



Ciudades
Amigas
de la Infancia



Iniciativa
Ciudades
Amigas de la
Infancia

unicef 

para cada infancia

GUÍA

Para una buena gobernanza de una política local de infancia

Edita:

UNICEF España

C/ Mauricio Legendre, 36
28046 Madrid
Tel. 913 789 555

ciudadesamigas@unicef.es | www.ciudadesamigas.org | www.unicef.es

Proyecto encargado por UNICEF España a CIDALIA consultoría en diversidad al amparo de un contrato para el desarrollo de actividades científicas, técnicas o artísticas.

Coordinación:

Paola Bernal Fuentes y Helena Serrano Gaviño, con la colaboración de Silvia Casanovas Abanco. Área de políticas locales de infancia y participación de UNICEF España.

Autores:

Nuria Lores y Jesús Migallón. CIDALIA consultoría en diversidad.

Diseño y maquetación: Grupo Cooperativo Tangente.

Diciembre de 2022

Derechos de autor sobre todos los contenidos de este documento. Permitida su reproducción total o parcial siempre que se cite su procedencia.

Las opiniones contenidas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de UNICEF España.

La realización de este documento se ha financiado gracias a la subvención con cargo al 0,7% IRPF y Sociedades del año 2021.



Agradecimiento:

A los municipios, mancomunidades y consejos infantiles que respondieron a la encuesta:

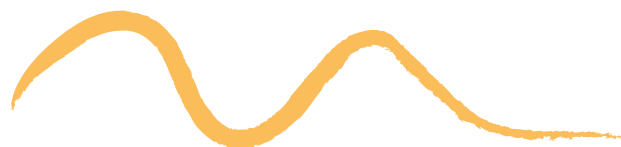
Alcalá de Guadaíra; Arnauero; Barcelona; Cartagena; Castilblanco de los Arroyos; Ciudad Real; Cornellà de Llobregat; Daganzo de Arriba; Eivissa; El Boalo, Cerceda y Mataelpino; Granada; La Algaba; Mallorca; Manacor; Mancomunidad de Servicios Sociales Mejorada – Velilla; Martorell; Mollerussa; Navacerrada; Nerva; Orgaz; Palma; Rubí; San Fernando de Henares; San Javier; San Pedro del Pinatar; San Sebastián de los Reyes; Sant Just Desvern; Sant Lluís; Sevilla; Soria; Tarragona; Tiana; Tres Cantos; Vélez-Málaga, Consejo Infantil Yebes-Valdeluz; Consejo Municipal de Infancia y Adolescencia de Sigüenza y a la Asamblea infantil de Sant Lluís.

A las entidades locales que fueron entrevistadas: Aldeamayor de San Martín, Avilés, Barcelona, Castriellón, Cazalla de la Sierra, Málaga y San Javier.

A la Federación Española de Municipios y Provincias; al Instituto de Infancia y Adolescencia (Barcelona), a la Federación INJUCAM; a la Asociación Los Glayus (Asturias) como organizaciones e instituciones entrevistadas.

A Carlos Becedoniz, ex director del Instituto Asturiano para la Atención Integral a la Infancia y las Familias y ex coordinador del del Observatorio de infancia y Adolescencia del Principado de Asturias; María Ángeles Abellán Profesora de Sociología en el Departamento de Sociología y Antropología Social de la Universitat de València; a Gonzalo Pardo Beneyto, Profesor del Departamento de Derecho Constitucional de la Univesitat de València y a Clara Martínez García, Vicerrectora de Alumnos de Universidad Pontificia de Comillas y exdirectora de la Cátedra de los Derechos del Niño como personas expertas que han contribuido con sus aportaciones

Y a Javier Malagón, a quién consultamos en las etapas finales del proceso de cierre de este documento.



1. Presentación	6
2. Introducción	8
2.1. A quién se dirige	8
2.2. Cómo puede ayudarles esta guía	8
3. ¿Qué es la gobernanza multinivel?	10
3.1. Origen del concepto. Comité de las regiones.	10
3.2. El enfoque de Derechos de la Infancia. ¿Cuáles son las ventajas para la promoción de los derechos de la infancia?	11
3.3. ¿Cómo puede contribuir una buena gobernanza en la gestión de políticas locales de infancia?	14
3.4. Implementación de una buena gobernanza a nivel local. Los cinco principios:	14
3.5. El marco normativo español para la gobernanza participativa local	16
4. Metodología y dimensiones de la gobernanza participativa	18
4.1. Descripción de la metodología	18
4.2. Dimensiones de análisis para la gobernanza participativa	19
5. Buen Gobierno	24
5.1. Definición de Buen Gobierno	24
5.2. Principales retos identificados	29
6. Participación	30
6.1. Definición de los componentes de la dimensión de participación	30
6.2. Elementos comunes para la promoción de la participación infantil	31
6.3. Principales retos identificados	32

7. Gestión del conocimiento en las entidades locales: toma de decisiones basadas en evidencias y rendición de cuentas	33
7.1. Definiciones de partida	33
7.2. Principales retos identificados	38
8. Gestión del sector público eficiente y eficaz	40
8.1. Definición de las dimensiones de análisis	40
8.2. Principales retos identificados	44
9. Propuestas y recomendaciones para la acción	45

1. Presentación

La misión fundamental de UNICEF es promover a nivel mundial los derechos de todos los niños y de todas las niñas, adoptando como referencia jurídica internacional la Convención sobre los Derechos del Niño, tratado aprobado por las Naciones Unidas en 1989 del que el Estado español es signatario.

Como parte de sus esfuerzos para proporcionar a cada niño o niña una oportunidad equitativa en la vida, la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia (*Child Friendly Cities Initiative*) fue lanzada a nivel internacional en 1996 por UNICEF y ONU-Hábitat para actuar sobre la resolución aprobada durante la segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos (Hábitat II), con el fin de hacer de las ciudades lugares habitables para todas las personas. En esta Conferencia se declaró que el bienestar de los niños es el último indicador de un hábitat saludable, una sociedad democrática y de buen gobierno.

Desde 2001 UNICEF España en alianza con el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y el Instituto Universitario de Necesidades y Derechos de la Infancia y la Adolescencia (IUNDIA), lidera esta Iniciativa en España. Su objetivo es apoyar a las Entidades Locales para hacer realidad los derechos de los niños a nivel local, con el fin último de mejorar el bienestar de la infancia impulsando políticas que garanticen el desarrollo pleno de niños, niñas y adolescentes, con un enfoque de derechos de la infancia, equidad, participación y coordinación multinivel, en diálogo y colaboración con actores clave de diferentes sectores. Mediante la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia, UNICEF ha ido formando una red que reúne a gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, el mundo académico, los medios de comunicación y, lo

que es más importante, los propios niños, niñas y adolescentes que desean que sus ciudades y comunidades sean más humanas y acogedoras.

Hasta la fecha, en España cuentan con el Reconocimiento Ciudad Amiga de la Infancia 342 entidades locales, en su mayoría ayuntamientos. Es decir, cerca del 50% de los niños, niñas y adolescentes que viven en las ciudades, mancomunidades y diputaciones de todas las comunidades autónomas, lo hacen en una localidad con este Reconocimiento.

Para recibir el Reconocimiento Ciudad Amiga de la Infancia las Entidades Locales deben cumplir *una serie de requisitos*. Uno de ellos está relacionado con los mecanismos, procedimientos y espacios de colaboración para la gestión de la política local de infancia y adolescencia, tanto al interior de las Entidades Locales, como con organizaciones externas, y especialmente, con los propios niños, niñas y adolescentes, como interlocutores en la toma de decisiones de política local organizados a través de consejos de infancia u otros espacios de participación.

En el año 2021, y a fin de reforzar el trabajo de acompañamiento y de generación de conocimiento, en las temáticas necesarias para avanzar en las políticas locales de infancia y adolescencia, con mayor calidad, rigor, basadas en evidencia, y por tanto capaces de alcanzar mejores resultados para los niños, niñas y adolescentes que viven en nuestros pueblos y ciudades, el área de Políticas Locales de Infancia de UNICEF España, pone en marcha una *Caja de herramientas*¹, repositorio de recursos a disposición de todas las personas y entidades interesadas.

Los elementos que la irán componiendo abarcan las diferentes áreas del conocimiento necesarias para impulsar transformaciones reales en el dis-

1 Más información en <https://ciudadesamigas.org/reconocimiento-ciudades-amigas-de-la-infancia/caja-de-herramientas>

frute de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, allí donde viven. Hemos empezado con la participación infantil, los indicadores y el seguimiento. A lo anterior agregamos con esta guía, la gobernanza, el estilo de gobierno, los espacios que se abren para que en las decisiones de política pública participen una amplia gama de actores, tanto internos, como externos, de otros niveles de la administración del Estado, privados, entidades del tercer sector, y como hemos señalado: la infancia.

En este sentido esta guía está desarrollada para ofrecer una explicación didáctica y explicativa, sobre los mecanismos, espacios e instrumentos necesarios para hacer realidad una gobernanza transversal, participativa, con criterios de la transparencia y buen gobierno de la política local de infancia para entidades locales españolas.

***Área de políticas locales de infancia
y participación***

UNICEF España



2. Introducción

2.1. A quién se dirige

La Guía se dirige especialmente a aquellas personas y grupos de interés que desarrollan e impulsan las políticas locales de infancia. Por tanto, de manera específica se dirige a:

- Las autoridades públicas locales como concejalías de infancia, consejerías de infancia, áreas de políticas sociales, etc.
- A las entidades locales interesadas en revisar o fortalecer sus mecanismos de gobernanza enfocados en los derechos de la infancia.
- A los espacios de coordinación (formales o no) constituidos en el seno de las entidades locales para el impulso de las políticas de infancia o para el desarrollo de los Planes Locales de Infancia y Adolescencia, por ejemplo.
- A los responsables técnicos y políticos que impulsan los órganos de participación infantil que se constituyen tanto en el marco de la iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia como en iniciativas impulsadas por las propias entidades locales.

2.2. Cómo puede ayudarles esta guía

La Guía quiere contribuir a:

- Comprender qué es la **gobernanza multinivel** y saber cómo puede favorecer la acción coordinada y la responsabilidad compartida en el desarrollo de las políticas locales de infancia.
- A profundizar en los **principios** que deberían acompañar la implementación de una gobernanza participativa a nivel local de las políticas de infancia.
- A conocer **experiencias de éxito** identificando los factores más relevantes de sus iniciativas y extrayendo las lecciones aprendidas.
- A la adopción e implementación de una **metodología** para el desarrollo de una buena gobernanza a nivel local de las políticas de infancia
- Fomentar la **participación y el trabajo en red** con grupos de interés locales, regionales o nacionales con el objeto de fortalecer alianzas en el desarrollo de políticas de infancia participativas, especialmente a nivel local.
- Saber dónde y cómo disponer de **información, apoyo y asistencia** para el desarrollo de una buena gobernanza a nivel local de las políticas de infancia.

Esta guía no es un diagnóstico de la situación de la gobernanza participativa a nivel local, aunque para su elaboración se haya servido de un proceso de información con entidades locales y personas expertas que han contribuido a la identificación tanto de experiencias como de propuestas y recomendaciones para el fortalecimiento de la gobernanza participativa en políticas locales de infancia.



3. ¿Qué es la gobernanza multinivel?

3.1. Origen del concepto. Comité de las Regiones

Gobernanza multinivel es un término que acuñó el Comité de las Regiones² (CDR) en 2009. Hace referencia al propósito de la Comisión Europea de «construir Europa en asociación» y de aplicar un proceso de toma de decisiones europeo que sea inclusivo: Un aspecto fundamental de este concepto es el reconocimiento de que es más efectivo aplicar políticas, acometer acciones y desarrollar estrategias cuando se trabaja coordinadamente. En términos sencillos, la **gobernanza multinivel significa trabajar juntos, los distintos niveles de gobierno, para aplicar las políticas de forma más efectiva.**

Según el Libro Blanco del Comité de las Regiones sobre la Gobernanza Multinivel, ésta podría definirse como “*la **acción coordinada de la Unión, los Estados miembros y los entes regionales y locales**, basada en la asociación y destinada a elaborar y aplicar las políticas de la Unión Europea. La misma induce la responsabilidad compartida de los diversos niveles de poder en cuestión y se basa en todas las fuentes de legitimidad democrática y en la representatividad de los diversos agentes implicados*”³

En otras palabras, es un modelo de gobernanza que abarca a los gobiernos europeo, estatal, regional y local, así como a las organizaciones de la sociedad civil. Las formas en que se organiza pueden variar mucho de un país a otro. Idealmente, incluye un enfoque *bottom-up*⁴ e implica el establecimiento de procesos participativos para la co-creación, cooperación y coordinación de políticas entre todas las autoridades públicas relevantes, en todos los niveles de gobierno, y con todas las partes interesadas relevantes, en áreas de competencia compartida o interés común.

Más recientemente, la Agenda 2030⁵ a través del ODS 16 (y concretamente en la Meta 16.7. “*Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades*”), propone configurar un nuevo marco de gobernanza pública que permita promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia a todas las personas y construir, a todos los niveles, instituciones eficaces, responsables e inclusivas que rindan cuentas. Estos principios de transparencia, participación pública y rendición de cuentas no se vinculan en exclusiva al ODS 16, sino que recorren el conjunto de la Agenda 2030 y son claves para el cumplimiento de las distintas metas.

2 El Comité Europeo de las Regiones (CDR) es un organismo consultivo de la UE compuesto por representantes elegidos a escala local y regional, procedentes de todos los veintisiete Estados miembros de la UE. A través del CDR, los representantes pueden dar a conocer su opinión sobre la legislación de la UE que repercute directamente en las regiones y ciudades. Para ampliar información, la web del CDR es <https://cor.europa.eu/es>

3 [Libro Blanco del Comité de las Regiones sobre la Gobernanza Multinivel](#)

4 La perspectiva *bottom – up* es lo que se conoce como cultura participativa o sociedad colaborativa en la que cada individuo que la forma tiene la misma representación e importancia que el resto; es decir, representa una perspectiva o enfoque participativo desde abajo hacia arriba.

5 La [Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible](#), es un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. 193 Estados miembros de las Naciones Unidas aprobaron una resolución en la que reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que sin lograrla no puede haber desarrollo sostenible. La Agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Al adoptarla, los Estados se comprometieron a movilizar los medios necesarios para su implementación mediante alianzas centradas especialmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables.

3.2. El enfoque de Derechos de la Infancia

Esta Guía se enmarca en la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia. Una Ciudad Amiga de la Infancia es una ciudad, un pueblo, una comunidad o cualquier sistema de gobierno local comprometido con el cumplimiento de los derechos de la infancia tal como se articulan en la [Convención sobre los Derechos del Niño](#).

La Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) se ratifica en 1990 y entra en vigor el 5 de enero de 1991 en el Estado Español. En dicho momento, el Estado, en todos sus niveles de gobierno, se compromete a adoptar “*todas las medidas administrativas, legislativas, y de cualquier otra índole*” para garantizar el pleno cumplimiento de los derechos de los niños y niñas que viven en su territorio (artículo 4 de la CDN).

En este marco, UNICEF España promueve la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia en el Estado español, como la estrategia mediante la cual impulsa en las Entidades Locales procesos de transformación de la vida de la infancia, es decir:

- que la Entidad Local se comprometa con el cumplimiento de los derechos de las niñas, los niños y adolescentes, tal como se establece en la Convención sobre los Derechos del Niño;
- tome las medidas oportunas y se dote el presupuesto para llevar a cabo todas estas acciones de mejora de la vida de los niños, niñas y adolescentes.
- y sea capaz de demostrar avances mediante resultados medibles.

El Reconocimiento de una Entidad Local como Ciudad Amiga de la Infancia pone en valor su esfuerzo por situar la infancia y adolescencia en el centro de la agenda política y social. A la vez, obliga a considerar a los niños y niñas como protagonistas de esas agendas, a escucharlos y a llevar a cabo las acciones necesarias para hacer realidad las decisiones tomadas por ellos en sus espacios de participación infantil y adolescente.

Ser Ciudad Amiga de la Infancia **no solo implica un compromiso político, sino que éste se traduzca en implementar acciones y medidas concretas, dotadas con recursos, en las que se establecen metas que mejoran el bienestar de la infancia y de la adolescencia en el corto, medio y largo plazo**. Es tener un sistema de gobernanza, de acción coordinada, participativo, transparente, enfocado a la excelencia en la gestión pública, que pueda rendir cuentas de los logros, medir lo conseguido, y cuente con datos que hagan palpables esos resultados. Es el comienzo de un proceso de aprendizaje y transformación hacia la implementación de políticas que tienen un impacto real en la vida de niños y niñas. Es construir, con los niños y niñas y estableciendo alianzas con otros agentes, una ciudad o localidad donde sus derechos se hagan patentes y verdaderos. Todo ello, poniendo el foco en la infancia más vulnerable, con el compromiso de no dejar a ningún niño o niña atrás y que cada uno de ellos y ellas tenga las mismas oportunidades para desarrollar todo su potencial.

La Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) es un tratado internacional que reconoce los derechos humanos de los niños y las niñas, definidos como personas hasta los 18 años, y que obliga a los gobiernos a cumplirlos. La CDN se convirtió en ley en 1990, después de ser firmada y aceptada por 20 países, entre ellos España, en donde entró en vigor después de su ratificación el 5 de enero de 1991⁶. Hoy, es la Convención de Derechos Humanos más ratificada del mundo, ya ha sido aceptada por casi todos los países del mundo excepto Estados Unidos.

Los 54 artículos que componen el texto recogen los derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos de todos los niños y las niñas. Tiene 3 protocolos que la complementan: el protocolo relativo a la venta de niños y niñas y la prostitución infantil; el protocolo relativo a la participación de los niños en conflictos armados; y el protocolo relativo a un procedimiento de comunicaciones para presentar denuncias ante el Comité de los Derechos del Niño.

Un factor esencial es que la Convención no se limita a la teoría: en la práctica, supone para los países que la han ratificado **la obligación de velar por esos derechos**, es decir, tal y como se señala en el artículo 4 de la CDN, comprometerse a adoptar todas las medidas (administrativas, legislativas y de cualquier otra índole) necesarias para garantizar el pleno cumplimiento de los derechos de los niños y niñas que viven en su territorio. Este es un **compromiso que adquieren todos los niveles de gobiernos de un país, desde el Estado, las regiones, los gobiernos locales, pero también las personas, las familias y los profesionales vinculados a ellos: cuerpos de seguridad del estado, personal médico, profesoras y profesores, trabajadores sociales, etc.**

El *enfoque de Derechos de la Infancia* es aquel que adoptan las instituciones y actores sociales e institucionales para garantizar que los niños y las niñas como participantes activos y titulares de derechos. En este sentido, es conveniente diferenciar entre:

- **Titulares de derechos.** Son los niños y las niñas y los adolescentes quienes participan, reclaman y ejercen sus derechos.
- **Titulares de responsabilidades.** Son los grupos familiares, cuidadores, tutores legales, escuela, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado que respetan y reclaman de los derechos de los niños y las niñas.
- **Titulares de obligaciones.** Es el Estado y sus diferentes modelos de organización territorial (departamentos, provincias, Comunidades Autónomas, entidades locales, etc.) quienes respetan, protegen y hacen cumplir con los derechos de los niños y las niñas de acuerdo a los marcos legales de cada país.

De esta manera, un sistema de gobernanza centrada en la infancia debe entenderse como la manera en que los tres tipos de actores implicados (titulares de derechos, de responsabilidades y de obligaciones) ejercen sus roles para que la comunidad local garantice de manera práctica la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y la protección de los derechos de la infancia.

⁶ Instrumento de Ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-31312>

Desde la perspectiva de trabajo de la red de Ciudades Amigas de la Infancia, esto se concreta en 5 objetivos marco de derechos que deben de ser incluidos en las políticas locales de infancia a través de los Planes Locales de Infancia y Adolescencia:



1. Ser valorados, respetados y tratados de manera justa.
2. Tener en cuenta sus opiniones, necesidades y prioridades en la vida pública.
3. Tener acceso a unos servicios sociales básicos de calidad.
4. Vivir en un entorno seguro, protegido y limpio.
5. Tener oportunidades para disfrutar de la vida familiar, el juego y el ocio.

Para lograr cumplir con estos objetivos en el marco de los planes locales de infancia (como instrumentos de política pública que concretan los derechos de la CDN a nivel local), la coordinación y la responsabilidad compartida entre titulares de derechos, de responsabilidades y de obligaciones aparece como un elemento clave.

3.3. ¿Cómo puede contribuir una buena gobernanza en la gestión de las políticas locales de infancia?

Un punto de partida necesario es considerar a los niños y a las niñas como personas en toda la extensión de la palabra; es decir, tener una visión integral de la infancia como ciudadanos y ciudadanas de pleno derecho. Este enfoque pone el énfasis no solo en las áreas sociales, deportivas, culturales o educativas de los niños y las niñas; también en el diseño del espacio urbano las ciudades y/o municipios; en la salud, incluyendo la mental; en su protección contra todo tipo de violencia; en la protección social a la que deben ser objeto; en la participación infantil y adolescente dentro de los municipios y ciudades, sobre su visión de los presupuestos a utilizar, etc.

Es decir, **una visión integral implica también que el enfoque de qué actores sociales e institucionales comparten la responsabilidad de las políticas locales de infancia, es necesariamente más amplio.**

En el proceso de Reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia, las entidades locales deben reflejar su alineación con un componente transversal y obligatorio como es el de **mejorar la gobernanza y el seguimiento de las políticas**⁷ a través de mecanismos de coordinación interna y externa, trabajo con otras entidades del territorio, ayuda a entidades que trabajan con la infancia y sus espacios de participación, pertenencia a redes, etc. Así mismo, las entidades locales deben impulsar el diálogo entre niños y niñas con adultos, bien a través de organizaciones sociales bien a través de otros instrumentos de coordinación y diálogo, como los órganos de participación infantil y adolescente, u otros espacios de participación.

3.4. Implementación de una buena gobernanza a nivel local. Los cinco principios:

Según los principios de buena Gobernanza, de la Comisión Europea, de 25 de julio de 2001, «La gobernanza europea- Un Libro Blanco⁸», una buena gobernanza se basa en cinco elementos acumulativos que son aplicables al nivel europeo y también a las políticas y estrategias nacionales, regionales y locales:

7 Al respecto, ver matriz de objetivos y áreas de trabajo en la guía del reconocimiento: <https://ciudadesamigas.org/documentos/guia-reconocimiento-ciudad-amiga-infancia-marco-regulador/>

8 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52001DC0428>

<p>1. APERTURA</p>	<p>Las instituciones deberían trabajar de una forma más abierta, deberían desarrollar una comunicación más activa sobre la labor las decisiones que adoptan. Deberían asimismo utilizar un lenguaje que resultara accesible para el público en general. Este aspecto reviste una especial importancia si se quiere fomentar la confianza en unas instituciones de por sí complejas.</p>
<p>2. PARTICIPACIÓN</p>	<p>La calidad, la pertinencia y la eficacia de las políticas requieren una amplia participación de la ciudadanía en todas y cada una de las fases del proceso, desde la concepción hasta la aplicación de las políticas. Una participación reforzada genera mayor confianza en los resultados finales y en las instituciones de las que emanan las políticas. La participación depende esencialmente de la adopción de un enfoque integrador por parte de las administraciones centrales de los Estados miembros en la concepción y aplicación de las políticas.</p>
<p>3. RESPONSABILIDAD</p>	<p>Es preciso clarificar el papel de cada uno de los actores en los procesos legislativo y ejecutivo. Cada institución debe explicar su acción y asumir la responsabilidad que le incumba. Pero también se precisa una mayor claridad y compromiso de los agentes que participan en el desarrollo y aplicación de las políticas en los distintos niveles.</p>
<p>4. EFICACIA</p>	<p>Las medidas deben ser eficaces y oportunas, y producir los resultados buscados sobre la base de unos objetivos claros, de una evaluación de su impacto y, en su caso, del análisis de la experiencia acumulada. La eficacia requiere también que la aplicación de las políticas sea proporcionada y que las decisiones se tomen al nivel más apropiado.</p>
<p>5. COHERENCIA</p>	<p>Las políticas desarrolladas y las acciones emprendidas deben ser coherentes y fácilmente comprensibles. La necesidad de coherencia es cada vez mayor: las tareas son cada vez más complejas y la diversidad va en aumento; desafíos tales como el cambio climático o la evolución demográfica rebasan las fronteras de las políticas sectoriales que han cimentado la construcción de la Unión; las autoridades nacionales, regionales y locales están cada vez más implicadas en las políticas. La coherencia requiere un liderazgo político y un firme compromiso por parte de las instituciones con vistas a garantizar un enfoque coherente dentro de un sistema complejo.</p>

3.5. El marco normativo español para la gobernanza participativa local

Desde una perspectiva normativa, la primera referencia sobre la participación ciudadana la encontramos en la **Constitución Española**. Dos artículos de la Carta Magna establecen, por un lado, la visión “política” de la participación recogida en el artículo 23, como derecho fundamental de la ciudadanía “*a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes*”, así como otro conjunto de previsiones que integrarían lo que conocemos como “democracia participativa” mediante el artículo 9.2 que apela a los poderes públicos a “*facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social*”.

Desde un enfoque de entidades locales es la **Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local (LBRL)** la que desarrolla el mandato constitucional identificando en primer lugar a los municipios como los “*cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos*” (artículo 1). La modificación más relevante a efectos de esta Guía que ha tenido la LBRL, ha sido la realizada por la **Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local**, que traslada los preceptos de la **Recomendación del Comité de Ministros del Consejo de Europa (2001)** sobre *La participación de los ciudadanos en la vida pública local*, que a la postre sería asumida por la mayoría de reglamentos de participación desarrollados por las entidades locales.

Esta reforma tiene dos consecuencias importantes:

- La primera, es que se insta a las autoridades locales a desarrollar normativas flexibles adaptadas a las distintas realidades. En concreto, las entidades locales “**deberán establecer y regular en normas de carácter orgánico procedimientos y órganos adecuados para la efectiva participación de los vecinos en los asuntos de la vida pública local**” (artículo 70 bis 1). Es así como la normativa local de participación se convierte en una valiosa herramienta para concretar los mandatos legales que emanan de la Constitución, a la vez que a través de ellos puede de algún modo evaluarse el nivel de compromiso de los representantes locales con la participación ciudadana.
- La segunda se relaciona con la facilitación de la participación de la ciudadanía y de sus asociaciones en las políticas públicas municipales, sin que sea necesaria la intermediación de éstas para la participación de la ciudadanía a título individual. Este modelo aporta una **visión integral de la participación ciudadana que eleva “a rango de política pública todo el entramado de medidas tendentes a propiciar la participación de la ciudadanía en la construcción de las políticas públicas locales”**, pasando de una “*concepción atomizada de la participación ciudadana a una ordenación global de la materia*”¹⁰ de modo que se perfile una estrategia integral para regular y promocionar las vías y mecanismos concretos que favorezcan la participación.

9 Gobernanza Participativa. FEMP

10 Gobernanza Participativa. FEMP

Estas modificaciones normativas han supuesto el marco en el que se han desarrollado las políticas de gobernanza participativa en materia de infancia. Por ejemplo, algunos consejos de participación infantil han seguido los modelos establecidos por los reglamentos de participación ciudadana que se han desarrollado a partir de estas adaptaciones.

Un elemento a destacar es que, a la fecha, los reglamentos de participación ciudadana, de los que tienen constancia los autores de esta guía, de las entidades locales en general no incorporan la innovación en metodologías y procedimientos y, por tanto, no contempla la nueva filosofía del gobierno abierto en torno a la transparencia, la participación y la colaboración. Por ejemplo, la incorporación de nuevas tecnologías y plataformas digitales para fomentar e impulsar la participación no está aún muy difundida entre las entidades locales y la potencialidad en el ámbito de la gobernanza participativa en materia de políticas de infancia puede ser un factor a explorar en el futuro. De hecho, *"la participación 2.0 a través de plataformas digitales y medios sociales y los derechos de participación ligados a este ámbito todavía están pendientes de incorporarse de forma concreta en los reglamentos, sin duda debido al rápido desarrollo que han experimentado estas tecnologías en los últimos años y al ritmo más lento de la actualización normativa"*¹¹.



11 Gobernanza Participativa. FEMP

4. Metodología y dimensiones de la gobernanza participativa

4.1. Descripción de la metodología

El proceso metodológico para la elaboración de esta Guía ha seguido varios pasos con el objetivo de profundizar en el conocimiento de la realidad, de las iniciativas y de las prácticas que las entidades locales desarrollan en materia de gobernanza participativa en materia de políticas de infancia. El marco de referencia fundamental para este análisis han sido las entidades locales que forman parte del programa Ciudades Amigas de la Infancia y que han obtenido el reconocimiento.

Uno de los elementos relevantes del análisis ha sido conocer desde la experiencia de estas entidades locales los principales obstáculos hallados para el desarrollo de una gobernanza participativa, así como los factores de éxito y experiencias que se están desarrollando con el objeto de extraer aprendizajes de los procesos en la adopción de una gobernanza participativa de las políticas de infancia.

Con este objetivo, se han realizado las siguientes acciones:

- Entrevistas semi – estructuradas a **7 entidades locales** con diferentes iniciativas y trayectorias en el ámbito de la gobernanza participativa en políticas locales de infancia y también con diferentes características en cuanto a tamaño, Comunidades Autónomas, partido de gobierno actual, etc.
- **Cuestionario on line que ha sido respondido por 37 entidades locales** de todo el territorio nacional. Las respuestas al cuestionario han sido muy diversas en cuanto a las características de las entidades locales, siendo la mayoría entidades reconocidas como Ciudades Amigas de la Infancia: de las 37 respuestas de entidades locales solo dos no están reconocidas y una está en proceso de serlo.

Adicionalmente, se han realizado entrevistas semi - estructuradas a **personas expertas tanto en gobernanza, derechos de infancia, ámbito local y participación infantil** que han permitido ampliar la mirada sobre los obstáculos, aprendizajes y factores de éxito para mejorar una gobernanza participativa. Estas entrevistas se han realizado a los siguientes organismos:

- Federación Española de Municipios y Provincias.
- Instituto de Infancia y Adolescencia (Barcelona).
- Federación INJUCAM.
- Asociación Los Glayus (Asturias).

- Carlos Becedoniz, ex director del Instituto Asturiano para la Atención Integral a la Infancia y las Familias y ex coordinador del del Observatorio de infancia y Adolescencia del Principado de Asturias.
- María Ángeles Abellán Profesora de Sociología en el Departamento de Sociología y Antropología Social de la Universitat de València, experta en instituciones político-administrativas, rendición de cuentas y buen gobierno.
- Gonzalo Pardo Beneyto, Profesor del Departamento de Derecho Constitucional de la Univesitat de València y experto en el estudio de experiencias participativas centradas en la infancia y la adolescencia.
- Clara Martínez García, Vicerrectora de Alumnos de Universidad Pontificia de Comillas y exdirectora de la Cátedra de los Derechos del Niño.

Por último, se han realizado **dos grupos focales: uno con la participación de niñas, niñas y adolescentes pertenecientes al grupo asesor de UNICEF España y participantes en los consejos locales de participación infantil y adolescente; y otro con la participación de personal técnico de UNICEF España** vinculado a la iniciativa de Ciudades Amigas de la Infancia.

Las entrevistas y la realización del cuestionario han servido, por tanto, como instrumento de recogida de información para el análisis de la gobernanza participativa a nivel local; es decir, han alimentado el proceso de construcción de la Guía y han permitido identificar las dificultades halladas y la elaboración de propuestas y recomendaciones prácticas que se hallan en el último capítulo de la Guía.

4.2. Dimensiones de análisis para la gobernanza participativa

La finalidad de esta guía es ofrecer una explicación didáctica, clara y explicativa sobre cómo promover e impulsar los procedimientos e instrumentos necesarios para desarrollar una gobernanza participativa a nivel local en materia de políticas de infancia. Para ello, se basa en dos aspectos:

1. El **conocimiento de las experiencias e iniciativas de las entidades locales** que están impulsando estos procesos en sus contextos. Este conocimiento nos permitirá identificar los puntos fuertes y débiles para establecer aprendizajes y elementos de mejora basados en las evidencias y experiencias.
2. Una **definición de las características de una buena gobernanza participativa a nivel local**. En este sentido, es preciso realizar algunas aclaraciones conceptuales.

De manera estricta, gobernanza se define como la forma de gobernar, especialmente si es **eficaz y adecuada a los fines que se persiguen**¹². Es decir, se relaciona con el proceso de toma de decisiones y por el proceso por el cual las decisiones son implementadas o no.

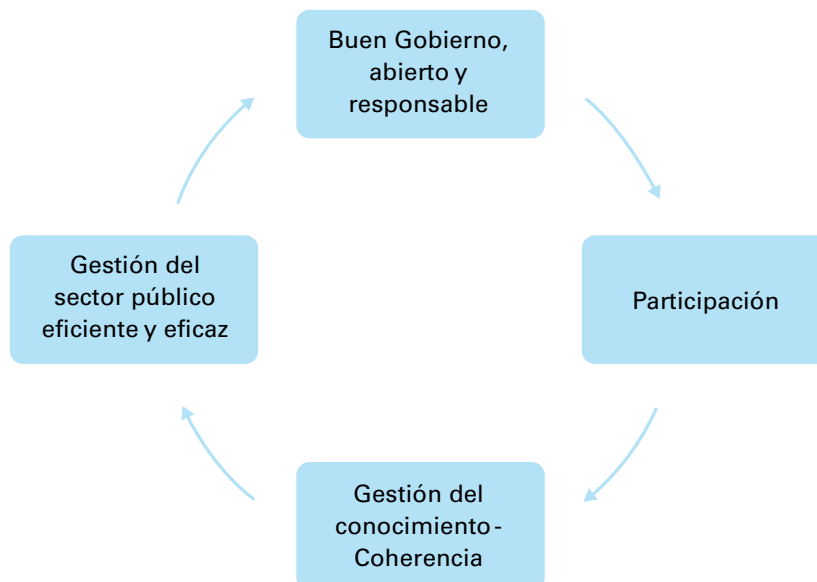
¹² Definición de la Real Academia de Español.

Seguindo la definición de UNICEF¹³, la **gobernanza local se refiere a la forma en que se toman y aplican las decisiones locales**, incluidas las relacionadas con la prestación de servicios a los niños, los adolescentes y sus familias. Un enfoque de gobernanza local reconoce que:

- Las **necesidades y prioridades** locales pueden **diferir entre comunidades y barrios**, especialmente en contextos con grandes disparidades;
- Los **retos y cuellos de botella** en la prestación de servicios locales y la provisión de bienes públicos pueden ser **técnicos**, pero también de **naturaleza financiera o política**;
- En la prestación de servicios y la provisión de bienes públicos a escala local **intervienen múltiples agentes**, -como la administración local, los puntos de servicio, los departamentos ministeriales, el sector privado y la sociedad civil- quienes desempeñan un papel en la producción y el suministro de bienes y servicios locales;
- El suministro de bienes y servicios locales está determinado por las políticas y los **procedimientos formales** de los gobiernos nacionales, regionales y locales, y también por las políticas y los **procedimientos informales** de los gobiernos locales. El suministro de bienes y servicios locales está determinado por las políticas y los procedimientos oficiales de las administraciones nacionales, regionales y locales, así como por las interacciones y relaciones (de poder) informales entre los distintos niveles de gobierno y otros agentes locales (por ejemplo, la sociedad civil); y
- **La participación de los niños, los adolescentes y sus familias y la rendición de cuentas de abajo arriba** son fundamentales para la prestación equitativa de bienes y servicios a nivel local. Esto incluye un fuerte enfoque en la participación de niñas y niños, mujeres y hombres.

Es decir, la **gobernanza participativa a nivel local está relacionada con la forma en la que nos organizamos y cómo compartimos las responsabilidades en las políticas de infancia**. Por tanto, hablamos de un **estilo de gobierno** para el que la Guía **propone cuatro dimensiones** a partir tanto de los principios propuestos por el Libro Blanco de gobernanza europea (esto es, abierto, participativo, responsable, eficaz y coherente) como por el proceso de reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia. Estas dimensiones son las siguientes:

13 [A Local Governance Approach to Programming](#). UNICEF 2019



a. Buen Gobierno.

El concepto de gobernanza se relaciona (y en ocasiones se entrelaza) con el de Buen Gobierno que se define como *“aquel que promueve instituciones formales (normas y reglamentos) e informales que fomentan la transparencia, la rendición de cuentas, la eficacia y la participación”*¹⁴.

Se trata, por tanto, de un concepto que en su definición más amplia incorpora otras dimensiones de análisis. De manera analítica, en la Guía se diferencian estas dimensiones y se incluye en el análisis de Buen Gobierno las estructuras y órganos de coordinación interna, la definición de roles en el desarrollo de las políticas locales de infancia, el liderazgo político que influye de manera determinante en los procesos de transversalización de políticas y en las responsabilidades compartidas.

Partimos de una definición de Buen Gobierno algo más concisa y que apunta tanto a la forma de organización interna (áreas de gobierno, concejalías) como a la manera de relacionarse (órganos, procedimientos y metodologías de coordinación, etc.):

“Para mí Buen Gobierno es que las instituciones públicas cumplan con sus cometidos y sus acciones, con aquellos que les demandan los ciudadanos y la propia comunidad, aquello que les demanda esta comunidad tiene que estar siempre conforme con una serie de valores sociales, con una idea de lo que sería el interés general, el interés comunitario y que al final ahonda en la construcción de una comunidad local plena para generar bienestar en toda su extensión” (Gonzalo Pardo – Universidad de Valencia).

¹⁴ Villoria Mendieta, Manuel; *El buen gobierno, entre la integridad institucional y la innovación democrática*. Revista Democracia y Gobierno Local, n 20. 2013

b. Participación

La definición de la participación ciudadana es sin duda un debate amplio. La Guía parte de los trabajos realizados en el marco del Grupo de Trabajo sobre Gobernanza Participativa¹⁵ impulsado por la FEMP y que define la participación ciudadana desde una perspectiva amplia y multidimensional propuesta en el [Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana para Euskadi](#):

*“La participación se define como un **proceso** (cooperativo, inclusivo, transversal, continuo, escalable, planificado, transformador, coherente, corresponsable, distribuido y empoderador...), una **actitud** (que implica autonomía, libertad, responsabilidad,... requiere interés por ser parte y no sólo por tomar parte, implicación, escucha empática, respeto, confianza, compromiso, amistad cívica...) y como un **derecho** a poder participar y ser parte activa en las decisiones públicas que les afectan (posibilitando un aprendizaje para ello, unos canales que lo posibiliten, unas reglas de juego justas y conocidas...) y una **obligación** ciudadana orientada al bien común.”*

Desde esta perspectiva, se ha constatado un evidente desarrollo de políticas locales participativas en materia de infancia. Teniendo en cuenta que el impulso de la [Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia ha promovido asimismo estructuras de participación infantil y adolescente](#) y que un número significativo de legislaciones autonómicas sobre infancia también obligan a la creación de estas, la cuestión clave en esta dimensión es conocer cuáles son los principales elementos de mejora y cómo se podrían desarrollar.

C. Gestión del conocimiento. Bajo el concepto de gestión del conocimiento se incluyen dos dimensiones de la gobernanza participativa:

- 1. Toma de decisiones basadas en evidencias.** Esta dimensión de análisis profundiza en aspectos como la existencia de recogida de datos (informes, estudios u otros métodos) sobre los derechos de la infancia a nivel local; la importancia de la toma de decisiones basadas en evidencia: eficacia y eficiencia de las actuaciones, respuesta a necesidades detectadas, etc.; la existencia de órganos o estructuras competentes en la recogida de datos; la metodología de análisis de datos y de la información; los procedimientos para el análisis objetivo y el uso de la información y los datos para la toma de decisiones y el análisis del rol de los órganos de participación en la toma de decisiones basadas en evidencias así como en la capacidad de la sociedad civil para realizar aportaciones al proceso de toma de decisiones.
- 2. Rendición de cuentas.** Desde la perspectiva de la rendición de cuentas se han tenido en cuenta tres niveles de análisis teniendo como premisa de partida que debe ser adaptada a los niños, niñas y adolescentes:

¹⁵ <https://redtransparenciayparticipacion.es/grupos/gobernanza-participativa/>

- **Dar cuenta** (relacionada con la transparencia). Mecanismos y procedimientos de seguimiento y evaluación de las políticas locales de infancia especialmente relacionado con los planes locales de infancia y con los presupuestos.
- **Tener en cuenta**. Participación de la ciudadanía, incluida la infancia y la adolescencia, tanto en el diseño de las políticas locales como en el desarrollo de las actuaciones previstas en el plan local de infancia y mecanismos de seguimiento y evaluación de los mismos; existencia de mecanismos y procedimientos para la participación transparentes.
- **Pedir cuentas**. Existencia de mecanismos formales de promover cambios en las políticas locales de infancia y adolescencia.

d. Gestión de sector público eficiente y eficaz. Se incluyen en esta dimensión dos aspectos:

- 1. Transparencia.** Análisis de los mecanismos y procedimientos locales para la gestión de la transparencia vinculados especialmente a políticas locales de infancia como normativa relacionada transparencia a nivel local; existencia de una estructura / órgano municipal responsable en materia de transparencia. Identificación, composición, competencias; visibilidad / conocimiento de la estructura / órgano municipal; mecanismos y procedimientos para la aplicabilidad de las medidas de transparencia a nivel local y la disponibilidad de información sobre las políticas públicas locales, especialmente en materia de infancia y adolescencia.
- 2. Racionalidad del gasto y presupuestos.** En esta última dimensión de análisis se ha profundizado en la existencia de presupuestos dirigidos a políticas de infancia y la capacidad que tiene el municipio de identificar, en sus presupuestos, la *inversión en infancia*; la existencia de un organismo competente en la gestión y en los procedimientos de aprobación presupuestaria: presupuestos participativos en materia de políticas de infancia.

Todas estas dimensiones se encuentran implícitas en el proceso de reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia y, en consecuencia, son procedimientos que la práctica totalidad de las entidades locales participantes en el análisis desarrollan en su contexto, por lo que la Guía se orienta a ofrecer estas recomendaciones para el fortalecimiento de la gobernanza participativa a partir de estas iniciativas como forma de aprendizaje a través de las experiencias en curso (aprendizaje continuo).

En el siguiente capítulo se profundiza en cada una de estas dimensiones de la gobernanza participativa. Para cada una de las dimensiones se proporciona ejemplos de prácticas e iniciativas que están desarrollando las entidades locales y una identificación de los elementos de mejora para el fortalecimiento de la gobernanza participativa y el buen gobierno en las políticas locales de infancia.

5. Buen Gobierno

5.1. Definición de Buen Gobierno

Como se indica en el apartado anterior, a efectos de la presente Guía se parte de una definición limitada del concepto de Buen Gobierno: forma de organización interna (áreas de gobierno, concejalías) y la manera de relacionarse (órganos, procedimientos y metodologías de coordinación, etc.). El contexto para el análisis de esta propuesta se basa en el [Código de Buen Gobierno](#) aprobado por la Junta de Gobierno de la Federación Española de Municipios y Provincias en 2015. Este se configura como una herramienta de introducción formal de la ética en el ámbito local con carácter innovador que incluye dos objetivos específicos que son de interés para la dimensión de Buen Gobierno:

- Definir las líneas básicas que deben presidir la gestión pública local. A efectos de la Guía en este eje analizaremos las **formas de gobierno que se adoptan en las entidades locales en materia de políticas de infancia**.
- Delimitar las pautas para las adecuadas relaciones entre los ámbitos de gobierno y administración, normalizando las relaciones personales internas. De manera específica, el Código de Buen Gobierno indica que "cada persona al servicio de los intereses públicos locales asumirá su cometido y funciones de forma legal y **coordinada** con el resto de responsables públicos, políticos, técnicos y administrativos". Por tanto, a efectos de la Guía, en este eje se incluyen todos los **mecanismos y procedimientos de coordinación interna**.

Desde esta perspectiva, a efectos de la Guía el **Buen Gobierno se refiere a los procesos tanto de organización como de relaciones internas de la entidad local**. Esto afecta a:

- a. Formas de gobierno:** la determinación de las áreas de gobierno y concejalías con responsabilidades en materia de políticas de infancia.
- b. Responsabilidad compartida:** la forma en la que se ejerce el liderazgo político en materia de políticas de infancia.
- c. Coordinación interna:** la existencia de órganos de coordinación interna, tanto formalizados como no, que permiten organizar el cómo se realiza la transversalización de las políticas de infancia en la entidad local, así como a los procedimientos, metodologías y herramientas para fortalecer la coordinación interna.

A continuación, profundizamos en cada uno de los ítems en los que basamos la definición de Buen

Gobierno en la Guía, haciendo especial énfasis las dificultades halladas durante el proceso metodológico detallado en el apartado 4.1. (pag. 18) de este documento.

a. Formas de gobierno. la determinación de las áreas de gobierno y concejalías con responsabilidades en materia de políticas de infancia

Un primer elemento a destacar es que las políticas de infancia recaen de manera mayoritaria sobre una determinada área de gobierno o concejalía. Se percibe un incremento de concejalía de infancia bajo distintas denominaciones y competencias (familia, infancia y juventud, etc.) pero desde una concepción limitada de las posibilidades de hacer transversales estas políticas. Por ejemplo, entre las entidades locales que respondieron al cuestionario, las competencias en políticas de infancia recaen mayoritariamente en Servicios Sociales (Bienestar Social, Derechos Sociales, etc.) en 17 entidades locales y 11 en concejalías específicas de infancia.

En palabras de Clara Martínez (Universidad de Comillas) "*muchas veces lo que se hace, desde el punto de vista de las áreas de gobierno, es crear una que sea infancia y juventud y entonces ubicas ahí las acciones. Pues, si está bien hecho, esa concejalía tendría que tener una vocación de transversalidad y que se vea que dentro de todas las áreas municipales hay algo que les afecta desde la perspectiva de la infancia: si vas a peatonalizar, si vas a hacer zonas verdes, seguridad en las calles, deporte...imagínate. Todas las áreas afectan a la infancia y la cuestión es analizar en qué medida*".

b. Responsabilidad compartida: la forma en la que se ejerce el liderazgo político en materia de políticas de infancia

Estas palabras de Clara Martínez permiten introducir el concepto de responsabilidad compartida, es decir, de trabajar juntos para aplicar las políticas de forma más efectiva como se menciona en el apartado 3 y que se sitúa en la base de la idea de gobernanza que estamos construyendo en la Guía. Es conveniente recordar que cada persona tiene un tipo y nivel de responsabilidad diferente y que la responsabilidad compartida no significa que todos los agentes tengan la misma responsabilidad, sino que desde su posición en la entidad local contribuyen al bien común.

En esta dimensión de Buen Gobierno nos vamos a ceñir a los titulares de obligaciones; sin embargo, esta responsabilidad compartida se halla también en otras dimensiones en las que se deben involucrar a otros titulares: por ejemplo, en la dimensión de participación se deben incluir a los titulares de derechos y de responsabilidades tal y como han sido definidos en el apartado 3.2. (pag 12).

Desde la perspectiva interna a las entidades locales, es decir, desde la óptica de los titulares de obligaciones, vamos a diferenciar dos aspectos en el desarrollo de la responsabilidad compartida de las políticas locales de infancia:

b.1. En primer lugar, en la **determinación de roles claros y definidos entre los agentes políticos y técnicos de la entidad local**. En este nivel, hay un cierto consenso en el hecho de que se precisa una clara voluntad política, un liderazgo político que favorece e impulsa los procesos de gobernanza participativa especialmente si procede de Alcaldía.

Por ejemplo, en el caso de una ciudad de más de 200.000 habitantes se expresa cómo:

"tiene que haber una apuesta política, contar con el apoyo más directo del alcalde o alcaldesa que crea en la participación infantil, que crea en la infancia y en las políticas sociales; eso los propios niños y miembros del Consejo lo reconocen y se lo atribuyen. Es fundamental que la figura de Alcaldía se vaya vinculando a las políticas de infancia porque eso es la garantía de que el resto de concejales se ponen las pilas".

Pero este liderazgo debe acompañarse de un apoyo técnico que dote a los procesos de gobernanza participativa de permanencia y estabilidad. Un ejemplo en este sentido nos lo ofrece un municipio de 10.000 habitantes:

"Aquí la gran carga la llevo yo como concejala porque no hay recursos humanos suficientes, es otro objetivo a conseguir. Un plan de infancia, con todo lo que se hace, hay que hacerlo con un técnico a la cabeza, no con un político porque yo estoy aquí ahora pero igual dentro de seis meses no; esto no depende de quién gobierne, no podemos jugar de esta manera con el Consejo: depende de que haya profesionales formados y capacitados para que el Consejo crezca, para que se estabilice (...) Al final esto no se trata de llegar muy alto sino hacer una carrera de fondo y mantenernos"

En esta línea destaca la experiencia en el Principado de Asturias:

"Desde un principio se consideró que no era un proyecto que tenía que desarrollar solamente un Ayuntamiento o ni siquiera el gobierno de turno de un Ayuntamiento, sino que era algo que debía permanecer en el tiempo y abrirse a toda la sociedad. Se consideró necesario encontrar en cada ayuntamiento de Asturias a alguien en el plano político y en el plano técnico pues parecía muy importante que hubiese un tándem mínimo de dos personas que estuvieran dispuestas a liderar este proceso dentro de su territorio municipal.

Posteriormente, estas personas que estaban liderando el proceso organizaban una reunión con Alcaldía donde se exponía el programa indicando la colaboración que se podía prestar desde el Principado de Asturias y sobre el asesoramiento permanente en todo el proceso para hacer un Plan de Infancia y poner en marcha todo el proceso y los mecanismos que incluye el Programa de Ciudades Amigas de la Infancia" (Carlos Becedoniz).

Por tanto, la **determinación de roles y funciones claras entre cargos electos y personal técnico de las entidades locales** aparece como un factor clave para el fortalecimiento de la gobernanza participativa en políticas locales de infancia. Y esto coincide con la recomendación del Código de Buen Gobierno de la Federación Española de Municipios y Provincias cuando indica que:

“cada persona al servicio de los intereses públicos locales asumirá su cometido y funciones de forma legal y coordinada con el resto de responsables públicos, políticos, técnicos y administrativos.”

b.2. Un segundo aspecto está relacionado con la **forma en la que se consigue fortalecer la responsabilidad compartida**. En este sentido, se pueden identificar dos enfoques o formas de realización:

1. De arriba a abajo: en este enfoque el liderazgo político ejerce un papel muy relevante. Es, por ejemplo, de algunas entidades locales de menos de 40.000 habitantes:

“Tenemos un apoyo político importante: si no hay cabeza visible que realmente tome las riendas, te ahogas en el camino.”

o el de otra entidad local con más de 30.000 habitantes:

“los otros departamentos manifiestan que siempre están muy ocupados: nuestra estrategia a partir del III Plan es incorporarlos más y hay una reunión de la alcaldesa con todos los jefes de departamento”

Sin duda, el apoyo, la voluntad y liderazgo político ejercen un relevante papel y las metodologías diversas.

2. De abajo a arriba. El trabajo de campo para la realización de la Guía ha permitido identificar procesos donde el impulso técnico (por ejemplo, a través de espacios de coordinación no formalizados) ha ido logrando con el tiempo la legitimación de mecanismos y procedimientos con otras áreas de gobierno y concejalías, lo que va produciendo una responsabilidad compartida de las políticas de infancia de facto. Es el mismo caso de una entidad local de 40.000 habitantes cuando expresan que:

“nos hemos ganado el reconocimiento de los agentes”

C. Coordinación interna

Un tercer aspecto en el que se expresa como relevante es la existencia de mecanismos de coordinación interna. En este sentido, todas las entidades locales, al tratarse de Ciudades Amigas de la Infancia, es decir, dado que es un requisito del reconocimiento, han manifestado disponer de mecanismos y/o órganos de coordinación interna de distinta naturaleza si bien la denominación como Mesa de Infancia es la mayoritaria. Esto quiere decir que **en la inmensa mayoría de entidades locales estos mecanismos de coordinación interna están institucionalizados y disponen de procedimientos específicos de trabajo** como la composición, periodicidad de reuniones, formas concretas de coordinación, etc.

Algunas legislaciones autonómicas como, por ejemplo, [la Ley catalana](#) (artículo 26 sobre mesas territoriales de infancia), [la andaluza](#) (artículo 29 sobre comisiones de infancia) o la de [Madrid](#) (capítulo V sobre los Consejos de Atención a la Infancia y la Adolescencia) establecen los principios para la constitución de los organismos de coordinación y participación por lo que de hecho está influyendo de manera decisiva en la existencia de estos en las entidades locales.

Algunos ejemplos de estos mecanismos de coordinación interna los podemos encontrar en:

- En **Barcelona** existe la Mesa de Infancia y Adolescencia. La Mesa surge como desarrollo de la ley catalana de infancia y es un espacio más institucional donde se coordinan los distintos agentes tanto del Ayuntamiento como externos, principalmente entidades que actúan en el ámbito de la infancia.

En la elaboración del Plan de infancia involucraron a unas 150 personas y se constituyó una comisión transversal con las áreas, los distritos, y se creó un Consejo asesor (expertos y expertas en infancia de diferentes universidades). También se creó un espacio de participación con diferentes organizaciones sociales referentes en la ciudad sobre todo para acordar los retos 2020-30.

- En **Santa Eulàlia des Rius** existe una Comisión municipal de infancia y adolescencia en la que participan varios departamentos del Ayuntamiento. En 2001 los departamentos motores fueron Servicios Sociales, Infancia y Juventud y Cultura. Es a partir del 2008, cuando se crea el Consejo municipal y el I Plan de Infancia, cuando se invita a otros departamentos a participar en la Comisión.

- En **Castrillón** a nivel técnico existe desde 2010 una Mesa que se reúne cada dos meses. En la actualidad están realizando un estudio para generar un plan urbano.



5.2. Principales retos identificados

En el análisis de los retos identificados es necesario diferenciarlos por el rol que cada persona tiene porque sus miradas y perspectivas son complementarias y enriquecen la reflexión. La siguiente tabla sintetiza y ordena los retos percibidos para cada agente social:

Por parte de:	Retos identificados
Entidades locales	<p>1. Personal. Falta de recursos humanos y la sobre – saturación de los equipos técnicos responsables de desarrollar las políticas locales de infancia.</p> <p>Una alternativa que se está extendiendo entre las entidades locales es la externalización de servicios; la subcontratación de distintas acciones de las políticas de infancia como la elaboración del Plan Local de Infancia y Adolescencia. Esta alternativa plantea el reto de la apropiación interna por parte de las entidades locales de las propuestas y procedimientos de participación infantil.</p>
	<p>2. Falta de liderazgo político. La vinculación de la Alcaldía se considera fundamental para dotar a las políticas de gobernanza participativa un empuje definitivo y cuando este liderazgo no es tan fuerte, se deja notar en otros aspectos como la coordinación con otras concejalías y áreas de gobierno. En este sentido, se solicita mayor implicación y compromiso tanto de Alcaldía como de los equipos de Gobierno.</p>
	<p>3. Dificultades para la coordinación institucional. De hecho, es uno de los aspectos peor valorados, con una nota media de 3,03 sobre 5 en el cuestionario on line, por lo que el margen de mejora es notable. Sin duda, los procedimientos administrativos y modelos de organización de las entidades locales no son un punto de apoyo para la coordinación institucional y la gobernanza participativa, aunque se menciona de manera mayoritaria la falta de implicación y motivación por parte de áreas de gobierno y concejalías que se consideran más alejadas de las políticas de infancia, que siguen siendo percibidas más como un área social. De esta manera, la coordinación con departamentos y áreas percibidas como más cercanas como, por ejemplo, educación, familia, deportes o medio ambiente es más factible; mientras que con las consideradas más lejanas como seguridad ciudadana, urbanismo, hacienda o transportes es mucho más complicada y su ausencia en los espacios de coordinación institucional mucho mayor.</p>
	<p>4. Falta de instrumentos y herramientas metodológicas para que el proyecto sea consensuado y para que las políticas de infancia sean percibidas como un modelo de ciudad. En este sentido, se indica la limitación formativa de las personas profesionales en metodologías e instrumentos de participación que, además, se vincula con la falta de recursos humanos y de tiempo para atender todas las prioridades.</p>
Expertos y Expertas	<p>Diversidad y pluralidad de realidades locales en España en la que se incluye la distinta sensibilidad existente para el desarrollo de una gobernanza participativa por la falta de precisión o exigibilidad de las normas. Es decir, la falta de concreción normativa desliza la cuestión hacia la mayor o menor sensibilidad de las personas y de las entidades locales para el desarrollo de políticas de infancia desde una perspectiva de gobernanza participativa. Por tanto, la voluntad política aparece de nuevo como un factor clave para el impulso de estas acciones.</p>
	<p>Falta de concreción normativa en España (derivada de la reforma de la Ley de Bases de Régimen Local en 2013 que modificó algunas de las competencias que tenían atribuidas las entidades locales y también por la diferente naturaleza de las legislaciones autonómicas en materia de participación en las políticas de infancia) las entidades locales están obligadas a actuar a través de la Convención sobre los Derechos del Niño.</p> <p>El reto se plantea en la adopción e implementación de los principios expresados en la CDN en las entidades locales; que estas puedan entender cómo a través de la CDN están obligadas a promover la participación activa de los niños y niñas y que permita concienciar y sensibilizar sobre esta obligación.</p>

6. Participación

6.1. Definición de los componentes de la dimensión de participación

Partiendo de la definición propuesta en la página 22 de la Guía, se parte de una concepción de la participación como un **proceso** (cooperativo, inclusivo, transversal, continuo, escalable, planificado, transformador, coherente, corresponsable, distribuido y empoderador).

En primer lugar, hay que partir de que existe un consenso generalizado en que ha habido **importantes avances respecto a la incorporación de las políticas de infancia en los Gobiernos locales**, no solo a través de la formulación de Planes sino también de la [institucionalización de los Órganos de participación infantil y adolescente](#) u órganos de coordinación y de participación.

“Hace 10 años o 15 años, hablar de participación de niños, niñas y adolescentes parecía una especie de utopía, pero cada vez más se están desarrollando políticas que favorecen esa participación” (Gonzalo Pardo).

- En el caso de un municipio de más de 70.000 habitantes las actuaciones en materia de políticas locales de infancia se comenzaron a impulsar desde el año 2006 en el que se crea el Plan Integral de Infancia y Adolescencia que, sin embargo, no siguió un proceso participativo.

El cambio más significativo en el caso de la ciudad se produjo en el año 2010 en el que se constituye el Consejo Municipal de Infancia y Adolescencia cuyo Reglamento prevé los mecanismos y procedimientos para la participación de niños y niñas en el mismo. Para el municipio, la vinculación con los centros educativos ha sido un elemento clave y también destaca la formación que se proporciona sobre participación infantil como paso previo a la pertenencia al Consejo:

“Si tú quieres tener niños y niñas en el Consejo de Infancia y adolescencia de la ciudad, previamente tienes que hacer unos cursos que te expliquen qué es esto de la participación infantil”

- En una entidad local de 40.000 habitantes las primeras etapas en cuanto participación en políticas de infancia se remontan al año 2000 con la creación de la Comisión municipal de infancia y adolescencia con la participación de entidades, asociaciones alumnado, familias, etc. También se incorporan distintos departamentos municipales.

El primer Plan de Infancia se desarrolla en el año 2008 con el que se constituye el Consejo de participación infantil y adolescente y los plenos municipales con la infancia.

- En un municipio de 5.000 habitantes es a partir del año 2002 cuando las actividades para

infancia y juventud comienzan a implantarse a través del ocio y tiempo libre. A través del impulso y apoyo de la Diputación, se fomentan las políticas y se puede contratar a un profesional que se dedique a infancia y juventud.

También en esta experiencia la articulación con los centros educativos ha sido fundamental. Un programa clave fue el Parlamento Joven, implantado de forma piloto en 4 entidades locales de la provincia y que se ha ido fortaleciendo con el paso del tiempo:

“En los sucesivos gobiernos, el Parlamento Joven se va integrando en el ordenamiento político municipal, se constituye el parlamento, se hace acta, se firma y se dan las credenciales a 20 jóvenes.” (Municipio de menos de 10 mil habitantes).

6.2. Elementos comunes para la promoción de la participación infantil

El análisis de las experiencias e iniciativas locales en políticas de infancia en la dimensión de participación nos hace encontrar algunos elementos comunes:

- El primero de estos factores comunes es que existen diferentes perspectivas, enfoques y caminos tanto sobre las políticas de infancia como sobre cómo entender la gobernanza participativa. Esta variedad de enfoques y perspectivas se relaciona con cuestiones como la cultura democrática de cada municipio y la trayectoria y experiencia en procesos participativos, entre otros factores que hay que tener en consideración para la adopción e implementación de una gobernanza participativa en el ámbito de las políticas de infancia.

Estos elementos refuerzan una idea de partida¹⁶: **no existe un método único o predefinido para la adopción e implementación de la gobernanza participativa a nivel local en materia de políticas de infancia. Es necesario partir del conocimiento tanto de las características y tipología de cada entidad local como de su cultura política, democrática y participativa para diseñar una hoja de ruta adaptada a cada entorno y contexto.**

Es decir, las características de cada entidad local influirán en aspectos como los recursos técnicos y económicos disponibles para el desarrollo de las políticas, en los instrumentos y metodologías a implementar en cada entorno local, en el liderazgo del proceso o en las alianzas que se constituyen para la implementación de la gobernanza participativa, entre otros. Por tanto, todas las experiencias e iniciativas son únicas y todas ellas tienen elementos de aprendizaje para mejorar la gobernanza participativa a nivel local y no hay un camino establecido: cada entidad local debe explorar el suyo de acuerdo a sus características concretas.

- Sin embargo, el reconocimiento de esta pluralidad y diversidad de enfoques y perspectivas coinciden en el **desarrollo de metodologías e instrumentos comunes** para impulsar la participación infantil. Dos aspectos sobresalen: la existencia de planes locales de infancia y de órganos de coordinación tanto interna (a nivel de la entidad local) como externa (con los

¹⁶ Ver Bloque III. La participación en marcha: metodologías y tecnología (página 60 y siguientes). *Gobernanza participativa local. Construyendo un nuevo marco de relación con la ciudadanía*. FEMP – Red de entidades locales por la transparencia y participación ciudadana. 2021. Disponible [aquí](#)

agentes sociales que en cada entidad consideran relevantes: centros educativos, familias y organizaciones sociales fundamentalmente).

En consecuencia, vista la generalización de órganos de coordinación a nivel de las entidades locales es pertinente el análisis de las principales dificultades encontradas por las personas que están implicadas en su desarrollo como elemento de aprendizaje y diseño de mejoras.

6.3. Principales retos identificados

En el análisis de los retos identificados es necesario diferenciarlos por el rol que cada persona tiene porque sus miradas y perspectivas son complementarias y enriquecen la reflexión. La siguiente tabla sintetiza y ordena los retos percibidos para cada agente social:

Por parte de:	Retos identificados
<p>Entidades locales</p>	<p>1. Personal. Coincidente con la dimensión de Buen Gobierno, la falta de recursos humanos y la sobre – saturación de los equipos técnicos responsables de desarrollar las políticas locales de infancia se percibe como una de las principales dificultades halladas. Por tanto, de la misma manera, la externalización de servicios aparece como una alternativa; la subcontratación de distintas acciones como la dinamización y coordinación de la participación, etc. Esta alternativa plantea el reto de la apropiación interna por parte de las entidades locales de las propuestas y procedimientos de participación infantil.</p> <p>2. Falta de instrumentos y herramientas metodológicas. En este sentido, se indica la limitación formativa de las personas profesionales en metodologías e instrumentos de participación que, además, se vincula con la falta de recursos humanos y de tiempo para atender todas las prioridades.</p>
<p>Niños, niñas y adolescentes</p>	<p>Relación con los adultos y en cómo estos se dirigen a los niños y las niñas: <i>“ Los adultos nos hablan como si no fuéramos conscientes de los problemas o fuéramos más básicos. Nosotros pedimos que se nos tenga en cuenta en otros ámbitos que al final nos afectan.”</i></p> <p>La relación con el equipo de Gobierno se canaliza fundamentalmente a través de los concejales/as. Hacen notar que la relación con Alcaldía es bastante escasa (una o dos veces al año) y que las propuestas que hacen llegar a Alcaldía normalmente no se cumplen: <i>“Al Alcalde le vemos solo dos veces al año en los Plenos, pero sobre todo son los concejales los que se acercan a nosotros. Las cosas que trasladamos al Alcalde no se suelen cumplir, pero cuando hablamos con los concejales nos escuchan más.”</i></p> <p>Falta de motivación y compromiso de los propios niños y niñas <i>“Puede que los mayores y la alcaldesa nos tomen en serio pero los propios participantes del Consejo no. Hay poca participación y compromiso con el Consejo. Muchos de ellos están en el Bachillerato y tienen la EVAU”; “la gente que forma parte de la Ciudad Amiga de la Infancia no está comprometida” o “también me encuentro con que la gente de mi edad no quiere venir al Consejo porque implica venir varias veces.”</i> Esta percepción de la falta de compromiso y participación parece constituirse como la principal dificultad para los niños y niñas.</p>

7. Gestión del conocimiento en las entidades locales: toma de decisiones basadas en evidencias y rendición de cuentas

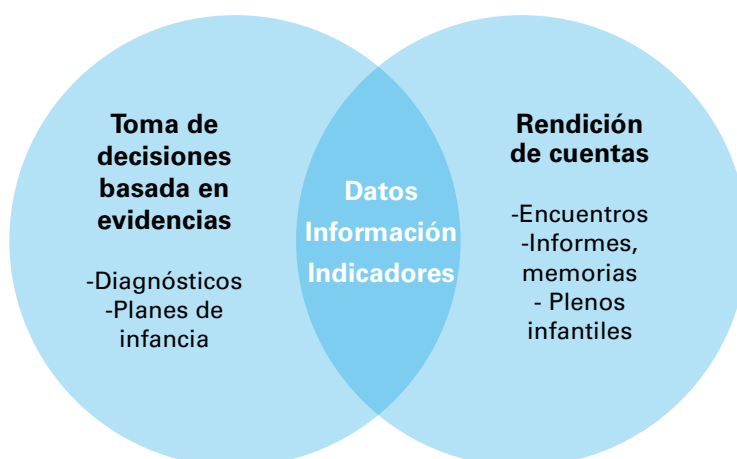
7.1. Definiciones de partida

La gestión del conocimiento se define como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experiencia dentro de una organización con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto. A lo largo de tiempo, esta acumulación de experiencias y aprendizajes sirve para construir una base de conocimiento compartido con el potencial de facilitar la ejecución del trabajo, mejorar la toma de decisiones y acelerar la innovación.

La gestión del conocimiento se desarrolla a través de diferentes etapas que permiten la construcción, mantenimiento y renovación del conocimiento en la organización, en este caso en las entidades locales. Estas etapas pueden resumirse en dos fases desde una perspectiva de aprendizaje continuo:

- Una primera etapa que integra la generación y producción del conocimiento; la instrumentalización y la aplicación del mismo.
- Una segunda fase que se relaciona con la evaluación, el aprendizaje y la mejora.

En consecuencia, a efectos de la Guía, el concepto de **gestión del conocimiento agrupa dos de las dimensiones con las que hemos definido la gobernanza participativa a nivel local: la toma de decisiones basadas en evidencias y la rendición de cuentas**. Aunque cada una de ellas ofrece singularidades, ambas parten de la incorporación de datos, información en forma de objetivos, indicadores de seguimiento y evaluación y, por tanto, gestión de la información. El siguiente gráfico pretende resaltar los aspectos de interseccionalidad bajo el paraguas de la gestión del conocimiento de ambas dimensiones:



El diagrama resalta que el conocimiento necesita información y que en gran medida, la información está basada en datos. Un dato es la unidad mínima de información sobre hechos o elementos concretos, susceptibles de estudio o análisis. Una sucesión de datos forma una información que es una interpretación de los datos, sujeta a las condiciones en las que ésta se produce y al paso del tiempo. La información se crea mediante la relación de los datos entre sí, el significado que se les da y los patrones que se les asignan. Por tanto, la gestión del conocimiento se basa en cómo se utilizan desde las entidades locales los datos y la información para:

- Partir de evidencias sobre la situación de la infancia en el entorno de la entidad local.
- Planificar procesos a través de políticas públicas, como la implementación de planes locales de infancia.
- La toma de decisiones durante la implementación de las políticas de infancia. Permite realizar un seguimiento de las acciones que se implementan y una evaluación continua para conocer si los resultados conseguidos se corresponden con los esperados con cada acción implementada.
- Establecer los mecanismos, procedimientos e instrumentos para aprender sobre el impacto en la situación de la infancia de estas políticas; es decir, evaluar y aprender de estas.
- Generar nuevo conocimiento a partir de estos datos y aplicarlo de nuevo, dando comienzo a nuevo ciclo de conocimiento.

Se aborda esta dimensión desde una premisa de partida: la toma de decisiones basadas en evidencias se debe afrontar desde una perspectiva progresiva; no siempre se dispone a nivel local de los datos y evidencias necesarias para la toma de decisiones especialmente ante situaciones de falta de datos de calidad como es el caso de la situación de la infancia y la adolescencia a nivel local (como se verá más adelante). Sin embargo, esto no debe convertirse en una excusa para la inacción en políticas locales de infancia: se deben tomar las mejores decisiones posibles con la información disponible mientras que, desde una perspectiva progresiva, se vayan mejorando tanto los datos como la accesibilidad a los mismos.

Desde este enfoque, es necesario reconocer que las entidades locales han ido incorporando instrumentos de recogida de datos e información para el conocimiento de la situación de la infancia en su contexto, aunque hasta el momento de manera desigual. En los casos analizados para la elaboración de esta Guía, su evolución ha sido impulsada por el reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia.

- Una entidad local de más de 500.000 habitantes comienza sus actuaciones sobre políticas de infancia en 1994. Su metodología para la recogida de información se basa en el desarrollo del Plan de Inclusión Social que les ha:

“obligado a hacer un análisis y una valoración de lo que tenemos y hacia dónde vamos. Estamos en el VII Plan que nos da orden en las prioridades y en las líneas de actuación; una planificación del futuro y una visión del estado de la infancia: es muy importante que haya un plan.”

Además del Plan, la entidad local ha desarrollado distintos espacios de encuentro que permiten el diálogo y el levantamiento de información con distintos actores implicados en las políticas locales de infancia: con los niños y niñas dispone de los Consejos sectoriales de distrito y de los encuentros anuales donde se trabajan las prioridades de trabajo para curso escolar; a nivel de centros educativos el proyecto Red de Colegios en la que participan 104 centros educativos del municipio; desde la perspectiva de las organizaciones sociales han constituido en 2015 la Agrupación de desarrollo de infancia, familia y adolescencia compuesta por 38 asociaciones de distinto ámbito; y desde la perspectiva de intercambio con otras entidades locales han comenzado una articulación con otros municipios de su entorno que también han obtenido el reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia.

- Una entidad local de 40.000 habitantes ha desarrollado el Proyecto Saludando en el que participan más de 30 personas que es:

“un grupo de reflexión y análisis sobre lo que hacemos.”

Saludando es un proyecto en el ámbito escolar y un espacio de propuestas de los niños y niñas.

- En el Principado de Asturias,

“desde finales de los años 90 en toda la planificación que se hacía a nivel autonómico se fue incorporando la participación infantil. Se recogían propuestas a través de todos estos espacios, primero de una forma no estructurada y luego a través del Foro de Infancia de Asturias y desde ahí se va obteniendo información”
(Carlos Becedoniz).

En conclusión, las entidades locales han ido desarrollando distintos espacios de participación como hemos contrastado en el apartado anterior que se constituyen como lugares para el levantamiento de información y conocimiento especialmente para decidir las líneas de actuación en políticas de infancia. Este es un ejemplo muy claro de cómo las dimensiones de participación y de gestión de conocimiento se encuentran interrelacionadas.

Una de las dificultades halladas es la poca disponibilidad de datos a nivel local sobre infancia.

“Uno de los problemas que tenemos en España es que no tenemos unas buenas bases de datos, solo tenemos buenos datos a nivel de Agencia Tributaria y de Tesorería de Seguridad Social, pero en el resto estamos trabajando en ello; por otra parte, tenemos la sensación de que la toma de decisiones es pausada, que se hace un estudio pormenorizado de todo y muchas veces esos estudios pormenorizados no se pueden dar porque tenemos limitaciones” (Gonzalo Pardo).

Esta limitación en cuanto a los datos disponibles a nivel local no es una dificultad menor.

El formar parte de la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia constituye también un punto de inflexión en algunos casos, como por ejemplo en un municipio de 40.000 habitantes:

“Hay un antes y un después desde que obtuvimos el reconocimiento en la mirada sobre la infancia. Es una manera de tomar conciencia sobre la infancia y la adolescencia en la política.”

La participación en la Iniciativa también dota a las entidades locales de instrumentos metodológicos en los que el tratamiento de los datos y la información se sistematiza y es necesario implementar un Plan de Infancia en la entidad local en los que el diagnóstico de la situación de la infancia es una fase necesaria en todos los casos.

La elaboración de los Planes Locales de Infancia ha permitido identificar, detectar necesidades e ir sistematizando las acciones, áreas de gobierno involucradas y la coordinación con los diferentes agentes involucrados en su ejecución. Asimismo, al identificar las acciones/actividades se han establecido indicadores de seguimiento y evaluación que han venido siendo incorporados para adaptarlos a su vez a indicadores de proceso, resultados e impacto establecidos el Reconocimiento Ciudades Amigas de la Infancia.

Un aspecto clave es si el proceso y la metodología seguida para la elaboración de estos planes ha contado con la participación activa de los niños, niñas y adolescentes del municipio y si estos recogen las demandas y propuestas formuladas por los grupos de participación y los Consejos de Infancia. Al respecto hay mucha variedad y heterogeneidad como, por ejemplo:

- a. Municipios que son agentes promotores, dinamizadores o coordinadores en la elaboración del plan. Un proceso participativo en el que son protagonistas diversos actores locales, dentro de los que destacan los niños, niñas y adolescentes, como agentes de cambio y transformación de la realidad local.
- b. Municipios que cuentan con un apoyo externo a través de empresas u organizaciones sociales que coordinan la elaboración del Plan y la gobernanza participativa para su elaboración, como por ejemplo la experiencia reseñada por el Instituto de la Infancia y adolescencia (Barcelona) , el cual coordinó un grupo de 150 personas en su elaboración; o también el tipo de apoyo técnico que desde su creación viene ofreciendo el Observatorio de la Infancia de Asturias a diferentes municipios de esta Comunidad.

Un elemento significativo es que la implantación de estos procesos e instrumentos permiten:

“cambiar un poquito la cultura adulto – céntrica y se empieza a mirar con otros ojos a los niños y las niñas y a creer en ellos. A creer que se les puede consultar, que fueron a participar con seriedad, con responsabilidad, con creatividad, con ilusión y compromiso en cosas y a partir de ahí se va generando una especie de pequeña espiral virtuosa” (Alejandro Martínez).

La recogida de datos e información se realiza de manera mayoritaria con carácter anual y un elevado porcentaje de las entidades locales consultadas para la elaboración de esta Guía (un tercio) ha manifestado no disponer de instrumentos comunes para la recogida de estos datos por lo que los

espacios de participación se constituyen como lugares clave para esta recogida de datos y la toma de decisiones basadas en evidencias.

Desde la perspectiva de la **rendición de cuentas**, el reconocimiento como Ciudades Amigas de la Infancia ha significado también un impulso muy significativo en la recogida de información para hacer seguimiento de las acciones realizadas y sus logros. En este caso, se pueden diferenciar al menos tres elementos en la rendición de cuentas:

1. En primer lugar, el relacionado con instrumentos metodológicos para la realización del seguimiento y evaluación de las políticas. En muchas entidades locales, el reconocimiento de Ciudad Amiga de la Infancia ha permitido ir incorporando este enfoque de aprendizaje a través del seguimiento y evaluación.

2. El segundo con la vinculación de los organismos y estructuras de participación en la rendición de cuentas. En este caso, la realización de plenos infantiles en la entidad local (especialmente durante el 20 de noviembre, *Día Mundial de la Infancia*), la organización de reuniones con el Consejo de Infancia o el encuentro con Alcaldía y/o concejales del grupo de gobierno son espacios de rendición de cuentas desde una perspectiva más política y de visibilización de las acciones.

3. Por último, el reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia obliga a las entidades locales a visibilizar el Plan Local de Infancia tanto en la web de la entidad local, como en el recurso específico en la web de la Iniciativa <http://ciudadesamigas.org/mapa>

La rendición de cuentas, tanto desde una perspectiva de enfoques como desde la aplicación de instrumentos metodológicos es uno de los principales retos. En el siguiente apartado profundizamos en estos desde las perspectivas de los distintos actores implicados.



7.2. Principales retos identificados

En el análisis de los retos identificados es necesario diferenciarlos por el rol que cada persona tiene porque sus miradas y perspectivas son complementarias y enriquecen la reflexión. La siguiente tabla sintetiza y ordena los retos percibidos para cada agente social:

Por parte de:	Retos identificados en toma de decisiones basadas en evidencias	Retos identificados en rendición de cuentas
<p>Entidad local</p>	<p>Personal. La falta de recursos humanos se menciona como una de las principales carencias para poder diseñar instrumentos de recogida de datos que permitan una adecuada toma de decisiones tanto a nivel político como a nivel técnico.</p> <p>Falta de instrumentos metodológicos para la recogida de datos e información. Se identifican áreas de mejora en disponer de metodologías y herramientas compartidas que permitan disponer de la información de una manera ágil y colaborativa, lo que podría incidir en la transversalización de las políticas de infancia con otras áreas de gobierno.</p> <p>Promover espacios y métodos para el análisis y la reflexión para la gestión del conocimiento sobre políticas locales de infancia. En las entidades locales existe mucha información útil que puede ser relevante para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. No siempre es necesario producir nuevos datos e información sino organizar la que ya existe (cuantitativa y cualitativamente) de manera estructurada. De ahí, que sea preciso fortalecer procesos de análisis y reflexión que puedan orientar la toma de decisiones.</p>	<p>El reconocimiento como Ciudades Amigas de la Infancia ha significado el tener que recoger información para hacer seguimiento de las acciones realizadas y su impacto, y ello ha generado, o manifiesta una valoración contradictoria por parte de algunos/as entrevistados: por un lado se hace explícito el reconocimiento acerca que manejar esa información, ofrecer datos y medir los resultados de las acciones desarrolladas y el avance en la ratificación de los derechos de la infancia es algo relevante, importante y necesario; pero, por otra parte, ha puesto de manifiesto las limitaciones de recursos humanos y temporales de las áreas responsables para completar los indicadores y hacer ese seguimiento y evaluación:</p> <p><i>“Al principio fue más difícil, supongo que como todos los municipios que se han presentado a convocatorias de Ciudades Amigas de la Infancia, porque es difícil involucrar a un área que no tiene nada que ver con la nuestra, pero una vez que se lo has explicado ya no hay problema. También contamos con la ayuda del Observatorio de la Inclusión social que nos proporciona bastantes datos a la hora de preparar el diagnóstico, etc. (...) El levantamiento de indicadores es complejo. La verdad es que los indicadores asustan cuando los ves, pero luego ya están bien estructurados.”</i> (profesional de municipio entrevistado).</p> <p><i>“Se realiza una Memoria que recoge las actividades realizadas, hay diagnósticos, estudios, se les encuesta, se evalúa.”</i> (profesional de municipio entrevistado).</p> <p><i>“Ser Ciudad Amiga de la Infancia nos ha permitido ir tendiendo puentes; nos va a obligar a desarrollar una metodología. Hay concejales que ya apuestan por la transversalidad. Contamos con el apoyo del alcalde”</i> (profesional de municipio entrevistado).</p>

Por parte de:	Retos identificados en toma de decisiones basadas en evidencias	Retos identificados en rendición de cuentas
		<p>Esto a su vez se vincula a una reflexión acerca de si estos indicadores reflejan o no el real impacto de las diferentes experiencias que se han venido realizando y acerca de cómo visibilizar de la mejor manera posible el impacto que han tenido sobre los niños y niñas involucrados en ellas.</p> <p>Hasta ahora destacan la elaboración de Encuestas que se realizan a sus protagonistas para evaluar su grado de satisfacción, pero esta información de carácter cualitativo no queda reflejada a la hora de presentar los datos.</p> <p><i>“Nos ha pasado lo mismo al respecto, y para mí en lo personal, deseo que muchas veces las acciones que realiza un pequeño grupo o asociación sean entendidas y valoradas más su valor cualitativo y no solo se valoren como un indicador cuantitativo”</i> (profesional de municipio entrevistado).</p>
<p>Expertos/as</p>	<p>El principal reto identificado por las personas expertas es que en España no disponemos de buenas bases de datos que permitan orientar la toma de decisiones: <i>“Tenemos una asignatura pendiente para parecer-nos a otros países que en los años 90 y en los 2000 hicieron un esfuerzo enorme por tener las bases de datos para la toma de decisiones”</i>. (Gonzalo Pardo)</p> <p>Un segundo reto es que esta ausencia de bases de datos determina que “la toma de decisiones sea pausada ya que hay que hacer pequeños estudios para ser muy ágiles en la implementación e ir adaptando las políticas poco a poco” (Gonzalo Pardo)</p>	<p>Falta de cultura de recogida de datos. El principal reto identificado por las personas expertas es que <i>“en España la cuestión de la evaluación de las políticas públicas es la gran asignatura pendiente, por lo que sea tenemos un gran déficit en lo que llamamos evaluar los resultados de las políticas”</i> (Gonzalo Pardo).</p>



8. Gestión del sector público eficiente y eficaz

8.1. Definición de las dimensiones de análisis

Bajo el concepto de gestión eficaz y eficiente del sector público se agrupan distintas dimensiones de modernización y organización administrativa. A efectos de la definición de gobernanza participativa que estamos utilizando en la Guía, nos centramos en dos de estas dimensiones:

a. Transparencia.

La transparencia es un indicador fundamental de la calidad de los gobiernos democráticos y un supuesto necesario para que los ciudadanos puedan ejercer adecuadamente su valoración y una verdadera intervención participativa. Cuando aumenta la información de la sociedad al generalizar el acceso a la misma en poder del sector público se propicia, en consecuencia, un mejor conocimiento de las oportunidades, circunstancias y procedimientos que existen y se abren **nuevas perspectivas para la toma de decisiones** (por lo que esta dimensión se relaciona estrechamente con la anterior).

Desde un punto de vista normativo, la [Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea](#), en sus artículos 41 y 42, se reconoce el derecho de los ciudadanos europeos a una buena administración y a acceder libremente a los documentos contenidos en las instituciones europeas.

Asimismo, el [Convenio 205 del Consejo de Europa](#) sobre el Acceso a los Documentos Públicos, de 18 de junio de 2009, reconoce la importancia de la transparencia de autoridades públicas en una sociedad democrática y pluralista; considera que el ejercicio del derecho de acceso a los documentos públicos proporciona una fuente de información para el público, ayuda al público a formarse una opinión sobre el estado de la sociedad y sobre las autoridades públicas, fomenta la integridad, la eficacia, la eficiencia y la responsabilidad de autoridades públicas, ayudando así a que se afirme su legitimidad; considera, por lo tanto, que todos los documentos públicos son en principio públicos y solamente pueden ser retenidos para proteger otros derechos e intereses legítimos.

En el ámbito estatal y con carácter básico, se aprobó la [Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno](#). Su aplicación y contenido se vertebran en tres vertientes: la transparencia en la actividad pública a través de la **publicidad activa**, el **reconocimiento y la garantía del derecho de acceso** a la información pública y el buen gobierno, que se concreta en obligaciones que vinculan a los responsables públicos y en las consecuencias que derivan de su vulneración.

A efectos de la Guía el análisis se centró en los mecanismos y procedimientos locales para la gestión de la transparencia vinculados especialmente a políticas locales de infancia. En este sentido, las características de los municipios parecen influir sobre los mecanismos y procedimientos de transparencia adoptados por las entidades locales, aunque el desarrollo normativo especialmente a través de la Ley 19/2013 obliga a adoptar una serie de medidas.

Es importante resaltar que las entidades locales consultadas para la elaboración de esta Guía han manifestado disponer de una visión de la transparencia vinculada especialmente a la publicidad y visibilidad de las acciones desarrolladas y aunque la gran mayoría han manifestado disponer de portales de transparencia, la web o el portal de transparencia de la entidad local no identifica de manera sencilla las cuestiones relacionadas con las políticas de infancia ni existe de forma mayoritaria una página web (u otro instrumento) de relación con la ciudadanía y la sociedad en materia de infancia, por lo que esta dimensión de acceso a la información es un reto de futuro.

- Una entidad local de 40.000 habitantes tiene una página web sobre infancia y juventud en la que publican las informaciones relevantes y las novedades. Por tanto, la principal metodología para la comunicación es a través de la web.
- Una entidad local de más de 20.000 habitantes indica que:

“las actas de los Consejos son públicas y tenemos el instrumento de Facebook que es que más utilizamos. Hablamos con los niños y niñas para saber cómo les devolvemos la información. Tenemos unos tableros y buzones, pero no los utilizan así que publicamos en redes.”

- En un municipio de 72.000 habitantes disponen de un apartado específico sobre participación infantil en la web municipal donde explican qué es el Consejo y tienen los documentos de referencia. Además, disponen de un blog que alimenta el Consejo y donde se recogen todas las actividades desarrolladas.
- Desde un municipio de más de 500.000 habitantes se indica que:

“hay una convocatoria a los medios cada vez que realiza una actividad, la página web, la Memoria de actividades, Facebook, Instagram....pero hay una asignatura pendiente: que hay que trabajar un poquito en visibilizarlo más, porque no lo que no se ve no existe de cara a la ciudadanía.”

b. Racionalidad del gasto y presupuestos.

La segunda dimensión está relacionada con la gestión presupuestaria de las entidades locales en materia de infancia. Esta dimensión presupuestaria y de gasto, es sin duda, la que se ha percibido como más débil tanto desde la perspectiva de las personas expertas como por las propias entidades locales; es, por tanto, una dimensión donde las áreas de mejora son más relevantes.

El análisis trataba de profundizar en la existencia de presupuestos dirigidos a políticas de infancia y la capacidad que tiene el municipio de identificar, en sus presupuestos, la inversión en infancia; la existencia de un organismo competente en la gestión y en los procedimientos de aprobación presupuestaria: presupuestos participativos en materia de políticas de infancia.

Un primer elemento a destacar es que:

“la construcción presupuestaria es evidentemente una decisión política” (FEMP);

también desde la Federación INJUCAM resaltan que:

“el diseño de los presupuestos depende del enfoque político y la relevancia que se le da a las políticas de infancia”

Nos situamos, por tanto, en un ámbito donde hay que considerar el peso político y donde la participación, especialmente de la infancia, se complejiza no sólo por el peso específico de la política sino porque en muchas ocasiones la administración local debe gestionar relaciones políticas, administrativas, jurídicas y económicas con otras instancias (nacional y autonómica) sobre las que tiene una capacidad de incidencia limitada. En este sentido, se recuerda que:

“hay que tener claro que no se puede participar en todas las fases presupuestarias porque algunas requieren de conocimientos muy específicos a nivel fiscal y de adecuación. Por ejemplo, las partidas de pequeños y medianos municipios a veces tienen que esperar convenios con las Comunidades Autónomas y el resultado dependerá de las capacidades de negociación con estas. Eso hay que explicarlo para no caer en el desánimo. Es mejor fomentar una educación participativa en los procedimientos en los que realmente hay competencia” (FEMP).

Este aspecto se corrobora con la opinión de los técnicos de Ciudades Amigos de la Infancia de UNICEF España que indican:

“que hay un gran desconocimiento en cuanto a presupuestos, por eso recomendamos que las áreas de Hacienda de las entidades locales se involucren en el proceso de diseño del plan local de infancia, así como en su seguimiento y evaluación, a fin de que se incorpore la perspectiva presupuestaria a todo el ciclo de gestión de la política local de infancia”

Además, si en el proceso participan niños y niñas, el esfuerzo de conocimiento tiene una capa adicional. Esto hace que algunas de las experiencias tengan un componente educativo como pasa por ejemplo en un municipio de 5.000 habitantes:

“los niños y niñas no entienden que el presupuesto dice, el contrato dice... Esa es una parte que me toca a mí trabajar mucho con mis compañeros. No entienden de contratos, no entienden de administración, vamos a decírselo de manera que ellos lo entiendan”

El reconocimiento de la entidad local en la iniciativa Ciudades Amigos de la Infancia se identifica como un elemento de catalizador en esta dimensión, especialmente en la cuantificación de los recursos necesarios.

“¿cómo podemos presupuestar lo que el Ayuntamiento destina a la infancia? Nos echamos las manos a la cabeza, ¿de dónde sacamos la información? No tenemos ese presupuesto que es tan necesario, esa es una asignatura pendiente.” (Municipio de 40.000 habitantes).

“Lo que tendríamos que hacer es lo que ya hizo UNICEF España con el proyecto de cuantificar la financiación que se dedica a la infancia, es decir que, si hay un

departamento de Obras Públicas, esas obras cuánto reierten en la infancia. Y eso, durante muchos años no estaba ni preparado ni bien organizado hasta que llegó el instrumento para medir la inversión en infancia. El problema es la implementación del instrumento: es más sencillo en los más pequeños porque les es más fácil la aplicación presupuestaria” (Carlos Becedoniz).

Este instrumento no es un requisito del reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia, pero desde UNICEF España se considera de utilidad para las entidades locales que quieran seguir mejorando en el diseño de sus políticas de infancia, y que se encuentra disponible para todas las entidades locales¹⁷.

La incorporación en la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia también facilita el desarrollo de experiencias de [presupuestos participativos](#):

“Están funcionando bien y están funcionando mejor aquellas experiencias que se dan dentro de Ciudades Amigas de la Infancia” (FEMP).

El apoyo técnico y metodológico (como el [Cuaderno sobre Presupuestos participativos con niños, niñas y adolescentes](#)) es un elemento clave para favorecer este marco de desarrollo.

Por otra parte, el tamaño municipal y la complejidad territorial se relaciona también directamente con la capacidad de las entidades locales al destacarse que obviamente no es lo mismo un municipio de 500 habitantes que uno de 50 mil, o 200 mil, sobre todo teniendo en cuenta, que aquí en España existe un inframunicipalismo, es decir,

“hay muchos municipios pequeños con infra financiación que no pueden articular verdaderas políticas, ya no solamente de participación, sino absolutamente de nada, es decir, municipios que necesitan ayuda de la diputación hasta para pagar la luz de las farolas del municipio.” (Gonzalo Pardo).

Cabe destacar, por ejemplo, como hay municipios que han ido incrementando el presupuesto para la ejecución de las diferentes acciones de los planes de Infancia, con capacidad financiera propia y con apoyo de las Diputaciones, respecto a otras entidades locales que requieren y buscan financiamiento externo, presentándose a diferentes convocatorias y/o subvenciones.

¹⁷ [Guía de trabajo: Identificación y cuantificación de la inversión orientada a infancia](#). UNICEF España. 2021

8.2. Principales retos identificados

Dimensión	Retos identificados
<p>Transparencia</p>	<p>Planificación estratégica en cuanto a comunicación, especialmente sobre qué comunicar y cómo. Se considera necesaria una reflexión acerca de qué significa transparencia. <i>“ Preguntarse transparencia con respecto a qué, sobre todo en cuanto al impacto de resultados; pero esto para los Ayuntamientos que están cuatro años es difícil”</i> (equipo técnico de UNICEF España).</p> <p>Aunar consensos sociales y políticos para esta planificación estratégica que permita establecer metas y objetivos a un plazo que no esté limitado por los mandatos de los equipos de gobierno y que asiente las bases de la comunicación y el acceso a la información pública no solo desde una perspectiva de contar lo que se hace sino también de toma de decisiones.</p> <p>Nuevos canales de comunicación. La planificación estratégica en transparencia se relaciona con la definición de qué se quiere contar y a quién. Por tanto, se necesita adecuar los canales de comunicación hacia las personas y colectivos destinatarios, especialmente niños y niñas: <i>“ Digo: yo quiero contarlo porque es un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas y lo cuelgo en mi portal web. Los chavales no miran la web; es más, el correo electrónico, tampoco. Habrá que ver qué canales usan ellos”</i> (Clara Martínez).</p> <p>Este se relaciona con la necesidad de volver a escuchar, <i>“ decir: ¿cómo es posible que una chica de 20 años tenga 1.000 seguidores? Pues sí, es por algo. Creo que es interesante preguntarles a ellos; primero que tengan interés por estas cosas; y segundo, ¿cómo queréis enteraros? Y contar también con ellos para contarlo porque cuando ellos lo asumen llega muchísimo mejor, cuentan lo que les interesa de verdad en la manera en que ellos lo entienden y nosotros les parecemos absolutamente desfasados y aburridos”</i> (Clara Martínez).</p>
<p>Presupuestos</p>	<p>Información explicada de manera accesible y amigable tanto para técnicos de las entidades como para los niños y niñas. Hemos visto que una de los principales retos es el desconocimiento sobre presupuestos, por una parte, de los técnicos de infancia que proceden la mayoría de áreas sociales (infancia, familia, participación ciudadana, servicios sociales, etc.) y que en muchas ocasiones no conocen todos los aspectos ni del total de presupuestos ni de las partidas de otras áreas que se pueden destinar a infancia.</p> <p>Pero, sobre todo, la información que disponen los niños y niñas sobre este aspecto es muy reducida y en la mayoría de las ocasiones no es accesible por sus conocimientos.</p> <p>Dificultad para conocer la inversión total en infancia e implicar a otras áreas de gobierno en la asignación presupuestaria.</p>

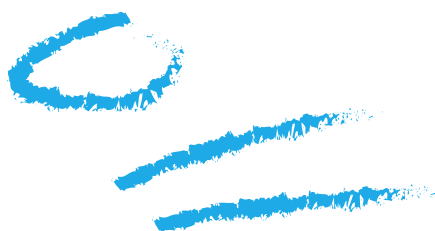
9. Propuestas y recomendaciones para la acción

Para finalizar, la Guía ofrece una serie de recomendaciones prácticas para una buena gobernanza de la política local de infancia. Las recomendaciones se ofrecen desde la perspectiva de ser convenientes, disponibles y funcionales a entidades locales que se hallen en distintos momentos de la aplicación las políticas de infancia.

Esto quiere decir, que intentan orientar las políticas para el fortalecimiento de las distintas dimensiones de una buena gobernanza a partir de las definiciones y dimensiones que han sido descritas en la Guía y que sean aplicables de manera flexible a los distintos contextos y situaciones de las políticas locales de infancia.

De esta manera, cada recomendación puede ser asumida o interpretada y adaptada a su contexto por una entidad local determinada en un caso en el que ya se estén realizando acciones en políticas locales de infancia (como cada vez en más frecuente) o puede servir de orientación a aquellas entidades locales que quieran iniciar este compromiso con la infancia y la ciudadanía: en este caso, las recomendaciones pueden servir como guía a seguir de manera progresiva, siempre desde la opción de adaptarlas a cada contexto local.

Metodológicamente, las recomendaciones se han agrupado en las distintas dimensiones analizadas, pero es evidente que una acción determinada puede incidir sobre distintas dimensiones por lo que se desarrolla un mapa de incidencia de cada propuesta sobre otras dimensiones de análisis de forma que permita a las entidades locales analizar la “fortaleza” de cada propuesta sobre la construcción de una buena gobernanza de las políticas locales de infancia y permitir una toma de decisiones en el caso de tener que elegir hojas de ruta para cada entidad local.



1. Buen Gobierno

Recomendaciones	Buen Gobierno	Participación	Gestión del conocimiento	Gestión eficiente y eficaz
Dimensión: Compromiso político				
La alcaldesa o el alcalde, presidente o presidenta, se dirigirán en primera instancia verbalmente a sus concejales y concejalas, a través de la Junta de Gobierno o del órgano político correspondiente, para pedirles su compromiso y colaboración con la política local de infancia y adolescencia y con los distintos procesos de su ciclo de planificación.				
La alcaldesa o el alcalde, presidente o presidenta, comunicarán por escrito a todas las concejalías la puesta en marcha de los procesos de trabajo para la elaboración de un plan en el que se refleje y concrete la política local de infancia y adolescencia, pidiendo la colaboración de todo el personal municipal, tanto a nivel técnico como político.				
En el Pleno Municipal (o equivalente en entidades locales distintas a los municipios), la alcaldesa o el alcalde informará a los grupos de la oposición de la puesta en marcha de los procesos relativos a la elaboración de un plan local de infancia y adolescencia, pidiendo su colaboración en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la política de infancia y adolescencia. En el mismo Pleno, la concejala o el concejal de referencia de estos procesos explicará la hoja de ruta a seguir y los procesos de participación abiertos a sus aportaciones.				
Mediante nota de prensa, Alcaldía hará público el comienzo de los procesos de planificación participativa de la política local de infancia y adolescencia.				
Dimensión: Responsabilidad compartida				
Cada concejala o concejal comunicará verbalmente al personal técnico a su cargo la puesta en marcha de los procesos de elaboración del plan, su carácter transversal, la hoja de ruta o plan de trabajo, la importancia de colaborar con la concejalía de referencia, así como los procesos de participación abiertos a sus aportaciones.				
Se diseñarán y realizarán acciones formativas dirigidas a responsables políticos y técnicos como titulares de responsabilidades sobre gobernanza participativa en políticas de infancia y fortalecimiento de la transversalidad.				
Se diseñarán y realizarán acciones formativas dirigidas a responsables políticos y técnicos sobre la Convención sobre los Derechos del Niño orientadas a la aplicabilidad de sus recomendaciones de políticas locales de infancia.				

Recomendaciones	Buen Gobierno	Participación	Gestión del conocimiento	Gestión eficiente y eficaz
Dimensión: Coordinación interna				
<p>A nivel interno, se constituirá una Mesa, Mecanismo de Coordinación Interna o Comisión Técnica Interconcejalías que establecerá una agenda de reuniones anual, preferentemente con no menos de dos reuniones al año, una por semestre. Dicho órgano será coordinado y dinamizado por la concejalía de referencia; y a sus reuniones acudirán con regularidad las personas designadas como enlaces con la concejalía de referencia.</p>				
<p>Además, se considerará la posibilidad de crear subcomisiones técnicas, con su propia agenda de trabajo articulada con la Mesa o Comisión principal, con el fin de abordar internamente aspectos específicos de la política local de infancia y adolescencia, tanto durante el diseño de la misma, como también en las fases de puesta en marcha, seguimiento y evaluación.</p>				
<p>Convocar periódicamente a los representantes políticos de los grupos de la Oposición para informarles de la marcha de los trabajos y recabar sus opiniones, recomendaciones y propuestas.</p>				
Dimensión: Responsabilidades técnicas				
<p>El concejal o la concejala, consejero o consejera, de referencia para la dinamización del ciclo de planificación de la política local de infancia y adolescencia designará a una persona de su equipo técnico para que desempeñe la función de coordinadora técnica del plan.</p>				
<p>La persona que desempeñe la función de coordinadora técnica del plan contará, idealmente, con un equipo de apoyo técnico dentro de su concejalía.</p>				
<p>En el caso en que se decida que se requiere una asesoría técnica externa, y se cuentan con recursos para ello, se determinará el rol del personal de la entidad local, no solamente de la persona designada como coordinadora técnica, a fin de que se asegure por una parte la colaboración de todas las áreas de la entidad local y por otra, que haya apropiación interna del proceso.</p>				
<p>Si fuese factible cada concejalía, el concejal o la concejala designarán a una persona para que ejerza la función de enlace con la concejalía de referencia del plan de infancia, a efectos de coordinación, facilitando la información y la comunicación que se precise para contribuir a la elaboración del plan. En caso de que no puedan estar presente todas, esta recomendación se tendrá en cuenta de manera prioritaria en aquellas concejalías o consejería con mayor responsabilidad directa en todo el ciclo de la política local de infancia.</p>				

Recomendaciones	Buen Gobierno	Participación	Gestión del conocimiento	Gestión eficiente y eficaz
Las concejalías, especialmente la concejalía responsable de la coordinación y dinamización del plan, serán reforzadas con el personal técnico necesario para poder colaborar eficazmente en el desarrollo de éste.				
Se diseñarán acciones formativas sobre enfoque de derechos de infancia para personal técnico de todas las concejalías/concejales de la entidad local.				

2. Participación

Recomendaciones	Buen Gobierno	Participación	Gestión del conocimiento	Gestión eficiente y eficaz
Dimensión: Fomento de la participación de niños y niñas				
Establecer compromiso de alcaldía y concejalías para escuchar y generar espacios de participación de la infancia por ejemplo a través de un documento en el que reconozcan al espacio de participación infantil y adolescente como un espacio de interlocución y de incidencia para que niños, niñas y adolescentes puedan efectivamente dialogar, intercambiar opiniones, hacer propuestas, recibir devoluciones de sus propuestas e ideas, etc., con los tomadores de decisiones a nivel local.				
Constituir y dinamizar, con apoyo profesional especializado, espacios, grupos u órganos de participación de la infancia y la adolescencia, con carácter estable y formal respecto a su papel de interlocución con la entidad local.				
Asegurar que el grupo de participación de niños, niñas y adolescentes mantienen reuniones de forma independiente, teniendo en cuenta que los estándares de calidad para impulsar el derecho de participación se cumplen y se tienen en cuenta.				
Celebrar Plenos extraordinarios de infancia y adolescencia, en los que los niños, niñas y adolescentes miembros de los órganos de participación expresen sus opiniones y propuestas directamente a los representantes políticos, y se establezcan los mecanismos oportunos para que los representantes políticos rindan cuenta de las propuestas planteadas.				
Realizar reuniones entre los niños, niñas y adolescentes de estos órganos y el alcalde o la alcaldesa según se considere oportuno, tanto por los propios políticos, como por el propio grupo de niños y niñas.				
Programar reuniones entre los niños, niñas y adolescentes de estos órganos y los concejales y concejalas de las distintas concejalías, para abordar cuestiones relativas a sus competencias específicas.				

Recomendaciones	Buen Gobierno	Participación	Gestión del conocimiento	Gestión eficiente y eficaz
Promover espacios de intercambio rendición de cuentas entre los niños/as del espacio de participación infantil y adolescente y el resto de niños, niñas y adolescentes de la localidad.				
Promover que la participación en este tipo de mecanismos sea voluntaria, es decir que todos los niños y niñas que quieran participar lo puedan realizar, sin un previo de selección de representantes (en la medida de lo posible).				
Promover cambios en los procesos de elección y participación de los niños y las niñas de forma que se tengan en cuenta elementos que fortalezcan la participación de los que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad (por ejemplo, discapacidad, minorías étnicas, etc.), potenciando espacios abiertos, trascendiendo los procesos de selección.				
Realizar una acción formativa sobre qué significa la participación antes de formar parte de los consejos locales de participación.				
Promover la participación escalable del mayor número posible de niños, niñas y adolescentes a través de distintos procedimientos de consulta, online y presenciales, y otros espacios de participación, puntuales o permanentes.				
Fomentar la participación de niños, niñas y adolescentes en el diseño y desarrollo de proyectos concretos de mejora de la ciudad: parques, centros cívicos, plazas, trazados de carril bici, etc.				
Fomentar la participación de niños, niñas y adolescentes en el diseño y desarrollo de proyectos siguiendo sus propios intereses, preocupaciones, considerando no solo el espacio público, incluyéndoles en la definición y seguimiento de planes locales de infancia.				
Producir materiales informativos amigables dirigidos a la infancia y la adolescencia, que permitan la comprensión de los procesos de diseño y desarrollo del plan local de infancia y adolescencia.				
Asegurar que el espacio de participación infantil y adolescente es un espacio seguro donde los niños, niñas y adolescentes se sienten protegidos.				
Dar a conocer el espacio de participación infantil y adolescente a la ciudadanía en general.				
Dimensión: Familias				
Promover reuniones con las familias de los niños y niñas están en los distintos procesos para informar sobre las ventajas de la participación, la participación como derecho de los niños y niñas, ampliar el conocimiento de la Convención sobre los Derechos del Niño, etc.				

Recomendaciones	Buen Gobierno	Participación	Gestión del conocimiento	Gestión eficiente y eficaz
Promover la organización de una sesión abierta del Consejo u órgano de participación dirigida a las familias para explicar el significado de forma parte del espacio de participación y las acciones que se realizan desde el mismo.				
Dimensión: Recursos				
Disponer de espacios de referencia para facilitar la participación de niños y niñas: cesión de locales para reuniones, encuentros y actividades.				
Dimensión: Participación de otros agentes sociales				
Realizar un mapeo de los principales agentes concernidos por la política local de infancia y adolescencia, identificando entidades y personas a las que mantener informadas, con las que colaborar y a las que pedir su colaboración en los distintos procesos y etapas del ciclo de planificación de esta política, por ejemplo: centros educativos, centros de salud, asociaciones de diverso tipo, etc.				
Constituir formalmente y dinamizar un espacio de diálogo y cooperación, a modo de plataforma o red, entre la entidad local y distintas entidades sociales, públicas y privadas, para trabajar conjuntamente a favor de las necesidades y derechos de la infancia y la adolescencia, teniendo en cuenta las aportaciones de los niños, niñas y adolescentes.				
Establecer una agenda de reuniones entre la entidad local y el órgano correspondiente de la Comunidad Autónoma, para la articulación de las políticas de infancia y adolescencia de ambas instituciones en el municipio.				
Dimensión: Cooperación entre la entidad local y otras entidades				
Participar en redes o plataformas intermunicipales de colaboración horizontal entre entidades locales en torno a temas relacionados con los derechos y el bienestar de la infancia y la adolescencia.				
Si se desea obtener el reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia, subscribir un convenio de colaboración entre la entidad local y UNICEF España para avanzar en el cumplimiento de requisitos que le acreditaría como Ciudad Amiga de la Infancia.				

3. Gestión del conocimiento

Recomendaciones	Buen Gobierno	Participación	Gestión del conocimiento	Gestión eficiente y eficaz
Dimensión: Herramientas e instrumentos metodológicos				
Formación especialmente del personal técnico de las entidades locales sobre gestión del conocimiento haciendo énfasis en los instrumentos y herramientas metodológicas en recogida de datos y rendición de cuentas (sistema de seguimiento y evaluación).				
Diseño de instrumentos de recogida de datos ágiles y eficiente durante la celebración de encuentros, actividades, foros, etc., que organicen las entidades locales.				
Incluir en los Planes Locales de Infancia desde su diseño un sistema de seguimiento y evaluación concreto y sencillo dotado de instrumentos, responsables, periodicidad, etc.				
Dimensión: Adecuación de expectativas para la medición				
Inclusión de metodologías cualitativas de medición de resultados e impacto de las acciones organizadas que permitan medir mejor y más fácilmente.				
Facilitar formaciones dirigidas a responsables políticos y técnicos sobre la relevancia de diseñar un sistema de seguimiento y evaluación de las políticas locales de infancia y de un diseño de indicadores adecuado a las características y perfil de la entidad local.				

4. Gestión del sector público eficiente y eficaz

Recomendaciones	Buen Gobierno	Participación	Gestión del conocimiento	Gestión eficiente y eficaz
Dimensión: Planificación estratégica en comunicación				
Concienciar sobre las dimensiones de la transparencia: no sólo contar lo que se hace sino garantizar el acceso a la información pública en otras dimensiones de la gobernanza participativa (toma de decisiones o asignación presupuestaria, por ejemplo).				
Incluir en el Plan de Infancia una estrategia de comunicación que implique al Gabinete de comunicación de la entidad local. La estrategia de comunicación se debe dirigir a la ciudadanía en general y de manera específica a los niños, niñas y a sus familias.				
Elaboración de una versión amigable para niños y niñas del Plan Local de Infancia.				
Elaborar y publicar a través de los medios de la entidad local, informes anuales del plan local de infancia y adolescencia, donde se informe de las actuaciones que se han llevado a cabo y sus resultados y de los cambios que pueda experimentar el plan de un año para otro.				
Facilitar la formación de responsables políticos y técnicos sobre canales de comunicación más eficaces con los niños y niñas.				
Dimensión: Protagonismo de los niños y las niñas				
Poner en el centro de la planificación estratégica en comunicación a los niños y niñas a través de soportes adaptados para la formación, dotación de herramientas e instrumentos para la comunicación y dándoles el protagonismo para contar lo que se hace, cómo se hace y cómo estar informado/a.				
Dimensión: Sensibilización				
Desarrollar campañas de información y sensibilización sobre los derechos de la infancia y la adolescencia, especialmente en el mes de noviembre de cada año, en el marco de la conmemoración del Día Mundial de la Infancia (20 de noviembre) contando con la participación de los niños, niñas y adolescentes.				
Organizar anualmente una jornada pública sobre infancia y adolescencia, donde se aborden y debatan temas de interés.				

Recomendaciones	Buen Gobierno	Participación	Gestión del conocimiento	Gestión eficiente y eficaz
Dimensión: Información accesible y amigable en presupuestos				
<p>Elaborar una propuesta dirigida a entidades locales sobre cómo hacer accesible y amigable la información sobre gestión presupuestaria de las políticas de infancia. Esta recomendación se relaciona con la Observación General n° 19 del Comité de los Derechos del Niño sobre presupuestos públicos para hacer efectivos los derechos del niño que indica de manera explícita la necesidad de establecer y mantener unos sistemas y prácticas de gestión de las finanzas públicas que estén abiertos a examen, así como información sobre los recursos públicos a la que se pueda acceder libremente cuando convenga. Para que esta recomendación sea efectiva es necesario que la información esté disponible de manera accesible a los niños y las niñas.</p>				
Dimensión: Inversión total en infancia				
<p>Dotar de apoyo técnico a las entidades locales para desarrollar el instrumento de valoración de inversión total en infancia de las entidades locales.</p>				
<p>Impulsar la vinculación de las áreas de Hacienda y Presupuestos en los espacios de coordinación y en los órganos de participación; especialmente en la elaboración de los Planes de Infancia teniendo como referencia el documento elaborado por UNICEF España: https://ciudadesamigas.org/documentos/guia-presupuestos-administraciones-locales/</p>				





Ciudades
Amigas
de la Infancia



Iniciativa
Ciudades
Amigas de la
Infancia

unicef 
para cada infancia

ciudadesamigas.org



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DERECHOS SOCIALES
Y AGENDA 2030



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL