Guía práctica

Articulación y generación de alianzas con el sector privado

Recomendaciones para la acción de municipios

MUNA
Municipio unido por la niñez y la adolescencia

unicef
para cada infancia

Dirección editorial:
Sebastian Waisgrais, Especialista de Inclusión Social y Monitoreo
Pablo Ferreyra, Especialista en Alianzas Corporativas y Relacionamiento con el sector privado

Coordinación de la iniciativa Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia (MUNA)
María Fernanda Paredes, Oficial de Política Social
María Fernanda Potenza, Oficial de Política Social
Lorena Haupt, Consultora
Lucia Ragone, Consultora
Paola Llinas, Consultora

Autoría:
VOICES! Research and Consultancy Group

Revisión de contenidos:
Mercedes Eisele, Dolores Cereseto, Erika Solórzano (UNICEF)

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

Guía práctica sobre Articulación y generación de alianzas con el sector privado
Primera edición, agosto 2022.

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

Coordinación editorial:
Carolina Masci y Valeria Dotro (LATINLAB)
Matías Miguens y Matías Bohoslavsky (UNICEF)

Diseño y diagramación de interior:
Gabriela Salem y Guillermo Pájaro

Diseño de sistema de tapas:
Estudio Gomo

Edición de guías:
Eduardo de Miguel

Corrección de texto:
Paloma Rojo

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 de quienes trabajaron en esta publicación. Se optó por distinguir por géneros en algunos pasajes y por el masculino genérico en otros, de acuerdo con lo que resultó más claro y fluido para la lectura, y siempre con la intención de incluir en estas pági-nas a todas las personas de todos los géneros.

UNICEF ARGENTINA
Buenosaires@unicef.org
www.unicef.org/argentina/muna

Guía práctica

Articulación y generación de alianzas con el sector privado

Recomendaciones para la acción de municipios

MUNA
Municipio unido por la niñez y la adolescencia

unicef
para cada infancia

Introducción general

La persistencia de la pobreza y las desigualdades en el ejercicio de derechos, y las oportunidades a las que acceden los niños, niñas y adolescentes en Argentina muchas veces están determinadas por las características socioeconómicas de los hogares a los que pertenecen, y fuertemente asociadas al lugar donde viven.

UNICEF trabaja con los gobiernos locales y el gobierno nacional, en todos sus niveles, para que sitúen a la niñez en el centro de sus prioridades y se comprometan a mejorar la vida de las niñas, niños y adolescentes. Como parte del Programa de País en Argentina para el periodo 2021-2025, se ha puesto en marcha una vasta cantidad de programas y estrategias para contribuir a la erradicación de las problemáticas prioritarias que afectan a la niñez. Una de las estrategias de UNICEF para garantizar los derechos de las niñas, niños y adolescentes en sus comunidades es la iniciativa Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia (MUNA).

MUNA es un sistema de incentivos y estrategias de trabajo con gobiernos locales para mejorar la calidad de vida de niñas, niños y adolescentes en sus municipios, por medio del fortalecimiento de las capacidades, el acompañamiento y la asistencia técnica para la planificación, presupuestación, diseño y ejecución de las políticas para este grupo de población.

MUNA pone a disposición de los gobiernos locales que participan de la iniciativa herramientas como guías prácticas, capacitaciones, y otros recursos para el fortalecimiento de capacidades de gestión pública y la elaboración de autodiagnósticos. Estos sirven como puntapié para el diseño, implementación y monitoreo de planes de acción integrales, participativos y con perspectiva de derechos.

Las guías prácticas ofrecen conceptos y herramientas para promover el ejercicio de derechos, y proponen estrategias para su consecución en el nivel local de gobierno. Se espera que posibiliten a los municipios la puesta en marcha de políticas y acciones para que las niñas, niños y adolescentes accedan a programas de protección social, servicios esenciales como la salud, la educación, el cuidado, el agua potable y el saneamiento; a la protección contra la violencia, el abuso y el acceso a la justicia para quienes están en mayor grado de vulnerabilidad. A su vez, buscan promover entornos saludables, limpios y espacios verdes e inclusivos. También pretenden empoderar a las niñas, niños y adolescentes para que

influyan en las decisiones sobre su ciudad, expresen su opinión y participen en la vida familiar, comunitaria y social.

Las temáticas que abordan las guías apuntan a promover estrategias para mejorar el acceso a la protección social, desarrollar acciones integrales en primera infancia, lograr la inclusión educativa de adolescentes fuera de la escuela, crear entornos saludables, promover el cuidado de la salud sexual y reproductiva en adolescentes y de espacios libres de violencia, trabajar en la promoción de los derechos de la niñez y adolescencia con discapacidad, el cuidado del medio ambiente, la acción frente al cambio climático y el acceso a servicios básicos, promover la participación adolescente y la creación de un presupuesto participativo joven; alentar la mejora de la gestión fiscal y presupuestaria municipal para la garantía de derechos, la articulación y generación de alianzas con el sector privado, el desarrollo de estrategias municipales de cuidado y el acceso a la gestión menstrual igualitaria, entre otras. Esta guía forma parte de esa propuesta, específicamente en la temática de Articulación y Generación de Alianzas con el Sector Privado.

Los y las destinatarias de estas guías son los equipos técnicos de los municipios que forman parte de MUNA, es decir, los funcionarios públicos del nivel local de gobierno de los municipios. Esperamos que estos materiales apoyen el trabajo que realizan y les aporten propuestas concretas para contribuir a resolver las problemáticas y los desafíos que enfrentan diariamente en su tarea gubernamental.

Sobre MUNA

MUNA es un sistema de incentivos y estrategias de trabajo con gobiernos locales para mejorar la calidad de vida de niñas, niños y adolescentes en sus municipios, por medio del fortalecimiento de las capacidades, el acompañamiento y la asistencia técnica para la planificación, presupuestación, diseño y ejecución de las políticas para este grupo de población.

Índice

CAPÍTULO 1.
Definiciones y conceptos básicos pág. 8
1.1. Articulación municipios-sector privado pág. 9
1.2. El rol del sector privado pág. 10
1.3. Alianzas público-privadas pág. 11
1.4. Cinco áreas prioritarias pág. 12
1.4.1. Las empresas como proveedoras de bienes y servicios pág. 13
1.4.2. Las empresas como empleadoras pág. 13
1.4.3. Impacto de las empresas en las comunidades y el medio ambiente pág. 13
1.4.4. Las empresas como fuente de tecnología, innovación y financiamiento pág. 14
1.4.5. Voz e influencia de las empresas en la sociedad pág. 14

CAPÍTULO 2.
Desarrollo de un mapeo del sector privado pág. 16
2.1. ¿Qué es un mapeo de actores? pág. 17
2.2. ¿Cuál es su objetivo? pág. 18
2.3. ¿Cuáles son sus características principales? pág. 18
2.4. Premisa relacional pág. 18
2.5. Diseño de un mapeo de actores, paso a paso pág. 18
2.5.1. Clarificar objetivo del mapeo pág. 19
2.5.2. Investigación pág. 19
2.5.3. Análisis pág. 21
2.5.4. Diseño pág. 21
2.5.5. Estrategias pág. 22

CAPÍTULO 3.
Modalidades, relacionamientos y buenas prácticas pág. 24

3.1. ¿Cómo trabajar con las empresas desde el Municipio? pág. 25

3.1.1 El trabajo CON las empresas pág. 25

3.1.2 El trabajo EN las empresas pág. 25

3.2. Tipos de relacionamiento pág. 26

3.2.1. Promoción de prácticas empresariales pág. 26

3.2.2. Promoción de políticas pág. 29

3.2.3. Alianzas pág. 33

3.2.4. Inversión social privada en infancias pág. 34

3.3. Temas prioritarios pág. 37

CAPÍTULO 4.
Gestión estratégica en el relacionamiento con privados pág. 40

4.1. Construcción y gestión de la relación estratégica pág. 41

4.2 El ciclo del compromiso empresarial pág. 42

CAPÍTULO 5.
Conclusiones pág. 46

REFERENCIAS pág. 50

1

Definiciones y conceptos básicos

A quién va dirigida esta Guía

Esta Guía tiene como objetivo contribuir a mejorar las políticas públicas locales destinadas a niños, niñas y adolescentes, a través de la articulación de los municipios con el sector privado en cada uno de sus territorios.

El material se propone apoyar a los gobiernos locales para que puedan crear y llevar adelante estrategias conjuntas de trabajo con y en las empresas, para mejorar la calidad de vida de niñas, niños y adolescentes en sus comunidades.

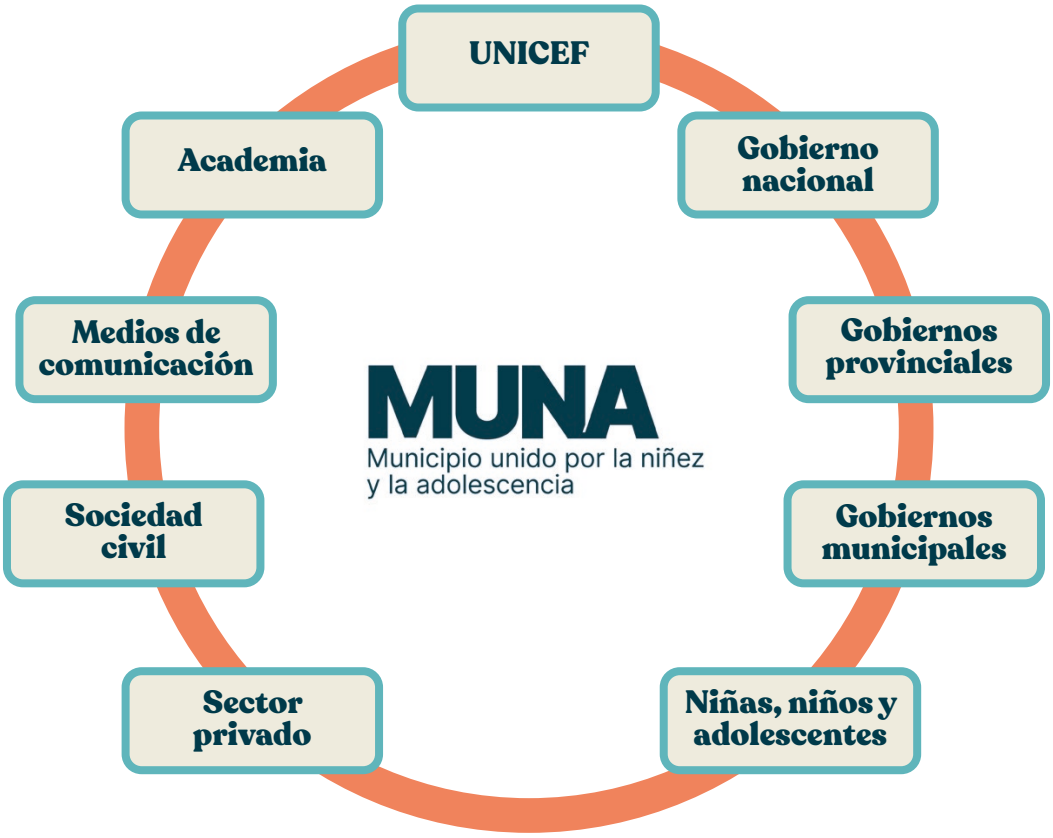
Los equipos municipales encontrarán aquí contenidos, herramientas y casos de buenas prácticas para planificar, implementar y monitorear iniciativas en el territorio que involucren al sector privado (empresas) y que contribuyan al cumplimiento de los derechos de la infancia y adolescencia en el marco de la iniciativa MUNA.

1.1. Articulación municipios -sector privado

La iniciativa MUNA **ofrece a los municipios materiales, capacitaciones y estrategias para el diseño, implementación y monitoreo de planes de acción integrales, participativos y con enfoque de derechos** (UNICEF, 2022). MUNA se fundamenta en la Convención sobre los Derechos del Niño, que tiene rango constitucional en la Argentina desde 1994 y en las obligaciones que presenta para los gobiernos municipales.

A pesar de que las responsabilidades principales para asegurar los derechos de la niñez recaen en los gobiernos de los distintos niveles, **hay otros actores que también tienen un rol central y con los cuales los municipios tienen la oportunidad de interactuar.** Estos son el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil, la academia y los medios de comunicación, con los propios niños, niñas y adolescentes.

GRÁFICO 1 - Actores involucrados en la iniciativa MUNA



Para que el Municipio realice esta tarea, que involucra diferentes niveles gubernamentales y actores no gubernamentales, conviene que **el gobierno local fortalezca la intersectorialidad y los procesos de coordinación y articulación con actores clave a nivel local** (UNICEF, 2022). Así, podrá avanzar en el diseño e implementación de políticas sociales articuladas y coherentes, que pongan efectivamente en acción la promoción integral de los derechos de niños, niñas y adolescentes (UNICEF, 2021).

1.2. El rol del sector privado

Los niños, niñas y adolescentes interactúan en forma continua con las empresas, ya sea como consumidores, futuros líderes empresariales o miembros de las familias de los empleados y las empleadas, y con las comunidades en las que las empresas realizan sus operaciones. Ya que los niños, niñas y adolescentes se encuentran en un momento de crecimiento, aprendizaje y desarrollo, **son especialmente vulnerables**, no solo a procesos de urbanización en ciudades capitales y posibles shocks (ej. pandemia COVID-19), sino **también a las crisis económicas, sociales, ambientales, violencias, explotación y abusos**.

Por tanto, es preciso que la perspectiva de los Derechos del Niño se haga aún más explícita en el accionar de las empresas. Más allá de su tamaño o actividad, pueden impactar de manera positiva o negativa en la vida de los niños, niñas y adolescentes. De ahí que resulta necesario que el sector privado asuma su responsabilidad por los efectos que pueda tener en la infancia y la adolescencia.

Resulta necesario que el sector privado asuma su responsabilidad por los efectos que pueda tener en la infancia y la adolescencia.

A su vez, l**as empresas son agentes de cambio para lograr un desarrollo local sostenible y desempeñan un rol estratégico en la promoción y cumplimiento de los derechos humanos**. Articular e involucrar a las empresas como también a las organizaciones intermedias que las nuclean (asociaciones y cámaras sectoriales y empresariales), colabora en la mejora de las capacidades de los municipios para la garantía de los derechos de la infancia y la adolescencia.

En conclusión, si bien los gobiernos son los principales responsables de brindar las condiciones para el acceso pleno y la garantía de los derechos de su ciudadanía, l**as empresas –en tanto titulares de responsabilidades– tienen un rol central en el cumplimiento de las leyes aplicables, y el respeto y la promoción de los derechos humanos** de quienes integran su plantilla de personal e, indirectamente, de las poblaciones afectadas y las comunidades en las cuales su actividad tiene alcance.

1.3. Alianzas público-privadas

Las alianzas entre el Municipio y las empresas que actúan en sus territorios son un camino de oportunidades: permiten crear soluciones pertinentes, integrales e innovadoras a mayor escala; minimizan y dividen los riesgos; aumentan la disponibilidad, la racionalidad y la productividad en el uso de recursos; mejoran la perdurabilidad de las iniciativas y crean relaciones sólidas y confiables. El sector privado puede reconocerlo y expresar disposición **a trabajar en alianzas con los gobiernos para entregar respuestas más efectivas, superar la dispersión de esfuerzos e incrementar el impacto y la escala**[1].

Para ello, resulta fundamental una articulación orgánica y eficiente entre el sector público y el sector privado. Los espacios de oportunidad de colaboración entre el Municipio y las empresas deben estar enmarcados en una agenda común que plasme el entendimiento mutuo sobre las prioridades dentro del Municipio (GDFE y CIMA, 2018).

¿Cuáles son los elementos esenciales de las alianzas público-privadas?

Los elementos esenciales para lograr alianzas público-privadas eficientes y prósperas son:

- **Colaboración:** voluntad de colaboración entre entidades de naturaleza distinta como el sector público (el Estado) y el sector privado (las empresas).
- **Intereses comunes:** intereses, ámbitos y resultados compartidos por todos los socios de la alianza.
- **Marco legal:** consideración del marco legal o institucional que define el alcance de la alianza.
- **Aspectos compartidos:** acuerdo sobre los riesgos, responsabilidades, recursos y competencias a compartir.
- **Rendición de cuentas:** acuerdo sobre los mecanismos de rendición de cuentas.

(GDFE y CIMA, 2018)

(1) https://www.ikonscorp.com/wp-content/uploads/2021/03/El-Estado-del-Arte-de-la-RSS-en-la-Articulacion-Publico-Privada.pdf

1.4. Cinco áreas prioritarias

El sector privado es hoy un actor muy importante en el desarrollo de las comunidades. Desde el Municipio resulta fundamental comprender **el potencial de las empresas locales para trabajar conjuntamente en pos de los derechos de la infancia y la adolescencia.**

Para clarificar este potencial y los distintos roles de las empresas, podemos ordenarlo en cinco áreas de enfoque prioritarias que pueden servir al Municipio como puerta de entrada para comprometer al sector privado en una articulación que resulte próspera a favor de los niños, niñas y adolescentes.

Áreas de enfoque de empresas y sus roles principales en la sociedad

Las empresas como proveedoras de bienes y servicios

Las empresas como empleadoras

Impacto de las empresas en las comunidades y el medio ambiente

Las empresas como fuente de tecnología, innovación y financiamiento

Voz e influencia de las empresas en la sociedad

1.4.1 Las empresas como proveedoras de bienes y servicios

En las últimas décadas, las empresas han asumido un papel cada vez más importante en el suministro, directa o indirectamente, de **bienes y servicios básicos para la niñez y las familias** como agua potable, saneamiento, educación, transporte, salud, cuidados alternativos, energía y seguridad, entre otros.

En este punto el Municipio puede llevar a cabo diferentes acciones que recalquen la importancia de que estos bienes y servicios que aportan las empresas se realicen desde un enfoque inclusivo y desde una perspectiva de derechos de la infancia y la adolescencia.

1.4.2. Las empresas como empleadoras

En muchas ocasiones, el empleo que genera el sector privado es un factor clave del bienestar de los integrantes de una familia y de una comunidad. Para los niños, niñas y adolescentes **la naturaleza y la calidad del trabajo de su madre, padre y/o cuidador puede determinar** sus condiciones de vida, la oportunidad de salir de la pobreza, el acceso a la educación y a la salud de calidad, y su protección y seguridad.

El Municipio puede realizar acciones con empresas para modificar y mejorar sus políticas y prácticas sobre temas como la erradicación del trabajo infantil.

El Municipio puede colaborar con empresas para modificar y mejorar sus políticas y prácticas empresariales en relación a temas como la erradicación del trabajo infantil y la promoción de políticas de cuidado y género en el ámbito laboral, o el apoyo a los jóvenes en su integración al mundo del trabajo.

1.4.3. Impacto de las empresas en las comunidades y el medio ambiente

Las operaciones comerciales que llevan adelante las empresas tienen **un impacto significativo en las comunidades y el medio ambiente en el que crecen los niños, niñas y adolescentes**, incluyendo la calidad del agua, el aire y el uso y acceso a la tierra.

Las áreas de intervención particularmente relevantes para el Municipio incluyen el impacto del sector privado en la dinámica social y ambiental, y los efectos en el entorno que tienen las operaciones y negocios; la urbanización, el cambio climático, las industrias extractivas y la explotación sexual de la niñez en el sector de turismo.

1.4.4. Las empresas como fuente de tecnología, innovación y financiamiento

Los sistemas de información, las nuevas tecnologías, la big data, la inteligencia artificial, la automatización, el Internet y la realidad virtual son algunas de las tendencias en rápida evolución en tecnología que están moldeando y cambiando la sociedad. Los negocios son a menudo la fuente o impulsores de estas tendencias, ya sea como gigantes tecnológicos globales o como empresas innovadoras más pequeñas.

Dentro de este marco, **la colaboración con las empresas puede ayudar a reconocer, prototipar, y escalar tecnologías e innovaciones en beneficio de niños, niñas y adolescentes,** así como contribuir a identificar y salvaguardar consideraciones éticas.

1.4.5. Voz e influencia de las empresas en la sociedad

Las empresas tienen una influencia significativa en la toma de decisiones y el acceso a todos los niveles de gobierno. En consecuencia, **el sector empresarial es a menudo una voz poderosa en las políticas públicas**. Más allá de su relación con los gobiernos, muchas empresas también tienen un acceso significativo e influencia con el público en general, así como con los pares del mundo de los negocios y la industria.

Con respecto a la niñez y la adolescencia, la voz y la influencia de los negocios con el gobierno pueden manifestarse de dos maneras. En primer lugar, la presión de los intereses empresariales puede socavar las políticas que redundan en el interés de las infancias. Por ejemplo, la presión para que se reduzcan los impuestos de las empresas puede significar un recorte de los presupuestos para la educación y salud.

La presión de los intereses empresariales puede socavar las políticas que redundan en el interés de las infancias.

En segundo lugar, cuando los derechos de la niñez y los intereses empresariales coinciden, las empresas y los líderes empresariales pueden ser una voz positiva importante, utilizando su influencia y su capacidad de presión para promover estos derechos ante los gobiernos, sus pares y la sociedad.

Entonces, podemos preguntarnos, ¿cómo se puede desarrollar desde el Municipio una estrategia que propicie la cooperación y articulación con el sector privado? Como veremos, un primer paso será conocer la actuación de las empresas en el territorio.

Esta necesidad de mayor conocimiento implicará, para el Municipio, mapear las empresas que tienen su actuación a nivel local, su nivel de vinculación con los derechos de niños, niñas y adolescentes, así como describir las características específicas de cada una para diseñar estrategias pertinentes y efectivas.

Las empresas tienen una influencia significativa en la toma de decisiones y el acceso a todos los niveles de gobierno. En consecuencia, el sector empresarial es a menudo una voz poderosa en las políticas públicas.

2

Desarrollo de un mapeo del sector privado

Para iniciar un vínculo con el sector privado en el marco de los derechos de la infancia y adolescencia es necesario identificar a las empresas que están presentes en el territorio a través de la herramienta de mapeo de actores.

El sector privado es un agente de cambio para lograr un desarrollo local sostenible y cumple un rol estratégico en la promoción y cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Según UNICEF, "A nivel local, las empresas tienen una enorme influencia política e impacto social y medioambiental y, por tanto, un papel importante que desempeñar en la construcción de ciudades y territorios adaptados a los niños".[2]

¿Qué se entiende por sector privado?

El sector privado se puede entender, en un sentido amplio, al considerar los cuatro sectores productivos: transformación de recursos naturales, fabricación y/o comercialización de productos, ofrecer servicios y llevar a cabo tareas de investigación y desarrollo.

El sector empresarial incluye a todos los tipos de compañías (micro, pequeñas, medianas, grandes multinacionales y corporaciones globales); cámaras empresariales y sectoriales, y a plataformas multi-stakeholder; a líderes empresariales (personas influyentes y filántropos), así como fundaciones corporativas y familiares.

2.1. ¿Qué es un mapeo de actores?

Es una herramienta de recolección de información que posibilita **crear una referencia rápida de los principales actores involucrados** (sector privado, organizaciones sociales, comunidades, medios de comunicación) **en relación con un tema o problemática.** Permite ir más allá de un simple listado o identificación de actores para sondear sus intereses, incentivos, capacidades y recursos (Fundación Cambio Democrático, 2016).

(7) https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/GetUrlReputation citado en los Términos de Referencia de UNICEF para esta guía.

2.2. ¿Cuál es su objetivo?

Ordenar una realidad compleja de una manera simple. El mapeo nos permite conocer a todas aquellas empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, y las asociaciones empresarias intermedias como cámaras, que están involucradas directa o indirectamente en el complejo entramado que configura una problemática de niñez o adolescencia en el Municipio.

2.3. ¿Cuáles son sus características principales?

El mapeo de actores:

- Representa una **síntesis de la realidad** a partir de la cual se tiende a generalizar ciertos aspectos, pero también a omitir otros.
- Nos muestra una **"foto" de la situación en un determinado momento**. La realidad es cambiante y dinámica; las empresas modifican sus percepciones sobre la realidad, adquieren mayor o menor influencia sobre ciertos espacios y refuerzan o cambian sus posiciones.
- Debe ser considerado de **manera dinámica en el tiempo** a los fines de identificar los cambios que puedan irse generando (Fernández Arroyo y Schejtman, 2012).

2.4. Premisa relacional

El mapa de actores parte del supuesto de que **la realidad social se conforma de relaciones donde participan las empresas, entre otras instituciones y actores**. Los conjuntos de vínculos o relaciones sociales forman redes y, según sea la posición que las distintas empresas ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos para influir en mayor o menor medida en la promoción de la temática de derechos de infancia y adolescencia (Fernández Arroyo y Schejtman, 2012).

2.5. Diseño de un mapeo de actores, paso a paso

La elaboración de un mapeo debe ser **realista en términos del reconocimiento de las empresas que efectivamente están involucradas o pueden estarlo** en la temática de protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes para que sea posible identificar potenciales socios y desafíos.

Detallamos a continuación una serie de **pasos sencillos para crear desde el Municipio el mapeo de empresas** con presencia local con las cuales interactuar.

2.5.1. Clarificar objetivo del mapeo

Para dar el primer paso es importante que reflexionemos sobre **el uso que le daremos al mapeo y con qué fin.** Recordemos que el mapeo es un medio para otro fin, no es un fin en sí mismo.

Para definir el o los objetivos de nuestro mapeo nos podemos hacer preguntas tales como:

- ¿Qué necesito de este mapeo?
- ¿Para qué lo necesito?
- ¿Cuáles son las relaciones que quiero identificar?
- ¿Qué voy a hacer después con esta información?
- ¿Quién va a usar esta información?

2.5.2. Investigación

Es importante que hagamos una investigación en profundidad para identificar **a todas o las principales empresas con presencia local con las que ya nos relacionamos o podemos vincular en un futuro cercano** para llevar adelante programas, proyectos y/o acciones con un enfoque de derechos de niños, niñas y adolescentes.

Resulta fundamental identificar a todas las empresas posibles y señalar si ya están trabajando en la temática o si demuestran interés de hacerlo en el corto plazo. Esta investigación podemos iniciarla **haciéndonos las siguientes preguntas para comprender en profundidad al sector privado local:**

- ¿Cuál es el **tamaño de las empresas** que participan activamente de la economía local?
- ¿Cuáles son los **principales grupos industriales y las principales empresas?** ¿Cuál es su ubicación? ¿Este sector/industria está dominado por micro, pequeñas, medianas o grandes empresas?
- ¿Existe una **industria predominante o estratégica en el territorio** que defina y determine los planes de desarrollo local o las estrategias de reducción de la pobreza?
- ¿Cuál es la **política del gobierno con respecto a las industrias estratégicas?** ¿Existen regulaciones específicas que deben ser monitoreadas a nivel municipal?
- ¿Cuál es el **desempeño y la relevancia de estas empresas en relación con la realización de los derechos de los niños y las mujeres**? ¿Existen impactos, tanto

positivos como negativos, de las empresas en temas de derechos de infancia, adolescencia y mujeres?

- ¿Las empresas **brindan servicios para la educación, la salud u otros servicios a los niños más desfavorecidos**?
- ¿Son estas **empresas identificadas las principales proveedoras de empleo, bienes y servicios básicos** a nivel local?

Para esta tarea **podemos recurrir a diferentes fuentes de información**:

- Páginas web, blogs y redes sociales de las empresas (LinkedIn, Instagram, Facebook).
- Reportes de sustentabilidad o informes sociales que sean públicos del sector privado local.
- Notas periodísticas publicadas a través de diferentes medios.
- Encuestas y entrevistas a actores diversos en el territorio[3].
- Áreas municipales y provinciales que concentren información territorial/estadísticas, planes estratégicos municipales y provinciales, y vínculos con empresas por distintos fines.
- Información suministrada por asociaciones y cámaras (por ejemplo: Grupo de Fundaciones y Empresas GDFE), Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) o incluso cámaras empresarias locales.

Podemos organizar la información que vayamos recabando en una tabla como la que compartimos.

INDUSTRIA	NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO (pequeña, mediana o grande)	TRABAJA EN INFANCIA Y ADOLESCENCIA	PROYECTO QUE REALIZA	CON QUÉ ACTORES LO LLEVA ADELANTE (GOBIERNO, ONG, OTRAS EMPRESAS)	NO TRABAJA AÚN EN LA TEMÁTICA PERO PODRÍA INVOLUCRARSE	PERSONA DE CONTACTO empresariales

(3) Elaboración propia a partir de UNICEF (2021a). Iniciativas y soluciones tecnológicas del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil en el ámbito educativo. Mapeo y análisis. Argentina: UNICEF.

2.5.3. Análisis

El tercer paso es el análisis de las empresas identificadas. Para esta tarea tenemos dos variables claves:

a. **Interés: nivel de interés de la empresa en la temática de infancia y adolescencia.** Podemos clasificarlo según si ESTÁ A FAVOR / ESTÁ EN CONTRA / ES NEUTRO.

b. **Influencia: nivel de influencia de la empresa en el desarrollo de la temática** dentro del Municipio. Podemos clasificarlo según si su influencia es ALTA / MEDIA / BAJA.

Podemos agregar dos columnas complementarias a la tabla anterior sumando la clasificación por interés e influencia. Nuestra tabla de investigación y análisis quedaría entonces estructurada de la siguiente manera:

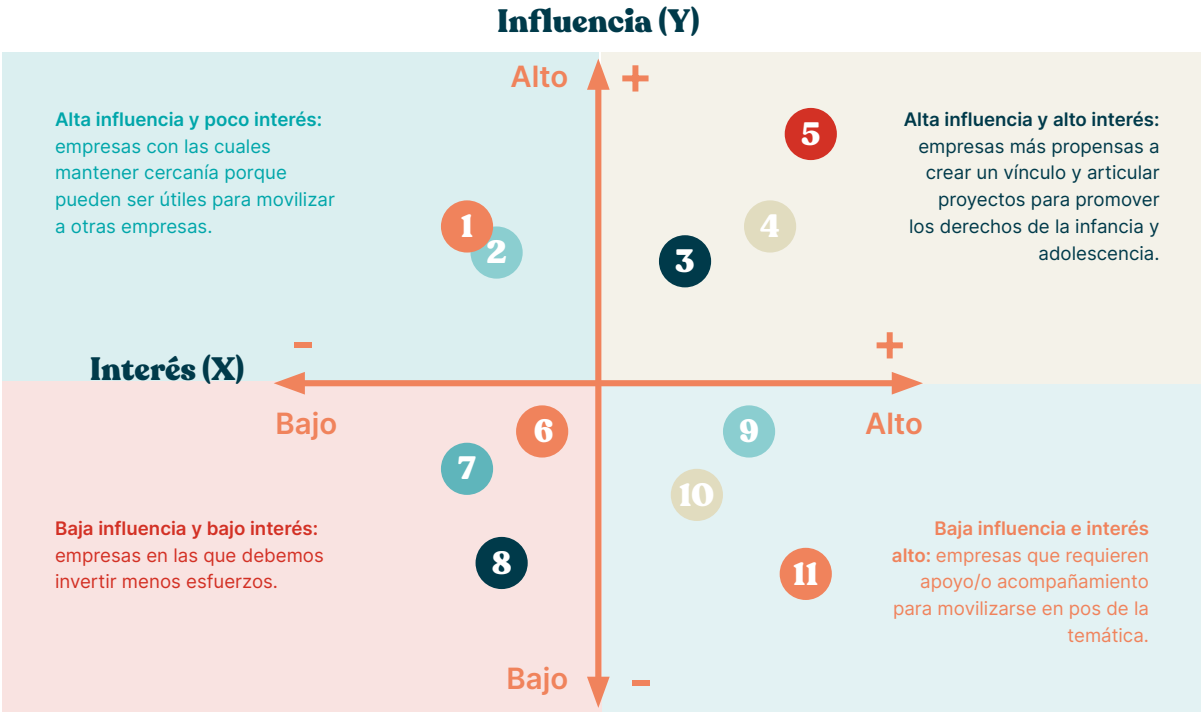
INDUSTRIA	NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO (pequeña, mediana o grande)	TRABAJA EN INFANCIA Y ADOLESCENCIA	PROYECTO QUE REALIZA	CON QUÉ ACTORES LO LLEVA ADELANTE (GOBIERNO, ONG, OTRAS EMPRESAS)	NO TRABAJA AÚN EN LA TEMÁTICA PERO PODRÍA INVOLUCRARSE	PERSONA DE CONTACTO empresariales	NIVEL DE INTERÉS	NIVEL DE INFLUENCIA

2.5.4 Diseño del mapa

En el cuarto paso realizaremos **el mapeo de las empresas analizadas[4] de manera gráfica**. El gráfico más recomendado y sencillo de utilizar es la matriz en forma de cruz, donde se ubican las empresas identificadas (en el paso 2) según su grado de interés y su influencia (tal como se vio en el paso 3) respecto a la temática de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

(4) https://youtu.be/v-J5LCN5fQw

Esto genera la siguiente organización visual:



Foco:

- Según su ubicación en el mapa, podemos identificar sobre cuáles de las empresas relevadas podemos poner el foco para crear un vínculo y articular:
- **Baja influencia y bajo interés:** empresas en las que debemos invertir menos esfuerzos.
- **Baja influencia e interés alto:** empresas que requieren apoyo y/o acompañamiento para movilizarse en pos de la temática.
- **Alta influencia y poco interés:** empresas con las cuales mantener cercanía porque pueden ser útiles para movilizar a otras empresas.
- **Alta influencia y alto interés:** empresas más propensas a crear un vínculo y articular proyectos para promover los derechos de la infancia y adolescencia.

2.5.5. Diseño de estrategias

Este paso guarda una estrecha relación con el objetivo de nuestro mapeo. Será particularmente útil si queremos saber con qué empresas hacer alianzas para iniciar un trabajo conjunto. Esto nos facilitará la tarea de **diseñar un plan donde detallemos cómo vamos a trabajar con las empresas en las que definimos poner foco**, en qué fase de la iniciativa conjunta que queremos llevar adelante tienen intervenciones, qué recursos compartimos, que podemos ofrecer y recibir para generar en conjunto el mayor valor.

Concluido el mapeo, contamos ya con la información necesaria sobre las empresas locales que contactaremos para evaluar la posibilidad de trabajar en conjunto. Para **lograr alianzas público-privadas prósperas se requiere colaboración** (voluntad de ambas partes), intereses comunes (compartidos por los socios de la alianza), **un marco legal o institucional** (que defina el alcance de la alianza), **aspectos compartidos** (acuerdo sobre los riesgos, responsabilidades, recursos y competencias a compartir) y **rendición de cuentas** (acuerdo sobre los mecanismos de rendición de cuentas).

Recomendaciones a la hora de diseñar estrategias de trabajo

Identificar cuáles son las empresas más importantes para la iniciativa a desarrollar en pos de la infancia y adolescencia no asegura que todas ellas se conviertan en participantes activos, por ende es necesario tomar medidas para generar interés y sostener el compromiso. Las siguientes son algunas recomendaciones que pueden tener en cuenta al realizar esta tarea.

- **Antes de diseñar una estrategia para relacionarse con cada empresa, debatan primero qué es lo que quieren que esta haga. Así definirán los objetivos de su estrategia.**

- **Cuando una empresa tiene un interés alto en contribuir a desarrollar nuestra propuesta es conveniente buscar los mecanismos que permitan que se sume al proyecto.**

- **Son tan importantes las empresas que estén a favor como quienes puedan oponerse, por lo que es necesario diseñar estrategias de información y comunicación, así como hacer algunas concesiones de manera que se conviertan en aliadas del proceso.**

- **• Un buen mapeo de actores sociales debe garantizar que se incluyan a todas las empresas disponibles. Es primordial que hagan consultas continuas para asegurar que ninguna empresa importante se haya quedado por fuera del listado.**

- **Además de diseñar estrategias que apunten al apoyo de cada empresa, es clave generar otras que permitan construir alianzas entre ellas. Cuantas más empresas se sumen, mayores serán nuestras probabilidades de apoyo hacia la iniciativa que desarrollemos.**

- **Las estrategias de comunicación siempre son importantes, pues permiten asegurar que todos –las empresas aliadas, las opositoras y las que aún no tienen una opinión– sepan exactamente cuáles son los propósitos que se plantean desde el Municipio.**

3

Modalidades, relacionamientos y buenas prácticas

3.1. ¿Cómo trabajar con las empresas desde el Municipio?

Una vez comprendido todo el potencial de las empresas en sus distintos roles que cumplen en la sociedad y luego de tener identificadas a las entidades claves presentes en el territorio, desde el Municipio se puede trabajar con ellas desde dos vías diferentes.

3.1.1 El trabajo CON las empresas

El sector privado puede contribuir para mejorar la eficacia y ampliar la escala de las políticas e iniciativas sobre derechos de la infancia y la adolescencia promovidas por el Municipio debido a que tienen los recursos, los medios y la influencia para realizar un aporte significativo. Al aprovechar estratégicamente los recursos económicos, la escala y el alcance del negocio, sus tecnologías de comunicación, capacidades y soluciones innovadoras, el Municipio puede mejorar significativamente el acceso a las comunidades más vulnerables, y puede ampliar sus intervenciones y la entrega de servicios.

3.1.2. El trabajo EN las empresas

Los municipios también pueden agregar valor a las empresas promoviendo que estas cambien sus políticas y prácticas internas propiciando el cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes, y abordando así los impactos negativos.

Un gobierno local puede promover la empleabilidad de jóvenes en situación de vulnerabilidad, generando cambios en los procesos de reclutamiento de las empresas para que sean inclusivos.

Como ejemplo, un Municipio puede promocionar políticas de género y conciliación de la vida personal y profesional y que estas sean adoptadas en las empresas de la comunidad. De la misma manera, un gobierno local puede promover la empleabilidad de jóvenes en situación de vulnerabilidad generando cambios en los procesos de reclutamiento de las empresas para que sean inclusivos. Estos son algunos ejemplos de agen-

das que puede priorizar el Municipio y que, para cumplir con sus objetivos, identifica a las empresas como motores para generar impactos positivos.

3.2. Tipos de relacionamiento

A continuación presentamos cuatro tipos de relacionamiento estratégico que puede promover el Municipio para trabajar con y en las empresas. Para cada una de estas tipologías, además de su definición, compartiremos algunas buenas prácticas que están llevando adelante diferentes municipios en nuestro país y así dar a conocer iniciativas que sirvan para clarificar o inspirar a otros.

3.2.1. Promoción de prácticas empresariales

Este tipo de relación **busca trabajar EN las empresas**, **es decir, en la modificación de sus políticas y prácticas corporativas** para abordar los impactos negativos y promover el respeto de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Entre estas prácticas podemos mencionar aquellas que generen **cambios o mejoras en las políticas de las empresas para remediar o abordar impactos negativos en materia de derechos o introducir la perspectiva de género y equidad.**

Este forma de vincularse con las empresas puede girar en torno a trabajar en la eliminación/erradicación del trabajo infantil en la cadena de valor; en generar oportunidades de trabajo digno para jóvenes trabajadores, padres y cuidadores, o promover la implementación de mejores políticas de conciliación familia- trabajo desde un enfoque de género que garanticen el derecho al cuidado de niños y niñas.

CASO 1
Iniciativa Público-Privada para igualdad de género en CABA

En 2018, nació la "Iniciativa Público-Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo" (IPP), con el objetivo de **materializar un plan de acción conjunto entre el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) y el sector privado para garantizar la equidad de género en el mercado laboral porteño**. Esta iniciativa es impulsada por la Secretaría para la Igualdad de Género del GCBA con la participación de sesenta y nueve empresas de la ciudad y el acompañamiento de UNICEF.

IPP considera que para abordar la desigualdad de género en el ámbito laboral se necesita crear una respuesta integral y coordinada entre el sector público y el sector privado. En este sentido, el GCBA juega un rol central como promotor de la agenda de género y equidad c**onvocando a las empresas, que son actores primordiales porque pueden facilitar la igualdad de género en sus ámbitos de trabajo** entre sus colaboradores haciendo extensivo el impacto también a sus familias.

IPP busca eliminar las desigualdades persistentes entre varones y mujeres e incorporar a más de ellas en el mercado de trabajo en igualdad de condiciones dándole protagonismo en el desarrollo económico de la Ciudad. Para ello, IPP **se articula en cuatro ejes de trabajo: participación laboral femenina, brecha salarial de género, acceso de mujeres a puestos de decisión y conciliación laboral y vida personal.**

En este último eje, el Municipio trabaja en articulación con UNICEF en la iniciativa **"Empresas que Cuidan"** promoviendo políticas de cuidado y armonización de la vida profesional y personal para que trabajadores y trabajadoras puedan ejercer el derecho al cuidado de sus niños, niñas y adolescentes. En estos cuatro ejes se llevan adelante capacitaciones, talleres, intercambio de buenas prácticas y mediciones de resultados.

Las empresas firman un acuerdo de colaboración y establecen un plan de trabajo de tres años. **La participación de las empresas es completamente gratuita, confidencial y voluntaria** y ellas eligen el grado de participación que desean tener en las capacitaciones, las mediciones y las acciones co-creadas que se llevan adelante en la iniciativa. Con su participación en el programa, las empresas cuentan con un plan de acción público-privado, basado en evidencia, con el acompañamiento para aplicar políticas internas de género.

Entre los **beneficios concretos** para las empresas, la Ciudad de Buenos Aires menciona una mayor atracción y retención de talentos, el aumento de la rentabilidad y productividad, un mejor clima laboral, menor ausentismo y un mayor compromiso de los empleados y las empleadas hacia la empresa.

Esta **iniciativa es un buen ejemplo de cómo se pueden incentivar prácticas empresariales para promover los derechos de niños, niñas y adolescentes en la perspectiva de género y equidad**, tanto en las políticas que engloban a la familia y al trabajo, como en los procesos de inclusión socio laboral de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad.

Más información en: https://www.buenosaires.gob.ar/igualdaddegenero/iniciativa-publico-privada-para-la-igualdad-en-el-mercado-de-trabajo

CASO 2

“Cuidar Santa Fe” es la línea de fortalecimiento de la Infraestructura de Cuidados para los Parques y Áreas Industriales del territorio santafesino. En octubre de 2021 se lanzó el programa **Cuidar Santa Fe- Hacia la construcción de un Sistema Integral de Cuidados,** impulsado por el Ministerio de Igualdad, Género y Diversidad de la provincia de Santa Fe. Surgió en el marco de las **políticas públicas de promoción de la corresponsabilidad de las tareas de cuidado** a efectos de garantizar una organización social del cuidado más justa y con igualdad de género.

El programa **cuenta con varias etapas y metas de implementación**. Primero, contempla la creación de la Mesa Interministerial de Políticas de Cuidado para la elaboración de un diagnóstico común sobre las formas en las que se organiza socialmente el cuidado en la provincia. Esto incluye al Registro Público de Espacios, Instituciones y Servicios donde se brindan Cuidados Comunitarios, Privados y Estatales en Santa Fe y el Mapeo de servicios, programas y proyectos provinciales y locales existentes enfocados en los cuidados.

A su vez, dentro del programa se desarrolla la **“Línea de fortalecimiento de la Infraestructura de Cuidados para los Parques y Áreas Industriales del territorio santafesino”** en articulación con el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología. Busca contribuir a **una distribución más equitativa de los cuidados entre mujeres y varones** que permita, en esos ámbitos de trabajo, la conciliación de esta responsabilidad.

Esta política está destinada a Parques y Áreas industriales reconocidos por la autoridad de aplicación de la Ley Nº 11.525 y sus modificatorias en la provincia de Santa Fe. Dentro de sus líneas de acción propone:

- El fortalecimiento de **Espacios de Lactancia** en los Parques y Áreas Industriales, para garantizar la extracción y conservación de la leche en condiciones privadas, higiénicas y seguras.

- El fortalecimiento de **espacios de cuidados** en los Parques y Áreas Industriales, bajo la modalidad de guarderías, jardines maternales y/o de infancias, ludotecas u otro formato que se pueda considerar a los fines de asegurar el cuidado de hijos/as de las y los trabajadores de los complejos industriales y contribuir a la conciliación entre su vida laboral y familiar.

- El fortalecimiento de **acciones de Igualdad de Oportunidades** en los Parques y Áreas Industriales que posibiliten el desarrollo y reconocimiento de las trayectorias laborales de trabajadores/as.

Siguiendo esta línea, en febrero de 2022 se inauguró la primera **Sala de Lactancia del Consejo Nacional de Investigaciones en Ciencia y Tecnología CONICET-Santa Fe**, que está a disposición de todas las trabajadoras del organismo, así como de aquellas mujeres que se desempeñan en el **Parque Tecnológico Litoral Central** ubicado en la ciudad de Santa Fe, en las empresas incubadas y en las empresas radicadas.

Estas iniciativas en torno a la creación de un Sistema Integral de Cuidados de la provincia de Santa Fe contribuyen a **garantizar el derecho de las personas a recibir cuidado, cuidarse y a cuidar en condiciones de calidad e igualdad** en todo el territorio provincial, promoviendo **el desarrollo de la autonomía, la atención y asistencia a las personas en situación de dependencia y el desarrollo infantil y juvenil,** en el marco de un **modelo de corresponsabilidad entre familias, Estado, mercado y comunidad.** En ese sentido, los municipios pueden promover este tipo de iniciativas, haciendo eco de las buenas prácticas de otras jurisdicciones y cobrando protagonismo en sus propios territorios.

Más información en:
https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/241496

https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/242231/(subtema)/241496

https://santafe.conicet.gov.ar/sala-de-lactancia/

3.2.2. Promoción de políticas

Este tipo de vínculo busca trabajar con las empresas para involucrarlas en actividades de promoción orientadas a respaldar políticas más adecuadas y que sean prioritarias para la infancia y la adolescencia. Las empresas tienen mucho peso en los gobiernos y en la sociedad, por lo tanto, **contar con su apoyo en lo referente a políticas más sólidas en favor de la infancia y adolescencia aumenta las probabilidades de que su influencia y participación sean satisfactorias.**

Entre las iniciativas podemos mencionar la participación de empresas y organizaciones empresarias en instancias de diálogo, intercambio y gestión sobre problemas relevantes de derechos de niños, niñas y adolescentes en relación al sector empresarial. En lo que respecta a la iniciativa MUNA, la participación y articulación con las empresas en el proceso de diseño e implementación de los planes de acciones es recomendado para lograr el apoyo de los múltiples actores del ámbito privado involucrados en el desarrollo territorial.

También desde el Municipio se pueden **generar campañas para la promoción de derechos** como lactancia, entornos saludables, entornos libres de violencia, entre otros, donde las empresas puedan amplificar el mensaje ya que tienen un importante alcance tanto hacia sus empleados/as a través de su comunicación interna como hacia sus clientes y consumidores a través de canales locales y en algunos casos masivos.

CASO 1

Alianza público-privada para la disminución de la mortalidad infantil en Comodoro Rivadavia

Entre 2001 y 2003, la ciudad de Comodoro Rivadavia (Chubut) registraba altas tasas de mortalidad infantil. Como respuesta, **surge la iniciativa público-privada que cuenta con 17 años ininterrumpidos de implementación** y nuclea esfuerzos del Ministerio de Salud de Chubut, la empresa Pan American Energy y FUNDASAMIN (Fundación para la Salud Materno Infantil) para brindar capacitaciones intensivas y sostenidas en el tiempo a miembros de los equipos de salud encargados de la atención de madres y recién nacidas/os.

La empresa contribuyó en la identificación del problema y trabajó junto al sector público con una perspectiva de largo plazo. Pan American Energy contribuyó al financiamiento de la estrategia y con la gestión de su red de actores para el sostenimiento del programa. En primer lugar, se analizaron los registros de 2002-2003 y se realizaron visitas en el territorio. Después, se trazó un diagnóstico que indicaba que las altas tasas de mortalidad infantil se registraban en el período neonatal.

La iniciativa contempla entre sus objetivos generales colaborar en la disminución de la mortalidad materno-infantil mediante la mejora de la calidad de la atención perinatal y la disminución del riesgo materno-fetal y neonatal, así como desarrollar un programa de educación sobre temas perinatales dirigido a todo el personal dedicado a la atención de las embarazadas y las/los recién nacidos. También propone colaborar en la integración de los sectores público, privado y de la sociedad civil.

Se buscó fortalecer la mirada perinatal desde el embarazo mediante la capacitación en terreno a los miembros del equipo de salud con asesoramiento técnico y participación activa en la práctica asistencial. A su vez, se profundizó el trabajo en la comunidad en los centros de atención de salud para las madres que no asistían a los controles y así **trabajar el embarazo de riesgo y la promoción de la lactancia.**

Los contenidos y las estrategias principales de esta iniciativa consisten en capacitaciones intensivas y sostenidas de todo el equipo de salud que está a cargo de la madre y del recién nacido/a. Con la premisa de trabajo directo en el lugar, se trabaja sobre la dinámica del equipo de salud para detectar los cuidados y procedimientos que deben ser revisados y las estrategias para lograrlo.

Además, en el marco de la **Semana Mundial de la Lactancia Materna**, se realizan capacitaciones específicas complementadas con material de difusión (videos, redes sociales, afiches). Ya hay dos centros de salud acreditados como centro amigo de la lactancia. También se trabaja en la difusión y concientización en el marco de la **Semana del Parto Respetado y la Semana del Prematuro.**

En 2004, cuando comenzó esta iniciativa, la mortalidad infantil en Chubut superaba el 18 por mil. **Con un trabajo sostenido y en articulación con actores del sector privado y sociedad civil, entre 2010 y 2020 Chubut logró un descenso histórico en este índice reduciéndolo en un 50%**. Según datos del Ministerio de Salud provincial, el índice ha

presentado oscilaciones durante ese período y ha llegado en 2017 a ser la provincia con menor mortalidad infantil del país, con una cifra del 5,1 por mil.

Debido a los excelentes resultados, **la iniciativa se extendió a otras ciudades de Chubut, y se sumó a la provincia de Neuquén (2014)**. También se han realizado acciones en las Provincias de **Santa Cruz (2019) y Buenos Aires (2018 y 2019)**. En la actualidad, se desarrolla en los Hospitales Regionales de Comodoro Rivadavia, Neuquén, Caleta Olivia, hospitales zonales de Trelew y Puerto Madryn, las clínicas del sector privado de Comodoro Rivadavia, Trelew y Puerto Madryn, y los Centros de Atención Primaria de Salud de Comodoro Rivadavia (Jorge Newbery, Cesia y Quirno Costa).

Este es un claro **ejemplo de una alianza público-privada en la cual cada actor suma su conocimiento y experiencia, y mantiene una participación sostenida en el tiempo en favor de una política pública sólida en beneficio de la infancia.**

Más información:

http://www.ods.ceads.org.ar/objetivo-3/

https://www.cronista.com/brand-strategy/Creciendo-Juntos-un-programa-clave-para-disminuir-la-mortalidad-infantil-20191114-0048.html

https://www.comodoro.gov.ar/2021/07/30/el-Municipio-concretara-jornadas-sobre-la-importancia-de-la-lactancia-materna/

CASO 2

"Arándanos". Erradicación del trabajo infantil en Santa Lucía y Sargento Moya

El trabajo infantil durante la cosecha de arándanos es una preocupación tanto para los municipios de la provincia de Tucumán como para las empresas del sector. Esta situación se agravó durante la pandemia, ya que muchos niños, niñas y adolescentes acompañaban a sus padres en sus trabajos en el campo ante la falta de asistencia presencial a la escuela y la falta de conectividad para poder realizar sus tareas escolares.

Los municipios de **Santa Lucía y Sargento Moya**, zona tucumana de producción de arándanos, **iniciaron conversaciones con la Asociación de Productores de Arándanos (APAMA) para trabajar en conjunto en favor de la prevención del trabajo infantil en la industria**. Estos actores se propusieron diseñar juntos dinámicas de intervención social y prevención en la cadena productiva del sector.

En 2020, ambos municipios y APAMA convocaron también a la Fundación Desarrollo y Autogestión (DyA), especialista en estrategias para evitar el trabajo infantil, para desarrollar un plan de acción preventivo. El plan abarca un Sistema de Cumplimiento Social (SCS) que incluye: **a) acciones de sensibilización (talleres)** con todos los actores de la cadena productiva, **b)** la implementación de un **sistema para monitorear y evitar la presencia de trabajo infantil** en los campos y **c)** la implementación de **centros de cuidados** para que madres y padres tengan espacios donde dejar a sus hijos e hijas **y servicios de educación** para que los/las adolescentes tengan oportunidades de formación y recreación (denominados Puntos Jóvenes).

Los Puntos Jóvenes son espacios públicos que brindan conectividad digital a jóvenes de 12 a 17 años, con equipo de tutores que acompañan sus trayectorias escolares. Funcionan con turnos asignados y todas las medidas de seguridad e higiene de la pandemia. Ayudan a evitar la deserción escolar por falta de conectividad y previenen el trabajo infantil porque colaboran con la continuidad educativa de los adolescentes.

Actualmente **están en funcionamiento dos centros de cuidado infantil y dos Puntos Jóvenes digitales en los municipios de Santa Lucía y Sargento Moya** gestionados junto al Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores (RENATRE). Y se está trabajando para inaugurar un tercero en esa provincia y también en Buenos Aires y Entre Ríos, las otras dos zonas productoras de arándanos en nuestro país.

Esta iniciativa refuerza **el trabajo conjunto de los municipios con el sector privado local para fortalecer el desarrollo e implementación de estrategias de prevención y erradicación del trabajo infantil.** En este sentido, la presencia del Estado es fundamental para generar políticas integrales que den respuestas a estas problemáticas en las comunidades.

3.2.3. Alianzas

Las empresas también pueden ser **una fuente potente de innovaciones con las cuales crear productos y servicios originales que permitan promover y garantizar los derechos de la infancia y adolescencia.** La tecnología puede suponer un verdadero apoyo en aras de que los derechos de niños, niñas y adolescentes se ejerzan más rápido y de modo más generalizado, ya sea con las nuevas invenciones o al modernizar servicios existentes de importancia para los niños, niñas y adolescentes con el propósito de que los programas sean más eficientes.

CASO 1
"PRODEA": Programa de Educación Alimentaria en Córdoba

La malnutrición e inseguridad alimentaria en niñas y niños de sectores vulnerables es una problemática a nivel mundial y local. El Centro de Estudios de Nutrición Infantil en Argentina ha observado que **el consumo de frutas y verduras ha disminuido año tras año,** sobre todo en sectores vulnerables y de bajos recursos. Según datos relevados por los impulsores del programa en forma directa en comedores barriales de la ciudad de Córdoba en conjunto con la red Con-tenedor, ese consumo en niños y niñas de zonas vulnerables es de sólo el 10% de lo que recomienda la Organización Mundial de la Salud (400 gramos/día).

A partir de esta **problemática**, surge la alianza entre CoreLab (Laboratorio de Innovación Pública y Social de la de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Córdoba) y el emprendimiento local Loopfarms, para desarrollar un sistema de granjas urbanas renovables, un modelo innovador de agroecología urbana y economía circular que dio lugar a un proceso de transformación social para resolver un desafío local.

El objetivo principal del Programa de Educación Alimentaria (PRODEA) **es aumentar el consumo de frutas y verduras en niñas y niños de la ciudad de Córdoba, principalmente de sectores vulnerables.** Es decir, que niñas y niños aprendan jugando y logren así educarse alimentariamente mediante la participación activa en el proceso de generación de su propio alimento desde la producción sostenible y sustentable.

Se creó un equipo de diseño inicial conformado por el INTA Córdoba, la Asociación Civil Con-tenedor, CESNI (Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil), Colegio de Nutricionistas de Córdoba, el COYS (Centro de Obras y Servicios de Córdoba), el espacio Cultural y Social La Quadra, la Facultad de Nutrición de la Universidad Católica de Córdoba, la Fundación Alimentar, la Fundación AVINA y Valeria Churba, que formaron parte de la **red de cambio**. Con la metodología *design thinking*[5] se validó que la hipótesis inicial de integrar dos tecnologías (hidroponía y biogás) a través de un modelo de granjas urbanas renovables

(5) "Desing thinking" o "pensamiento de diseño" es un método para generar ideas innovadoras que se centra en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. Es una manera de trabajar en grupo que maximiza la creatividad colectiva.

no era ni viable ni escalable. Entonces, la red de cambio aportó el conocimiento necesario para abordar cada temática, desde el usuario afectado a la dinámica de trabajo.

Como propuesta, se planteó el **desarrollo de un modelo educativo y productivo estandarizado que permita su escalabilidad. Este modelo integral lúdico de bajo costo** está compuesto por cuatro kits **-huertas urbanas, bio-composteras, tratamiento de residuos sólidos urbanos y producción de huevos-** con sus respectivas guías educativas y capacitaciones. Se busca que sean de fácil construcción y distribución, bajo modelos de triple impacto. Para implementar la iniciativa, se capacita a tutores que apadrinen a niñas y niños en cualquier lugar de Latinoamérica siguiendo la metodología del programa y relevando datos mediante una herramienta digitalizada que permite monitorear y evaluar el impacto, así como brindar información para la toma de decisiones.

La prueba piloto se hizo en el Centro Cultural y Social La Quadra, del barrio Güemes de la capital cordobesa. La propuesta constó de tres etapas:

- Implementar el modelo mediante el uso y el aprendizaje de kits lúdicos de bajo costo.
- Replicar y escalar el modelo en otros espacios locales y de Latinoamérica.
- Lograr un modelo de educación financiera que fomente el intercambio y la economía social.

PRODEA es un ejemplo de alianza para la innovación y la provisión de productos y servicios en donde, a través del trabajo colaborativo, se propone una solución transformadora a un desafío concreto y, a su vez, se busca evaluar conocimientos, percepciones, actitudes y prácticas relacionados con hábitos, salud y alimentación de los niños y niñas.

Más información en:

https://gestionmunicipal.org
https://corlab.cordoba.gob.ar/cordoba-entre-las-tres-ciudades-latinoamericanas-con-mejores-proyectos-de-innovacion-social/
https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=Zp70Puv_08Y&feature=emb_logo

3.2.4. Inversión social privada en infancia

Las empresas pueden ser una **fuente indispensable de financiación y recursos para los programas de los municipios destinados a la niñez y adolescencia.** El sector privado, desde sus programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), lleva adelante líneas de trabajo en las que pueden enmarcarse los proyectos del Municipio en pos de los derechos de la infancia y adolescencia. De esta manera, las empresas pueden apoyar con recursos financieros que permitan implementar y/o potenciar las propuestas generadas por el Municipio.

CASO 1

"Residencias para madres". Por una maternidad segura y centrada en la familia en Florencio Varela

En Argentina, cada año nacen aproximadamente 740.000 bebés, de los cuales 60.000 son prematuros que necesitan cuidados y atenciones especiales, y este número va en aumento[6]. Ante esta situación, desde UNICEF se promueve **la iniciativa "Residencia para Madres" (RM)**, que tiene como objetivo evitar la separación de la madre y el niño o niña en aquellos casos que requieran la internación del recién nacido/a, ya sea por parto prematuro o el padecimiento de alguna enfermedad. Estos espacios posibilitan a las mamás permanecer en el hospital y **facilitan el contacto permanente con sus bebés, favoreciendo su recuperación.** También, de esta forma, se busca promover la participación activa de la madre en el cuidado de su hijo o hija, el mantenimiento de la lactancia materna, y la oportunidad de ofrecer intervenciones de educación para la salud.

Un ejemplo de articulación público-privada en el marco de esta iniciativa es **el trabajo conjunto entre el Municipio de Florencia Varela y la empresa Farmacity, con intermediación de UNICEF, para crear una Residencia para Madres en el Hospital Mi Pueblo** (Florencio Varela), que posee la maternidad más grande de la provincia de Buenos Aires.

En este caso se unió la necesidad del Municipio de Florencia Varela de promover una maternidad segura y centrada en la familia en el hospital, potenciando el trabajo realizado por su área de neonatología con el interés de la empresa Farmacity de promover el cuidado de la salud como parte de su programa de sustentabilidad.

Desde 2015, **Farmacity lleva adelante la campaña anual de recaudación de fondos "Simplemente por los Niños" para destinarlos a Residencias para Madres.**

Este caso muestra cómo el Municipio se puede involucrar en una iniciativa donde una o varias empresas pueden ser fuente de financiación y/o recursos para potenciar programas locales destinados a los niños y niñas. Para el municipio de Florencia Varela era vital que el hospital local contara con el espacio de Residencias para Madres para fortalecer el vínculo entre madre e hijo/a recién nacido/a. Desde el Municipio se celebró esta iniciativa como un logro para los vecinos y las vecinas de Florencio Varela y además se ratificó el compromiso de continuar trabajando para mejorar la salud de los varelenses.

Más información en: https://www.unicef.org/argentina/corp-residencias-para-madres

(6) https://www.unicef.org/argentina/corp-residencias-para-madres

CASO 2

"Comunidades en acción". Promoción de entornos y alimentación saludable en Luján

"Comunidades en acción" es **un programa para escuelas públicas primarias que tiene como objetivo la promoción del movimiento y la alimentación saludable en la infancia.** Entre 2011 y 2019, el Municipio de Luján, desde el área de Supervisión Escolar, llevó adelante este programa junto con la empresa Torneos, que desde hace 40 años trabaja en la creación de soluciones de valor para la industria del deporte.

Hoy el sobrepeso y la obesidad infantil son una epidemia en aumento en todo el mundo y también en Argentina. El exceso de peso incrementa el riesgo de desarrollar condiciones tales como la diabetes, la hipertensión arterial y los accidentes cerebrovasculares, entre otras. Para prevenirlo es fundamental adquirir hábitos saludables -como llevar una alimentación adecuada y una vida activa- desde las etapas más tempranas.

"Comunidades en acción" nace desde la visión de **considerar a la escuela como un escenario privilegiado para promover la salud y el desarrollo de una alimentación y estilo de vida sanos.** Es fundamental la articulación con diferentes actores para lograr entornos escolares saludables, interviniendo en comedores, kioscos, huertas escolares, y proveyendo actividad física de calidad y cantidad suficiente, entre otros aspectos.

A través de este programa **se brinda apoyo técnico y económico a 18 instituciones educativas del Municipio de Luján para el diseño e implementación de proyectos** orientados al fortalecimiento del área de educación física, los recreos en movimiento, los quioscos saludables y el acercamiento de las familias. También se desarrollan capacitaciones para directivos, profesores de educación física y docentes de grado y talleres para niños, niñas y sus familias. Las temáticas abordadas surgen de los diálogos con la Supervisión de Nivel Primario y de la Inspección de Educación Física distrital.

Con los años **el programa fue llegando a otros municipios del país.** En nueve años de implementación, "Comunidades en Acción" ha llegado a 23 escuelas de Luján, Vicente López y Bariloche trabajando con unos 200 docentes y profesores **para mejorar la calidad de vida de 8.000 niños, niñas y jóvenes.**

Actualmente, hay en desarrollo una plataforma educativa que reúne los materiales editados a lo largo del programa: **ideas, herramientas y juegos para formadores y familias.** La intención de esta nueva etapa es ampliar el público destinatario, alentando el acercamiento de clubes y organizaciones que trabajan con la comunidad.

Este caso permite ejemplificar cómo **el municipio local y el sector privado pueden interactuar en una iniciativa común donde las empresas provean financiación y otro tipo de recursos como conocimientos, materiales y tecnología en favor del desarrollo de acciones para la promoción de derechos de la infancia y adolescencia.**

Estos cuatro tipos de relación con las empresas no son excluyentes unos de otros. Desde los municipios es posible trabajar con las empresas tanto de forma individual como con plataformas integradas por varias entidades, así como con las autoridades provinciales y nacionales en lo que respecta a las políticas que afectan y regulan a las compañías. También se puede tener más de un tipo de vínculo con una misma empresa o grupo de empresas como, por ejemplo, llevar adelante una campaña para la promoción de la lactancia y que, al mismo tiempo, financie un proyecto puntual.

Las empresas y organizaciones intermedias pueden participar de consejos locales de MUNA para que desde esos espacios el Municipio pueda articular con el sector privado.

3.3. Temas prioritarios

Desde UNICEF, a partir de un análisis de la situación nacional, **se establecieron temas prioritarios para trabajar en infancia y adolescencia durante los próximos cinco años.** A continuación, detallamos estos temas y algunas posibles iniciativas que los municipios pueden promover para realizar en alianza con las empresas. Lo siguiente presenta solo algunos ejemplos posibles:

Ejemplos de iniciativas y temas prioritarios según tipo de relacionamiento:

	Prácticas empresariales	Promoción de políticas	Inversión Social Privada
PRIMERA INFANCIA CUIDADOS	Instalación de lactarios y espacios de cuidado en articulación con empresas.	Campaña para la promoción de la lactancia para colaboradores de la empresa y para la comunidad.	Financiamiento para espacios de cuidado, vacunatorios, ludotecas, etcétera.
INCLUSIÓN EDUCATIVA DE LOS Y LAS ADOLESCENTES	Reclutamiento y acompañamiento a jóvenes en su primer empleo mediante mentorías.	Oferta de capacitaciones para la formación en habilidades para el mundo del trabajo y/o continuidad de estudios superiores.	Recursos tecnológicos y de estudio.
ENTORNOS SALUDABLES	Adecuación de espacios de venta de alimentos y bebidas para incentivar la alimentación saludable en lugares de consumo masivo (supermercados) o en los lugares de trabajo.	Campañas de promoción de alimentación saludable en espacios públicos, en lugares de consumo masivo (supermercados) o en los lugares de trabajo.	Apoyo de las empresas para la adecuación de espacios públicos (parques y plazas) con el fin de promover el deporte y la vida saludable.

	Prácticas empresariales	Promoción de políticas	Inversión Social Privada
SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA DE ADOLESCENTES Y	Capacitación a los operadores/efectores/ personal de la salud del ámbito privado para la atención de adolescentes.	Campañas de acceso a la salud en farmacias y centros de salud.	Inversión en programas de salud menstrual y provisión gratuita de kits de protección e higiene para mujeres.
ENTORNOS LIBRES DE VIOLENCIA	Capacitación a colaboradores/ colaboradoras en crianza sin violencia.	Campañas en vía pública para la promoción de la crianza sin violencia y sin violencia de género.	
INCLUSIÓN DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA CON DISCAPACIDAD	Prácticas profesionalizantes para que los jóvenes con discapacidad adquieran experiencia laboral en el ámbito de la empresa.	Charlas de accesibilidad para promover mejoras desde los distintos ámbitos (públicos, privados).	Adecuación de infraestructura en espacios públicos para niños, niñas y adolescentes como, por ejemplo, plazas.
MEDIOAMBIENTE, CAMBIO CLIMÁTICO Y ACCESO A SERVICIOS	Capacitaciones a las empresas para que reduzcan sus impactos en el medio ambiente.	Formación a jóvenes en temáticas tales como economía circular, reciclaje, uso racional de la energía y cuidado del medioambiente.	Inversión de empresas para la instalación de agua potable en escuelas y espacios públicos.

Después de realizar el ejercicio del autodiagnóstico, **cada municipio debe definir sus prioridades y las líneas de acción** en las que pueda trabajar y articular con el sector privado teniendo en cuenta la caracterización de dicho sector y los posibles tipos de abordajes que hemos visto a lo largo de los capítulos.

En síntesis, se invita a **crear un ecosistema colaborativo con mirada de conjunto entre el Municipio y la empresa, sumando esfuerzos y enfoques** para potenciar el encuentro al establecer puentes que alineen los intereses y preocupaciones de los diferentes actores en un territorio para el bien común (GDFE, 2021).

4

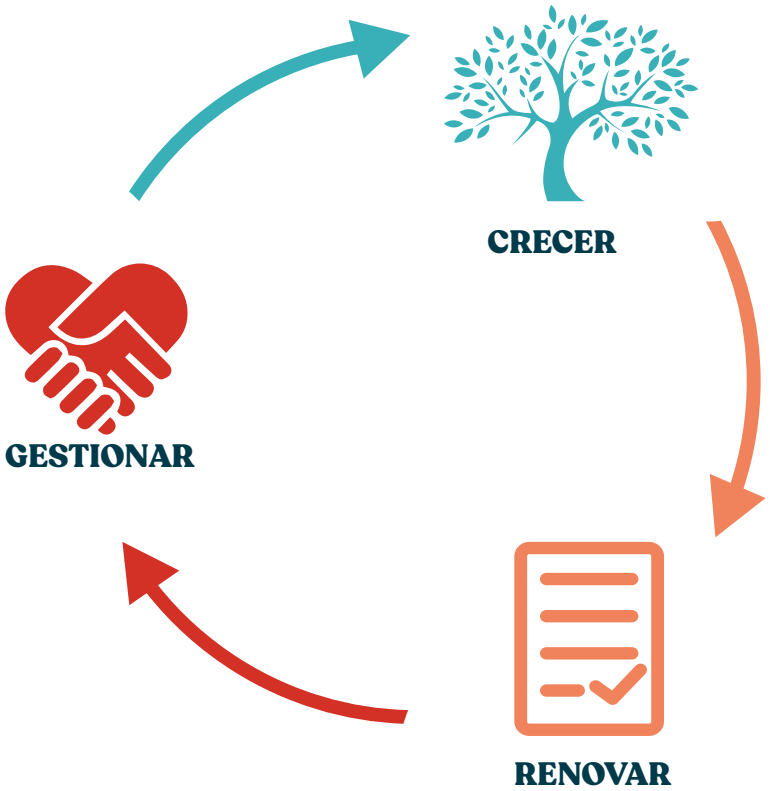
Gestión estratégica en el relacionamiento con privados

Pondremos foco ahora en cómo gestionar, mantener, ampliar, mejorar y/o expandir las relaciones generadas desde el Municipio con las empresas con el propósito de maximizar los resultados en favor de la infancia y adolescencia.

4.1. Construcción y gestión de relaciones estratégicas

Un aspecto clave a tener en cuenta desde el Municipio al relacionarse con las empresas locales es **establecer los vínculos con el sector privado con una mirada estratégica de mediano y largo plazo**. Es decir, no vincularse por una cuestión puntual de corta resolución sino comprender que las empresas son un actor relevante dentro del Municipio con potencial para generar diferentes iniciativas en conjunto que se sostengan en el tiempo.

Para ello se puede utilizar el denominado **"enfoque Gestionar-Crecer-Renovar", para gestionar de manera eficiente las alianzas** que el Municipio ha constituido con las empresas ubicadas en el territorio.



- **En la etapa Gestionar,** el Municipio asume los compromisos establecidos en la alianza, consciente de las oportunidades que se abren al potenciar el vínculo, y dispuesto a conocer cada vez mejor a la empresa e identificar nuevas formas de trabajo conjunto que puedan ser beneficiosas para ambas partes.
- **En la etapa Crecer,** se busca la forma de ampliar la escala de la asociación más allá de sus límites iniciales. Por ejemplo, esto podría implicar trasladar la asociación a otros proyectos o problemas, es decir, otro ámbito programático, o incorporar nuevos tipos de relaciones.
- **En la etapa Renovar,** se trata de asegurar que las alianzas se renueven una vez completado su período inicial.

El "enfoque Gestionar-Crecer-Renovar" y sus tres etapas no son formas mutuamente excluyentes de hacer que la alianza con una empresa evolucione con el tiempo, sino **distintas fases del ciclo de esta relación que, con frecuencia, se solapan entre sí.** Por ejemplo, al gestionar una asociación se buscan constantemente oportunidades de hacerla crecer. Del mismo modo, cuando se renueva una alianza, no se hace con las mismas condiciones iniciales, sino que siempre se intenta hacerla crecer o mejorar.

En el proceso "Gestionar-Crecer-Renovar" **se vislumbran las diversas lógicas del sector público y del sector privado. A lo largo del acuerdo establecido habrá que buscar puentes** en el marco de las diferencias que operan dentro de cada ámbito.

Ante las diversas lógicas de los sectores público y privado, habrá que buscar, a lo largo de un acuerdo establecido, puentes en el marco de las diferencias.

También **la comunicación, la visibilidad de las empresas participantes de la alianza y el uso de la marca del Municipio constituyen uno de los activos más valiosos** con los que se cuenta para potenciar el crecimiento y la renovación de las asociaciones.

En síntesis, en el desarrollo de las alianzas que se establecen con las empresas locales debe tenerse en cuenta que **existen muchas oportunidades de mejorarlas, ampliarlas y extenderlas a diferentes esferas** prioritarias e incluso a diferentes áreas del Municipio, siempre con una mirada a largo plazo. Mantener y mejorar las relaciones con las empresas requiere de un enfoque estratégico y meditado por parte del Municipio.

4.2 El ciclo del compromiso empresarial

Para una mayor comprensión de cómo gestionar desde el Municipio los vínculos con las empresas locales con una mirada estratégica y de compromiso, **se puede observar el vínculo con el sector privado como un círculo de mejora continua que se retroalimenta de manera permanente.** Este círculo puede denominarse como "ciclo del compromiso empresarial".

En el desarrollo de las alianzas que se establecen con las empresas locales debe tenerse en cuenta que existen muchas oportunidades de mejorarlas, ampliarlas y extenderlas a diferentes esferas prioritarias e incluso a diferentes áreas del Municipio, siempre con una mirada a largo plazo.

Este circuito de relacionamiento se inicia con el surgimiento de una oportunidad, ya sea que una empresa o cámara empresarial se acerca al Municipio con una propuesta de trabajo conjunto, o bien el Municipio de manera proactiva busca generar oportunidades de vinculación con el sector privado en torno a una problemática relacionada a los derechos de la infancia y adolescencia.

En ambos casos, surge una posibilidad de trabajo conjunto donde **el Municipio identifica y selecciona** a través del mapeo de actores la empresa o empresas con las que interactuar, **define cuál va a ser la contribución específica** de la/as empresa/s participantes y sobre qué problemática específica se va a trabajar y **prepara el pedido o propuesta a realizar y acordar** con la/las empresa/s la iniciativa concreta para que estas apoyen.

Luego de estos primeros pasos, **se abre desde el Municipio una negociación con el sector privado involucrado en la iniciativa para definir los parámetros del trabajo conjunto** en el marco de una lógica de mutua utilidad donde tanto el Municipio como la empresa obtengan beneficios de esta experiencia, impulsando mejores políticas en temas de derechos de infancia y adolescencia. **De este modo se espera llegar a un acuerdo entre ambas partes** para iniciar el proyecto.

Establecido el acuerdo, se inicia la experiencia de trabajo conjunto y, transcurrido un determinado tiempo de implementación, **se va monitoreando el desarrollo de la iniciativa, y se procede a evaluar y reportar los primeros resultados obtenidos.** El monitoreo y la evaluación permiten ajustar para seguir relacionándose y considerar nuevas opor-

tunidades de trabajo con determinada empresa, además de generar nuevos acuerdos que sean observados para que los resultados sean visibles e impulsen el crecimiento.

El monitoreo y la evaluación permiten ajustar lo necesario para seguir relacionándose y considerar nuevas oportunidades de trabajo con determinada empresa.

Monitorear y evaluar **posibilita conocer y visibilizar los avances logrados, y repensar, ajustar e identificar nuevas oportunidades para acrecentar el vínculo generado** con el sector privado. De esta manera, **este círculo de relacionamiento vuelve a comenzar como un proceso de mejora continua** que permite establecer y cultivar alianzas con empresas de manera estratégica, sostenidas en el tiempo y con beneficios para todas las partes involucradas.

Por tanto, el **proceso de monitoreo y evaluación se entiende frente a la necesidad de seguir creciendo junto con el sector privado.** En el marco de la política de Responsabilidad Social Empresaria /Inversión Social Privada, en muchas ocasiones las empresas invierten a nivel local pero concentran esfuerzos en la implementación y omiten monitorear esas inversiones. En la articulación Municipio-empresa se puede generar **un sistema de monitoreo para ver los resultados y para medir el impacto que tienen esas políticas a largo plazo.** De este modo se busca cultivar relaciones con las empresas que sean estratégicas en vez de oportunistas.

En resumen, se busca propiciar un acercamiento estratégico en las alianzas con el sector privado. Es decir, que **aquello que comienza como una iniciativa o respuesta puntual evolucione hacia una relación esquematizada.** De lo contrario, se generan vínculos esporádicos, con una relación muy específica frente a una problemática puntual.

Para ello, el ciclo del compromiso empresarial permite realizar un proceso repetitivo e incremental en el cual el monitoreo y la evaluación contribuyen a cultivar una continuidad (con etapas que se repiten) en el relacionamiento con las empresas, a la vez que se introducen mejoras y se generan resultados. Se invita entonces a **reevaluar continuamente el potencial que tienen las empresas con foco en el ciclo de relacionamiento estratégico.**

Sobre evaluación y monitoreo pueden consultar el Módulo 4 de MUNA AQUÍ.

5

Conclusiones

A lo largo de estos capítulos hemos comprendido **la relevancia del sector privado como un agente de cambio** para la promoción y cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes. También hemos identificado al **mapeo de actores** como una herramienta práctica para conocer a las empresas que se encuentran en el territorio, de modo tal de **iniciar el relacionamiento y establecer con quiénes vincularnos.** Analizamos los tipos de relación que podemos llevar adelante con el sector privado y compartimos casos de buenas prácticas que están realizando diferentes municipios de Argentina. Finalmente pusimos el foco en cómo gestionar, mantener, ampliar, mejorar y/o expandir las relaciones generadas desde el Municipio con el sector privado.

A modo de cierre, **se comparten algunas recomendaciones** clave a tener en cuenta por parte del Municipio al momento de iniciar un acercamiento y vinculación con el sector privado a fin de trabajar en conjunto por los derechos de la infancia y la adolescencia.

- **El sector privado local es un agente de cambio y un aliado** que puede aportar un gran valor para trabajar en conjunto.
- Las empresas, ya sean grandes o pequeñas, **influyen en la vida de los niños, las niñas y los y las adolescentes** a través de sus procesos, productos y servicios, políticas corporativas y de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).
- Es importante tener presente los resultados del autodiagnóstico municipal para **definir las prioridades y las líneas de acción en las que es posible trabajar y articular** con el sector privado desde una perspectiva de derechos.
- Antes de entrar en relación con las empresas, se requiere **hacer foco e identificar,** a través del mapeo de actores, **con quiénes vincularse para trabajar en conjunto.**
- Al momento de acercarse a una empresa, resulta **fundamental tener en claro qué es lo que se quiere lograr a través de una alianza o de qué manera se busca que esta participe.** Así se podrá pensar de antemano una estrategia para cada actor privado seleccionado en el mapeo.
- Es posible **relacionarse con el sector privado de múltiples maneras:** para alentar prácticas empresariales en torno a la temática seleccionada, generar alianzas para la promoción de los derechos de infancia y adolescencia, crear innovaciones para productos y servicios, y lograr la inversión social privada en infancia y adolescencia en aquellas áreas prioritarias que establezca el Municipio.

- **Los tipos de relacionamiento con las empresas no son excluyentes.** Con una misma empresa o grupo de empresas se pueden mantener más de un tipo de vínculo.
- **Las empresas no solo aportan financiamiento. Su contribución puede ser diversa** e incluye, además del apoyo de recursos económicos, la colaboración para implementar acciones puntuales, producción y/o difusión de información y la organización de acciones de comunicación, entre otros.
- Durante el relacionamiento **es aconsejable poner en práctica la escucha abierta,** el comprender al otro y ponerse en su lugar para que la alianza sea próspera.
- **Resulta conveniente generar siempre relaciones** donde tanto el Municipio como el sector privado puedan obtener diferentes beneficios por ser parte de la alianza.
- **Es recomendable establecer vínculos con el sector privado con una mirada a largo plazo.** Mantener y mejorar las relaciones con las empresas requiere de un enfoque estratégico y meditado por parte del Municipio.
- **Monitorear y evaluar posibilitan conocer y visibilizar los avances logrados**; repensar, ajustar e identificar nuevas oportunidades para seguir haciendo crecer el vínculo generado con el sector privado.
- **La comunicación, la visibilidad de las empresas participantes de la alianza y el uso de la marca del Municipio constituyen uno de los activos más valiosos** con los que se cuenta para potenciar el crecimiento y la renovación de las alianzas.

Referencias

Documentos

- Fernández Arroyo, N. y Schejtman, L. (2012). **Planificación de políticas, programas y proyectos sociales.** Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.
- FUNDACIÓN CAMBIO DEMOCRÁTICO (2016). Buenos Aires, Fundación Cambio Democrático.
- Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) y Centro de investigaciones municipales aplicadas (CIMA) (2018). **Guía para el diseño y gestión de alianzas público-privadas**. Buenos Aires: GDFE.
- Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) (2021). Asumirnos como actores sociales. **Los desafíos de la inversión social privada en tiempos de pandemia y más allá.** Buenos Aires: GDFE
- UNICEF (2017). Empresas e infancia 2020. **Construcción de una agenda común para promover y respetar los derechos de los niños, niñas y adolescentes**. Buenos Aires: UNICEF.
- UNICEF (2020). **Cuadernos para la acción. El derecho al cuidado: conciliación familiar y laboral en las empresas**. Buenos Aires: UNICEF.
- UNICEF (2021). **MUNA - Programa de fortalecimiento de capacidades de gestión pública. Guía Práctica – Módulo 1**. Buenos Aires: UNICEF.
- UNICEF (2021a). **Iniciativas y soluciones tecnológicas del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil en el ámbito educativo**. Mapeo y análisis. Argentina: UNICEF.
- UNICEF (2022). Términos de referencia para el desarrollo de la publicación **"Cuaderno para la Acción para municipios : promoviendo la articulación con el sector privado local".** Iniciativa MUNA. Buenos Aires: UNICEF.
- UNICEF (2022a). **MUNA - Municipio unido por la niñez y la adolescencia. Tríptico**. Buenos Aires: UNICEF.
- UNICEF (2022b). **MUNA - Municipio unido por la niñez y la adolescencia.** Documento corto. Buenos Aires: UNICEF.

Información disponible en línea / sitios web

https://youtu.be/v-J5LCN5fQw (consultado en abril 2022)

https://calidoscopiconsultoria.com/como-hacer-un-mapeo-de-actores/(consultado en abril 2022)

https://www.youtube.com/watch?v=TwmUo9jU33Y (consultado en abril 2022)

Otros

- Entrevista con Ana Pedraza, miembro de FUNDASAMIN y directora médica del programa Creciendo Juntos de Pan American Energy (mayo 2022).

MUNA

Otras Guías disponibles:

- Participación adolescente en municipios
- Promoción de entornos libres de violencia
- U-Report
- Medioambiente, cambio climático y acceso a servicios básicos
- Políticas de acceso a la gestión menstrual de calidad para más igualdad
- Estrategias municipales de cuidado
- Presupuesto participativo joven
- Inclusión educativa de adolescentes fuera de la escuela
- Promoción de derechos de niñas, niños y adolescentes con discapacidad
- Articulación y generación de alianzas con el sector privado
- Estrategias integrales para la primera infancia
- Mejora de la gestión fiscal y presupuestaria para la garantía de los derechos de niñas, niños y adolescentes
- Promoción y cuidado de la salud sexual y reproductiva en adolescentes
- Entornos saludables para niñas, niños y adolescentes a nivel municipal

unicef

para cada infancia