabian Repetto y Paola Llinas.

**Coordinación Editorial:** Matías Miguens Matías Bohoslavsky.

**Diseño y diagramación:** Florencia Zamorano.

**Corrección de texto:** Guadalupe Rodríguez.

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

Programa de fortalecimiento de capacidades de gestión a nivel local. Módulo 1 “Políticas municipales dirigidas a la niñez y la adolescencia”

Primera edición, noviembre 2021.

Este documento forma parte de la serie guías prácticas del programa Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia (MUNA).

El uso de un lenguaje que no discrimine, que no reproduzca estereotipos sexistas y que permita visibilizar todos los géneros es una preocupación de UNICEF y quienes trabajaron en este documento. Dado que no hay acuerdo sobre la manera de hacerlo en castellano, a fines de hacer un uso justo del lenguaje y también facilitar la lectura, se consideraron aquí tres criterios: 1) evitar expresiones discriminatorias, 2) visibilizar el género cuando la situación comunicativa y el mensaje lo requieren para una comprensión correcta, y 3) no visibilizarlo cuando no resulta necesario. Así, no se incluyen recursos como la @, la x, la e, o las barras “os/as”. En aquellos casos en que se ha optado por pluralizar en masculino, se debe únicamente al objetivo de agilizar la lectura.

**UNICEF ARGENTINA**

**Buenosaires@unicef.org**

**www.unicef.org.ar**



# Tabla de contenido

Presentación del ciclo de capacitación .....	4
Objetivos de aprendizaje .....	5
Contenidos del Módulo 1 .....	6
<b>1</b> ¿Qué significa diseñar e implementar políticas dirigidas a niñas, niños y adolescentes desde una perspectiva de derechos? .....	7
. La Convención de los Derechos del Niño y el cambio de paradigma .....	7
. Niñas, niños y adolescentes como sujetos de derecho en Argentina .....	9
<b>2</b> ¿Qué acciones pueden desarrollar los municipios en materia de políticas de niñez y adolescencia? .....	12
. Caracterización de municipios en Argentina .....	12
. Competencias municipales .....	15
. El accionar municipal en el ámbito de lo social .....	16
. Financiamiento y gasto municipal .....	18
<b>3</b> ¿Por qué las políticas dirigidas a niñez y adolescencia requieren un abordaje integral? .....	20
. Fundamentos de la integralidad .....	20
. Coordinación de políticas públicas: condición necesaria para la integralidad .....	22
. Tipos de coordinación .....	23
<b>4</b> ¿Quiénes pueden estar involucrados en el diseño y la implementación de estas políticas? .....	29
Referencias .....	32
Anexos .....	34



# Presentación del ciclo de capacitación



Este material forma parte del ciclo de capacitación orientado al fortalecimiento de las capacidades de gestión a nivel local, en el marco de la iniciativa Municipio unido por la niñez y la adolescencia (MUNA) de UNICEF. Los contenidos aquí presentados son complementarios a aquellos que serán abordados en los diferentes encuentros de capacitación. Fueron diseñados como un soporte para que los equipos municipales puedan comenzar a elaborar sus auto-diagnósticos y Planes de acción, los cuales son productos previstos en el acuerdo de colaboración entre el municipio y UNICEF.



# Objetivos de aprendizaje

Se espera que, al finalizar este ciclo de capacitación compuesto por cuatro Módulos, los participantes hayan incorporado conceptos básicos, herramientas útiles y ejemplos pertinentes que les permitan:

- **Conformar un equipo de trabajo intersectorial** con claras responsabilidades en el diseño y la implementación de políticas integrales a nivel municipal, orientadas a garantizar los derechos de la niñez y la adolescencia en el territorio.
- **Elaborar, con base en evidencia, una primera versión del autodiagnóstico** que incluya referencias a la situación de la infancia y la adolescencia en el municipio, así como también el análisis de la oferta de acciones vinculadas a la misma (políticas, programas, proyectos, servicios, iniciativas no gubernamentales) y las herramientas de gestión que existen en el municipio y que resultan apropiadas para mejorar dichas acciones.
- **Diseñar un borrador de Plan de acción** que contenga líneas de intervención prioritarias, actividades y plazos para el desarrollo de una estrategia intersectorial orientada a garantizar los derechos de la niñez y la adolescencia a nivel local, con base en los problemas prioritarios identificados en el autodiagnóstico.
- **Proponer un conjunto preliminar de indicadores y metas**, las cuales permitan hacer seguimiento en cuanto al progreso en la implementación de las líneas de intervención orientadas hacia el cumplimiento de las metas del Plan de acción. que sean de su interés (por ejemplo, medio ambiente).



# Contenidos del Módulo 1

A lo largo de este primer módulo del ciclo de capacitación orientado al fortalecimiento de las capacidades de gestión, abordará los siguientes temas específicos:

- Explicar **qué significa diseñar e implementar políticas dirigidas a la niñez y la adolescencia desde una perspectiva de derechos.**
- Explicar **qué pueden hacer los municipios** para promover este tipo de acciones en sus territorios.
- Señalar las razones por las cuales resulta apropiada una **perspectiva integral** en las políticas orientadas a niñas, niños y adolescentes.
- Finalmente, se hará referencia a **los actores que, a nivel local, promueven o pueden promover acciones en esta misma dirección**, para que sus contribuciones actuales o potenciales sean identificadas y retomadas como parte de los Planes de acción.





1

# ¿Qué significa diseñar e implementar políticas dirigidas a niñas, niños y adolescentes desde una perspectiva de derechos?

## La Convención de los Derechos del Niño y el cambio de paradigma

**Diseñar e implementar políticas sociales para la infancia y la adolescencia desde un enfoque de derechos implica enmarcarse bajo el paradigma que inauguró la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (1989).** Ella condensa la exposición más amplia de los derechos del niño en el derecho internacional y los reconoce como sujetos de derecho.

**Esta forma de considerar a la infancia plantea que las niñas, niños y adolescentes son titulares de sus propios derechos –no recipientes pasivos de caridad- y actores en su propio desarrollo.** A su vez, define a la niñez como un período distinto de la edad adulta, y establece los derechos que deben cumplirse para que puedan desarrollar su pleno potencial.

La Convención reconoce el derecho de las niñas, niños y adolescentes al pleno desarrollo físico, mental, social y a la libre expresión en el marco de los principales sistemas jurídicos del mundo. Esos derechos son universales, indivisibles, interdependientes e inalienables. A su vez, la familia es reconocida como su ambiente natural de bienestar y espacio para potenciar su desarrollo (UNICEF – CE, 2014).

Por otra parte, **establece que todos ellos deben tener la misma oportunidad para vivir, desarrollarse y alcanzar su máximo potencial, sin discriminación ni exclusión.** Esto implica el reconocimiento de la vulnerabilidad que, de por sí, supone su edad y dependencia, junto a otras múltiples y superpuestas formas de discriminación, desventajas y exclusión que sufren muchas niñas, niños y adolescentes. La **pobreza** es una de esas condiciones que disminuye severamente la posibilidad de gozar de sus derechos fundamentales, afectando su desarrollo a lo largo

de sus vidas y perpetuando el ciclo de reproducción de la pobreza generación tras generación. Otros factores -como la **desigualdad basada en el género, los diferentes tipos de discapacidad o la pertenencia a grupos minoritarios**- también disminuyen las oportunidades de la infancia y la adolescencia, y en muchos casos se acoplan y generan situaciones de múltiples vulnerabilidades, las cuales requieren ser abordadas de modo integral.

El Comité de los Derechos del Niño es el órgano encargado de supervisar la aplicación de la Convención. Sus observaciones generales contienen directrices para su aplicación en los países. La Observación General N° 5 (2003) insta a los Estados a adoptar todas las medidas administrativas, legislativas y de otra índole para dar efectividad a los derechos reconocidos en la Convención. También, detalla los medios necesarios para lograrlo, entre los cuales se encuentran (UNICEF – CE, 2014):

- Garantizar que la **legislación** sea plenamente compatible con la Convención.
- Garantizar que exista un **proceso sistemático para evaluar las nuevas leyes, políticas y programas** respecto de su impacto sobre los derechos del niño.
- Garantizar una **asignación de recursos** adecuada y dar “visibilidad” a los niños en el presupuesto.
- Desarrollar **mecanismos gubernamentales** permanentes **que aseguren la efectiva coordinación, supervisión y evaluación** de la ejecución.
- Desarrollar la **formación, educación y creación de capacidades** para todos los involucrados en el proceso de ejecución.
- Promover la **cooperación y la coordinación con la sociedad civil**.
- Garantizar el **desarrollo de indicadores** apropiados y de una recopilación suficiente de datos **sobre el estado de la niñez**.
- Crear por ley instituciones u oficinas de **defensores independientes** de los derechos del niño.

**El enfoque de derechos implicó transformaciones formales, así como también culturales.** Estas incluyeron la manera de nombrar y comprender a las niñas, niños y adolescentes; los roles en las familias, escuelas y comunidad; y los espacios de participación. El cambio de paradigma tuvo implicancias profundas respecto del modo de entender a la infancia, pasando de ser comprendida como “objeto de protección” a ser “sujeto de derecho”. La categoría infancia – como construcción social y jurídica- atravesó distintas etapas a lo largo de la historia. Fue en el siglo XVIII cuando comenzó a ser identificada como una etapa en sí misma y diferente de la vida adulta, que reclamaba





ser protegida en función de su incapacidad. La infancia se definía por todo aquello que los niños aún no eran y llegarían a ser en la vida adulta. Recién a fines del siglo XX, con la Convención, la infancia fue reconocida como tal y los niños como sujetos plenos de derechos, dando lugar a la “Doctrina de protección integral de los derechos de la infancia”.

Este punto de inflexión que marcó la Convención –acompañado por los tratados posteriores que reafirmaron esos derechos- planteó modificaciones sustantivas en el panorama internacional y en las agendas estatales. En este sentido, los Estados que la han ratificado, asumieron la obligación de observar sus disposiciones, asegurar su aplicación a todo niño bajo su jurisdicción, promover las medidas para garantizar su cumplimiento y adecuar las disposiciones de su legislación interna<sup>1</sup>. **El proceso de adecuación legislativa e institucional al nuevo paradigma resulta complejo, ya que la aprobación de la Convención ha provocado la simultánea vigencia de leyes y doctrinas contrarias.** En América Latina, las legislaciones anteriores a la Convención se encontraban inspiradas en la “Doctrina de la situación irregular o minorista” y fue necesario reformarlas.

Junto a ello, los Estados debieron implementar mecanismos efectivos para garantizar su pleno ejercicio en condiciones de igualdad. En esta línea, implicó modificaciones en las etapas críticas de las políticas públicas. Aquellas políticas enmarcadas bajo la “Doctrina minorista” buscaban tutelar situaciones de riesgo, peligro moral o material de la infancia, y se caracterizaban por ser asistencialistas, focalizadas, centralizadas, verticalistas y superpuestas. En cambio, **la “Doctrina de Protección Integral” se orienta a políticas que protejan y habiliten el ejercicio de los derechos vulnerados, que promuevan la prevención y la inclusión, para lo cual es fundamental que resulten transversales e integrales, participativas, descentralizadas y coordinadas.** Estos procesos aún se encuentran en desarrollo a nivel regional.

## Niñas, niños y adolescentes como sujetos de derechos en Argentina

Las transformaciones de paradigma recién detalladas tuvieron su correlato en el andamiaje jurídico e institucional argentino. **Luego de la ratificación de la Convención (1990)<sup>2</sup> y del otorgamiento de rango constitucional (art. 75, inc. 22) (1994), se sancionó en 2005 la Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes.** De este modo, se inauguró en Argentina el nuevo paradigma que derogó el antiguo régimen de patronato<sup>3</sup>, en vigencia desde 1919. El mismo promovía la intervención del Estado en la vida de los niños en situación de pobreza y daba facultad de tutela a los jueces.



1. Se trata del instrumento internacional más ampliamente ratificado de la historia, ya que 196 países se han convertido en Estados Parte en la Convención. Fuente: <https://www.unicef.org/es/convencion-derechos-nino/historia>
2. Ley 23849.
3. Ley 10903, frecuentemente denominada “Ley Agote”.

La Ley 26.061 dispuso la aplicación obligatoria de la Convención e instauró, de esta manera, una forma diferente de entender a la infancia y a la adolescencia. Asimismo, **definió una serie de obligaciones y facultades hacia el Poder Ejecutivo en todos sus niveles y estableció las características que deberían adquirir las políticas públicas destinadas a promover los derechos de la infancia y adolescencia.** A su vez, fija parámetros sobre la participación comunitaria y la responsabilidad familiar para asegurar el ejercicio de los derechos y garantías de las niñas, niños y adolescentes<sup>4</sup>.

**La Ley garantiza el acceso y promoción de una multiplicidad de derechos:** a la vida, la integridad y la dignidad, la privacidad e intimidad, la identidad, la salud, la educación, la protección, la libertad, el deporte y el juego recreativo, la dignidad, la libre asociación, entre otros (arts. 8 a 31). Asimismo, la norma establece que los derechos de las niñas, niños y adolescentes prevalecerán por sobre cualquier otro derecho, debiéndose respetar su condición de sujeto de derecho; su derecho a ser oído y a que su opinión sea tomada en cuenta; el desarrollo personal de sus derechos en su medio familiar, social y cultural; su edad, grado de madurez, capacidad de discernimiento y demás condiciones personales; el equilibrio entre sus derechos y garantías y las exigencias del bien común.

Por otra parte, la Ley 26.061 **dispuso también la creación del Sistema de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes**, con el propósito de garantizar el ejercicio efectivo de los derechos reconocidos en el nivel nacional y en los tratados internacionales. El Sistema se encuentra integrado por todos los organismos, entidades y servicios que diseñan, planifican, coordinan, orientan, ejecutan y supervisan las políticas públicas (de gestión estatal o privada) que aseguren los derechos y garantías de las niñas, niños y adolescentes reconocidos por la Constitución Nacional, la Convención sobre los Derechos del niño, los tratados de derechos humanos y la jurisprudencia nacional. A su vez, se establece la necesidad de generar instancias de articulación entre los niveles nacional, provincial y municipal de gobierno con el objetivo de llevar adelante las acciones necesarias para la implementación del Sistema (art. 32).

En este sentido, **la Ley 26.061 da lugar a una arquitectura institucional, que pone de manifiesto una determinada distribución de responsabilidades entre los diferentes niveles de gobierno.** En primer lugar, establece la creación de la **Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF)** en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional (art. 43). Entre las funciones que le son encomendadas se encuentran las de diseñar normas generales de funcionamiento y principios rectores dirigidos a las instituciones públicas o privadas de asistencia y protección de derechos; promover la coordinación entre los actores involucrados en estas temáticas; desarrollar acciones de asistencia técnica y capacitación; organizar sistemas de información con indicadores para el monitoreo y la evaluación (art. 44).



4. Con posterioridad, se aprobaron también otras leyes sectoriales que abonaron al cambio de paradigma. Nos referiremos a ellas en el Módulo 2 de este ciclo de capacitación.





A través de la mencionada norma se dispone, también, la conformación del **Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia**<sup>5</sup>, el cual es liderado por la SENAF y está integrado por representantes de los Órganos de Protección de Derechos de Niñez, Adolescencia y Familia de cada una de las provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) (art. 45). En el marco del Consejo se deben concertar las políticas de protección integral, para su posterior efectivización por parte de los diferentes actores involucrados. Esto incluye la promoción de reformas legislativas e institucionales; la planificación interjurisdiccional; el acuerdo sobre criterios para la distribución de fondos; la apertura a canales de participación de actores no gubernamentales; la definición de lineamientos para la supervisión y control de instituciones privadas de asistencia y protección de derechos; y la determinación de mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación, entre otros (art. 45).

Sumado a lo anterior, la Ley crea la figura del **Defensor de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes** con el propósito de proteger y promover los derechos consagrados en la Constitución Nacional, en la Convención sobre Derechos del Niño y las Leyes nacionales (art. 47). Tanto su designación como su remoción son atribuciones que corresponden al Poder Legislativo, a través de una Comisión Bicameral conformada a tal efecto, y se realiza por medio de concurso público (art. 49). A pesar de esta disposición, a nivel nacional, dicha Defensoría recién fue conformada en el año 2020, lo que implicó quince años de demora con respecto a aquello que había sido establecido normativamente. Es interesante notar que la Ley promueve, también, la creación de esta figura en cada una de las provincias y en la CABA (art. 48), lo que hasta el momento sólo se ha concretado en los casos Córdoba, La Pampa, Misiones, Santa Fe y Santiago del Estero.

De acuerdo con el esquema de distribución de funciones planteado por la Ley 26.061, las **provincias** cobran responsabilidad, ya que son ellas las encargadas de planificar, implementar y evaluar las políticas. Para avanzar en dicha dirección, deben ajustar sus marcos normativos y sus estructuras a las disposiciones nacionales. Actualmente, la adhesión a la Ley 26.061 y la adecuación de los marcos normativos presentan diferencias significativas entre las jurisdicciones (Ver Anexo 1). A su vez, cada provincia determina el grado y la forma de participación de los **municipios y comunas**. Su grado de autonomía para gestionar las políticas públicas, en general, y aquellas dirigidas a la niñez y la adolescencia, en particular, varía de acuerdo con las jurisdicciones, así como también las características de los recursos y las capacidades existentes.

Al respecto, se ha planteado que, a pesar de los notables avances realizados durante los últimos años en cuanto a la creación de áreas especializadas de niñez en los distintos territorios, se observa, en general, un déficit en los recursos que estos organismos disponen (en cuanto a infraestructura y equipamiento, condiciones laborales y perfil de sus equipos técnicos). También, toda-



5. El Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia fue creado por el Decreto 416/06.

vía es sumamente variable el grado de desconcentración de las funciones y descentralización de las responsabilidades de actuación en esta materia. **En algunas jurisdicciones, las responsabilidades recaen exclusivamente en el ejecutivo provincial, con mayor o menor articulación con los municipios en la práctica cotidiana. En otras, en cambio, se ha logrado que los municipios asuman la autoridad para la toma de medidas de protección, aun cuando en algunos casos las provincias ejercen algún tipo de supervisión** (Isaza, 2020).

Sin lugar a duda, el cambio de paradigma que inauguró la Convención ha sido el puntapié para lograr que las problemáticas que afectan a la niñez y adolescencia -en tanto sujetos de derechos- sean priorizadas en su complejidad y multidimensionalidad. Sin embargo, aún hay mucho camino por recorrer para que las políticas municipales de niñez y adolescencia ofrezcan respuestas integrales, participativas y planteadas desde una perspectiva de derechos.

## ¿Qué acciones pueden desarrollar los municipios en materia de políticas de niñez y adolescencia?

2

### Caracterización de municipios<sup>6</sup> en Argentina

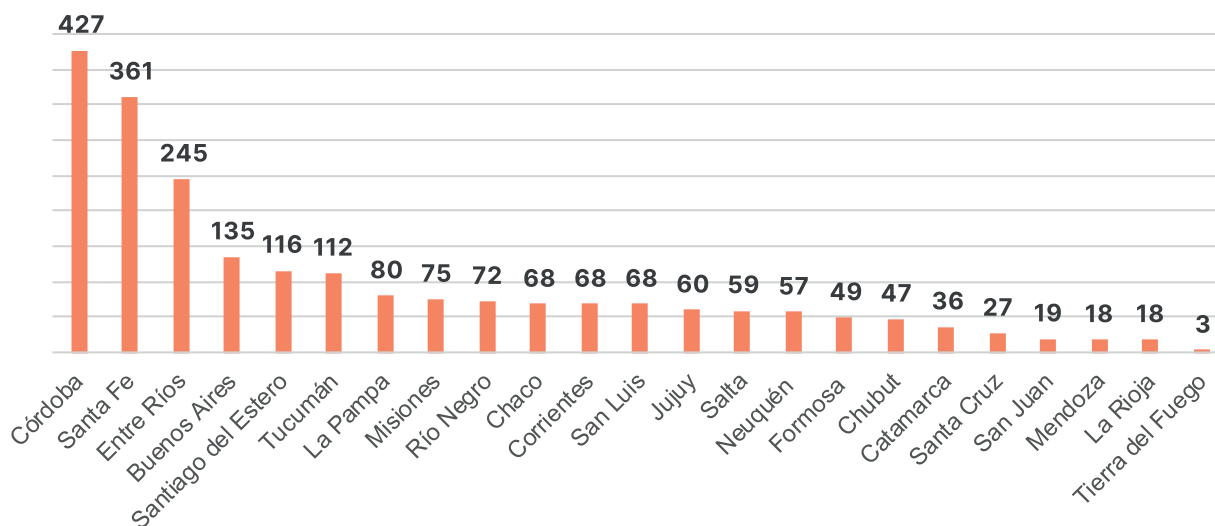
**Actualmente existen 2.220 gobiernos locales** en las 23 provincias de la República Argentina, a los que se suma, además, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. **Su distribución entre jurisdicciones es sumamente variable.** Las provincias que concentran la mayor cantidad de gobiernos locales son Córdoba (427), Santa Fe (361) y Entre Ríos (245), seguidas por Buenos Aires (135), Tucumán (112) y Santiago del Estero (116) (UNICEF, 2020) (ver Gráfico 1).



6. A lo largo de estos Módulos de capacitación, utilizaremos la denominación “municipio” como sinónimo de “gobierno local”. No obstante, es importante mencionar que éste es sólo uno de los tipos de gobiernos locales dentro del régimen municipal de la Argentina.

## GRÁFICO 1

### Cantidad de gobiernos locales por provincia



Fuente: UNICEF (2020).

**El régimen municipal argentino se encuentra organizado en diferentes estructuras administrativas, definidas principalmente por las Constituciones provinciales a partir de rangos poblacionales.** En función de ello, cada una de las provincias establece la denominación de sus gobiernos locales (partido, municipio, departamento u otro), así como también las diferentes categorías en las que se los clasifica. Existen, entonces, provincias con una única categoría de gobierno local (por ejemplo, Buenos Aires, La Rioja y Mendoza). Hay otras, en cambio, que tienen una única categoría de gobierno local, pero se encuentra organizada en diferentes niveles (primera, segunda y tercera). Esto sucede, por ejemplo, en Chaco, Corrientes, Misiones, Catamarca y San Juan. Por último, encontramos regímenes municipales mixtos, que combinan la categoría municipal con otros gobiernos locales (comuna, centro rural, comisión de fomento, junta vecinal, comisión municipal, comisionado y comuna rural). Se encuentran en este último grupo las provincias de Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa, Formosa, Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero, San Luis, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego (UNICEF, 2020).

Frente a este heterogéneo panorama, es importante aclarar que la denominación “municipio” implica la existencia de un Departamento Ejecutivo municipal encabezado por un intendente, y un Concejo Deliberante, que es el órgano legislativo local. El resto de los gobiernos locales se caracterizan por estructuras de gobierno menos complejas, en función de su menor tamaño poblacional (UNICEF, 2020).

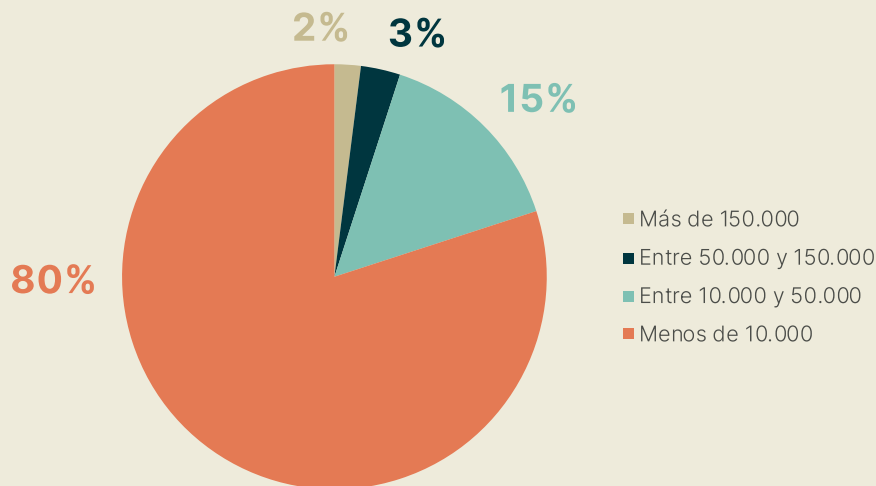
Un análisis en términos poblacionales permite concluir que **la gran mayoría de los gobiernos locales de Argentina tienen menos de 50 mil habitantes**<sup>7</sup>. En efecto, se encuentran en esta situación 2.095 gobiernos locales, los que representan el 95% del total. Por su parte, los municipios con más de 150 mil habitantes representan sólo el 2% del total de gobiernos locales.



7. A pesar de que la información disponible para realizar estos cálculos proviene del Censo Nacional de Población y Vivienda (2010), es posible afirmar que esta caracterización ilustra rasgos estructurales y, por lo tanto, se mantiene vigente.

## GRÁFICO 2

### Gobiernos locales de Argentina según cantidad de habitantes

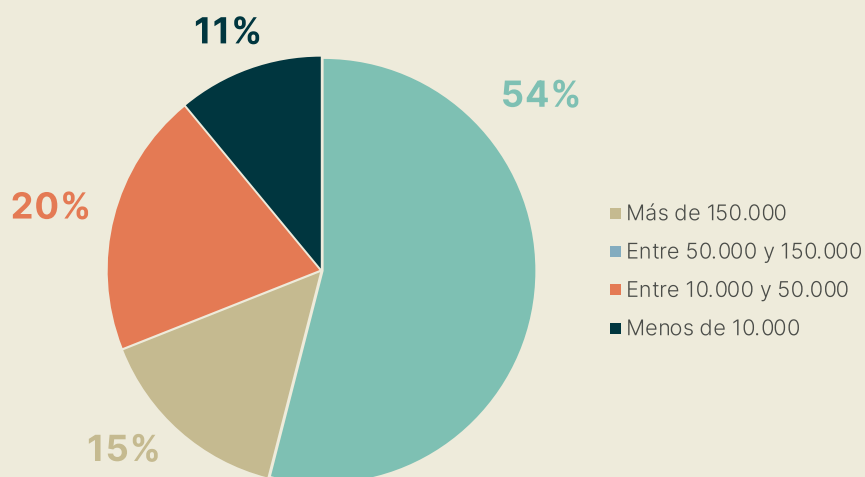


Fuente: UNICEF (2020).

**No obstante, si se considera en el análisis la concentración poblacional, podemos observar que el 2% de los municipios argentinos (es decir, aquellos 54 municipios con más de 150 mil habitantes) concentran el 54% de la población total del país (UNICEF, 2020).** La existencia de una gran cantidad de municipios con poca población plantea importantes desafíos para la gestión de políticas públicas, en particular en lo referido a las capacidades institucionales (incluyendo las presupuestarias) que se requieren para administrar las competencias a su cargo. Asimismo, refuerza la necesidad de promover no sólo la coordinación entre niveles de gobierno sino también la posibilidad de impulsar la articulación entre gobiernos locales, para ampliar la escala de abordaje.

## GRÁFICO 3

### Concentración poblacional en los gobiernos locales de Argentina



Fuente: UNICEF (2020).

## Competencias municipales

**La autonomía de los gobiernos municipales quedó plasmada en la Constitución Nacional, luego de su reforma en 1994 (arts. 5 y 123).** Cada provincia define su propio régimen municipal en sus constituciones, el cual es posteriormente reglamentado en las respectivas leyes de municipalidades, donde se pautan el diseño institucional y el funcionamiento global de los gobiernos locales en todos sus aspectos, incluyendo la sanción de sus Cartas Orgánicas. Se trata ésta de una normativa propia que ordena las cláusulas que rigen los poderes Ejecutivo y Legislativo a nivel local, y que establece las normas sobre el presupuesto y la junta electoral, entre otros elementos clave. Es redactada por una convención, de acuerdo con los principios generales de la respectiva Constitución provincial (Cravacuore, 2016).

**A pesar de las disposiciones constitucionales, la autonomía municipal aún no ha sido reconocida constitucionalmente en los casos de Buenos Aires, Santa Fe y Mendoza.** Por ese motivo, la capacidad de 514 gobiernos locales para tomar decisiones y determinar sus normas se ve limitada. Las implicancias de esta situación resultan aún más claras si se considera el peso poblacional de dichas jurisdicciones (UNICEF, 2020).

**En términos formales, entonces, las competencias de cada municipio están definidas por las regulaciones provinciales, ya sea la Constitución como la Ley de municipalidades, a la vez que la Carta Orgánica municipal (en los casos en que existe) puede añadir algunos elementos adicionales.** Esto explica, en gran medida, la alta heterogeneidad que caracteriza al sistema municipal argentino. La coexistencia de veinticuatro regímenes distintos (uno para cada provincia y uno para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) da lugar a formas diversas.

En vista de lo antes dicho, encontramos que **existen diferentes tipos de competencias de los gobiernos municipales.** Hay competencias concurrentes, es decir, aquellas que atañen a los tres niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal). También se observan competencias compartidas entre los gobiernos provinciales y municipales. Finalmente, existe un conjunto de competencias municipales exclusivas. La claridad en la identificación de cada una de ellas reside en que, de acuerdo con cuáles sean los niveles de gobierno involucrados, se definirán los actores participantes en el diseño e implementación de las iniciativas públicas, sus márgenes de acción y la necesidad de coordinación para su desarrollo.

**En el campo de lo social, la definición de aquellas competencias que corresponden a cada actor se ha visto afectada por los procesos de traspaso de funciones a los niveles subnacionales de gobierno,** especialmente en los sectores de educación y salud (en el último cuarto del siglo pasado) y, más recientemente, por las implicancias de la implementación del ya mencionado Sistema de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes.



Estos procesos **no sólo han generado desafíos en términos de gestión, sino también de relaciones intergubernamentales y del vínculo entre el municipio y los demás actores presentes en el territorio**. Al desarrollar políticas sociales en este nuevo escenario, resulta clave considerar que la capacidad de decisión se encuentra distribuida entre autoridades de distintas jurisdicciones, por lo que resulta necesario definir qué atribuciones le caben a cada una, qué mecanismos existen para coordinar la actividad, en qué medida, la heterogeneidad entre jurisdicciones coincide con diferencias reales en el entorno social, y si existen mecanismos para compensar las mismas desde un abordaje de equidad territorial (Acuña y Repetto, 2009).

**Asimismo, dichos procesos han impactado sobre las finanzas de los gobiernos subnacionales**, en tanto las responsabilidades y funciones transferidas no siempre fueron acompañadas del volumen de recursos presupuestarios proporcionales para afrontarlas. Esto último se vuelve particularmente relevante para los municipios, debido a su acotada capacidad recaudatoria (volveremos sobre esto más adelante).

Aun reconociendo las limitaciones antes señaladas, se puede añadir que los procesos de transferencias de funciones a los niveles subnacionales de gobierno abren oportunidades (no siempre concretadas) para redistribuir poder político e incrementar la intervención de provincias y municipios en la identificación de prioridades y toma de decisiones adecuadas a sus contextos específicos. Asimismo, **ofrecen la posibilidad para que la formulación de las políticas públicas involucre a las comunidades locales, permitiendo una mejor atención de las necesidades y preferencias relevantes en cada territorio**.

## El accionar municipal en el ámbito de lo social

Si bien el proceso de jerarquización municipal es aún incipiente en nuestro país, se destaca el hecho de que **los gobiernos locales y la dimensión territorial de las políticas públicas fueron cobrando cada vez más relevancia en el entramado institucional, al constituirse como receptores gubernamentales clave de las múltiples demandas sociales**, más aún (aunque no sólo) en momentos de crisis socio-económicas.

Históricamente, las **competencias municipales exclusivas** se circunscribieron a tres grandes campos de intervención (Cravacuore, 2016):

- La construcción y el mantenimiento de la **infraestructura urbana**, incluyendo la provisión de alumbrado público, el aseo y la recolección de residuos sólidos, la construcción y reparación de calles y caminos vecinales, la conservación de parques y paseos públicos, y el mantenimiento del equipamiento urbano.
- La **regulación y control de las actividades que se desarrollan en el territorio**, lo que comprende la regulación sobre el hábitat (por ejemplo, emisión de permisos de construcción de viviendas) y las actividades económicas (por ejemplo, la habilitación de emprendimientos).
- La **asistencia a la población en situación de vulnerabilidad y/o riesgo**, a través de la asistencia social directa, la atención de la salud de baja complejidad y la defensa civil ante desastres naturales.



Sin embargo, más allá de estas distinciones formales, **en la práctica muchos municipios han debido hacerse cargo de diferentes temas**. De esta manera, han ampliado su “agenda”, ya sea ante la necesidad de dar respuesta a situaciones específicas que requirieron de su intervención o bien por la presión de crecientes demandas de la ciudadanía. En este sentido, es importante señalar que el nivel de reclamos hacia las administraciones locales, habitual por la cercanía de este tipo de gobiernos, se incrementa ante cambios contextuales específicos. Entre esos nuevos temas que interpelan el ámbito local se encuentran, por ejemplo (Cravacuore, 2016):

- La **promoción social**, a través de la implementación de políticas dirigidas a la niñez y la adolescencia, la juventud, la tercera edad, la equidad de género, la discapacidad, la prevención de las adicciones, la salud, la promoción de la cultura y el deporte.
- La **educación no formal**, mediante la oferta propia de centros educativos y de cuidado, y la asignación de becas estudiantiles.
- La preservación del **medio ambiente**.
- El **acceso a la justicia** y la resolución de conflictos familiares y/o vecinales, evitando su judicialización<sup>8</sup>.

Sin embargo, es importante notar dos cuestiones. Por una parte, que **sólo en pocos casos los gobiernos locales desarrollan simultáneamente acciones en todos estos temas. Tal situación obedece no sólo al tipo de demandas ciudadanas en cada territorio sino, sobre todo, a las posibilidades y restricciones en términos de capacidades y recursos**. En efecto, son los gobiernos nacional y provinciales -dotados de mayores capacidades institucionales y presupuestarias- los que asumen la mayor parte de temas antes mencionados, dejando a los municipios funciones relacionadas con el apoyo a la gestión de algunos y/o iniciativas complementarias, especialmente en funciones sociales relacionadas con la niñez y sus familias. A pesar de esto, por otro lado, también existe otro amplio y heterogéneo abanico de funciones en el campo social que los municipios realizan, en articulación con el gobierno nacional y provincial.

En síntesis, **a pesar de que normativamente los municipios tienen una amplia autonomía en la gran mayoría de las jurisdicciones del país, en la práctica ésta se ve condicionada no sólo por el entramado legislativo de cada provincia sino, también por las capacidades de gestión de cada gobierno local**. Esto último suma un elemento adicional al ya heterogéneo conjunto de situaciones de los gobiernos locales.



8. A las mencionadas, se suman otras como: la seguridad ciudadana, que alcanza particular importancia en las municipalidades con más población; y la promoción económica, mediante el apoyo financiero a la micro, pequeña y mediana empresa, la creación de agencias de desarrollo local, la elaboración de planes estratégicos, el desarrollo de programas de promoción del comercio exterior y de formación de recursos humanos, el impulso de infraestructura productiva, la formación de consorcios intermunicipales, la incubación de empresas, la promoción del empleo productivo y el fomento de la economía social.

## Financiamiento y gasto municipal

Los ingresos de los gobiernos locales se encuentran generalmente regulados por lo prescripto en las cartas orgánicas y leyes de municipalidades de cada provincia, en las que se definen las tasas y, eventualmente, los impuestos que podrán recaudarse en cada caso. Las leyes de coparticipación municipal, por su parte, regulan los recursos que cada gobierno provincial transfiere a los municipios, así como también la distribución entre ellos. Al respecto, la heterogeneidad es amplia, ya que los sistemas de transferencias difieren no sólo en cuanto a los ingresos o fondos compartidos, sino también en cuanto a los criterios utilizados para su asignación (a pesar de que generalmente se toma como referencia la cantidad de habitantes). En ocasiones, se generan situaciones asimétricas debido a que algunos gobiernos locales de una misma provincia pueden recibir varias veces más transferencias per cápita que otros, y estas inequidades se pueden ver incrementadas, incluso, si se comparan municipios de diferentes jurisdicciones. Otra modalidad por la cual los municipios reciben financiamiento en forma regular son las transferencias condicionadas, de creciente relevancia durante los últimos años (Cravacuore, 2016).

A nivel municipal, la principal fuente propia de ingresos son las tasas por la prestación de servicios urbanos y las de inspección, seguridad e higiene de establecimientos comerciales e industriales. Algunas jurisdicciones suman a esto los ingresos provenientes del cobro de patentes de circulación de automóviles y camiones, y de impuestos a la propiedad urbana. **Se estima que, en Argentina, la recaudación de los gobiernos locales representa aproximadamente la mitad de sus ingresos totales. Esto implica que, para la mayoría de los municipios, las transferencias intergubernamentales resultan ser la parte preponderante de sus recursos, lo que genera una fuerte dependencia financiera de los gobiernos locales respecto de otros niveles de gobierno** (Cravacuore, 2016).

**Históricamente, el gasto municipal ha resultado extremadamente bajo, en comparación con las erogaciones de otros niveles de gobierno (administración nacional y provincias).** La mayor parte de los recursos se utilizan para el pago de la masa salarial y los gastos corrientes (incluyendo el financiamiento de los servicios básicos urbanos), mientras que los gastos de inversión quedan sujetos a las posibilidades de obtener transferencias nacionales y/o provinciales (Cravacuore, 2016). **Tanto el gobierno nacional como las provincias y los municipios tienen responsabilidades en el financiamiento del gasto social, aunque la participación varía no sólo según el nivel de gobierno sino también de acuerdo con las áreas específicas dentro de la política social.**

De acuerdo con la información de la Secretaría de Política Económica<sup>9</sup>, a comienzos de la década de los ochenta, el **gobierno nacional** era el responsable de más del 60% del gasto social consolidado (suma del gasto de los tres niveles de gobierno). Si bien no se trató de un proceso lineal, su participación se fue reduciendo hasta llegar al 46% a mediados de la década del 2000. A partir de entonces, se observa un proceso de incremento, hasta alcanzar al 55% del gasto social consolidado en el año 2017, último para el cual se dispone de información (Ver Gráfico 4).

En el caso de las **provincias**, las tendencias observadas son opuestas a las anteriores. A inicios de los años ochenta, estaba a su cargo aproximadamente un tercio del gasto social consolidado. Su participación aumentó progresivamente hasta un pico del 44% a mitad de los años 2000 (porcentaje similar al que representaba por entonces el gobierno nacional), para luego disminuir. La información más reciente disponible indica que los gobiernos provinciales están a cargo del 37% del gasto social consolidado.

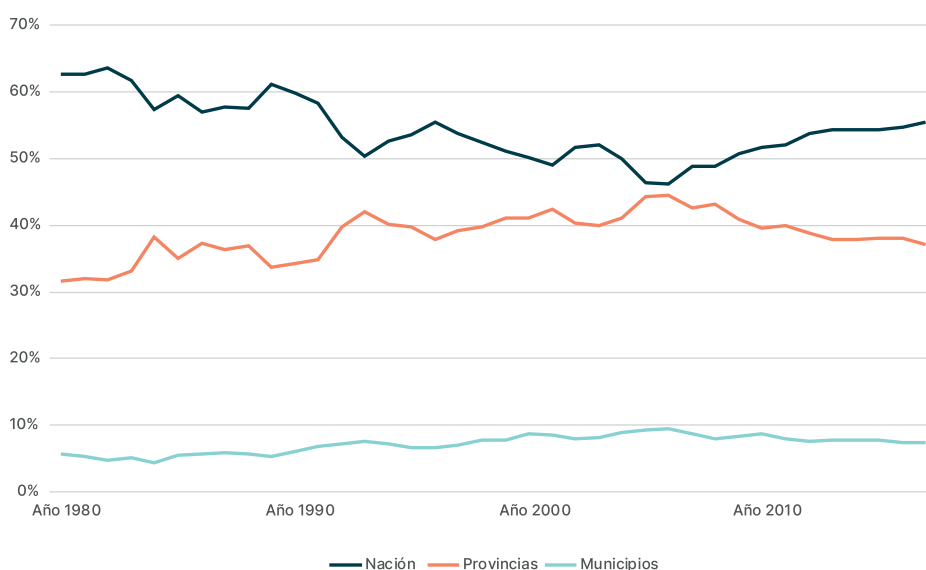


9. <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicaeconomica/macroeconomica/gastopublicoconsolidado>

Finalmente, los **municipios** muestran una participación un poco más estable, que oscila entre el 4% (valor más bajo de la serie, registrado a inicios de los ´80) al 9% (valores registrados en varios años de la década del 2000). **La última información disponible (año 2017) ubica al gasto social municipal en el 7% del gasto social consolidado.**

## GRÁFICO 4

### Evolución del gasto social por niveles de gobierno, como porcentaje del gasto social consolidado (1980 – 2017)



Fuente: elaboración propia sobre la base de información de la Secretaría de Política Económica.

Ahora bien, **al interior del gasto social municipal**, hay algunas temáticas que tienen mayor peso presupuestario que otras. Si se toma el promedio para los tres últimos años para los cuales hay información disponible, se observa que **el mayor peso lo representa la categoría otros servicios urbanos (34% del gasto social municipal), vivienda y urbanismo (19%), salud (18%) y promoción social (12%)**. Siguen, en orden de importancia, educación básica (6%), agua potable y alcantarillado (5%) y cultura (3%). Finalmente, las menores proporciones de gasto corresponden a empleo (2%) y previsión social (1%).

En síntesis, durante las últimas décadas se observa un incremento en las funciones y responsabilidades a cargo de los gobiernos locales, particularmente de aquellas referidas a las políticas sociales. Asimismo, aumentaron las expectativas y los reclamos de la sociedad hacia los municipios. Sin embargo, el financiamiento para hacer frente a estas demandas no se incrementó en forma proporcional, por lo que **los gobiernos locales deben hacer frente a desafíos para los que no siempre cuentan con los recursos y las herramientas de gestión requeridas. Todo esto advierte acerca de la necesidad de conocer y aplicar estrategias que permitan mejorar la gestión fiscal y presupuestaria a nivel local**<sup>10</sup>.



10. El abordaje de estas temáticas está previsto, como parte de las capacitaciones organizadas en el marco de MUNA.

# ¿Por qué las políticas dirigidas a niñez y adolescencia requieren un abordaje integral?

## Fundamentos de la integralidad

El cambio de paradigma que tuvo lugar a partir de la Convención sobre los Derechos del Niño y el consecuente ajuste de la normativa a nivel nacional y provincial abrieron camino a nuevas formas de abordar, desde las políticas públicas, las problemáticas que afectan los derechos de la infancia y adolescencia en nuestro país. La primera década y media recorrida hacia la construcción de un Sistema Integral de Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes ha representado un valioso paso, pero aún resulta insuficiente. La multiplicidad de programas desplegados, tanto a nivel nacional como aquellas iniciativas provinciales y municipales, no terminan de responder a abordajes integrales, como lo requieren no sólo la multidimensionalidad de las temáticas a abordar sino también la propia perspectiva del ciclo de vida.

Esta realidad en materia de intervenciones destinadas a la niñez y la adolescencia (y sus familias) se inscribe en el panorama general a nivel país, donde las políticas sociales suelen caracterizarse por su falta de articulación y fragmentación institucional, la deficiente coordinación de sus acciones, la duplicación de funciones y servicios, y el poco eficiente uso de recursos. **Para avanzar en el diseño e implementación de políticas sociales articuladas y coherentes, que pongan efectivamente en acción ese nuevo paradigma, es necesario que se complementen dos procesos altamente complejos. Por un lado, que los municipios trabajen en forma articulada con los gobiernos provincial y nacional. Por el otro, que al interior del propio municipio se transversalice la gestión con alta prioridad en materia de niñez y adolescencia.**

Lo anterior cobra mayor relevancia al considerar la complejidad de los problemas sociales que afectan a esta población, lo que da cuenta de que su bienestar no se ve afectado sólo cuando hay una única carencia o necesidad básica insatisfecha (por ejemplo, de ingresos de las familias), sino que hay diversas dimensiones (nutrición, cuidado, salud, educación, hábitat, entre otras) cuya insatisfacción incide profundamente en su calidad de vida, la de sus familias y comunidades. **Esto alude al carácter multidimensional y multicausal de aquellos problemas que requieren, en consecuencia, de un entendimiento y un abordaje integral.**




En algunas circunstancias, es suficiente con que las iniciativas para afrontarlos se implementen desde el gobierno nacional, provincial o local, o bien desde algún sector específico (educación, salud, desarrollo social, por ejemplo). Sin embargo, las intervenciones públicas son más efectivas cuando se formulan desde una perspectiva integral, en la que todos los actores y sectores con competencias en la temática a abordar trabajan articuladamente (Repetto y Fernández, 2012).

**La integralidad de las políticas aspira a que las prestaciones y servicios estén orientados en función de necesidades de las personas, familias y comunidades.** No propone modificaciones en los objetivos, componentes o delimitaciones del universo de titulares de los programas convencionales, pero sí procura darles una mayor coherencia e impacto, a través de la convergencia de las diversas intervenciones y al privilegiar la perspectiva del receptor (Martínez Nogueira, 2007). De este modo, para lograr garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las niñas, niños y adolescentes, es preciso considerar de forma integral las problemáticas que afectan a dicha población, en un contexto general de alta desigualdad.

En este sentido, **las implicancias de la pandemia del COVID-19 en las niñas, niños y adolescentes y sus familias evidencian el carácter multidimensional de las problemáticas.** Junto a los efectos críticos en las posibilidades de los hogares de generar y sostener ingresos y asegurar su bienestar, la pandemia ha impactado de lleno sobre su educación, nutrición, salud mental, su protección frente a la violencia, el cuidado, sus posibilidades de socialización, recreación y desarrollo integral. Dichos efectos se intensifican en aquellas poblaciones más vulnerables, como son las familias que viven en situación de pobreza (UNICEF, 2021). Para hacer frente a estos desafíos, junto a otros tantos que están entramados con ellos, **se hace necesario el despliegue de políticas que reconozcan su carácter multidimensional y habiliten la participación coordinada de todos los actores que puedan estar involucrados.**

## Efectos de la pandemia por COVID-19 sobre los hogares con niñas, niños y adolescentes



Datos recientes sobre el impacto de la pandemia en Argentina (UNICEF, 2021), dan cuenta de que el 56% de los hogares tienen ingresos laborales inferiores a los meses previos a la misma, proporción que se incrementa al 73% cuando se trata del 20% de hogares más pobres y al 60% en hogares perceptores de la Asignación Universal por Hijo (AUH). La caída en el ingreso reduce, en consecuencia, las posibilidades de acceder a los bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades y asegurar el bienestar. Uno de los efectos más significativos que se presenta es la reducción de los gastos en alimentación<sup>11</sup>.

A su vez, un 24% de los hogares no ha podido mantener los controles de salud y un 7% no ha podido dar seguimiento al calendario de vacunación de sus hijas e hijos. En términos de educación, en un 6% de los hogares, algún niño, niña o adolescente abandonó la escuela y, de los que abandonaron en 2020, el 19% no retornó en 2021. Esta proporción se profundiza en los estratos socioeconómicos más desfavorecidos<sup>12</sup>.



11. El 41% de los hogares relevados había dejado de comprar algún alimento por limitaciones en el ingreso, lo que representa un aumento de 13 puntos porcentuales respecto a octubre de 2020 (UNICEF, 2021).

12. Un 51% de los hogares con niñas, niños y adolescentes que abandonaron se ubican en los dos estratos socioeconómicos más desfavorecidos (UNICEF, 2021).

La necesidad de afrontar dicho desafío se reafirma, incluso, si consideramos que la aplicación de la Ley 26.061 requiere de una integralidad basada en los principios de interdependencia e indivisibilidad de los derechos humanos. En esta perspectiva, se ha afirmado que **dicha integralidad supone la obligación de garantizar la totalidad de los derechos a todas y cada una de las niñas, niños y adolescentes, sin dejar ninguno atrás**. También, implica la responsabilidad de los distintos actores que integran el sistema de protección de actuar de manera corresponsable y complementaria de acuerdo con sus funciones específicas; concurrente (es decir para el mismo niño o niña) y oportuna (esto es, respondiendo a las particularidades del sujeto a lo largo del curso de su vida) (Isaza, 2020).

**La búsqueda de la integralidad es un desafío que atañe a los gobiernos locales en forma particular**, debido a que, como forma de gobierno más próxima a la comunidad y con conocimiento más cercano de sus déficits y prioridades, dispone de ventajas para idear soluciones innovadoras y flexibles que se ajusten a las necesidades y condiciones locales. De esta manera, puede avanzar en la integración en el territorio de la provisión local de servicios sociales, la infraestructura urbana básica y las transferencias monetarias, en un marco de participación de actores diversos (CEPAL, 2021).

## Coordinación de políticas públicas: condición necesaria para la integralidad

La implementación de ese tipo de abordaje demanda la participación coordinada de una multiplicidad de actores involucrados en las diversas fases críticas de las políticas y programas. A su vez, el creciente número de problemáticas requiere una articulación de esfuerzos y recursos por parte de los gobiernos de los distintos niveles jurisdiccionales para poder hacerles frente, con el propósito de mejorar el bienestar de la niñez y adolescencia que habita en los diversos territorios del país.

**La coordinación no sólo es necesaria como consecuencia de la distribución de competencias entre niveles y sectores de gobierno, sino que también se requiere en tanto son múltiples los actores no gubernamentales (organizaciones sociales, sector privado, academia, medios de comunicación, agencias de cooperación internacional, ente otros) que intervienen de una u otra forma en el ámbito de la niñez y la adolescencia.** La coordinación es invocada como solución cuando deben abordarse cuestiones complejas que demandan aportes diversos y su sentido es lograr la convergencia de acciones para la producción de valor público y el logro de los objetivos de política (Martínez Nogueira, 2010).

En este marco, entendemos a la **coordinación** como un *“proceso mediante el cual se va generando sinergia entre las acciones y los recursos de los diversos involucrados en un campo concreto de la gestión pública, al mismo tiempo que en dicho proceso se va construyendo un sistema de reglas de juego formales e informales, a través de las cuales los actores participantes encuentran fuertes incentivos a cooperar”* (Repetto, 2010).

**La coordinación es un mecanismo de gestión pública que permite reducir contradicciones o redundancias y, a la vez, apoya el diseño e implementación de políticas integrales.** Permite evitar o minimizar la duplicación y superposición, reducir inconsistencias y atenuar el conflicto político y burocrático. También, posibilita asegurar prioridades y apuntar a la cohesión entre ellas, promoviendo una perspectiva holística que supere la mirada específica de cada sector de las polí-

ticas públicas. Constituye, entonces, un medio privilegiado para lograr sumar esfuerzos orientados al logro de fines estratégicos (Repetto y Fernández, 2012).

Este proceso generará realmente una **coordinación pro integralidad** cuando logre la fijación de prioridades compartidas, la asignación acordada de responsabilidad al momento de diseñar las intervenciones, la decisión de “suma – positiva” de qué hacer y cuántos recursos movilizar y, por último, una implementación con acciones complementarias de múltiples actores, que se aproxime de modo importante a aquellos objetivos planteados por los diversos responsables de las políticas y programas sociales (Repetto, 2010).

## Tipos de coordinación

**La coordinación de las intervenciones públicas puede asumir múltiples formas según quiénes sean los actores involucrados en dichos procesos.** En vista de esto, puede haber coordinación entre:

- poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial),
- niveles de gobierno (gobierno nacional, provincias, municipios),
- organismos sectoriales (salud, educación, economía, desarrollo social, medio ambiente, entre otros) correspondientes a un mismo o diferentes niveles de gobierno,
- actores gubernamentales y no gubernamentales, y
- actores nacionales y aquellos internacionales (organismos multilaterales de crédito o agencias de cooperación).

Aquí, nos centraremos en tres tipos de coordinación: aquella que se da **entre niveles de gobierno** (interjurisdiccional); la coordinación **entre sectores de política** (intersectorial); y la coordinación **público-privada** (de organismos de gobierno con organizaciones sociales, del sector privado, academia y medios de comunicación, entre otros). Cada uno de estos procesos presenta rasgos distintivos.

En primer lugar, la coordinación interjurisdiccional involucra a distintos niveles de gobierno (nacional, provincial, local/municipal). **En Argentina, por las características derivadas de los procesos de traspaso de funciones y de la aplicación del paradigma de derechos, las políticas de niñez y adolescencia requieren el involucramiento de los tres niveles de gobierno.**

En este sentido, los gobiernos locales adquieren un protagonismo estratégico para garantizar el ejercicio de los derechos reconocidos a las niñas, niños y adolescentes, trabajando de modo coordinado tanto con el gobierno provincial como con el nacional. Sin embargo, no se trata ésta de una tarea sencilla, ya que involucra cuestiones técnicas como también políticas. La coordinación entre niveles de gobierno en un sistema federal como el de Argentina resulta un factor determinante de la viabilidad y buen desempeño de las políticas públicas diseñadas e implementadas para abordar los asuntos sociales.

La complejidad de la coordinación interjurisdiccional aumenta cuando están involucrados los tres niveles de gobierno. En esos casos, se pueden llegar a producir en simultáneo tres ejes de relación distintos (provincia-municipio, nación-provincia y nación-municipio); mientras que, con dos niveles, existe uno solo. Si los países con tres niveles administrativos cuentan con autoridades políticas elegidas en forma legítima en cada uno de los niveles, se puede suponer que el nivel de complejidad de las relaciones intergubernamentales aumentará, en comparación con los países en los que las autoridades de alguno de estos niveles están supeditadas formal y jerárquicamente a las del nivel superior (Repetto y Fernández, 2012).



## El regreso a la escuela secundaria como iniciativa de coordinación interjurisdiccional

El Plan Vuelvo a Estudiar constituye una acción de inclusión socioeducativa del gobierno de la provincia de Santa Fe, dirigida a adolescentes y jóvenes que por diversos motivos no han concluido su educación secundaria<sup>13</sup>. Su estrategia consiste en la búsqueda activa de quienes han abandonado la escuela, para revincularlos con el ámbito educativo. Así, se procura que permanezcan y egresen de la escuela secundaria, poniendo el foco en la apropiación y construcción de aprendizajes que les posibiliten un nuevo proyecto de vida.

Para cumplir con sus objetivos, **los equipos interdisciplinarios de la provincia coordinan sus acciones con los municipios y comunas donde se implementa el programa para llevar a cabo dicha búsqueda activa (visita a los domicilios)**. Por su parte, las instituciones educativas realizan modificaciones en sus dinámicas y prácticas para generar un espacio motivador que les permita a adolescentes y jóvenes desarrollar trayectorias educativas de calidad, atendiendo especialmente a la realidad de cada uno y fortaleciendo su vínculo con la escuela. Al mismo tiempo, un grupo de consejeros, referentes de los adolescentes y jóvenes que vuelven a estudiar, brinda acompañamiento fuera de la escuela para que logren sortear los inconvenientes que pudieran aparecer en su escolarización.

El Plan constituye una iniciativa que, **mediante el trabajo coordinado de distintos actores del gobierno provincial y de los gobiernos locales, ha logrado que 18 mil estudiantes de más de 160 localidades de la provincia retornaran a la escuela secundaria**, promoviendo el ejercicio de sus derechos a la educación y al desarrollo de sus proyectos de vida.

Fuente: información disponible en la página web del Gobierno de la Provincia de Santa Fe - <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/190728>

Por otra parte, un segundo tipo refiere a **la coordinación intersectorial** y puede ser entendida como aquella que **procura la integración de diversos sectores con vistas a la solución de problemas comunes a todos ellos**.



En esta línea, en la coordinación intersectorial los múltiples actores involucrados pertenecen a diferentes sectores de las políticas públicas. La cantidad y diversidad de sectores implicados dependerá de las características concretas de la experiencia de coordinación, cuya escala puede variar significativamente desde la coordinación general de las políticas públicas del gobierno nacional, a la articulación específica de las políticas dirigidas a un tema en particular en el nivel municipal. A su vez, involucra tanto prácticas horizontales (entre autoridades políticas y técnicos de los diferentes organismos implicados) como verticales (al interior de cada uno de ellos).

## La experiencia de los Valles Calchaquíes contra el abuso sexual infanto- adolescente 2015-2017

El proyecto “Hablemos de lo que no se habla. Valles Calchaquíes contra el abuso sexual contra niños, niñas y adolescentes” ha sido una intervención regional cuyo principal propósito fue visibilizar la problemática del abuso sexual infanto-adolescente y lograr la movilización comunitaria y la coordinación intersectorial para mejorar las respuestas sociales frente al abuso sexual infantil y las problemáticas asociadas. El mismo comprendió acciones de prevención, promoción, protección y reparación en casos de abuso.

En aquel proceso convergieron un grupo amplio de instituciones y grupos: gobiernos municipales, comunales y provinciales; grupos juveniles y de la comunidad indígena de las distintas localidades; organizaciones de la sociedad civil y agencias de cooperación.

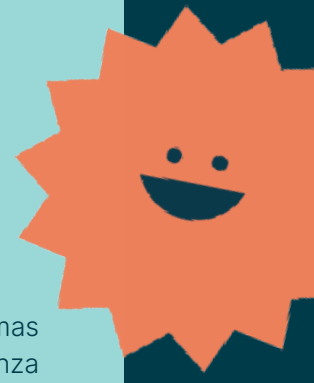
Para lograr la articulación institucional, en cada una de las tres provincias involucradas (Salta, Catamarca y Tucumán) se constituyó una mesa intersectorial integrada por el equipo local del proyecto y representantes de sectores que trabajaban o tenían vinculación con adolescentes y salud de sus respectivas localidades, tales como servicios de salud, escuelas, servicio de protección, organizaciones de la sociedad civil, justicia, policía y autoridades políticas locales.

**Las mesas intersectoriales, reunidas periódicamente en cada localidad, desarrollaron diversas actividades: realizaron el mapa de actores involucrados y elaboraron una guía de recursos locales; organizaron capacitaciones específicas en temas vinculados a la salud integral adolescente; definieron e implementaron estrategias para dar respuesta a situaciones críticas; lograron acuerdos con autoridades del gobierno provincial.**

Por medio del trabajo intersectorial se logró la planificación e implementación de acciones conjuntas que potenciaron la promoción de derechos a nivel regional.

Fuente: Wald y otros (s/d).

**El nivel municipal constituye un ámbito privilegiado para el abordaje coordinado de distintos problemas públicos desde la intersectorialidad. Ahora bien, aquello puede asumir características diferentes y resultar en situaciones de mayor o menor coordinación efectiva, lo cual nos habla de su diferente “intensidad”** (Cunill Grau, Repetto y Bronzo, 2015) en las sucesivas fases críticas de una política (Ver Recuadro 4 - Fases críticas de las políticas públicas).



## Etapas críticas de las políticas públicas

Es posible identificar distintas etapas que caracterizan a las políticas públicas. Las mismas pueden ser definidas como críticas, debido a su carácter estratégico (Repetto y Potenza Dal Masetto, 2021).

- a. Definición del problema social y agenda gubernamental.** Toda política pública parte del supuesto de que existe un problema respecto del cual se espera la intervención del Estado. Según cuál sea la manera en que se defina un problema (es decir, cuáles sean aquellos aspectos destacados o minimizados), serán las acciones que desde el Estado se puedan desplegar para hacerle frente, así como también quedarán delimitados quiénes son los actores involucrados en su intento de resolución. Este proceso se encuentra ligado al de formación de la agenda gubernamental, por el cual los problemas públicos concitan la atención del gobierno como posibles asuntos de políticas públicas.
- b. Generación de alternativas viables.** Ante la ubicación de un problema dentro de la agenda gubernamental, comienzan a plantearse y a debatirse diferentes alternativas para hacerle frente. La manera en que se lo haya definido influirá en la identificación de posibles estrategias, así como también en el abanico de áreas gubernamentales y grupos sociales que podrían estar involucrados en las acciones a implementar. La discusión de alternativas para enfrentar un problema supone analizar la viabilidad de distintos cursos de acción, teniendo en cuenta factores político-institucionales (incluyendo la dimensión presupuestaria), técnico-operativos, socio-económicos, legales y culturales.
- c. Asignación de financiamiento.** La asignación de financiamiento representa otra etapa crítica que contempla diferentes momentos: la toma de decisiones acerca del destino de los fondos públicos, el financiamiento propiamente dicho y el monitoreo respecto de la aplicación de dichos recursos.
- d. Implementación.** Durante esta etapa, a través de determinadas acciones y procesos, los objetivos se convierten en productos, resultados e impactos concretos. La implementación tiene, entre muchas, dos características relevantes: por un lado, se trata de un proceso sinuoso, de idas y vueltas, de avances, retrocesos y aprendizajes continuos. Por el otro, la implementación no sólo puede desviarse en sentido negativo de los objetivos previstos en el diseño, sino que otras veces es justamente en la implementación -sobre todo territorial- donde se mejoran aspectos ambiguos o fallidos del diseño.
- e. Monitoreo y evaluación** Supone analizar sistemáticamente diferentes aspectos vinculados al plan o programa, incluyendo el avance en su implementación y los resultados obtenidos. Eventualmente, puede dar lugar a la decisión de reformularlo o bien darlo por terminado. Para que resulten fructíferas, estas prácticas requieren ser consideradas desde el momento mismo del diseño y la planificación de las intervenciones públicas.

En cada uno de estos momentos, se ponen en juego **aspectos técnicos**, es decir, la aplicación de determinadas herramientas e instrumentos analíticos. Pero no debemos perder de vista que cada uno de ellos es, además, una **instancia política** donde los diferentes actores involucrados pujan por hacer valer sus intereses, sus valores y desplegar sus estrategias, generándose relaciones de cooperación y conflicto que los atraviesan.



Hay **coordinación de alta intensidad** cuando los actores involucrados intervienen de forma conjunta la generación de alternativas viables, la implementación, el monitoreo y la evaluación de las políticas y programas, intercambiando información y, en ocasiones, recursos financieros para la solución de un problema que definen entre todos. Por el contrario, hay **coordinación de baja intensidad** cuando el problema a abordar es una suma de las perspectivas individuales. Por ende, los actores involucrados no participan conjuntamente en las distintas etapas críticas de la política (Cunill Grau, Repetto y Bronzo (2015).

A notar que **se requerirán diferentes grados de intensidad según la complejidad y la profundidad de aquello que pretenda lograr la política o el programa en cuestión**. Así, por ejemplo, si lo que se busca es asegurar el acceso a bienes y servicios, puede bastar una coordinación de baja intensidad. Por el contrario, desarrollar capacidades o alterar comportamientos de los individuos y/o las familias habrá de requerir intersectorialidad de alta intensidad.

La **coordinación intersectorial –y las diferentes intensidades que ella pudiera asumir- se pone fuertemente en juego en el nivel municipal**, tanto desde una perspectiva técnica como política. Las características propias de cada municipio –en términos poblacionales, económicos, políticos, sociales, institucionales, culturales- oficiarán de contexto para una mayor promoción de estrategias coordinadas de alta intensidad o de menor tenor.

Por último, es relevante considerar la **coordinación con actores no gubernamentales**. Bajo el paradigma de derechos que promueve un abordaje integral de las políticas sociales, cobra atención especial la **promoción de redes con organizaciones locales y los mecanismos de participación ciudadana**.

Al tiempo que los municipios fueron adquiriendo mayores responsabilidades en el marco de los procesos de transferencia de funciones a los niveles subnacionales de gobierno, la sociedad civil fue ganando, paulatinamente, mayor protagonismo. Así, se fue posicionando como demandante, como actor en procesos de formulación, ejecución y control de programas y, en algunos casos, como efector directo, ya sea por propia iniciativa, delegación o convenio con entes públicos (Martínez Nogueira, 2007).

En general, la cercanía de las organizaciones de base y ONG con la población, la relativamente baja escala en la que operan y el carácter experimental de muchas de sus metodologías les permiten estar más atentos a las necesidades específicas y a la multiplicidad de factores que inciden sobre la situación de las familias y comunidades con las que tienen contacto. Algunas metodologías en materia de formulación de diagnósticos, identificación de prioridades y seguimiento de las acciones desarrolladas por este tipo de actores alcanzaron un elevado grado de reconocimiento y formalización y sirven en la actualidad como recursos eventuales para mejorar las acciones estatales de alcance territorial (Repetto y Fernández, 2012).

Al respecto, se ha afirmado que el involucramiento de actores no gubernamentales en las políticas públicas no sólo representa el reconocimiento de un derecho, sino que también se justifica por la mayor complejidad que ha adquirido recientemente la atención de los asuntos de interés público, para lo cual la perspectiva que de los mismos tengan los actores estatales no sería suficiente (Nasser, Williner y Sandoval, 2021). No obstante, para que dicha participación ciudadana sea realmente un ejercicio de derecho democrático e incidencia en las políticas sociales y no un simple ejercicio retórico del “deber ser”, deben estar presentes determinados principios (Sandoval, Sanhueza y Williner, 2015):

- **Transparencia y acceso a la información:** el acceso a la información oportuna y entendible es condición para poder tener una opinión informada.
- **Voluntariedad:** participación voluntaria y por interés propio.
- **No exclusión:** que todos quienes tengan interés por participar posean la oportunidad de hacerlo.
- **Equidad e igualdad** de oportunidades y de trato de todos quienes participen.
- **Reconocimiento y respeto por la diversidad:** reconocer la existencia de diversas opiniones y puntos de vista frente a un asunto.
- **Representatividad:** compromiso de asegurar que todas las opiniones y propuestas sean escuchadas.

En suma, la participación de diversos actores en las etapas críticas de las políticas sociales tiene un alto potencial para que éstas sean más efectivas y estén orientadas hacia una mayor igualdad, a la vez que encierra el germen de la innovación social. Sin embargo, este potencial círculo virtuoso entre participación y mayor equidad de las políticas públicas no debe desconocer el hecho de que la participación de ciertos actores que movilizan sus recursos de poder desde una lógica de auto-interés puede conducir a políticas públicas que cristalizan desigualdades. Lo mismo sucede cuando la participación involucra a actores con capacidad de veto de aquellas políticas públicas orientadas por un enfoque de derechos (Repetto y Potenza Dal Masetto, 2021).

# 4

## ¿Quiénes pueden estar involucrados en el diseño y la implementación de estas políticas?

Como mencionamos previamente, son numerosos los actores –gubernamentales y no gubernamentales– que inciden sobre las políticas públicas, de forma tal que las mismas muchas veces reflejan el resultado de la puja de sus intereses y valores.

El concepto de “**actor**” que consideraremos aquí refiere a “*sujetos individuales o colectivos con capacidad de acción estratégica, lo que implica la capacidad de identificar intereses, definir objetivos en función de los mismos, diseñar un curso de acción para alcanzar estos objetivos y contar con relativa autonomía para implementar dicho curso de acción*” (Acuña y Repetto, 2009). **La posibilidad de incidir efectivamente sobre una política o un programa público dependerá de la dotación de recursos de esos actores y de sus capacidades para desplegarlos para lograr un objetivo.**

Esta definición implica que **no sólo son considerados como (potenciales) actores aquellos que intervienen en forma directa en una política, sino también quienes se ven afectados por la misma** y, en consecuencia, podrían reaccionar e incidir para modificar ese curso de acción. Por ejemplo, para el caso de las políticas sociales destinadas a la infancia y la adolescencia, tanto las niñas y los niños como así también sus familias podrían ser potencialmente actores relevantes. Para ello, es fundamental que cuenten con recursos y posibilidades reales de influir en las decisiones que se tomen desde el gobierno local y que afecten, positiva o negativamente, su bienestar desde una perspectiva de derechos.

**Por otra parte, también puede suceder que los actores no gubernamentales desarrollen, en forma autónoma, iniciativas orientadas a dar respuesta a las problemáticas que afectan a la niñez y la adolescencia.** Nos referimos a proyectos o incluso acciones aisladas que son planificadas y ejecutadas por esos actores. En algunos casos, el financiamiento proviene de la propia organización, pero en ocasiones son solventadas con recursos provistos por reparticiones estatales. **Para poder plantear un Plan de acción municipal, resulta deseable que este tipo de iniciativas sean detectadas y relevadas.** También, es conveniente contar con cierta información que permita caracterizarlas: por ejemplo, conocer en qué lugares específicos se implementan, así como también a cuál y cuánta población llegan. Sólo de esta forma se las podrá articular con la propia oferta estatal, como parte de una planificación integral y participativa.

Si bien **existen múltiples formas posibles de clasificar a los actores** que pueden intervenir en las políticas públicas, optamos por una que nos resultará útil a los fines de este ciclo de formación. En primer lugar, hacemos una primera distinción entre actores gubernamentales y no gubernamentales, según el ámbito al que pertenezcan. Luego, en el caso de los **actores gubernamentales**, nos preguntamos acerca del nivel de gobierno en el que se encuadra el actor bajo análisis: **nacional, provincial o municipal**. Finalmente, también para los actores gubernamentales, consideramos el **sector** en el que trabaja cada uno (salud, educación, desarrollo humano, medio ambiente, entre otros). En el caso de los **actores no gubernamentales**, es posible realizar una subdivisión en: **organizaciones sociales** (ONGs, movimientos sociales, iglesias, organizaciones de base); **sector privado** (empresas, fundaciones, asociaciones de empresas); **academia** (universidades, centros de estudios y de investigación); **medios de comunicación y organismos internacionales** (organismos de crédito y agencias de cooperación).

Ahora bien, profundizando el análisis, **algunos actores no conforman un todo homogéneo**, sino que existen subgrupos, en su interior, con suficiente relevancia como para considerarlos por separado. En este sentido, actores que en un primer momento se nos presentan en forma unificada, pueden no ser tales. Por ejemplo, en un primer nivel de análisis, el municipio puede parecerse un actor único, pero al afinar la mirada para analizar determinado programa o iniciativa, puede resultar de utilidad considerar por separado a cada una de las Secretarías que participan de ellos. **Captar estos matices se vuelve sumamente relevante al plantear estrategias orientadas a promover el apoyo de actores a favor de una iniciativa, neutralizar la oposición de actores resistentes a ciertas líneas de acción, o bien volcar hacia un lado u otro la posición de los actores neutrales.**

Para avanzar en el **mapeo de actores** que tienen (o podrían tener) intervención en la resolución de un determinado problema público, debemos preguntarnos acerca de algunos de sus **atributos**, lo que permite caracterizarlos. **Contar con esta información resulta fundamental para poder identificar si hay algún actor relevante que no está aún incluido y definir qué tipo de relaciones se debe establecer con cada uno de ellos.** A continuación, se plantean algunas categorías centrales que podrían ser utilizadas para realizar ese mapeo:

- **Tipo de actor:** gobierno (en sus diferentes niveles y sectores), organizaciones sociales, sector privado, academia, medios de comunicación y organismos internacionales.
- **Ámbito de acción:** internacional, nacional, regional, provincial, municipal, barrial.
- **Funciones:** implica conocer las responsabilidades que asume un determinado actor frente a la problemática respecto de la cual se busca coordinar. Esto puede estar dado por su mandato institucional (en el caso de organismos de gobierno) o bien su misión y/u objetivos (en el caso de actores no gubernamentales). **Sobre la base de esta información se podrá concluir si ese actor puede ser protagonista o bien colaborar en la propuesta de intervención coordinada.**
- **Posición predominante:** **ponen de manifiesto la predisposición de los actores a cooperar.** Con respecto a la opción de coordinar, las posiciones pueden ser: a) a favor, cuando predomina la confianza y colaboración mutua; b) en contra, si predomina el conflicto (efectivo o potencial) o c) indiferencia, cuando la relación es de afinidad, pero eso no genera un involucramiento efectivo en el proceso de coordinación.
- **Recursos:** se refiere a los recursos tangibles o intangibles **que un actor puede potencialmente desplegar, ya sea para promover la coordinación o bien para trabarla o impedirla.**

Entre esos recursos se encuentran, por ejemplo: recursos presupuestarios, acceso a redes de actores, información, conocimiento experto, acceso a tomadores de decisión, infraestructura, equipamiento, entre otros.

- **Jerarquización del poder:** se refiere a la **capacidad del actor para facilitar o limitar las acciones que sean emprendidas, en función su influencia sobre los demás actores.** En vista de esto, su poder puede ser: a) alto, cuando el actor posee influencia sobre los demás; b) medio, cuando su influencia es medianamente aceptable pero no predominante, y c) bajo, cuando no ejerce influencia.

Una vez relevada, se puede sistematizar esta información en una matriz, de forma que fácilmente sea posible visualizar todo el conjunto de actores potencial o efectivamente involucrados en la coordinación y sus atributos principales.

## TABLA 1

### Modelo de matriz de actores

ATRIBUTOS DE LOS ACTORES	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
Tipo de actor			
Ámbito de acción			
Funciones			
Posición predominante			
Recursos			
Jerarquización del poder			

Fuente: elaboración propia en base a Repetto y Fernández (2012).

**La realización del mapa de actores permitirá conocer quiénes se encuentran involucrados en las diversas problemáticas que afectan o involucran a niñas, niños y adolescentes, y quiénes podrían aportar a su solución, en especial a nivel local.**



## Referencias

### Documentos

**Acuña, C. y F. Repetto (2009).** “Un aporte metodológico para comprender (y mejorar) la lógica político-institucional del combate a la pobreza en América Latina”. En Vidal Garza Cantú y Freddy Mariñez (coord.). Democracia y política pública en América Latina: del análisis a la implementación. México: Porrúa – EGAP – CERALE.

**CEPAL (2021).** “Políticas sociales en el ámbito local: el gobierno de proximidad”. En Cecchini, S., R. Holz y H. Soto de la Rosa (coords). Caja de herramientas – Promoviendo la igualdad (2da parte). Santiago de Chile: CEPAL. En edición.

**Cunill Grau, N. (2005).** “La Intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social”. Documento preparado para el Diálogo Regional de Políticas, Red para la Reducción de la Pobreza y la Protección Social. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

**Cunill Grau, N., F. Repetto y C. Bronzo (2015).** “Coordinación intersectorial pro integralidad de las instituciones de protección social”. En Cecchini, S. y otros (eds.), Instrumentos de protección social: caminos latinoamericanos hacia la universalización, Libros de la CEPAL, N° 136. Santiago de Chile: CEPAL.

**Cravacuore, D. (2016).** “Gobiernos locales en Argentina”. En Ruano de la Fuente, J. y Vial Cossani, M. (eds.). Manual de gobiernos locales en Iberoamérica. Santiago de Chile: CLAD – Universidad Autónoma de Chile.

**Isaza, O. (2020).** “Refrendar el acuerdo social, un imperativo”. En Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia - SENAF. Miradas diversas sobre los derechos de las infancias. Análisis y reflexiones a 15 años de la Ley 26.061. CABA: SENAF.

**Martínez Nogueira, R. (2007).** “Integración de servicios sociales. Conceptualización, tipología e instrumentos”. Documento preparado para Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

**Martínez Nogueira, R. (2010).** “La Coherencia y la Coordinación de las Políticas Públicas. Aspectos Conceptuales y Experiencias”. En Jefatura de Gabinete de Ministros, Los desafíos de la coordinación y la integralidad de las políticas y gestión pública en América Latina. Buenos Aires.

**Nazer, A., A. Williner y C. Sandoval (2021).** “Participación ciudadana en los asuntos públicos: un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto”, Documento de Proyectos (LC/TS 2020/184). Santiago de Chile: CEPAL.

**Repetto, F. (2010).** “Coordinación de políticas sociales. Abordaje conceptual y revisión de experiencias latinoamericanas”. En Jefatura de Gabinete de Ministros, Los desafíos de la coordinación y la integralidad de las políticas y gestión pública en América Latina. Buenos Aires.

**Repetto, F. y J. Fernández (2012).** Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.



**Repetto, F. y F. Potenza Dal Masetto (2021).** “Coordinación con actores no estatales y participación ciudadana”. En Cecchini, S., R. Holz y H. Soto de la Rosa (coords). Caja de herramientas – Promoviendo la igualdad (2da parte). En edición.

**Sandoval, C., A. Sanhueza y A. Williner (2015).** La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad: las estrategias de participación ciudadana en los procesos de planificación multiescalar. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.

**UNICEF – Comisión Europea (CE) (2014).** “Manual de los Derechos del Niño. Integración de los derechos del niño en la cooperación para el desarrollo”. Nueva York: UNICEF.

**UNICEF (2020).** “Caracterización y tipología municipal en Argentina”. Documento interno, no publicado.

**UNICEF (2021).** “Encuesta de percepción y actitudes de la población. El impacto de la pandemia COVID-19 en las familias con niñas, niños y adolescentes” - Cuarta ronda (abril/mayo 2021). Informe de resultados. Buenos Aires: UNICEF.

**Wald, G., A. Camarotti, L. Kornblit y A. Capriati, A. (s/d).** “Hablemos de lo que no se habla. La experiencia de los Valles Calchaquíes contra el abuso sexual infanto-adolescente. 2015-2017”. UNICEF.

## Información disponible en línea

**Gobierno de la Provincia de Santa Fe.** Información sobre el Plan Vuelvo a Estudiar. Disponible en: <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/190728>

**Secretaría de Política Económica.** Información sobre gasto público consolidado por finalidad y función: 1980 - 2017. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicaeconomica/macroeconomica/gastopublico-consolidado>

## Legislación

Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (1989)

Constitución de la Nación Argentina

Ley 23849, por la cual Argentina ratifica la Convención sobre los Derechos del Niño (1990)

Ley 26061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (2005)

Decreto 416/06 de creación del Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia (2006)

# Anexos



## Anexo 1

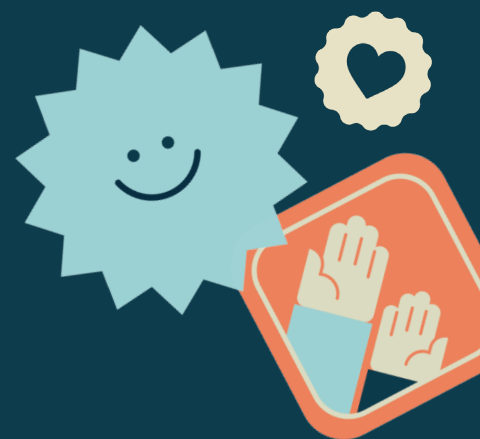
### Normativa provincial para la protección de los derechos de la niñez y la adolescencia en las provincias participantes de MUNA

<b>Buenos Aires</b>	Ley provincial 13298/ 2005. Ley de promoción y protección integral de los derechos de los niños
	Decreto provincial 300/ 2005. Reglamentación de la ley 13298
	Decreto 177/ 2014. Modificación del decreto 300/ 2005
<b>Córdoba</b>	Ley provincial 9396/ 2007. Ley de protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes. Adhiere a la ley 26061
	Ley provincial 9944/ 2011. Modificación de la ley 9396
	Ley provincial 10080/ 2012. Modificación de la ley 9944
<b>Santa Fe</b>	Ley provincial 10152/ 2013. Modificación de la ley 9944
	Ley provincial 12967/ 2009. Ley de protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes. Adhiere a la Ley 26061
	Ley provincial 13237/ 2012. Modificación de la ley 12967
<b>Entre Ríos</b>	Decreto provincial 619/ 2010. Reglamentación de la ley 12967
	Ley provincial 9861/ 2008. Protección integral de los derechos del niño, el adolescente y la familia
<b>Chaco</b>	Ley provincial 7162/ 2013. Ley de Protección Integral de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes
	Ley provincial 7837/ 2016. Modificación de la ley 7162
	Ley provincial 7970/ 2017. Protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes
<b>Misiones</b>	Ley provincial 3820/ 2001. Ley de protección integral de los derechos de niños, niñas y adolescentes
	Decreto provincial 871/ 2005. Reglamentación de la ley 3820
	Decreto provincial 284/ 2015. Programa de creación de agencias de derechos de niños, niñas, adolescentes y la familia
<b>Jujuy</b>	Ley provincial 4722/ 1994. Ley de protección a la minoridad. Adhesión a la ley 23849
	Ley provincial 5288/ 2002. Ley de protección integral de la niñez, adolescencia y familia
<b>Salta</b>	Ley provincial 7039/ 1999. Ley de protección de la niñez y la adolescencia
	Ley provincial 7970/ 2017. Protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes
<b>Tucumán</b>	Ley provincial 8293/ 2010. Ley de protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes

Fuente: UNICEF (2020).







**MUNA**

Municipio unido por la niñez  
y la adolescencia

unicef 

---

para cada infancia