

Panorama general de la coordinación de la política social en América Latina¹

Fabian Repetto²

Introducción

La política social latinoamericana ha experimentado importantes cambios, relacionados algunos de ellos con sus modos de organización, la división de responsabilidades y las prácticas de intervención (Repetto, 2010, p.47). Recientemente, ha respondido a la importancia de fomentar una mayor integralidad, no solo por una cuestión de eficiencia, sino porque la complejidad multidimensional de los problemas sociales así lo exige (p.48).

Sin lugar a dudas, los problemas que afectan a la población no responden a una única causa y, cada vez más, demandan abordajes que superen la atención focalizada individual y centren su atención no sólo en la familia (incluyendo el ciclo de vida de sus integrantes) como un todo, sino que también en el ámbito territorial en el cual viven los grupos sociales con rezagos de bienestar y desarrollo social.

Asimismo, la descentralización experimentada en gran parte de la región y que ha afectado la forma en la cual se brindan distintos servicios sociales, ha resaltado la relevancia de repensar las relaciones intergubernamentales, tomando en cuenta los límites que tienen las acciones de un Estado que interviene en lo social a través de su organización sectorial (en general centralizada). Se requieren cambios que permitan generar sinergias entre organizaciones públicas, políticas y programas sociales en diferentes niveles de gobierno (p.48).

En este contexto, uno de los mayores retos que enfrenta la institucionalidad social latinoamericana es avanzar en el diseño e implementación de sistemas de política social más integrales, capaces de hacer frente tanto a las estructurales problemáticas sociales multidimensionales, como a los desafíos que afectan a las intervenciones destinadas a enfrentarlas (p.48).

Naturalmente, estos sistemas integrales de política habrán de ser muy diferentes en cada país, en virtud de sus problemáticas específicas, los diversos grados de desarrollo socio-económico y las particularidades de sus escenarios político-institucionales (p.48). No obstante, su construcción puede nutrirse de las experiencias acumuladas por la región y sus lecciones aprendidas. Sin embargo, la incorporación de estos aprendizajes en los procesos ya existentes implica distintos retos, cuyo abordaje subraya la importancia de la política y lo difícil que puede ser el camino hacia la integralidad.

El documento, además de esta introducción, se estructura del siguiente modo. En una primera sección se presentan elementos conceptuales que exploran la temática de la integralidad, colocando allí los asuntos críticos de coordinación y gobierno de la política social. En la segunda parte el acento se coloca en la importancia de la dimensión política (sin descuidar los aspectos técnicos) en la construcción de sistemas integrales en materia social. Finalmente, se concluye con un conjunto de

¹ Este artículo se ha elaborado a partir de intervenciones realizadas en el Diálogo de Política Social: Experiencias de coordinación para la implementación de la política pública (el 22 de agosto de 2013, Panamá); y en el Seminario Internacional "Políticas públicas para la igualdad: Hacia sistemas de protección social universal (4 y 5 de diciembre de 2013, Uruguay). Asimismo, se trata de una versión breve de un trabajo más amplio en elaboración, para ser publicado en un libro sobre Coordinación de la Protección Social, en el marco de Eurosocial.

² Experto internacional en política social. En la preparación de este escrito, el autor ha recibido el apoyo de Aída Argüello y Adriana Velásquez de la Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA).

lecciones aprendidas de la reciente experiencia latinoamericana en esta incipiente pero sólida búsqueda de la integralidad.

1. La siempre difícil búsqueda de la integralidad

Muchos problemas públicos y las eventuales políticas que se ponen en marcha para atenderlos requieren de un complejo abordaje integral, en dos planos: a) la definición de los problemas a enfrentar; y b) las intervenciones a coordinar y gobernar.

La integralidad de los problemas, una cuestión que más allá de lo sectorial

La cuestión social se compone de diferentes problemas vinculados en sus causas y sus efectos. A modo de ejemplo, resultaría apropiado por ejemplo entender las eventuales relaciones causales que existen entre un conjunto habitualmente disperso (y con enunciado sectorial) de problemas sociales: infraestructura urbana (déficit de agua potable); vivienda (precariedad de las mismas); ingresos y el acceso al mercado laboral (altos niveles de informalidad con bajos ingresos); educación (tasas crecientes de deserción escolar); salud (mortalidad infantil); y seguridad (violencia física contra las personas). El punto crítico está en que simple sumatoria de estos problemas “sectoriales” no constituye una visión integral de la problemática social a enfrentar en un tiempo y lugar determinado.

La clave para la identificación de las cuestiones sociales que ameritan un abordaje integral reside en la definir de las relaciones causales entre los componentes de la problemática social a enfrentar. Por lo tanto, el desafío en esta materia recae en cómo transitar desde la sumatoria de problemas sectoriales a una problemática integral.

La integralidad responde a la aspiración de que prestaciones y servicios estén centradas en las necesidades (iy derechos vulnerados!) de personas, familias, comunidades o territorios. En ese sentido, procura darle a las intervenciones públicas una mayor coherencia e impacto, a través de la convergencia de las mismas, privilegiando la perspectiva del receptor (por ejemplo, la familia o el territorio). En consecuencia, la integralidad requiere objetivos compartidos por todos los operadores (no sólo por las máximas autoridades políticas).

Los posibles alcances de la integralidad en la política social

En el marco de la política social, la integralidad puede fomentarse, a partir de diferentes vías, como por ejemplo:

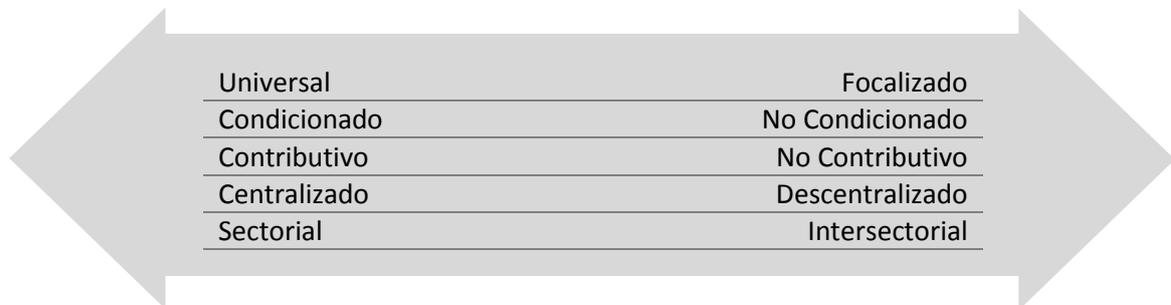
- El establecimiento de objetivos y metas consistentes entre sectores, cuya consecución descansa en acciones formuladas y ejecutadas de manera sectorial.
- La formulación intersectorial de la política, pero una ejecución sectorial que demanda altos grados de coordinación.
- La construcción de un sistema, donde la política se diseña, ejecuta y evalúa de manera intersectorial.

Naturalmente cada una de estas alternativas conlleva a distintos grados de integralidad. Sin embargo, todas enfrentan desafíos relacionados con: la fragmentación de las intervenciones (proyectos, programas, políticas, planes); los problemas propios de la implementación en cada sector

de la gestión pública; y la prevalencia de modelos organizacionales inadecuados (falta de programación estratégica, debilidades en materia de información, seguimiento y evaluación, etc.).

Esto implica, además, afrontar decisiones críticas e interconectadas en torno a las cinco tensiones mencionadas en la figura 1.

Figura 1. Las cinco tensiones a enfrentar para la promoción de la política social



Fuente: elaboración propia.

Coordinación y gobierno: dos funciones críticas para alcanzar la integralidad

La coordinación es una función estatal que, como condición necesaria más no suficiente, requiere ser cumplida para avanzar en la integralidad, más allá del tipo de diseño institucional que a través del cual se instrumentalice la política social y el conjunto de actores que lo lideren (Acuña y Repetto, 2009). La coordinación se vuelve más necesaria en la medida que existe:

- Una ausencia de objetivos estratégicos compartidos traducidos en una multiplicidad de programas, cuya sumatoria no hace a una política y mucho menos a un sistema.
- Un uso ineficiente de recursos críticos de carácter político, presupuestario, organizacional y/u operativo.
- Una limitación de las respuestas unilaterales/sectoriales para enfrentar problemas complejos.

Uno de los principales desafíos para lograr una mayor coordinación es como responder a la fragmentación y la especialización. Los problemas sociales son atendidos de manera dispersa por los organismos estatales, prestándose poca atención a su integralidad. A la vez, la evolución institucional genera organizaciones especializadas en determinadas dimensiones de los problemas a resolver, para las cuales la coordinación es vista como una amenaza en la medida que avanzar en ella compartir metas, procesos y recursos.

La especialización organizacional genera la necesidad de integración. En ese sentido, se requiere fomentar una mayor interdependencia entre diversas organizaciones. Aunque cada actor, grupo u organización mantiene un propio espacio de acción, hay interdependencia en tanto comparten un entorno de trabajo y actúan sobre la misma realidad, lo cual no significa a priori que intercambien recursos o comparten objetivos generales y de sus respectivas ofertas programáticas.

Cualquier esfuerzo orientado a promover una mayor coordinación debe tener claridad sobre qué y cuándo se debe coordinar. En consecuencia, es preciso reflexionar sobre cuáles son los recursos objeto de coordinación: información, organización, presupuesto y/o autoridad. Asimismo, vale la pena identificar cuáles son los momentos de la política social en los cuales se requiere reforzar los

mecanismos de coordinación. Por lo tanto, es relevante determinar si se va a promover la coordinación para: a) definir y caracterizar el problema; b) priorizar y decidir entre alternativas posibles; c) diseñar los detalles institucionales y operativos de la intervención; d) implementar el curso de acción decidido; y/o e) monitorear y evaluar la intervención, de modo tal de mejorar el desempeño de la misma.

Por último, no debe perderse de vista que la promoción de la coordinación representa un proceso progresivo, el cual de acuerdo a Peters (1998), experimenta tres gradientes críticos:

1. **“Coordinación positiva”**. Conlleva el reconocimiento mutuo entre los actores, a partir del cual es posible avizorar modalidades de trabajo compartido. Por lo tanto, es el resultado de acuerdos entre actores dispuestos a cooperar entre sí, comprometiendo el trabajo en común.
2. **“Integración de políticas”**. Implica la articulación progresiva de ideas, procedimientos y estructuras del conjunto de los involucrados. Requiere no sólo una articulación operativa al momento de implementar acciones concretas, sino, por sobre todo, la elaboración de acuerdos relacionados con las propias metas de las organizaciones. Es este un proceso donde predomina la negociación política entre todos los involucrados.
3. **“Estrategia de gobierno”**. Se refiere a un tipo de coordinación más compleja, y se vincula a procesos conjuntos de elaboración de las políticas en el marco de plataformas compartidas acerca de cuestiones de carácter macro, tales como el desarrollo económico y social de un país. A diferencia de las otras dos, que pueden acotarse a un campo particular de gestión pública, por ejemplo las políticas sociales, ésta es más bien un marco general.

Pero, como ya dijimos, la coordinación es “condición necesaria” pero “no suficiente”. Se requiere complementar la misma con una función esencialmente política: la de gobernar la política social. El pleno ejercicio de una función de gobierno en materia social implica que se asuman tareas vinculadas con:

- La definición de los objetivos y metas perseguidos por la política que guiará al sistema;
- La selección de las prioridades y las estrategias de intervención;
- La asignación de responsabilidades y funciones a las áreas y organismos involucrados;
- La incidencia en la distribución de los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades ligadas al cumplimiento de responsabilidades y funciones asignadas;
- El monitoreo del avance de las actividades, el cumplimiento de la metodología de intervención y el alcance de metas en tiempo y forma;
- La sistematización de la información pertinente y la evaluación concomitante de la implementación de la política;
- La redefinición de la política (sus alcances, objetivos, metas y metodología de intervención) en función de las conclusiones de la evaluación (Acuña y Repetto, 2009).

2. La importancia de la política en el abordaje de la integralidad

La integralidad no podrá lograrse si no se cuenta con un entorno político capaz de armonizar: 1) la definición estratégica del rumbo elegido en materia de política social; 2) los arreglos institucionales formales e informales pertinentes al rumbo elegido; 3) la oferta programática intersectorial acorde al rumbo elegido; y 4) las herramientas de gestión que respondan a las características de la oferta programática.

La definición estratégica del rumbo elegido

En los últimos años, dentro del espectro amplio de reflexión sobre el rumbo de la política social, ha cobrado protagonismo el debate sobre la protección social. Pero no cualquier protección social. Su abordaje, tal lo promovido por CEPAL, implica un encuadre integral entre servicios sociales (educación y salud), transferencias monetarias (componentes contributivos y no contributivos de la previsión social; y transferencias con contraprestaciones) y otras intervenciones (políticas alimentarias, microcréditos, agua, vivienda y saneamiento).

Esto requiere, sin duda, de un efectivo enfoque de derechos, cuya aplicación práctica (más allá de la bienvenida retórica al respecto), demanda un cambio en la lógica de los procesos de elaboración de las políticas pública, en la medida que su punto de partida ya no es *“la existencia de personas con necesidades que deben ser asistidas, sino sujetos con derecho a demandar determinadas prestaciones y servicios”* (Abramovich, 2006, p.36).

En ese contexto, el horizonte de la política social en general, y este abordaje de protección social en particular, se plantea en torno a cómo se pueden lograr intervenciones más amplia (en términos de cobertura y de dimensiones a atender), más integral (en términos de intersectorialidad) y de mayor calidad (en términos de fortalecimiento de ciudadanía). Por lo tanto, el reto del presente en la región consiste en enfrentar no sólo la pobreza en sus múltiples dimensiones, sino las causas estructurales de la desigualdad (reto que interpela fuertemente a la capacidad política de los Estados latinoamericanos).

Los arreglos institucionales formales e informales pertinentes al rumbo elegido

Si bien la política social posee un rumbo amplio que demanda arreglos institucionales más integrales, por lo general se suele pensar en una perspectiva acotada de institucionalidad social en donde, según Székely (2006) se le da importancia a:

- La existencia de un Ministerio de Desarrollo Social cuyo principal mandato sea el combate a la pobreza;
- El establecimiento de objetivos concretos en un Plan o Programa Nacional;
- La definición y adopción de indicadores de evaluación del cumplimiento de objetivos;
- El marco jurídico estableciendo responsabilidades, facultades y atribuciones por actor;
- El presupuesto para ejercer facultades;
- Los mecanismos explícitos de coordinación intra y entre órdenes de Gobierno;
- La contraloría social e instancias de participación y atención ciudadana;
- La existencia de reglas de operación para los programas y acciones;
- La construcción de padrones de beneficiarios; y
- El marco jurídico para reglamentar el comportamiento y conducta de funcionarios.

Sin embargo, las propuestas que aquí sólo se sugieren en torno al diseño de la institucionalidad social pro-integralidad, deben partir de una caracterización más amplia de la misma, a partir de la cual se le define como *“el conjunto de reglas de juego formales e informales (incluyendo las rutinas y costumbres organizacionales) que se ponen en funcionamiento para procesar y priorizar los problemas sociales, a la vez de enmarcar el contenido y la dinámica administrativa y política de las*

políticas sociales. Para todos los involucrados, la institucionalidad social representa un entramado de incentivos que estructura sus límites y oportunidades de negociación y acción, lo cual, sin embargo, no clausura las posibilidades para que se avance en transformaciones más o menos amplias de dicha institucionalidad” (Repetto, 2004, p.2).

La comprensión de esta visión facilitará la identificación de aquellos elementos que le suman o restan calidad a la institucionalidad social que incide en la priorización de los problemas sociales y de las posibles respuestas estatales a los mismos. En el cuadro 1, se presenta una tipología de institucionalidad social, en donde se esbozan algunos rasgos críticos de dos “tipos ideales” de institucionalidad social: baja y alta calidad.

Cuadro 1. Tipos ideales de institucionalidad social

Institucionalidad social de baja calidad	Institucionalidad social de alta calidad
Estructura de oportunidades cerrada y sesgada sólo a la recepción de demandas sociales de grupos poderosos.	Canales abiertos a la recepción real y no solamente discursiva de las demandas de los grupos menos favorecidos de la sociedad.
Amplios márgenes de discrecionalidad por parte de los decisores.	Los decisores deben actuar siguiendo el marco de deberes y responsabilidades que deriva de un sistema de derechos sociales cuyo cumplimiento es tendencialmente efectivo.
Reglas difusas, o incluso ausencia total de reglas formales, relacionadas con la definición (o indefinición) de responsabilidades en materia social.	Reglas claras respecto a quién hace qué en el campo de la política social, en función de las capacidades comparativas de cada actor involucrado.
Reglas informales que sustentan y reproducen el clientelismo y el patronazgo.	Reglas informales que favorecen la innovación y la creatividad en la gestión social.
Escasos incentivos (o ausencia de ellos) para la rendición de cuentas.	Sistemas de rendición de cuentas apropiados y transparentes que cuentan con criterios claros para definir premios y castigos.
Reglas difusas y/o ambiguas relacionadas con la operación de los programas e intervenciones concretas.	Reglas claras y conocidas por todos los involucrados, que definen con precisión los aspectos operativos de la gestión social.

Fuente: elaboración propia

La oferta programática intersectorial acorde al rumbo elegido

Los programas sociales que han de plasmar aquél rumbo estratégico varían según la naturaleza de las tareas y la interacción con los destinatarios (Martínez Nogueira, 2007). En ese sentido, surge el desafío de cómo combinar la gestión de programas de diversas características bajo un objetivo estratégico común, propio de una política social integral.

Cuadro 2. La heterogeneidad de los programas sociales

	Homogeneidad de la tarea	Heterogeneidad de la tarea
<i>Interacción nula o baja</i>	Transferencias de bienes y recursos	Prestaciones asistenciales y de emergencia
<i>Interacción media o alta</i>	Servicios sociales profesionales	Servicios “humanos”, de desarrollo de capacidades e inserción social

En la actualidad, emerge el reto de avanzar en la promoción de sistemas con diseños y prácticas más integrales, que incluyan pero vayan más allá de los programas de transferencias monetarias. En este

marco, sobresale la necesidad de fortalecer el enfoque territorial de intervención programática articulada de todos los sectores sociales, acorde a las realidades de ámbito territorial. Es importante explorar diversos caminos para generar incentivos para que el conjunto de actores estatales involucrados (no solo los Ministerios de Desarrollo Social), aporten (al menos algunos de) sus recursos que de modo permanente o coyuntural gestionan a nivel territorial. Es pertinente afirmar, en consecuencia, el protagónico rol que tendrían que desempeñar los Estados subnacionales y locales en esa construcción sistémica de la política social en general, y de la protección social en particular.

Las herramientas de gestión que respondan a las características de la oferta programática

Cada tipo de intervención social orientada a la integralidad suele requerir tecnologías de gestión específicas. La capacidad técnica es “condición necesaria” pero no “condición suficiente” para lograr políticas sociales tendientes a generar inclusión social. La construcción y/o reconstrucción de capacidades técnicas para la gestión de esa oferta programática intersectorial y territorializada requiere de una enorme voluntad política sostenible en el tiempo, así como la convergencia de apropiados incentivos institucionales.

3. Algunas lecciones aprendidas en América Latina sobre institucionalidad social e integralidad

La revisión de los logros y desaciertos en la implementación de políticas sociales en América Latina ha revelado distintos cuellos de botella que han afectado los esfuerzos en pro de la integralidad impulsados en los últimos años. En términos generales, se ha evidenciado la importancia de la relación entre los diseños institucionales y la consecución de avances concretos en materia de integralidad. Es muy difícil promover integralidad cuando se carece de los mecanismos institucionales necesarios.

En ese contexto, se vuelve cada vez más relevante identificar cuáles son los elementos que la institucionalidad social debe poseer para fomentar una mayor integralidad. Si bien no existe una respuesta única al respecto, la experiencia acumulada por la región, señala la urgencia de prestar atención a las siguientes consideraciones:

- 1. La coordinación como medio, la integralidad como fin.** Debe evitarse la tentación de coordinar todo y todo el tiempo. La coordinación es costosa en múltiples sentidos. En consecuencia, sólo debe promoverse cuando se requiere para lograr la integralidad ante problemáticas que no sean resolubles desde “el saber hacer” sectorial y que implique interdependencia entre las áreas y niveles de gobierno involucrados.
- 2. La difícil conjunción de técnica y política.** La importancia de dotar a los mecanismos y ámbitos de coordinación de una apropiada confluencia de solidez técnica y autoridad política, en tanto una sin la otra quedan limitadas a simples “condiciones necesarias”, más no “condiciones suficientes”. En ese sentido, es importante reflexionar cómo evitar el rol de arbitraje de la Presidencia.
- 3. La necesidad de sólidos instrumentos de gestión pública de carácter general.** Para lograr la coordinación efectiva, se requiere al menos: a) planificaciones intersectoriales; b) presupuestos con partidas específicas de carácter intersectorial; c) sistemas integrados de información social; y d) sistemas de seguimiento y evaluación orientados a políticas y sistemas, no sólo a programas.

4. **El papel de los objetivos y las metas.** Es relevante contar con objetivos claros y metas precisas que le den un sentido sostenible a los esfuerzos de coordinación, ordenando las prioridades, estableciendo con precisión quién hace qué y avizorando resultados concretos en un tiempo aceptable políticamente.
5. **Un alcance de la coordinación que no sea poco, pero tampoco tanto.** La experiencia latinoamericana muestra fracasos importantes cuando los Gabinetes Sociales intentan coordinar al conjunto de la política social (incluyendo seguridad social y servicios universales), pero sí hay éxitos de coordinación en la gestión de programas de transferencias condicionadas. Se necesitan instrumentos que permitan fortalecer coordinaciones de alcance medio, centrado en temas críticos (por ejemplo primera infancia) o en una protección social que no lo abarca todo.
6. **La importancia de la factibilidad.** Es fundamental que cada país se plantee una coordinación de su política social, cuyos alcances sean consistentes con las condiciones (y restricciones) fiscales, organizacionales y político-institucionales propias de esa realidad nacional.
7. **La coordinación de un sistema y la implementación de programas.** Los diseños y capacidades institucionales necesitan responder a ambas funciones de modo exitoso. Se trata de tareas diferentes que requieren una clara división de tareas entre sectores y niveles de gobierno. Por lo tanto, es estratégico que se reflexione en qué medida la nueva generación de Ministerios de Desarrollo Social cumple con este rol dual.
8. **El papel de la autoridad presupuestaria.** La coordinación de la política social requiere el respaldo de quien administra el presupuesto. Su compromiso constituye un elemento político de singular relevancia en la promoción de acciones entre organismos sectoriales con intereses en conflicto y responsabilidades específicas. La voluntad de estas autoridades es clave para la formulación de presupuestos que faciliten la integralidad.
9. **La función de gobierno de la política social.** La coordinación no basta para lograr la integralidad en las intervenciones sociales. Es necesario que un actor asuma la rectoría de los procesos y tenga la última palabra, en caso de parálisis por posiciones encontradas o por responsabilidades difusas. ¿Los Ministerios de Desarrollo Social o equivalentes están en condiciones de jugar ese rol?
10. **La relevancia de una comunidad de sentido entre actores con capacidad de incidencia.** Se requiere que actores con potentes recursos de poder (en el Estado, la sociedad civil y el mercado, la comunidad internacional) construyan acuerdos básicos sobre principios, ventajas y condiciones de factibilidad de un rumbo específico de la política social (más universal e integral), adecuando las estrategias y rutas críticas a cada contexto nacional.
11. **La necesidad de una institucionalidad social pro-integralidad.** Suelen existir escasos incentivos para cooperar por parte de las autoridades políticas y los funcionarios responsables de la implementación de acciones integrales. Esto implica la necesidad de construcción de apropiados marcos institucionales (formales e informales) que generan las condiciones mínimas para que eventuales “actores egoístas” tengan incentivos para coordinar con otros recursos tales como información, organización, presupuesto, autoridad.
12. **La relevancia del recurso humano.** Los espacios y ámbitos destinados a generar coordinación requieren de personal técnico altamente sofisticado e innovador. Se necesita transitar desde el saber especializado a un saber que, sin perder la experticia de cada sector, sume conocimientos y herramientas de gestión más transversales que no sean propios de una disciplina o sector en particular.

La atención oportuna de estos puntos le ayudará a los países de la región a desarrollar condiciones más favorables para la promoción de una mayor integralidad en sus políticas sociales. Sin embargo, no son el único factor de éxito por el cual los países deben preocuparse. La integralidad también

requiere de apropiadas condiciones políticas. Y las democracias latinoamericanas, con sus matices en cada país, ya están suficientemente maduras para afrontar semejante reto.

Referencias bibliográficas

Abramovich, Víctor (2006). "Una aproximación al enfoque de derechos en las estrategias y políticas de desarrollo", en *Revista de la CEPAL*, N° 88. PP.35-50

Acuña, Carlos y Repetto, Fabián (2009). "Un aporte metodológico para comprender (y mejorar) la lógica político-institucional del combate a la pobreza en América Latina", en Freddy Mariñez y Vidal Garza (Coords.) (2009). *Política Pública y Democracia en América Latina. Del Análisis a la Implementación*. México D.F.: Editorial Porrúa, Escuela de Graduados Administración Pública y Política Pública del Tecnológico de Monterrey (EGAP) y Centro de Estudios e Investigación América Latina - Europa (CERALE).

Bertranou, Evelina (2008). *Tendencias demográficas y protección social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Martínez, Roberto (2007). *Integración de servicios sociales. Conceptualización, tipología e instrumentos*. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Peters, Guy (1998). *Managing Horizontal Government. The Politics of Coordination*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development

Repetto, Fabián (2004). *Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina*. Washington, D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES),

Repetto, Fabián (2010). "Coordinación de políticas sociales: abordaje conceptual y revisión de experiencias latinoamericanas", en Proyecto de Modernización del Estado (Ed.) (2010). *Los desafíos de la coordinación y la integralidad de las políticas y gestión pública en América Latina*. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros. Pp. 47-84

Székely, Miguel (2006). *Midiendo el nivel de institucionalidad de la política social en América Latina*. México D.F. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).