

# Guía para implantar espacios de coordinación en materia de infancia y adolescencia a nivel local



EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA  
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,  
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

# Índice

PRESENTACIÓN .....	3
¿PARA QUIÉN Y PARA QUÉ SIRVE ESTA GUIA? .....	4
¿CÓMO USAR ESTA GUIA? .....	5
¿POR QUÉ IMPULSAR UN ESPACIO DE COORDINACION DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA? .....	6
¿CÓMO HACERLO? .....	8
EXPERIENCIAS DE INTERÉS .....	18
BIBLIOGRAFÍA .....	20

## PRESENTACIÓN

La adopción en 1989 de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño y la Niña (CDN)<sup>1</sup> cambió el paradigma y se pasó de un enfoque marcadamente asistencialista que concebía al colectivo infantojuvenil como necesitado de protección, a un enfoque en el que niñas, niños y adolescentes (en adelante NNA) eran reconocidos como sujetos de pleno derecho capaces de ejercer una ciudadanía activa e incidir en su comunidad.

El derecho a la participación, el de no discriminación, el interés superior de la niña o el niño y el derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo son los principios fundamentales de la Convención sobre los Derechos de la Niña y del Niño (CDN) y los gobiernos locales, por su cercanía a las personas, tienen un papel clave en la garantía de estos derechos.

La Dirección de Familias e Infancia del Gobierno Vasco, asume el compromiso de impulsar procesos de transformación de la política local en la Comunidad Autónoma de Euskadi (en adelante CAE), con el objetivo de que se incorpore la mirada de la infancia y la adolescencia en los procesos de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas.

Esta transversalización de la perspectiva de infancia y adolescencia en la gestión municipal promoverá el ejercicio efectivo de sus derechos, al favorecer la planificación estratégica y coordinada de las políticas y actuaciones que inciden en el bienestar de la infancia y adolescencia, entendido éste desde una concepción multidimensional que va más allá del bienestar material.

Este enfoque hace necesario la creación de un espacio de trabajo conjunto para las diferentes áreas y profesionales que colaborarán. El espacio de coordinación de infancia y adolescencia adquiere así un carácter transversal, ya que en él áreas municipales, responsables políticos y otros agentes y entidades pueden compartir información sobre los diferentes programas y actuaciones municipales, contrastar experiencias y opiniones y colaborar en el diseño de nuevas líneas de trabajo desde un enfoque de infancia y adolescencia.

Esta guía recoge el proceso de creación de ese espacio de coordinación de infancia y adolescencia a nivel municipal.

---

<sup>1</sup> Para más información sobre la Convención de los derechos del Niño y la Niña puede consultarse la Guía para el diseño y puesta en marcha de órganos estables de participación infantil y adolescente a nivel local ([enlace](#))

## ¿PARA QUIÉN Y PARA QUÉ SIRVE ESTA GUIA?

Esta guía se dirige al personal político y técnico de aquellos ayuntamientos que hayan decidido impulsar políticas dirigidas a la infancia y adolescencia en sus municipios desde un enfoque de derechos. Este enfoque implica la garantía de una serie de derechos sociales, económicos y culturales de niñas, niños y adolescentes recogidos en la CDN.

Esta manera de entender las políticas de infancia y adolescencia hace necesario un trabajo coordinado de las diferentes áreas municipales, incluso de las áreas con otros agentes, con el objetivo de compartir información y diseñar actuaciones desde un enfoque transversal.

Para facilitar esta tarea es necesario crear un espacio de trabajo en el que todas las áreas implicadas en el diseño e implementación de actuaciones dirigidas a la infancia y adolescencia puedan colaborar.

Si bien es cierto que cada municipio deberá adaptar el proceso de diseño a su propia realidad, existen unos pasos comunes para la creación y mantenimiento de estos espacios. El objetivo de esta guía es ofrecer un itinerario básico para crear espacios de coordinación, que cada municipio pueda recorrer para llegar al modelo final.

Esta propuesta parte de la concepción de que el diseño de actuaciones y políticas públicas dirigidas a mejorar el bienestar de la infancia y la adolescencia redundará no solo en un beneficio para ellas y ellos, sino para la comunidad en su conjunto, y que incorporar su visión de manera transversal posibilitará una mejora en la eficacia de las actuaciones.

## ¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?

Esta guía recoge los principales pasos a dar para poner en marcha y mantener un espacio de coordinación de infancia y adolescencia. En los diferentes apartados se describen pautas y consejos para poder implementar en el proceso de creación del mismo.

- ¿Por qué impulsar un espacio de coordinación de infancia y adolescencia?: explica los motivos por lo que es recomendable crear este tipo de órganos y transversalizar el tema de la infancia y adolescencia.
- ¿Qué se necesita para crear un espacio de coordinación?: este apartado describe el punto de partida, los requisitos básicos con que se debe contar a la hora de abordar la creación del espacio.
- ¿Cómo hacerlo?: aquí se explican los pasos a dar para diseñarlo y ponerlo en marcha.
- Algunas recomendaciones para garantizar la estabilidad y buen funcionamiento del espacio de coordinación: por último, se dan algunos consejos que pueden ayudar a dar estabilidad al órgano y garantizar su sostenibilidad.
- Anexos: este apartado recoge una compilación de enlaces de buenas prácticas desarrolladas en otros municipios.

Se han introducido también subapartados, identificados con iconos, con claves y ayudas:



Recomendaciones y claves a tener en cuenta en el desarrollo de las distintas tareas.



Acceso a recursos complementarios para profundizar, ejemplos inspiradores, etc.

## ¿POR QUÉ IMPULSAR UN ESPACIO DE COORDINACIÓN DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA?

La actual fragmentación social, unida a una creciente complejización, enfrenta a las administraciones a cuestiones que desbordan a menudo la organización tradicional, implicando a más de un área en su resolución. Esta complejización de los temas, las nuevas formas de abordar los problemas y los nuevos sistemas de gobernanza hacen necesario buscar nuevas maneras de trabajar y planificar, alternativas que den respuesta a la necesidad de incluir las distintas dimensiones y visiones sobre los temas a resolver.

En este contexto, la adopción de un enfoque transversal brinda a las administraciones capacidad de actuación y contribuye a transformar su cultura organizativa.

El concepto de transversalidad en el contexto de la gestión pública se aplica a aquellos temas cuya gestión sobrepasa la división tradicional de las organizaciones ya que difícilmente pueden ser asignados a una única área. Esto hace necesario un nuevo planteamiento en el que se trabaje de manera coordinada, compartiendo objetivos.

No debe confundirse con términos como interdisciplinariedad o multidisciplinariedad, conceptos más técnicos referidos al abordaje de ciertos temas por profesionales de diferentes ámbitos con mayor o menor relación entre sí durante el proceso de trabajo. Al contrario que los espacios de coordinación que nos ocupan, los espacios de trabajo interdisciplinares o multidisciplinarios reúnen a profesionales que, manteniendo su especialización técnica, colaboran en un proyecto.

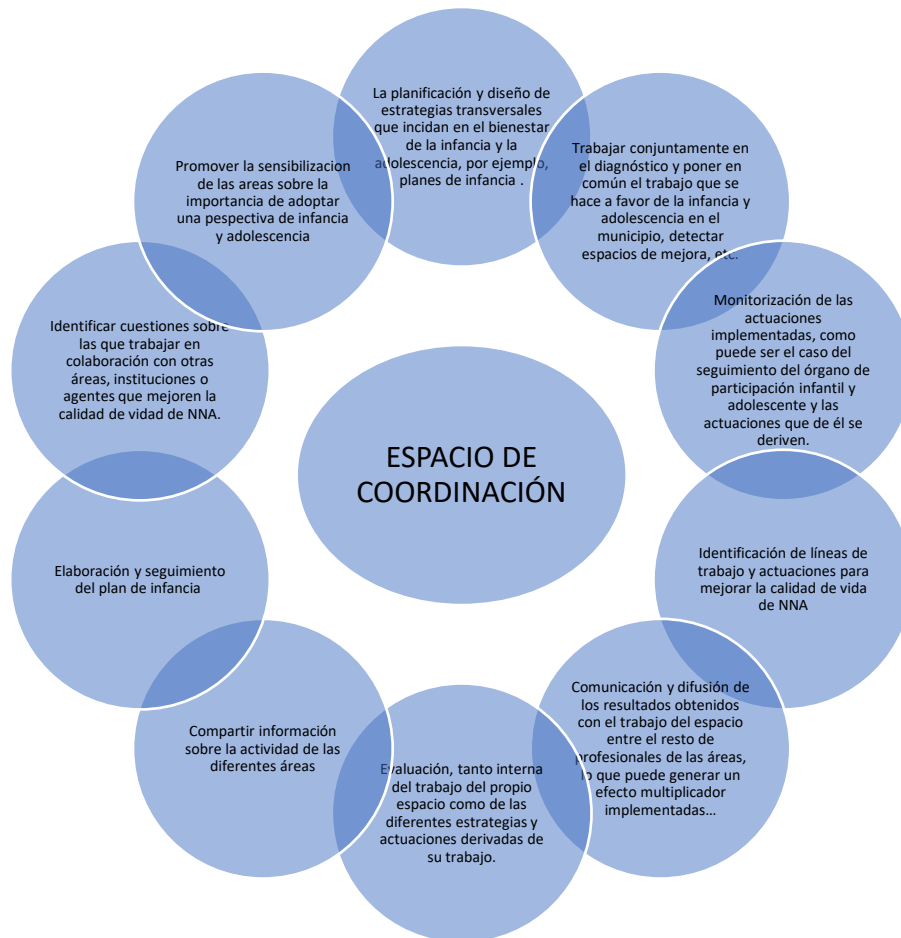
Los **espacios de coordinación** son órganos que **facilitan el encuentro, la comunicación y la coordinación de las diferentes áreas y/o agentes municipales** que, de manera directa o indirecta, abordan cuestiones y ejecutan acciones municipales relacionadas con la infancia y adolescencia. En ellos participan diferentes agentes del ayuntamiento con un objetivo común: aplicar el enfoque de infancia y adolescencia en su trabajo.

Son también **espacios de reflexión y construcción colectiva**, de donde pueden surgir nuevas líneas de trabajo y, sobre todo, resultan claves para la planificación estratégica.

Es importante identificar que las acciones y políticas locales que se desarrollan en las diferentes áreas **revierten en toda la ciudadanía y benefician a toda la comunidad**.

La **mejora del bienestar**, entendido éste desde una concepción integral que hace referencia a la satisfacción de sus necesidades en todos los ámbitos del desarrollo, incluyendo por supuesto el ejercicio de sus derechos recogidos en la CDN, **es una cuestión transversal** a todas ellas.

Estos espacios surgen con diferentes cometidos:



La adopción de un enfoque transversal para trabajar lo relativo a infancia y adolescencia a través de un espacio de coordinación no supone un desplazamiento de las diferentes áreas de sus funciones habituales, sino una oportunidad para trabajar desde un enfoque de los derechos de la infancia y adolescencia.

## ¿CÓMO HACERLO?

Antes de comenzar con el proceso de diseño y configuración del espacio de coordinación hay que señalar que no existen modelos ideales, es importante prestar atención a las particularidades de cada ayuntamiento y diseñarlo aprovechando sus potencialidades y haciendo frente a sus puntos débiles.

Conviene tener en cuenta una serie de cuestiones:

- Tomar como referencia grupos de trabajo o comisiones anteriormente creadas o actualmente en funcionamiento en el ayuntamiento puede ayudar a identificar buenas prácticas.
- Es recomendable crear un pequeño equipo de trabajo que se encargue de impulsar la puesta en marcha.
- No es necesario conformar un espacio muy amplio desde el principio. Se puede apostar por un modelo escalable.
- Es conveniente que el impulso del proyecto recaiga en el máximo nivel político. Esto contribuirá a sentar una base sólida y visibilizará el compromiso del gobierno local con este nuevo enfoque de trabajo.
- Es recomendable que sea un espacio político-técnico.
- Garantizar la transparencia y rendición de cuentas resulta clave para lograr un buen ambiente y una dinámica de trabajo ágil y eficaz.
- Es recomendable dedicar esfuerzos a la comunicación y difusión del trabajo del espacio de coordinación, incluso entre aquellas áreas que no participen en él. Esto puede hacerse a través de diferentes canales: dedicando unos minutos en las reuniones de equipo a la información relativa al espacio de coordinación, compartiendo las actas de las reuniones...



El proceso de diseño y puesta en marcha del espacio de coordinación podría dividirse en cuatro fases diferenciadas:



## FASE 1: diseño y estructura

Es recomendable crear un pequeño equipo de trabajo que se encargue de impulsar la puesta en marcha del espacio. Este grupo motor liderará el proyecto y suele estar compuesto por la persona responsable política del área que lo impulsa y personal técnico municipal. Habitualmente será el área municipal con más experiencia en el trabajo con infancia y adolescencia quien lo encabece (generalmente suelen ser las áreas de infancia, juventud, acción social, cultura...) pero esto dependerá en gran medida de la composición municipal (en

municipios pequeños es habitual que recaiga en la alcaldía). También puede darse el caso de que el liderazgo del proceso lo asuman varias áreas.

Este equipo se encargará de definir:

- la misión: describe la razón por la que se constituye el espacio de coordinación, su propósito, y guía el trabajo del mismo.
- los objetivos: establecen los resultados a alcanzar con la constitución del espacio.
- su composición: determina quién tomara parte en ella.

Para esa definición puede ser útil responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Para qué queremos constituir un espacio de coordinación de infancia y adolescencia?
- ¿Qué puede aportar este órgano al ayuntamiento? ¿Y al municipio? ¿Qué recursos tenemos para constituirlo?
- ¿Qué dificultades podemos encontrar?
- ¿Quién tiene que formar parte?

En cuanto a la composición, para que el espacio sea operativo deberá tener un carácter político-técnico, incluyendo a representantes políticos, directivos y técnicos, con diferentes funciones y niveles de implicación. El impulso del proyecto debe recaer en el máximo nivel político. Este respaldo contribuirá a sentar una base sólida y visibilizará el compromiso del gobierno local con este nuevo enfoque de trabajo.

Además, el espacio de coordinación deberá estar compuesto por representantes técnicos de las diferentes áreas, para que el trabajo fluya y sea ágil y operativo. Sin embargo, es interesante que cuenten con el respaldo político de sus respectivos responsables y por ello es importante crear mecanismos que faciliten que estas personas estén informadas del trabajo del espacio de coordinación y se involucren en la toma de decisiones (por ejemplo, a través de una reunión anual).



Puede ser interesante que al abordar ciertas tareas (diagnóstico de infancia, diseño del órgano de participación infantil...) se invite a participar en el espacio a otros agentes del municipio que trabajen con el colectivo infantojuvenil como pueden ser centros escolares, asociaciones... Su experiencia y conocimiento de la realidad del municipio pueden ser muy enriquecedores.

Es deseable que estén representadas todas las áreas municipales cuyas actuaciones incidan en mayor o menor medida en el bienestar de la infancia y/o adolescencia. Esto implicaría que todas las áreas municipales deberían estar presentes en este órgano, aunque no es necesario que esto sea así desde el principio. Como se ha comentado anteriormente, se puede dar comienzo con un espacio de composición más reducida, sólo con las áreas que trabajan más estrechamente con infancia y adolescencia, e ir ampliándolo poco a poco con personas de otras áreas. De esta manera, cuando el espacio de coordinación adquiera experiencia y tenga recorrido, será más fácil gestionar un grupo más numeroso.

Entre otras personas, se sugiere contar con:

- Responsables políticos y directivos de las áreas implicadas: deben impulsar el proyecto en sus áreas de acción.
- Responsables técnicos de las áreas implicadas: aportarán el conocimiento técnico experto y se encargarán de implementar las actuaciones derivadas del trabajo del espacio de coordinación.
- Si existiese, alguna persona del gabinete de comunicación del ayuntamiento, que participará en la difusión del trabajo tanto dentro del ayuntamiento como fuera de él.
- El secretario o secretaria municipal (o un perfil equivalente).

Puede resultar útil elaborar una tabla como la que se adjunta como paso previo al diseño de la estructura final:

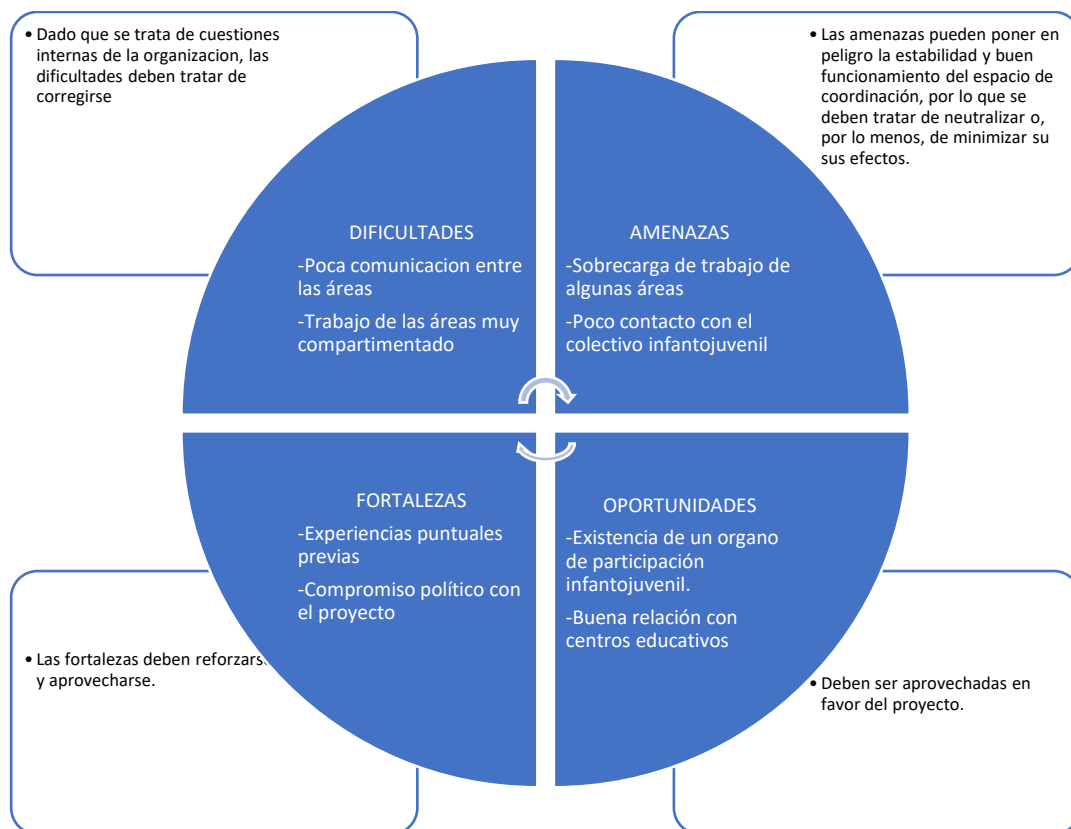
ÁREA	¿QUÉ PUEDE APORTAR?	NOMBRE	CARGO



La implicación de las áreas y personas que toman parte en el espacio de coordinación será clave para su éxito. Para ello se debe tratar de identificar a las personas más motivadas de la organización para invitarles a sumarse al proyecto. Un consejo puede ser tener una conversación antes con cada persona identificada, para situarle bien en su rol, objetivos, implicación...

En este punto del proceso es recomendable analizar qué aspectos facilitarán y cuáles dificultarán la puesta en marcha del espacio de coordinación. Para ello puede optarse por aplicar la técnica DAFO de una manera sencilla, ya que ayuda a realizar un análisis estratégico de la realidad, analizando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y ofrece información muy útil de cara a dar los siguientes pasos.

Las debilidades y fortalezas se refieren a aspectos internos sobre los que tenemos capacidad de incidir. Las amenazas y oportunidades, por el contrario, hacen referencia a cuestiones externas que deben prevenirse (en el caso de las amenazas) o aprovecharse (en el de las oportunidades).



Una vez hecho el análisis es necesario interpretar los resultados y aplicar las conclusiones en el diseño del espacio de coordinación. Siguiendo con el ejemplo anterior, estos podrían ser algunos consejos:

- **Dificultades**

Poca comunicación entre áreas, trabajo de las áreas muy compartimentado → será un espacio de colaboración e intercambio de información, lo que contribuirá a un mayor conocimiento de lo que hacen las demás áreas. Se puede reservar un tiempo en todas las reuniones para explicar lo que cada una está haciendo.

- **Amenazas**

Sobrecarga de trabajo de algunas áreas, poco contacto con el colectivo infantojuvenil → programar la agenda del espacio teniendo esto en cuenta que puede contribuir a favorecer la asistencia de las áreas más sobrecargadas. Por otro lado, invitar a agentes sociales o entidades del municipio que trabajen con NNA a tomar parte en alguna reunión puede ayudar a mejorar el conocimiento sobre el colectivo.

- **Fortalezas**

Experiencias puntuales previas, compromiso político con el proyecto → se trataría de aprovechar los aprendizajes derivados de experiencias previas, sin caer en replicarlas. El compromiso político con el espacio le otorga estabilidad, lo que favorece su implantación y adhesión.

- Oportunidades

Existencia de un órgano de participación infantojuvenil, buena relación con centros educativos→ habría que aprovechar estas dos cuestiones, ya que tanto el órgano como los centros escolares son espacios que aglutinan a un gran número de NNA y pueden establecerse colaboraciones con ellos en tareas como la elaboración del diagnóstico o del Plan de Infancia, entre otras.

## FASE 2: Funcionamiento del espacio de coordinación

Una vez establecido qué se quiere lograr y con qué áreas se quiere contar para ello, es necesario establecer el funcionamiento.

El trabajo de la fase anterior sentó las bases del diseño, definiendo la razón de ser del espacio de coordinación e identificando las áreas susceptibles de pertenecer a él.

En este segundo paso se va a proceder a la definición de su funcionamiento. Para ello existen dos opciones:

- Que se haga con carácter previo a la conformación del espacio, es decir, que la persona o personas que impulsan la creación sean quienes establezcan su funcionamiento.
- Que se convoque a las personas que lo componen y se acuerde entre todas, una vez revisadas las disponibilidades, las normas de funcionamiento.

Estas normas de funcionamiento es imprescindible que queden claras y se recomienda reunirlos en un documento. Éste puede ser de uso interno o puede formalizarse a través de un decreto de alcaldía. Recogerlas en un decreto puede servir para dar estabilidad al espacio y garantizar su mantenimiento independientemente de los cambios electorales, así como para visibilizar el compromiso de la corporación municipal.

Sin embargo, no es imprescindible hacerlo así. Como se ha mencionado anteriormente, es recomendable que el espacio adopte una estructura flexible, sin replicar estructuras existentes y facilitando una dinámica de trabajo ágil, y esto puede verse favorecido si se prescinde de la formalización a través de decreto.

En cuanto a las cuestiones que suelen concretarse sobre el funcionamiento del espacio de coordinación, cabe destacar:

- **Integrantes y definición de roles**

Se suele establecer una persona que ostenta la presidencia. Habitualmente suele ser el alcalde/alcaldesa o concejal/a del área que impulsa el espacio u otra persona en quien se delegue. También suele definirse quién será el/la secretario/a.

- **Frecuencia y lugar de las reuniones**

Es recomendable agendar una serie de reuniones “fijas” a lo largo del año, por ejemplo al principio del año para acordar la programación del trabajo, a mitad de año para hacer un seguimiento y al final del año para hacer una evaluación. Aparte de estas reuniones, podrán establecerse las que se estimen oportunas para el buen funcionamiento del espacio de coordinación.

En cuanto al lugar de reunión, puede establecerse un lugar estable o bien optar porque sea rotativo en diferentes espacios municipales.

- **Convocatoria**

Antes de cada reunión y con suficiente antelación, debe enviarse la convocatoria. En ese caso debe estar claramente establecido quién se ocupará de elaborarla y enviarla, con cuánta antelación se hará y a través de qué vía se enviará.

- También suele definirse si va a haber una **asistencia técnica** para dinamizar las reuniones o se encargará de ello el personal municipal. Si existe una asistencia técnica externa, ésta suele encargarse de tareas como la elaboración y envío de convocatorias, redacción de actas...



Es importante dedicar tiempo a planificar la estructura del espacio de coordinación y su funcionamiento. Diseñar un plan de trabajo realista y una agenda coherente adaptados a los recursos y a los tiempos, ayudará a que resulte más fácil integrarla en el quehacer diario. Es recomendable tener por escrito un listado de objetivos, funciones, compromisos del grupo... que pueda servir para que cuando se incorporen personas nuevas, se puedan situar rápidamente.

### FASE 3: Planificación del trabajo del espacio de coordinación

Una vez constituido el espacio de coordinación es recomendable hacer un análisis del trabajo realizado por el ayuntamiento en relación al tema que va a ocupar a dicho órgano, en este caso la infancia y adolescencia. Para ello pueden analizarse:

- Las diferentes políticas, planes y actuaciones municipales llevadas a cabo por el ayuntamiento destinadas a este colectivo, así como sus evaluaciones si las hubiera.
- Informes y diagnósticos realizados.
- Necesidades detectadas por NNA, familias con NNA a cargo, entidades sociales que trabajan con la infancia y adolescencia, etc.
- Mapa de agentes sociales que trabajan en el ámbito de la infancia y la adolescencia en el municipio.

Este análisis ofrecerá una imagen de la situación actual y puede dar orientaciones para fijar la agenda de trabajo.

Los espacios de coordinación de infancia y adolescencia suelen abordar, entre otras, tareas como:

- Elaboración del Plan de Infancia y Adolescencia
- Elaboración del Diagnóstico de la realidad
- Diseño y seguimiento del trabajo del órgano de participación infantil y adolescente
- Temas que preocupen a todas las áreas participantes en el espacio, como pueden ser cómo abordar el trabajo en época de covid, cómo coordinarse con los centros escolares...
- Organización de sesiones formativas internas.
- Comunicación y difusión



Es conveniente recordar que el espacio de coordinación es un órgano de colaboración, puesta en común y contraste de información de las diferentes actuaciones dirigidas a mejorar el bienestar de la infancia y la adolescencia. Además, aunque no es su principal cometido, podrá ocuparse del diseño e implementación de determinadas actuaciones o programas si se considera oportuno.

Si bien la planificación del trabajo dependerá de los objetivos y tareas a desarrollar por el espacio (no es lo mismo diseñar un plan de infancia que hacer el seguimiento de las propuestas derivadas del consejo de participación infantil, por ejemplo), hay una serie de cuestiones que deben tenerse en cuenta. Comenzar listando las tareas y agendándolas en función de las reuniones previstas contribuirá a evitar sensación de sobrecarga.

OBJETIVO	TAREA/ACTUACIÓN	ÁREA RESPONSABLE	PERSONA RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN

Cabe hacer hincapié en la conveniencia de diseñar una agenda de trabajo que recoja la situación real. Un desajuste entre lo que el espacio de coordinación está trabajando y las verdaderas necesidades del municipio se traducirá en una falta de resultados. Por ello, dedicar tiempo a realizar un análisis de la situación de la infancia y la adolescencia en el municipio, de sus necesidades e intereses, y de las actuaciones municipales previas dirigidas a estos colectivos, permitirá crear una agenda y una planificación adecuada del trabajo.



- En primer lugar no se puede olvidar que el espacio de coordinación es, ante todo, un espacio de trabajo, por lo que sus reuniones deben estar bien planificadas en cuanto a contenidos, tareas y objetivos a cumplir en cada sesión. Se trata de que sean sesiones ágiles y productivas, que permitan el intercambio de ideas y el trabajo en equipo.
- En ocasiones las cargas de trabajo individuales pueden dificultar el compromiso de algunas área/personas con el proyecto. Por eso es clave conseguir que las personas que participan formen un grupo de trabajo cohesionado, que comparte objetivos comunes. No hay que olvidar que en el espacio de coordinación no solo coinciden áreas diferentes, cada una con sus prioridades, tiempos... sino también personas con perfiles diferentes. Esto supone un reto para el trabajo en equipo.
- Un liderazgo claro y motivador, una buena planificación de la agenda de trabajo, con reuniones programadas y una asignación clara de roles y tareas facilitan la adhesión al proyecto.

Es recomendable elaborar un orden del día detallado de la reunión que incluya, por lo menos:

- Detalles de la convocatoria→ lugar, hora, orden del día....
- Temas a abordar en la sesión→ monitorización del estado de ejecución de las actuaciones previstas.
- Resultados que se espera obtener→ informe del estado de ejecución, diseño de medidas dirigidas a solucionar problemas en la ejecución de las actuaciones.

También es clave una buena sistematización de la información y resultados del trabajo. Además de la redacción de actas de las reuniones, es recomendable apoyarse en las TIC y crear herramientas de trabajo compartido que permitan sincronizar el trabajo realizado por las diferentes personas que componen el espacio de coordinación y compartir la información de una manera eficaz.



- Los cambios de representantes pueden ser una amenaza para la estabilidad y una buena sistematización de la información puede ayudar en este sentido. En ocasiones se producen sustituciones tanto en la representación técnica como en la política y esto puede alterar la dinámica de trabajo. Una adecuada sistematización del trabajo del espacio de coordinación a través de actas, informes... y garantizar la transparencia y acceso a la información facilita su socialización en los distintos espacios: diferentes áreas municipales, equipo de gobierno... De esta manera, las personas que se incorporen tendrán un conocimiento previo suficiente para poder incorporarse a la dinámica de trabajo sin que ésta se vea afectada.

Algunas herramientas de trabajo colaborativo que pueden resultar útiles son:



- Google Workspace: este paquete incluye herramientas diferentes como hojas de cálculo, documentos de texto, almacenamiento en la nube, calendarios, formularios, site... Permite crear desde documentos compartidos a formularios o un site que puede ser usado como repositorio de la información y documentación generadas. La opción de calendarios compartidos es muy útil a la hora de fijar reuniones o establecer plazos.
- Trello: es una herramienta de gestión de proyectos que permite organizar la información de una manera práctica y visual.
- Mindmaister, Linoit, Paddlet: estas aplicaciones funcionan como pizarras colaborativas y son muy útiles en aquellas reuniones online cuyo objetivo sea la generación de ideas, planificación...
- Dropbox, Box: son sistemas de almacenamiento en la nube que permiten compartir documentación y crear repositorios de fácil acceso.
- Zoom, Teams, Meet, Jitsi: son aplicaciones que permiten hacer reuniones telemáticas.

#### FASE 4: Sistema de evaluación y mejora continua

Una de las tareas de los espacios de coordinación consiste en evaluar, por un lado, el funcionamiento y trabajo propio y por otro, las diferentes actuaciones derivadas de él.

Así, se sugiere realizar evaluaciones a dos niveles:

- Una interna, del espacio de coordinación y su desempeño
- Una de cada una de las actuaciones realizadas



Para evaluar el funcionamiento del espacio de coordinación pueden abordarse cuestiones como:

- ¿Está funcionando bien?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la organización del trabajo? (planificación, eficacia de las reuniones, dinámicas de trabajo, duración...)
- ¿Cuál es el grado de compromiso de los distintos actores presentes en él?
- Dificultades/debilidades detectadas
- Grado de conocimiento del espacio de coordinación y su trabajo en el ayuntamiento/municipio

Esto puede hacerse a través de cuestionarios de evaluación individuales dirigidos a cada participante o aprovechando una sesión grupal del espacio de coordinación, a nivel cualitativo. Ambas técnicas pueden ser complementarias y los resultados obtenidos servirán para corregir debilidades en cuanto a diseño, funcionamiento y organización del trabajo.

Además, una de las tareas de los espacios de coordinación consiste en hacer el seguimiento, monitorizar y evaluar la ejecución e impacto de las diferentes actuaciones impulsadas. Para ello puede ser interesante generar una herramienta compartida donde se puedan ir volcando los datos de las distintas actuaciones.

## EXPERIENCIAS DE INTERÉS

### **Mesas de la Comunidad Autónoma Vasca**

#### **Mesa Interdepartamental de Bilbao**

Constituida en 2016, este órgano de coordinación interna reúne a personal directivo y/o técnico de 14 áreas y/o entidades municipales que cuentan con algún programa o servicio que incide, de manera directa o indirecta, en la calidad de vida de la infancia y/o adolescencia.

[https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=1279159385360&language=es&pageid=1279159385360&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO\\_contenidoFinal](https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=1279159385360&language=es&pageid=1279159385360&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_contenidoFinal)

#### **Mesa interdepartamental de Ermua Ciudad Amiga de la Infancia y Adolescencia**

En este órgano participan representantes de 7 áreas con programas o servicios dirigidos a la infancia y/o adolescencia. Concretamente están incluidas las áreas de Educación, Euskera, Cultura y Juventud, Planificación Estratégica e Innovación, Área de personas, Ciudad, Promoción Económica, Seguridad Ciudadana e Instituto Municipal de Deportes.

<https://www.ermua.es/abiapuntu/Sessions/ShowDoc.aspx?id=488851&docType=3&idSession=1361>

#### **Mesa Interdepartamental de políticas de infancia y adolescencia de Irun**

Esta mesa se constituye como órgano de coordinación interna del Ayuntamiento de Irun y en ella toman parte representantes de todas las áreas y servicios municipales

<https://www.irun.org/es/gazteartean/noticias/4444-i-plan-de-infancia-y-adolescencia-del-ayuntamiento-de-irun>

#### **Mesa interdepartamental de infancia y adolescencia de Pasaia**

Es el órgano de coordinación de las políticas municipales de los/las menores y adolescentes de Pasaia. En él toman parte representantes de Alcaldía, Departamento de Euskera, Departamento de Juventud, Departamento de Acción Social, Departamento de Deportes, Departamento de la Policía Municipal, Área de la Igualdad, Área de Migración y Diversidad y Área de la Infancia y la Adolescencia.

<https://www.pasaia.eus/es/eskubidean-espacios-coordinacion>

## **Otras mesas estatales**

### **Mesa local de la infancia y adolescencia de Calvià**

Se constituyó en 2017 como un instrumento de coordinación entre políticas/os y profesionales de diferentes servicios a favor de los derechos de la infancia (de 0 a 18 años). Está compuesto por todos los grupos políticos de la entidad local y por doce departamentos municipales bajo la presidencia del/de la Teniente de Alcalde de Cohesión Social e igualdad. Nació con el objetivo de mejorar los programas de participación, prevención, promoción, detección y protección de la infancia y adolescencia del municipio.

<http://www.calvia.com/responsive/general.plt?KPAGINA=3231&KIDIOMA=2>

### **Mesa de Coordinación Interdepartamental para la Infancia y Adolescencia de Zaragoza**

Está compuesta por responsables técnicas/os de los principales servicios cuyas actuaciones se dirigen a la infancia y/o adolescencia de Zaragoza. La dirección de este órgano recae en el/la Coordinador/a General del Área de Presidencia y Derechos Sociales y el/la Coordinador/a General del Área de Participación, Transparencia y Gobierno Abierto. Forman parte también las personas del equipo técnico motor formado para el diseño del Plan de Infancia y Adolescencia.

<https://www.zaragoza.es/sede/portal/servicios-sociales/ciudad-infancia/pliaz2>

## BIBLIOGRAFÍA

AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ. La transversalidad como elemento de mejora en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Resultados de una reflexión compartida. Disponible en: [https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=780df68d\\_11a289e63f4\\_7fc9](https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=780df68d_11a289e63f4_7fc9)

LONGO, FRANCISCO Y YSA, TAMYKO (eds.). Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI. Barcelona. 2008

MENDOZA MAYORDOMO, XAVIER Y VERNIS DOMÈNECH, ALFRED. Una aproximación a la conceptualización del nuevo rol del Estado: el Estado relacional. Revista del CLAD Reforma y Democracia. 2009; (44):115-144. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533675004>

Mesa de Trabajo Intersectorial. Una herramienta para la gestión de Políticas Públicas. Ministerio de Salud de la Nación, Secretaría de Determinantes de la Salud y Relaciones Sanitarias, Coordinación Nacional Programa Municipios y Comunidades Saludables. Disponible en: [https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2018-10/0000001053cnt-2014-01\\_mesa-trabajo-intersectorial.pdf](https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2018-10/0000001053cnt-2014-01_mesa-trabajo-intersectorial.pdf)

SERRA, ALBERT. La gestión transversal. Expectativas y resultados. Revista del CLAD Reforma y Democracia. 2005; (32):1-17. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533664002>