

# Conclusiones



## Introducción

El presente estudio se enmarca en el acuerdo de cooperación realizado entre Unicef-Argentina y el Centro de Estudios de Ciudad de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, con el objetivo de contribuir a la generación de conocimiento respecto de buenas prácticas locales de gestión vinculadas a la promoción de derechos y la atención integral de los adolescentes y jóvenes de sectores populares, identificando vacíos y/o brechas de desprotección en la intervención social de esta población. Para lograr este objetivo se definieron varias líneas de indagación y sus respectivos productos:

- ▶ Componer el estado de la cuestión en materia de políticas locales de promoción de derechos dirigidas a jóvenes y adolescentes de sectores populares del conurbano.
- ▶ Indagar en base a casos testigo locales sobre el armado, diseño y dinámica que adquieren las políticas que tienen como destinatarios a adolescentes y jóvenes en el marco de la Ley Provincial N° 13.298/05.
- ▶ Componer el gasto ejecutado en programas sociales provinciales (Buenos Aires) destinado a adolescentes y jóvenes a fin de estimar la perspectiva con que el Estado aborda a esta población en los últimos años.

Para desarrollar estos ejes, el estudio se basó en una combinación de análisis cuantitativos y cualitativos, analizando fuentes estadísticas y presupuestarias disponibles y realizando encuestas y entrevistas a actores claves de los municipios seleccionados. Se produjo un relevamiento de las Secretarías de Desarrollo Social de 17 Municipios del conurbano, y en dos casos emblemáticos como son los Municipios de San Martín y La Matanza se realizaron estudios de caso, con el objetivo de identificar claves para el diseño de futuras políticas para esta población. Del mismo modo se hizo el análisis del gasto producido en la PBA en el período 2010, 2015, 2017 y 2018.

Por otra parte, el estudio arroja resultados adicionales a los previstos, tanto conceptuales como de orden metodológico, inéditos y útiles para trabajos de la misma índole. El estudio se inició formalmente en septiembre de 2019 en pleno proceso electoral, el trabajo de campo se extendió hasta febrero de 2020 y sus resultados se presentan avanzado el período de aislamiento social, preventivo y obligatorio. En tal sentido, esperamos que sea un insumo para lo que se ha venido en llamar las políticas del día después.

A continuación, se presentan los principales puntos de cada uno de las investigaciones que conforman los resultados de este estudio.

## Investigación sobre caracterización de la juventud en el conurbano bonaerense

En este apartado se describen las principales características demográficas y socioeconómicas de los/as adolescentes y jóvenes de la Provincia de Buenos Aires. Con este objetivo se presentan y analizan indicadores como la participación de los/as jóvenes en la población total, su composición por grupo etario y género, las características de sus hogares y su inserción laboral y educativa. De acuerdo a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), en el segundo trimestre de 2018 la cantidad total de adolescentes y jóvenes entre 15 y 24 años en los principales aglomerados de la Provincia de Buenos Aires (GBA) asciende a cerca de 2 millones. Estos jóvenes representan 16,5% del total de personas que habita en el GBA y prevalecen levemente las mujeres (52% del total de jóvenes).

La proporción de adolescentes y jóvenes es mayor en las familias de los quintiles de ingresos más bajos, incidencia que disminuye al avanzar a los quintiles de mayores ingresos. De esta forma, en el 20% más pobre de la población (quintil 1), la proporción de adolescentes y jóvenes entre 15 y 24 años es del 21%, mientras que en el 20% de mayores ingresos (quintil 5) desciende al 13%.

La juventud es uno de los segmentos poblacionales más afectados por la pobreza, junto con la niñez. Aproximadamente la mitad de los/as adolescentes y jóvenes del GBA pertenecen al 40% de las familias de menores ingresos. En el caso de los niños y niñas hasta 14 años inclusive, esta proporción asciende al 58%. Por el contrario, la población entre 25 y 65 años tiene una distribución más homogénea entre quintiles y sólo el 13,7% de los adultos y adultas mayores se concentran en los quintiles de más bajos ingresos.

### Características de los hogares de los/as jóvenes del GBA

Al caracterizar a la población adolescente y joven teniendo en cuenta quién declara ser jefe/a del hogar, se observa que el 77% vive en hogares donde el jefe/a trabaja, 16,8% es inactivo/a y en un 6,2% de los hogares se encuentra desocupado/a. De los jefes/as que declaran estar inactivos/as, 63,3% son jubilados/as y/o pensionados/as, 30,4% amas de casa y 6,3% se dedican a otras actividades.

Al analizar la información según los ingresos de las familias, se observan situaciones muy disímiles. En el caso de los/as jóvenes que habitan en los hogares de más bajos ingresos, la situación de desempleo en jefes/as de hogar es 3,5 veces más alta que en los hogares de ingresos más altos. Cabe resaltar que mientras que en los quintiles de mayores ingresos el porcentaje de adolescentes y jóvenes que viven hacinados es del 4,1%, entre el 40% de menores ingresos los niveles de hacinamiento ascienden a 12,8%, afectando en mayor medida a los adolescentes entre 14 y 17 años (17,5%).

En 2018, cerca de cuatro de cada diez adolescentes y jóvenes entre 15 y 24 años no estudia, de los cuales poco menos de la mitad (44%) no finalizó los estudios secundarios, lo que representa cerca de 367 mil adolescentes y jóvenes en esta situación. Esta condición se intensifica en el grupo de mayor rango etario: entre los 15 y 18 años, el 6,2% abandonó sin haber terminado los estudios secundarios, mientras que en el grupo entre 18 y 24 años hay un 23,7% en esta situación de vulnerabilidad. Entre quienes no estudian, la mitad se dedica a trabajar, poco menos de una cuarta parte se encuentra desocupada (23,9%) y la otra cuarta parte (27,2%) no trabaja -al menos en un trabajo remunerado fuera del hogar- ni busca trabajo (18,9%, 9,3% y 10,5% del total de adolescentes y jóvenes entre 15 y 24 años).

Se observa que mientras que el 34,7% de adolescentes y jóvenes entre 15 y 24 años de los quintiles más favorecidos no estudia, este porcentaje es más de 8 p.p. mayor (43%) entre los quintiles de

menores ingresos. Mientras que entre los/as pertenecientes a sectores de menores ingresos la proporción de aquellos/as que sólo trabaja es de 16,3%, entre los sectores de ingresos más elevados es de 21,2% (+4,9 p.p.). Como contraparte de esta situación, entre los sectores populares la proporción de adolescentes y jóvenes que no estudia ni trabaja prácticamente duplica a la de los sectores de ingresos más elevados, y esta relación se intensifica entre aquellos/as que no estudian, no trabajan ni buscan trabajo (14,7% vs. 6,7%).

Del análisis por género surge que la asistencia a establecimientos educativos es sensiblemente mayor en las mujeres: mientras que aproximadamente el 67,9% de las jóvenes estudia, esta proporción se reduce al 54,3% de los varones. Como contrapartida, la proporción de varones que sólo trabaja es 2,3 veces más alta que entre las mujeres. La proporción de mujeres jóvenes que no estudian ni trabajan ni buscan trabajo es del 12,9% y este porcentaje se reduce al 7,9% de los varones. En el grupo de mujeres se observa que la proporción de quienes sólo estudian es similar entre grupos de quintiles, por encima del 50%. Sin embargo, mientras que 32% de las mujeres de los quintiles más altos trabajan, en los dos primeros sólo el 15% lo hace. Por otro lado, 19% de las mujeres pertenecientes a hogares de menores ingresos no estudian, no trabajan ni buscan trabajo. En quintiles superiores esta proporción desciende al 7%. En esta cuestión, el género y la clase se intersectan: si se analiza el universo de los mal llamados jóvenes “ni-ni” se verifica que cerca de la mitad (47,5%) son mujeres de los quintiles de menores ingresos, que en su mayoría (66%) no finalizaron los estudios secundarios y, lejos de estar “inactivas” se dedican a tareas domésticas en sus hogares y de cuidado de sus familiares.

### **Jóvenes y mercado de trabajo**

La proporción de desocupados entre los/as jóvenes es tres veces mayor a la de los adultos: mientras que menos de 1 de cada diez adultos/as están desocupados/as (6,9%), más de 2 de cada 10 jóvenes lo están (20,9%). El panorama es menos favorable aún para los/as jóvenes si se calcula la tasa de desocupación en función de la población económicamente activa, la que asciende a 33,1% para este grupo etario. En el caso de los adultos la tasa de desocupación no alcanza el 9%.

En cuanto a la calidad de los empleos entre quienes están ocupados/as, se observa que el 60% de los/as jóvenes tenían un empleo informal, mientras que entre los/as ocupados/as adultos/as esta proporción cae al 41%. Los/as jóvenes de los dos primeros quintiles se caracterizan por tener una mayor proporción de desocupados/as que aquellos pertenecientes a hogares con mayores ingresos: la proporción de jóvenes sin empleo y que lo buscan activamente es 50% mayor en aquéllos de hogares de menores ingresos.

### **Investigación sobre inversión social en programas sociales dirigidos a adolescentes y jóvenes de sectores populares de la Provincia de Buenos Aires**

La inversión en programas e iniciativas para adolescentes y jóvenes de bajos recursos en la Provincia de Buenos Aires se redujo aproximadamente un 20% en términos reales entre 2010 y 2018 y pasa de representar 1,7% a 1,3% del gasto público social. Al considerar sólo la inversión específica en AyJ, esta proporción se reduce al 0,6%.

Como se confirma en este trabajo, existen escasos programas destinados exclusivamente a adolescentes y jóvenes. Más de la mitad de las políticas clasificadas como dirigidas a este sector son, en realidad, iniciativas diseñadas en función de las necesidades de grupos poblacionales más amplios.

En este sentido, el de adolescentes y jóvenes resulta ser un grupo esquivo en cuanto al diseño de políticas específicas. Gran parte de los programas sociales de los que los/as adolescentes son destinatarios/as son compartidos también por niños/as. A su vez, las juventudes no cuentan con una oferta programática acorde a las problemáticas y a la dimensión de los desafíos (educativos, laborales, de participación, de integración, etc.) que se les presentan.

Los/as adolescentes suelen ser captados por los programas destinados también a la infancia. Para la adolescencia y juventud, prácticamente no existen iniciativas más allá de aquellas destinadas a jóvenes en conflicto con la ley; es decir, el/la joven es sujeto de la política una vez que cometió una infracción o delito. La adolescencia parece quedar como un híbrido difícil de abordar, a mitad de camino entre la niñez y la juventud, mientras que los/as jóvenes rara vez son sujetos de una política pública que los convoque como protagonistas exclusivos, a excepción de iniciativas con énfasis en lo proteccional.

En este sentido, como se deduce del informe, durante los últimos años se privilegió la inversión en iniciativas de corte proteccional en detrimento de aquellas que pusieran de relieve la promoción de derechos de la adolescencia y juventud, en un contexto de reducción generalizada de la inversión en esta población. Las iniciativas son prioritariamente “a posteriori”, esto es, una vez que los derechos fueron vulnerados. La intervención estatal, cuando llega, “llega tarde”. Existen escasas iniciativas y políticas de inclusión social previas, que atiendan la demanda y la necesidad de estos sectores. El Estado suele aparecer cuando el/la joven ya se ha convertido en un problema “para otros/as”.

En cuanto a las políticas promocionales, la inversión social fue concentrándose progresivamente en la cuestión alimentaria, probablemente producto del contexto socioeconómico crecientemente complejo. Se fueron diluyendo, así, programas con énfasis en lo promocional, ya sea porque se dejaron de ejecutar como por reducciones presupuestarias.

El informe describe y aporta cuestiones metodológicas, referidas a las dificultades que se encontraron para aislar el gasto para este grupo etario. Estas consideraciones son útiles para encarar nuevos estudios y modos de registro e imputación presupuestaria.

## **Investigación sobre programas e iniciativas locales en municipios de la Provincia de Buenos Aires**

A lo largo de este documento se presentan los resultados del Relevamiento Municipios 2019, realizado a partir de una estrategia metodológica mixta con el objetivo de componer el estado de la cuestión en materia de políticas, programas e iniciativas (nacionales, provinciales y locales), orientados a la promoción y protección de derechos de adolescentes y jóvenes de sectores populares y en situación de vulnerabilidad social, que se implementan en 17 municipios del conurbano de la Provincia de Buenos Aires (abarcando 8.713.655 habitantes, 2 municipios oficialistas y 15 de la oposición al gobierno, donde no se marcaron diferencias), a fin de identificar vacíos y brechas de desprotección en la intervención social hacia este grupo etario.

Los Municipios relevados fueron: Almirante Brown, Avellaneda, Escobar, Esteban Echeverría, Florencio Varela, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, Lomas de Zamora, Malvinas Argentinas, Merlo, Moreno, Pilar, San Martín, Tigre y Tres de Febrero. Las áreas consultadas fueron las de Desarrollo Social porque en ellas es donde se inscribe la Ley Provincial N° 13.298/05. Se administró un cuestionario (semi estructurado) en el contexto de una entrevista donde participaron los/as funcionarios/as a cargo de los programas y/o áreas de trabajo con la población objeto de este informe. En

alguna circunstancia participaron de las entrevistas entre 3 y 4 funcionarios/as, en tal sentido la composición de los cuestionarios es la síntesis del conjunto de testimonios obtenidos. Se debe resaltar que la visión está sujeta al área de Desarrollo Social, reconociendo que puede haber intervenciones en salud, derechos humanos, deportes que no están captadas por el instrumento propuesto.

Respecto de la estructura institucional para la atención de adolescentes y jóvenes, en términos generales, se observa que la reconfiguración institucional en sintonía con lo planteado por la Ley Provincial N° 13.298/05 constituye un desarrollo en progreso a través del tiempo, lo que define las heterogeneidades en los organigramas de las respectivas áreas municipales de Desarrollo Social (en las que se inscribe el SPPD de NNyA). Asimismo, dado que dicha Ley es normativa para definir la institucionalidad en términos de protección pero no en materia de promoción de derechos, se destaca la tendencia a la institucionalización de dispositivos de atención y protección ante derechos vulnerados, con diferencias en la consolidación de los mismos según los casos y las particularidades locales, relegando la línea de promoción de derechos, a pesar de que en algunos municipios se avanzó en la expansión de la oferta programática de corte promocional. .

Las áreas de juventud, entendidas como aquellas con incumbencias específicas en la población adolescente y joven, en la mayoría de los casos relevados se observa que su foco de acción está orientado a iniciativas de participación y movilización juvenil en el marco de una débil institucionalidad y exiguo presupuesto, con escasa articulación con los programas e iniciativas de promoción y protección.

Desde la perspectiva de los/as funcionarios/as consultados/as, los principales problemas que afectan la cotidianeidad de adolescentes y jóvenes, del relevamiento surge que "salud mental, adicciones y consumo problemático", "conflictividad vincular con la familia" y "violencia/maltrato físico y/o psíquico por parte de adultos y/o pares" constituyen las cuestiones problemáticas relevantes de este grupo poblacional en los distritos relevados.

En términos de iniciativas nacionales que se implementan con participación de los gobiernos locales en los municipios relevados, es posible afirmar que la oferta programática es escasa, limitada y con baja incidencia, teniendo en cuenta que sólo 10 de los 17 distritos manifestó la presencia de iniciativas nacionales en sus territorios.

En el caso de la Provincia de Buenos Aires, la oferta programática dirigida a la población adolescente y joven que se ejecuta de manera descentralizada en los diferentes municipios es variada y se encuentra bajo la órbita de distintos organismos. Es un dato relevante que, dentro de este universo de iniciativas, es posible identificar programas que se implementan en los territorios sin la participación de los respectivos gobiernos locales y también programas que involucran a la gestión municipal en su ejecución, existiendo casos en los que los gobiernos locales despliegan capacidades económico-financieras y técnicas para garantizar el funcionamiento de las iniciativas provinciales en sus respectivos territorios, adecuando y/o re-interpretando dichas iniciativas a la agenda municipal y a las realidades locales (lo que define que pueda considerarse a los municipios productores de políticas).

En este sentido, del relevamiento surge que la oferta programática provincial presenta diversas particularidades en su presencia y desempeño a nivel territorial en cada uno de los municipios relevados. En el caso de las iniciativas dependientes del Organismo Provincial de Niñez y Adolescencia orientadas a los/as adolescentes y jóvenes, se observa que éstas no tienen una presencia homogénea. Los dispositivos y programas bajo la órbita del OPNyA se destacan por su énfasis proteccional y proteccional penal, al estar predominantemente orientadas a la atención de adolescentes y jóvenes que se encuentran en situación de vulneración de derechos o en conflicto con la Ley Penal.

Respecto de las iniciativas orientadas para adolescentes y jóvenes que se encuentran bajo dependencia del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia se destacan por su énfasis en la promoción de derechos, sobre todo el *Programa de Responsabilidad Social Compartida Enviñón* que constituye el programa destinado directamente para adolescentes y jóvenes de mayor envergadura y presencia en los municipios relevados. Esto se debe fundamentalmente al rol de los gobiernos municipales en su implementación, ya que éstos realizan sustanciales aportes económico-financieros para garantizar su sostenibilidad cotidiana, erigiéndose de este modo en la política municipal central para la atención de este grupo poblacional.

En términos de iniciativas municipales surgen del relevamiento 57 intervenciones (programas, proyectos) orientadas a adolescentes y jóvenes dentro de la órbita de Desarrollo Social y de otras áreas municipales, tales como juventud, cultura y deportes, educación y salud. Así también se observan una gran cantidad de iniciativas acotadas de realización periódica (por ejemplo, eventos o festivales) o acciones muy específicas y/o de corta duración, sin presupuesto claramente definido pero que, al momento de la consulta, se presentan como proyectos propios.

Dentro de la oferta programática municipal, resulta pertinente recuperar al programa de *ejecución mixta Enviñón* que, además de ser la iniciativa de mayor presencia orientada específicamente a la población adolescente y joven en los municipios relevados, se destaca como un programa integrador de promoción/contención para este grupo etario que, con diferentes acepciones, resulta el más inclusivo y especializado al articular temáticas y distintas actividades.

Se observó que los municipios no cuentan con líneas presupuestarias específicas para la atención de población adolescente y joven, por lo que muchas de las iniciativas se financian con recursos que tienen como destinataria a una población más amplia (NNyA, mujeres, público en general). Además, no resulta un dato menor que los últimos años de crisis económica y social en el país trajó consigo que la asistencia alimentaria a las familias se convierta en una prioridad, especialmente, para las áreas municipales de Desarrollo Social.

Considerando el conjunto de programas y actividades que se ejecutan en los municipios relevados, la mayoría de los/as entrevistados/as consideran que, a pesar de los esfuerzos realizados por los respectivos gobiernos locales (con recursos, iniciativas, etc.), dicha oferta programática no tiene capacidad de respuesta frente a las principales problemáticas que afectan a adolescentes y jóvenes, en particular de aquellos de sectores populares y en situación de vulnerabilidad social, fundamentalmente en virtud de la complejidad del contexto económico y social.

En lo que respecta a la articulación y coordinación de acciones del área municipal responsable de las intervenciones orientadas a adolescentes y jóvenes con ministerios y organismos con incumbencias específicas con dicho grupo etario de la Provincia de Buenos Aires, del relevamiento surge que, en términos generales, predomina una evaluación “muy buena/buena” de la articulación con los Servicios Zonales de Promoción y Protección de Derechos (SZPPD); una disímil apreciación del vínculo con el Organismo Provincial de Niñez y Adolescencia (OPNyA) y con los efectores de Educación presentes en el territorio; una evaluación “regular/mala” de la articulación con los efectores territoriales de Salud y Seguridad; y una nula coordinación con Desarrollo Social, Trabajo, el Defensor del Pueblo y Derechos Humanos. Al respecto, se destacan las manifestaciones referidas al énfasis en las relaciones informales que son los que permite zanzar los encuentros y desencuentros institucionales, administrativos y burocráticos.

En lo concerniente a la articulación y coordinación de acciones con el Poder Judicial, en la mayoría de los municipios relevados se afirma la preeminencia del trabajo en conjunto. No obstante, al igual

que en las articulaciones con otros organismos y actores, no hay homogeneidad y, muchas veces, las relaciones establecidas dependen de personas particulares a cargo de los juzgados quienes, en sintonía con el enfoque de promoción y protección integral de derechos de la normativa vigente, están dispuestas a trabajar con los Servicios Locales de manera conjunta. En este sentido, son frecuentes las referencias en torno a problemas en el funcionamiento de la Justicia que obstaculizan las intervenciones de los Servicios Locales (dilaciones y falta de celeridad en las respuestas urgentes, falta de conocimiento de la complejidad de los territorios y mala disposición para aceptar las sugerencias de los equipos profesionales de los Servicios, a la alta judicialización que sobrecargan excesivamente a los equipos, etcétera).

En torno a la coordinación de acciones entre el sistema proteccional penal y el promocional, es decir la articulación de acciones tendientes a generar instancias de inclusión de los/as jóvenes en conflicto con la Ley, en los relatos de las/os funcionarias/os de los municipios relevados se observan situaciones disímiles: referencias que plantean a dicha articulación como un proceso en construcción, no exento de tensiones, en pos de generar vínculos basados en la confianza, el trabajo en equipo y el abordaje en conjunto; relatos que expresan que, generalmente, no hay coordinación sino derivación desde el sistema proteccional penal al ámbito municipal; y testimonios sobre circuitos informales para aceitar dicha coordinación.

Del Relevamiento Municipios 2019, es posible dar cuenta de una agenda municipal en construcción para atender las especificidades de este grupo etario a partir del despliegue de un sistema de capacidades (técnicas, asociativas y económico-financieras) que implican, sobre todo, la combinación de recursos provenientes de diversas fuentes como así también adecuaciones o re-interpretaciones de políticas de otros niveles de gobierno. No obstante, el proceso de construcción de esta agenda propia está condicionado no sólo por variables locales sino también por la dependencia financiera respecto a los otros niveles de gobierno (Nación y Provincia de Buenos Aires) que, tal como surge del relevamiento, en los últimos años se ha podido observar que muchos de los organismos y/o programas con incumbencias específicas orientados a adolescentes y jóvenes han sido desfinanciados o dados de baja.

### **Estudios de caso: Municipio de General San Martín (PBA) y Municipio de La Matanza (PBA)**

El objetivo de los estudios de caso es explorar los aspectos sustantivos que permitan conocer y explicar las claves del modelo de abordaje de la problemática de adolescentes y jóvenes, que distinguen a los Municipios General San Martín y La Matanza de la PBA. Ambos municipios fueron seleccionados por su desempeño destacado en su política para atender la problemática de adolescencia y juventud en materia proteccional y promocional, con diferentes énfasis según el contexto de cada uno de estos municipios.

La particularidad del caso de General San Martín está en haber diseñado un sistema que, si bien tiene énfasis en aspectos proteccionales, entiende la necesidad de abordar a los/as adolescentes y jóvenes antes de que se vulneren sus derechos. El rol de la Secretaría de Desarrollo Social es clave en la búsqueda y armado de un modelo consistente en cuanto que articula su enfoque con recursos disponibles, cierto nivel de especialización y diversificación en la oferta programática. Todos aspectos que tornan distintivo su desempeño con relación a otros municipios con características comparables. Como se describe en este informe, el municipio tiene un planteo de autonomía por el que aplica recursos propios y disponibles (nación y provincia) según su propia definición de necesidades.

El tamaño de la población adolescente y joven, la densidad poblacional, así como la conflictividad en zonas del territorio, hacen que estas políticas resulten indispensables para sustentar una gestión reconocida y sostenida en el tiempo de atención a la población adolescente y joven como parte importante de su agenda de gobierno.

El modelo de las políticas de atención a adolescentes y Jóvenes del Municipio La Matanza tiene una impronta promocional que opera identificando esta población del sistema desde una visión macro, integrando a los adolescentes y jóvenes de modo expansivo a programas que posibilitan experiencias grupales y asociativas que atienden diferentes necesidades propias de la edad evolutiva. Los recursos que se asignan de modo específico crecen bajo el sello identitario del Municipio que financia aquello que ni la Nación o la Provincia brindan para este segmento de la población. El Gobierno Municipal de La Matanza cuenta con muy pocos recursos materiales en relación con las problemáticas y la densidad poblacional que tiene. En tal sentido las estrategias que se describen pueden resultar de la necesidad de optimizar el resultado de sus políticas, además de la convicción de operar bajo una impronta innovadora y anticipatoria de un programa emblemático como es el ENVION, a partir del programa PODES, pionero en su tipo.

### **Claves del modelo**

*En este apartado se produce una síntesis que triangula el resultado de los casos con el relevamiento. En ese sentido se brindan elementos que alimentan una matriz posible de aplicar para orientar el diseño y la evaluación de políticas para adolescentes y jóvenes que se implementen a nivel municipal con apoyo de áreas centrales. Se trata de la diferencia entre ser ejecutor de uno o más proyectos descentralizados, a ser productor en el sentido del protagonismo que se asume tanto en el diseño, el rediseño de las intervenciones descentralizadas según las necesidades del territorio y la complementación presupuestaria para asegurar la calidad y/o continuidad de las intervenciones. Todas o algunas de estas operaciones se combinan y dan sustento a una política propia que se define como municipal, más allá de las fuentes presupuestarias, que pueden ser diversas. Los aspectos a considerar son: Marco normativo, enfoque, autoridad de aplicación, gestión y estrategias. El texto hace un compilado y efectúa recomendaciones en torno a cada una de estas dimensiones ponderando la decisión política, la flexibilidad y la profesionalidad que supone llegar a esta población atendiendo de modo complementario tanto los componentes proteccionales, como el promocional ya que ambos constituyen caras de una misma moneda. El aspecto presupuestario y su importancia no se soslaya con las cuestiones de enfoque y procedimiento. Son políticas que requieren mayor inversión y centralidad en la agenda.*

