

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA
A LA GESTIÓN EN RED EN INFANCIA.
EL CASO DE LA COMUNA DE QUILLOTA**

**Seminario de Título para optar al Grado Académico de Licenciado
en Servicio Social y al Título Profesional de Asistente Social**

Docente Guía:

- Srta. María Antonieta Urquieta Álvarez

Alumna Seminarista:

- Srta. Elizabeth Paredes Vargas

ÍNDICE GENERAL

• PRESENTACIÓN

• CAPÍTULO I: Contextos de la Experiencia

- Contexto Territorial 7
- Contexto Institucional 11

• CAPÍTULO II: Marco Referencial

- Escenario General de la infancia en Chile 25
- Hitos para la Infancia y Adolescencia en Chile 28
- Reforma del Servicio Nacional de Menores (SENAME 2000) 36
- Oficinas de Protección de Derechos (OPD) 40
- Redes Sociales: un modelo de intervención para la Infancia 46

• CAPÍTULO III: Marco Metodológico

- Evolución Histórica del Concepto Planificación Estratégica 57
- Definición de Planificación Estratégica 60
- Características de Planificación Estratégica 62
- Fases de un Plan Estratégico 65

• CAPÍTULO IV: Registro del proceso

- Diseño del Proceso de Planificación Estratégica 77
- Fase Inicial 78
- Fase de Análisis 78
- Fase de Elaboración de Objetivos 79
- Fase de Proyectos 79
- Desarrollo y Registro del proceso por Fases 80

• CAPÍTULO V: Análisis Estratégico: Red de Infancia y Adolescencia de la Comuna de Quillota

- Análisis Interno 99
- Análisis Externo 118
- Análisis FODA 133
- Análisis Integrado FODA 138

• **CAPÍTULO VI: Plan Estratégico Red de Infancia y Adolescencia
Comuna de Quillota, 2007-2009”**

- Misión	141
- Visión	141
- Principios Orientadores	141
- Objetivos Estratégicos	147
- Matriz Estratégica	149

• **CAPÍTULO VII: Reflexiones Profesionales**

- Metodología Utilizada	156
- Temática Abordada	158
- Desafíos para el Trabajo Social	161

• **Bibliografía y Anexos**

- Bibliografía	
- Índice de Cuadros	
- Índice de Figuras	
- Índice de Fotografías	

Anexo 1:

Programa Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia: “Soñar y Construir” 2006.

Anexo 2:

Libro de Reportes: Encuentro Comunal de Infancia “Soñar y Construir”

Anexo 3:

Transcripción Entrevistas a representantes de instituciones y programas.

Anexo 4:

Plan Estratégico Red de Infancia y Adolescencia, Comuna de Quillota 2007-2009.

PRESENTACIÓN

El Seminario que se presenta a continuación se denomina "*Planificación Estratégica Aplicada a la Gestión en Red en Infancia. El caso de la Comuna de Quillota*". Para el logro de este proceso, la labor de la Alumna Seminarista se inserta en la Oficina de Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes de la comuna de Quillota; Institución patrocinante junto con la Ilustre Municipalidad de Quillota.

Este Seminario tiene por objeto, configurar la Política Comunal de Infancia y Adolescencia de la Comuna de Quillota, entendiéndola ésta como el conjunto de acciones y estrategias que se establecen en función de orientar la gestión de la Red de Infancia y Adolescencia de la Comuna de Quillota, para el período 2007-2009.

La configuración del Plan Estratégico, se desarrolló a partir de la necesidad de la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, para establecer una programación concreta de las acciones a realizar como organización, ya que esta reúne a una cantidad importante de instituciones y programas que destinan su oferta de servicio a la infancia y adolescencia de la comuna.

El Plan se constituye a través del aporte de todos los representantes de instituciones y programas que colaboran con la Red de Infancia y Adolescencia. Los aportes e información fueron obtenidos a través de la realización de un Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia, denominado "Soñar y Construir, 2006", en el cual se logra obtener abundante información respecto de los programas y proyectos que se pretenden llevar a cabo como organización.

El Plan tiene como objetivo establecer los programas y proyectos, a través de los cuales se pretende concretar y fomentar el desarrollo integral de la Red de Infancia y Adolescencia de la Comuna de Quillota.

Para el configurar dicho Plan fue necesario desarrollar las siguientes fases con sus respectivas actividades:

Fase	Actividad
Análisis de Situación	Análisis Interno de la Red de Infancia
	Análisis Externo de la Red de Infancia y Adolescencia
	Entrevistas a encargados de Programas
Configuración de la Visión y Misión	Revisión de Visión y Misión e identificación de nuevos valores que sustenten la Política Comunal de Infancia.
Elaboración de Principios	Identificación y construcción de los Principios que sustentan visión del Plan Estratégico
Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción	Construcción y definición de los Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción
Propuesta Plan Estratégico	Formulación de propuesta programática en base a los objetivos estratégicos del Plan

La metodología de trabajo que se utilizó, se caracterizó por constituir un proceso:

- ❖ Participativo, en el cual se logró incorporar y comprometer en la construcción del plan a un número importante de instituciones, programas y servicios que trabajan con la infancia en la comuna.
- ❖ Democrático, por que las actividades que se realizaron, dieron cuenta de la utilización de técnicas de trabajo grupal que permitían una amplitud de movimiento y libertad de participar o no en las actividades realizadas.
- ❖ Inductivo, ya que la información que configuro el Plan, se obtuvo a partir de las diferentes observaciones, reflexiones y experiencias que los participantes del proceso estuvieron dispuestos a vivenciar.

A continuación se describen, en forma general, los contenidos establecidos en los capítulos del presente Seminario:

- ❖ **Capítulo I:** Contextos de la Experiencia, en este se detallan los contextos en los cuales se enmarca el proceso a partir de la descripción Territorial e Institucional.
- ❖ **Capítulo II:** Marco Referencial, establece los lineamientos teóricos que respaldan el proceso.
- ❖ **Capítulo III:** Marco Metodológico, el cual describe la metodología utilizada para la configuración del Plan Estratégico de la Red de Infancia y Adolescencia de la Comuna de Quillota.
- ❖ **Capítulo IV:** Registro del Proceso. Sistematiza las etapas de trabajo, entre las cuales se encuentran: Fase Inicial, Fase de Análisis y Fase de Elaboración de Objetivos y Proyectos.

❖ **Capítulo V:** Análisis Estratégico, el que fue realizado a partir de tres ejes: Análisis Externo de la Organización, Análisis Interno, Análisis FODA y Análisis Integrado FODA.

❖ **Capítulo VI:** Plan Estratégico de la Red de Infancia y Adolescencia, de la comuna de Quillota, en el se presentan los principales elementos que conforman dicho Plan, tales como: Visión, Misión, Principios Orientadores, Objetivos Estratégicos y Líneas de acción que dan forma al Plan por medio de Programas y Proyectos.

❖ **Capítulo VII:** Reflexiones Profesionales, que dan cuenta de las reflexiones realizadas a la metodología utilizada, a la temática abordada y a los desafíos que se presentan para el Trabajo Social.

❖ **Bibliografía y Anexos**



CAPÍTULO I

Contextos de la Experiencia



CONTEXTOS DE LA EXPERIENCIA

1.- CONTEXTO TERRITORIAL: COMUNA DE QUILLOTA.

- Localización Político - Geográfica:

Administrativamente, la comuna de Quillota es parte de la Provincia del mismo nombre en conjunto con las comunas de La Cruz, La Calera, Nogales, Hijuelas, Limache y Olmué. Tiene una superficie de 302 kilómetros cuadrados que corresponden al 18,2% del territorio provincial y al 1.85 del territorio regional.

Figura Nº 1: Mapa División Político Administrativa¹ Región de Valparaíso.



Los límites del territorio comunal son los siguientes: al Norte: limita con las comunas de Puchuncaví, La Cruz e Hijuelas en una línea sinuosa que va desde el Cerro Alto del Francés hasta la cota 1087 ubicada en el "Cordón de la Puntilla"; al Sur: limita con las comunas de Limache y Olmué en línea sinuosa desde el camino de colmo a Puchuncaví

¹ www.gorevalparaiso.cl. Mapas: territorio y división político administrativa. Mayo 2006.

por San Ramón hasta el Cerro La Campana; al Oriente: limita con la comuna de Hijuelas en línea sinuosa desde la cota 1087 hasta el Cerro La Campana; al Poniente: limita con la comuna de Quintero en línea sinuosa desde el Río Aconcagua hasta el Cerro Alto de Francés.

- Características Sociodemográficas:

La comuna cuenta con una población total de 75.916 habitantes, de los cuales 37.191 corresponde a hombres representando el 48,99 % del total; y 38.725 corresponde a mujeres representando al 51,01 %. Acerca de la constitución de la Población Infanto-adolescente de la comuna asciende a las 23.674 personas, lo que corresponde al 29 % de la población total. Esta población se divide de la siguiente forma por edad y sexo:

Cuadro N° 1: Población Infanto-adolescente, según edad y sexo.

NIÑOS Y ADOLESCENTES	SEXO				TOTAL	
	HOMBRE		MUJER			
DE 0 A 5 AÑOS	4220	34.70%	3125	27.20%	7345	31.00%
DE 6 A 13 AÑOS	5798	47.70%	6035	52.50%	11833	50.00%
DE 14 A 17 AÑOS	2149	17.70%	2346	20.40%	4496	19.00%
TOTAL	12167	100%	11506	100%	23674	100%

Fuente: CASEN 2003

- Actividades Económicas:

Esta compuesta de tres grandes sectores: primario, secundario y terciario. El sector primario se compone de dos grandes ramas: agricultura (incluye silvicultura, caza y pesca) y minería. El sector primario básicamente está constituido por la actividad agrícola. Por su parte, el sector secundario está compuesto por tres sectores: industria, construcción y electricidad, gas y agua. Finalmente el sector terciario, compuesto por los servicios. Entre los cuales cabe destacar el comercio, los servicios a las empresas y los servicios comunitarios.

- Educación:

En lo que se refiere a sistema de educación, actualmente en la comuna existe un total de 55 establecimientos educacionales, los cuales se dividen en: Municipal 23, Particular Subvencionado 23, Particular Pagado 9. La matrícula total corresponde a 21.138, de los cuales al sector Municipal pertenecen 9.211 matrículas; al sector Particular

Subvencionado 8046 matriculas y al sector Particular Pagado 2981². Alrededor de 40 establecimientos poseen educación prebásica (kinder), en su mayoría son establecimientos de educación básica, existiendo sólo algunos jardines infantiles que tienen educación preescolar en todos sus niveles. En cuanto a la educación básica, éste nivel cuenta con un elevado número de establecimientos (19 municipales, 12 subvencionados y 8 particulares) y concentra a más de la mitad de los alumnos en el sistema de educación regular de la comuna.

Respecto a la enseñanza media, existen en la comuna 17 establecimientos que ofrecen este nivel (científicos humanistas y técnicos profesionales), de ellos la gran parte son subvencionados y particulares, ya que hay solo cuatro establecimientos municipales que cubren este nivel (aunque poseen elevados niveles de matrícula). Desataca la existencia de cinco establecimientos de enseñanza media que ofrecen enseñanza de tipo técnico profesional que en conjunto corresponden a menos de un tercio de los establecimientos de la comuna, de ellos tres son municipales y dos particulares subvencionados. Estos establecimientos Técnicos-Profesionales ofrecen las siguientes alternativas de formación:

Cuadro N° 2: Alternativas de formación técnica profesional.

Tipo de enseñanza	Áreas
Comercial	Contabilidad, secretariado ejecutivo, ventas, administración comercial, técnico en administración y técnico en exportación e importación.
Industrial	Electromecánica y mecánica industrial
Educación agrícola	Técnico agrícola

Fuente: PLADECO Quillota.2002.

- Salud:

Este sector cuenta con un hospital, "Hospital San Martín de Quillota" (tipo II) el cual cuenta con consultorio especialidades. Y además cuenta con cinco consultorios, de los cuales tres son rurales (San Pedro, El Boco, La Palma); y dos pertenecen al sistema de atención primaria salud municipal (Quillota N°1, Raúl Silva Henríquez). Del total de la población la gran mayoría depende del sistema de salud pública que en total corresponde a más del 72,5% de la población de la comuna.

² www.mineduc.cl . Datos 2005. Mayo 2006.

En lo que se refiere a sistema provisional de salud, los niños y niñas de la comuna de Quillota, pertenecen en un 53.7 % al sistema público grupo A y B en tercer lugar al sistema público grupo D, quedando en cuarto lugar el sistema privado de salud Isapres.

- Pobreza

Si bien existen condiciones favorables para la infancia en la comuna, cabe señalar que es este segmento de la población el que se ve mas afectado por los problemas sociales.

Lo anterior se ve reflejado en las estadísticas de pobreza que señalan que un 26 % aproximadamente de niños niñas y adolescentes se encuentran en situación de pobreza o indigencia, siendo el segmento de 6 a 13 años el más afectado por esta problemática, pues en él se concentra el 47% de niños y niñas indigentes y el 58% de niños y niñas pobres, como podemos apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3: Situación Indigencia y Pobreza Infancia Quillota.

Niños, Niñas y Adolescentes	Indigente		Pobre no indigente		No pobre		TOTAL	
DE 0 A 5 años	883	32.90%	802	23.70%	5.660	32.10%	7.345	31.00%
DE 6 A 13 años	1.266	47.20%	1.986	58.70%	8.581	48.70%	11.833	50.00%
DE 14 A 17 años	535	19.90%	596	17.60%	3.365	19.10%	4.496	19.00%
TOTAL	2.684	100%	3.384	100%	17.606	100%	23.674	100%

Fuente: CASEN 2003

2.- CONTEXTO INSTITUCIONAL: OFICINA DE PROTECCIÓN DE DERECHOS DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES DE QUILLOTA.

- Ubicación OPD Quillota

Oficina de Protección de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes se instala en Quillota desde el 2003; encontrándose ubicada en calle Blanco N° 470.

Fotografía N° 1: Frontis OPD Quillota.



- Dependencia Administrativa y Técnica

Depende administrativamente de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) de la Ilustre Municipalidad de Quillota y Técnicamente del Servicio Nacional de Menores (SENAME).

- Cobertura y Caracterización sujeto de atención OPD Quillota

La cobertura territorial comprende a la comuna de Quillota; beneficiando a todos los niños, niñas y adolescentes que se encuentren dentro del siguiente rango de edad/es: 0 – 17 años 11 meses 29 días.

El sujeto de atención se caracteriza por pertenecer a familias carenciadas económicamente, con insuficiente red institucional y organizacional. Estas viven en sectores que han sido priorizados por la Municipalidad como son; Cerro Mayaca, Rosales Kennedy, Aconcagua Norte, Aconcagua Sur, Bajío, Manuela Figueroa y San Pedro. No

obstante, se ha observado un porcentaje de familias que han ingresado en la O.P.D. que residen en sectores denominados como clase media.

La mayoría de las familias que ingresan a la O.P.D podemos observar que presentan serias dificultades para el ejercicio de roles, estrategias de comunicación, además de desconocimiento de programas públicos y el ejercicio real de sus derechos.

Cuadro N° 4: Caracterización por sexo de la atención de la OPD Quillota 2005.

Sexo	Masculino	Femenino
Porcentaje	55 %	45 %

Fuente: Estadísticas 2005. OPD Quillota.

- Objetivo OPD Quillota

El objetivo que se ha propuesto la OPD Quillota es: *"Resguardar el respeto de los derechos de los niños, niñas y adolescentes excluidos y/o vulnerados de la comuna de Quillota, a través de acciones de protección de su integridad física, psicológica y moral y la promoción y difusión de la temática de infancia, desde una perspectiva de derecho"*.

- Principales materias de atención a la infancia en la comuna.

Según la experiencia de la OPD Quillota, se ha podido evidenciar que las temáticas de los casos ingresados al circuito de atención son fundamentalmente las siguientes:

- Negligencia en el cuidado de los niños: la negligencia ha sido estadísticamente la problemática con mayor número que ha evidenciado la OPD, lo cual muestra una forma de vulneración mucho más solapada, invisible no sólo frente a la familia o adulto significativo que no está protegiendo al niño o a la niña sino también, en las instituciones que trabajan la temática infancia o la cruzan tangencialmente, es por ello que en pos de mejorar esta situación se ha establecido un proceso socio-educativo en cada una de las intervenciones dadas por la OPD.
- Problemas en el sistema escolar (deserción escolar, dificultades conductuales): luego de la negligencia los problemas en el sistema escolar pasan a ser la segunda problemática que afecta a los niños/as de nuestra comuna, y para ello existen diferentes razones; sistema educacional poco afectivo con el niño/a, negligencia por parte de los padres, pobreza, discriminación y una clara deficiencia del sistema para hacernos responsables de los niños/as que han sido expulsados o han desertado.

- Maltrato físico y psicológico: la OPD ha evidenciado que el maltrato físico y psicológico sigue siendo una de las causales de entrada a nuestros registros, esto ha significado que también haya un llamado de atención de visibilizar este tipo de vulneración, es importante señalar que a nivel de discurso se denota un lenguaje proclive a la protección de los derechos, no obstante en el actuar sigue en manifestación el abuso de poder de los adultos hacia los/as niños/as.
- La adultización de niños, niñas y adolescentes: que llevan a asumir exigencias que corresponden a los miembros adultos de la familia, contraviniendo con esto claramente el derecho de que padres y madres asuman su responsabilidad en el cuidado y protección de hijos e hijas.
- Delitos sexuales: la recurrencia de estos casos, entre lo que se incluye explotación sexual y abuso sexual, asombra por que a pesar de no experimentar un aumento explosivo constantemente se presentan casos en los que son víctimas niños, niñas y adolescentes, siendo los agresores parte de la familia directa en la mayor parte de los casos.
- Invisibilización del trabajo infantil como vulneración de derechos: por ser Quillota una comuna eminentemente agrícola, la incorporación temprana de niños y niñas a estas actividades se concibe como un hecho normal, sin vislumbrar que los riesgos de realizar una actividad que requiere gran esfuerzo físico, que no cuenta con regulación y al margen de la legalidad.
- Maltrato institucional, por acción u omisión: lo que se refiere que es habitual que instituciones sociales, establecimientos educacionales, etc., son capaces de denunciar situaciones de vulneración, pero existe una falta de autocrítica con respecto a las prácticas de exclusión o vulneración protagonizadas por las propias instituciones.

Las vulneraciones antes descritas no son las únicas, sin embargo resultan las más características a lo largo de la trayectoria de la OPD Quillota. Lo anterior ha motivado un fuerte trabajo que busca dar protagonismo a niños y niñas, visibilizándolos como sujetos de derechos e incorporar a las familias y a los adultos significativos como soporte de la intervención realizada. Por otra parte se busca que las instituciones sean capaces de asumir su responsabilidad en el resguardo y promoción de los derechos de niños niñas y adolescentes.

- Principales vulneraciones atendidas en OPD Quillota

A través del trabajo realizado en las áreas de Protección y Gestión Comunitaria se han visualizado las siguientes vulneraciones; es importante señalar que éstas pueden ser múltiples y se presentan en un mismo niño/a.

1. Adultización del niño(a).
2. Delitos sexuales (violación, abuso sexual, explotación sexual comercial infantil y adolescente (ESCIA)).
3. Privación de libertad.
4. Discriminación de género.
5. Exclusión y autoexclusión del sistema escolar.
6. Invisibilización del trabajo infantil.
7. Discriminación por identidad sexual.
8. Trabajo infantil.
9. Negligencia.
10. Maltrato físico y psicológico.
11. Violencia intrafamiliar.
12. Maltrato institucional, por acción u omisión.

- Contextos que enmarcan las vulneraciones

El trabajo que desarrolla la OPD también consiste en investigar y analizar las diversas fuentes de vulneración de derechos que presentan en la comuna los niños, niñas y adolescentes; es así que a través de dicha actividad reflexiva realizada acuciosamente se logra obtener un diagnóstico que arroja importantes resultados expuestos a continuación:

El contexto en que se dan las situaciones de vulneraciones se caracteriza por poseer ciertos factores socioculturales que se constituyen en predisponentes o condicionantes que contribuyen a la aparición de estas situaciones o a su permanencia en el tiempo o la tendencia a que se perpetúen. Asimismo a menudo estos factores inciden en el impacto o la trascendencia de los planes de acción, orientados a abordar dichas vulneraciones.

De acuerdo con lo anterior y desde una mirada focalizada temporal y territorialmente, es decir en los casos atendidos durante el 2005 en la OPD de Quillota, podemos distinguir dichos factores predisponentes y/o condicionantes en los tres ámbitos:

1) Ámbito familiar: Los condicionantes en este ámbito se caracterizan, en primer lugar, por las **dificultades en el ejercicio de los roles parentales**, por diversos factores, entre los que destacan disfunciones propias del grupo familiar o la sensación de “*incapacidad transitoria*” frente al impacto que puede generar una situación de vulneración, lo que requiere de la asesoría profesional.

Otro de los condicionantes relevantes es la **Invisibilización y/o naturalización de situaciones de vulneración**, tal es el acoso del trabajo infantil y el maltrato, entre otras situaciones con características distintivas, pero que tienen como denominador común pautas culturales y estilos relacionales que las “justifican”.

Estrechamente vinculado a lo anterior, existen familias caracterizadas por sostener **pautas relacionales abusivas**, en términos del ejercicio de la autoridad y el poder de alguno de sus miembros, que a menudo someten al grupo familiar a diversas formas de vulneración.

Otro elemento que tiende a facilitar la aparición de vulneraciones hacia niños y niñas, son los **Conflictos entre adultos en los cuales se les instrumentaliza**, ya sea manipulando la información para perjudicar a una de las partes en conflicto, o utilizando a los hijos o hijas para este propósito o para obtener beneficios personales de distinta índole.

2) Ámbito territorial: En este ámbito tenemos que los sectores donde la OPD y otros programas han logrado insertarse, se caracterizan por la visión de los **niños, niñas y adolescentes como beneficiarios o como problemas, más que como sujetos de derecho**, es decir por una parte como demandantes de recursos materiales y/o recreativos y, por otra, como generadores de conflictos en la comunidad, sobre todo cuando presentan problemáticas conductuales, sin establecer relaciones entre estas y posibles situaciones de vulneración, lo que restringe los espacios de participación o interlocución de estos de niños, niñas y adolescentes.

Lo anterior lleva consigo una **escasa visualización de los derechos de niños y niñas**, principalmente en su aplicación concreta en las relaciones al interior de la comunidad y el ejercicio de la ciudadanía.

Otro factor que constituye un obstáculo, es la falta de **visión de los derechos de niños y niñas como temática de interés comunitario**, restringiendo el tema al fuero íntimo de cada familia.

3) Ámbito institucional: Los condicionantes en este ámbito se caracterizan por la **invisibilización de los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derecho** toda vez que la misma institución por acción u omisión está vulnerando a un niño, niña y adolescente, es decir, las instituciones pueden demandar atención si un niño/a está siendo vulnerado pero, en lo momento que la vulneración es en el mismo espacio donde está inserta la institución, ésta no genera situaciones de restitución.

Lo anterior va directamente relacionado con el segundo condicionante que **es la falta de responsabilización de la institución con alguna situación de vulneración o exclusión de derecho**, es decir, la institución se desliga de la responsabilidad de restituir la situación de vulneración en el momento que se ve comprometida a algún tipo de conflicto externo por ello.

Otro condicionante es la **estigmatización de los niños y niñas por su condición social y por el territorio donde habitan**, esta situación se da más a nivel simbólico y las instituciones sólo lo hacen a nivel implícito lo cual genera ciertas formas de relacionarse a través del estigma y prejuicios, donde se invisibilizan tanto las fortalezas de las familias y lo que pudiesen llegar a proponer.

El cuarto condicionante tiene que ver específicamente **con el escaso repertorio de manejo conductual**, se presenta al niño/a como generador de acciones conflictivas dentro de una institución, sobre todo cuando presentan problemas conductuales, sin establecer relaciones entre estas y posibles situaciones de vulneración, responsabilizando al niño/a de la situación de conflicto y no tomar ciertas estrategias para contrarrestar estas situaciones. Lo cual luego determina Psicopatologización y psicologización de conductas problemáticas.

- Metodología de intervención utilizada por OPD Quillota

La OPD Quillota ha sido capaz de pesquisar elementos constitutivos de un diagnóstico de las situaciones de vulneración, y además ha desarrollado su metodología de intervención, con el fin de intervenir en los ámbitos identificados de donde provienen las vulneraciones.

Considerando que no es posible separar a los sujetos de su contexto social, cultural, económico y territorial, se propone un enfoque que incluye estos contextos para incorporarlos en los niveles de intervención, tanto a nivel de intervención familiar, como nivel de intervención comunitaria, agregándose este año el nivel de intervención grupal orientado a trabajar de manera grupal con familias o integrantes de estas. Estos niveles se traducen en distintas estrategias de acercamiento a la realidad las cuales, se utilizarán

indistintamente, según sea necesario en función de los propósitos de la intervención. Estos son Trabajo en Redes, Talleres de distintas temáticas, Habilitación Socio-educativa, Atención ambulatoria de situaciones de vulneración.

Este enfoque tiene como principios fundamentales: Participación, Democracia, Perspectiva de Derechos, Responsabilidad y Autonomía Progresiva, los cuales enmarcan el quehacer profesional del equipo y su relación con los distintos actores sociales. Además de orientar cada una de las estrategias diseñadas.

A continuación se desarrollarán cada una de las estrategias, para alcanzar los objetivos planteados anteriormente:

a) Atención ambulatoria: Se refiere a ofrecer servicios psicosociales y legales de atención, con el fin de que promuevan la activa participación de la familia y la comunidad en el proceso de restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes en situación de vulneración.

En esta estrategia se subraya la motivación del usuario su capacidad verbal y su interés de introspección. Se contemplan una multiplicidad de factores: Familia, Salud, Educación, Jurídico y Territorial.

Para tener un mayor conocimiento respecto a los satisfactores de la situación problema debemos conocer:

- Actitud: posición en la cual llega cada uno de los participantes, que puede ser negativa o positiva.
- Argumentos: las posiciones que sustentan cada una de las problemáticas de los distintos participantes.
- Intereses: intencionalidad que sostiene cada uno de los participantes basándose en los argumentos.
- Propuestas: estrategias que cada uno de los participantes da para resolver la problemática.

El instrumento que será ocupado por profesionales de OPD, siempre tendrá como base un adulto significativo, que podrá ser familia, guardador o institución. Por lo tanto los otros intervinientes o participantes van a ser un eje transversal basándose en la estrategia preliminar, de proceso y final.

b) Habilitación Socio-Educativa: Esta estrategia estará centrada en la familia, a través de técnicas grupales potenciando los recursos y fortalezas (inactivas o no movilizadas) a través de un proceso de exploración cooperativo entre el profesional y la familia o miembros específicos de esta. Dentro de las temáticas que se abordarán roles y funciones parentales, responsabilidad de padres, madres o adultos responsables, rescate de las singularidades de los y las integrantes del grupo familiar.

Los participantes en el proceso se plantean bajo un enfoque participativo, fundamentado en la participación activa de los educandos, lo cual resulta esencial para la construcción de aprendizajes. Desde esta lógica la activación del trabajo grupal gira en torno a incentivar a los participantes y hacerlos co-responsables de la adquisición del conocimiento. Para lograr esta finalidad se recurre al trabajo Grupal o Colectivo: Cada participante comparte sus saberes y perspectivas para problematizar, reflexionar y plantear posibles soluciones. Ello permite enriquecer el conocimiento individual, a la vez que se visualizan y se construye un clima de confianza, intercambio y colaboración.

c) Talleres temáticos: Se considera a la técnica del taller como una estrategia democrática y participativa en donde los y las participantes vivencian un proceso de enseñanza-aprendizaje, problematizando las situaciones abordadas, buscando la reflexión crítica, explicitando y confrontando las categorías teóricas y temáticas subyacentes y facilitadores de la conceptualización.

Entenderemos por Taller al lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para utilizarlo. Desde el punto de vista educativo el taller debe ser comprendido como un espacio para la reflexión, la transformación y la acción. A través de este proceso las personas van produciendo conocimientos y los van aplicando.

Fotografía N° 2: Talleres temáticos con niños, niñas y adolescentes.



Las actividades que se realizan en el taller permitirán a los participantes:

- Reflexionar y compartir las vivencias y conocimientos sobre el tema por tratar, facilitando la participación del grupo.
- Indagar y explorar sobre otras experiencias y conceptos que ofrecen información importante para comprender mejor el tema estudiado.
- Conocer las opiniones de otros y compararlas con las propias, ofreciendo un espacio para debatirlas y discutir las.

Dentro de las temáticas que se abordarán en esta estrategia, podemos destacar: Convivencia Escolar, Habilidades Sociales, Competencias Laborales y Formación de Promotores de Derechos.

d) Redes: la Red la entenderemos como al espacio de encuentro, complementación y coordinación de personas, organizaciones e instituciones, que buscan mejorar su nivel de respuesta frente a una idea o un tema determinado.

Según Eliana Dabas el trabajo en Red, potencia los niveles de relación (asociación existente en los equipos técnicos), optimiza los recursos existentes en cada lugar: valorizar las acciones, utilizar los errores como elementos de aprendizajes, colabora en los procesos de descentralización del lugar del experto, contribuyendo a horizontalizar su participación y a considerarla como una contribución, visualizar la comunidad como un sistema en que los demás subsistemas se acoplan sin perder su singularidad sino potenciando su accionar conjunto y por último, maximizar los procesos de socialización de la información.

Para la OPD, serán acciones encaminadas a la conformación y/o fortalecimiento de redes sociales e institucionales, grupos de apoyo y comités que en lo territorial apoyen las acciones de fortalecimiento para la protección y promoción de los derechos de la niñez, la juventud y la familia.

Desde el punto de vista operativo y estratégico, se ha dividido en redes institucionales y redes temáticas.

a) Redes institucionales: son las redes que son convocadas por entidades vinculadas directamente con la temática de la infancia y la adolescencia, en ellas encontramos la Red Provincial de Infancia y Adolescencia y la Red Comunal de Infancia y Adolescencia.

b) Redes temáticas: son las redes que son convocadas por temas específicos, que es necesario abordar de manera especial, estas redes se traducen en Mesas Técnicas, las cuales están constituidas por programas, proyectos, instituciones y organizaciones que no

necesariamente tienen como foco central a la infancia y adolescencia, en estas encontramos la Mesa Psicosocial de Educación, la Mesa Territorial de Programas Sociales y la Mesa Municipal de Familia.

- Niveles de intervención social OPD Quillota.

Para dar cumplimiento al objetivo de la OPD, se han propuesto diferentes niveles de intervención social, entre los cuales encontramos:

a) Área Protección:

El Área Protección tiene por objetivo específico: *"Interrumpir las situaciones de vulneración, potenciando los recursos existentes en la propia familia; Además, restaurar y/o activar vínculos significativos con los distintos agentes sociales e institucionales, que faciliten la restitución de los derechos y el ejercicio de esto".*

De esta forma y tratando de dar cumplimiento con el objetivo, es que esta área planifica su accionar, respecto a la atención de usuarios. Es decir, se establece un flujo de atención (ver Figura N° 2) con una metodología a seguir, para así de esta forma contribuir a la óptima, eficiente y eficaz atención de todo usuario del sistema.

A continuación se presenta un cuadro resumen con las principales fases de intervención, que contempla el flujo de atención para el Área Protección.

Cuadro N° 5: Fases de intervención flujo de atención Área Protección.

FASE DE INTERVENCIÓN	TIEMPO	ACCIONES
Acogida	1 sesión	En la primera entrevista se busca recopilar antecedentes básicos de la persona y su familia y de los requerimientos hacia la OPD, para luego derivarlo internamente al profesional que corresponda realizar la calificación del problema.
Orientación e información	1 sesión	Se informa sobre consultas y si el caso amerita se deriva a la red.
Calificación	De 3 a 12 sesiones dependiendo del caso.	Orientada a determinar las necesidades, fortalezas y/o potencialidades de los usuarios/as y el servicio que se requiere de la OPD, y por otra, se trata de evaluar el tipo, gravedad y nivel de riesgo en que se encuentra el niño/a y su familia ante una situación de vulneración de derechos, con la finalidad de establecer el tipo de atención y programa al que habría que derivarlo.
Derivación	Una a dos semanas como máximo.	De acuerdo a los resultados de la calificación se derivará el caso, ya sea para realizar un proceso de orientación específica, para adoptar una medida de urgencia, o bien, para que ingrese a alguno de los programas con los cuales se coordina la OPD. Si la OPD no dispone en su red del recurso requerido para derivar el caso, entonces se deberá derivar a la red de instituciones asociadas a la problemática que se encuentra fuera del espacio territorial comunal/local.
Seguimiento	De tres a seis meses según amerita el caso.	Este momento será entendido como la fase posterior al egreso del caso, ya sea después de haber recibido orientación, alguna medida de urgencia, intervención en crisis, o bien, la derivación a un programa o servicio de la red.

Fuente: Proyecto de funcionamiento OPD 2005.

Características de Intervención Profesional en el Área Protección

En el Área Protección la intervención profesional no se realiza individualmente, es decir, se realiza la intervención a través de un Equipo Profesional que cuenta con: Asistentes Sociales, Psicólogas y Abogado, que atienden a los niños, niñas y adolescentes que estén siendo vulnerados en sus derechos.

Lo anterior incorpora principalmente la atención de público, función que consiste en atender a los niños, niñas y adolescentes que vivan en la comuna de Quillota que no hayan sido respetados en sus derechos fundamentales, realizando un trabajo de potenciación de los recursos existentes en la propia familia. Además la atención reparatoria que consiste en restaurar y/o activar vínculos significativos con los distintos agentes sociales e institucionales, que faciliten la restitución de los derechos y el ejercicio de estos.

b) Área Gestión Comunitaria:

El Área Gestión Comunitaria tiene por objetivo específico: *"Instalar la temática de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, a través de acciones socioeducativas y de difusión en diversos grupos y sectores de la comunidad, especialmente en los que han sido priorizados por el municipio y otros programas sociales"*.

De esta forma y tratando de dar cumplimiento con el objetivo, es que esta área planifica su accionar, y establece un flujo de atención (ver Figura N° 2) respecto a la metodología a seguir en el área.

A continuación se presenta un cuadro resumen con las principales fases de intervención, que contempla el flujo de acciones para el Área Protección.

Cuadro N° 6: Fases de intervención flujo de atención Área Gestión Comunitaria.

FASE DE INTERVENCIÓN	ACCIONES
Acercamiento	Sensibilización respecto de la perspectiva de Derecho en la comunidad. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalación de Derechos de niños/as y adolescentes ▪ Legitimación OPD. ▪ Implementación de estrategias de Difusión y Promoción de Derechos ▪ Potenciación de Agentes Promotores de Derecho ▪ Coordinación, Trabajo en red.
Inserción y organización	Inserción en la comunidad a través de diagnóstico comunitarios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproximación diagnóstica comunal territorial. ▪ Implementación estratégica de trabajo con la comunidad ▪ Priorización de temas visualizados por comunidad ▪ Identificar elementos facilitadores y/o obstaculizadores a nivel social, cultural y estructural.
Instalación temática	La instalación de las temáticas se realiza trabajando a través la perspectiva de derecho, sensibilizando e informando a la comunidad, para que posteriormente se ejecuten las actividades planificadas entre los cuales encontramos: Talleres, Charlas, Capacitaciones y Seminarios de promoción de los Derechos de los Niños/as y Adolescentes, etc.
Retroalimentación y proyección	En las actividades se trabaja a través de una modalidad participativa e integral, con claro énfasis en el tema de los derechos de los niños/as y adolescentes, con el fin poder levantar la mayor cantidad información que produzcan en estas actividades, lo que permite una constante retroalimentación y proyección de nuevas actividades en base a lo obtenido.
Evaluación equipo OPD	Toda actividad realizada por el área Gestión Comunitaria es evaluada posteriormente por el equipo de la OPD Quillota. Con el fin de estimar impacto y logro de cada una de las actividades.

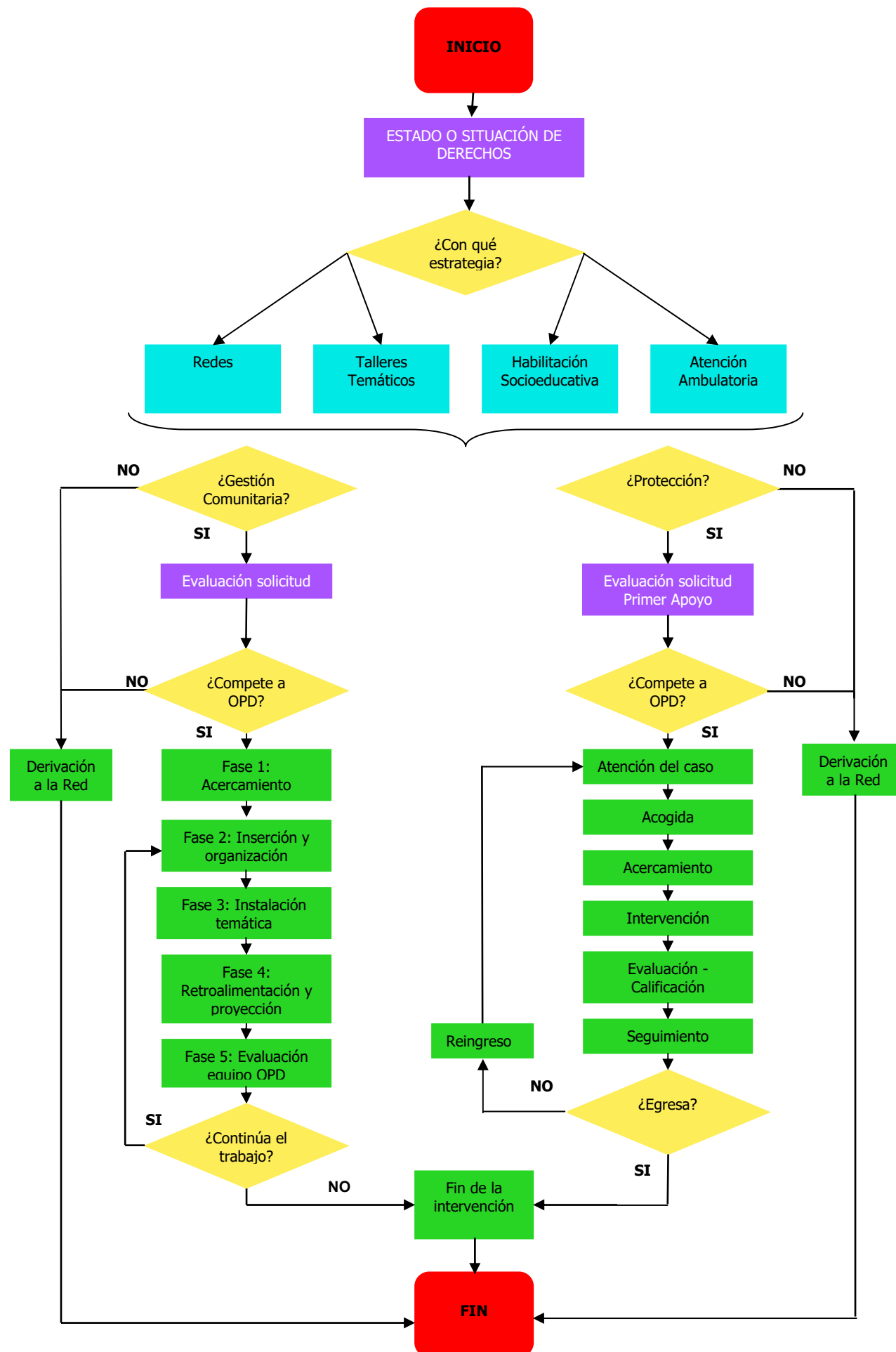
Fuente: Proyecto de funcionamiento OPD 2005.

• **Características de Intervención Profesional en el Área Gestión Comunitaria:**

La intervención profesional se realiza a través de diferentes actividades desarrolladas tanto por profesionales Asistentes Sociales como por Educadores que cuenta la O.P.D, dentro de las actividades que se realizan se pueden mencionar:

Articulación de Redes desarrollando un trabajo de colaboración con organizaciones e instituciones que se preocupan de la protección de la infancia en el ámbito comunal; Talleres en diferentes instituciones educacionales que ayudan a instalar la temática de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes, a través de acciones socioeducativas y de difusión.

Figura N° 2: Diagrama de flujo general de atención de OPD Quillota.





CAPÍTULO II

Marco de Referencia



MARCO DE REFERENCIA

1. ESCENARIO GENERAL DE LA INFANCIA EN CHILE.

1.1. Antecedentes Históricos Servicio Nacional de Menores (SENAME).

Antes de la creación del SENAME existía el Consejo Nacional de Menores (CONAME), institución dependiente del Ministerio de Justicia, creada en el año 1967, por medio de la Ley Nº 16.618, dicho institución tenía por función propiciar el desarrollo de programas preventivos, de asistencia y protección de los menores en situación irregular, así como la supervisión de la vagancia y la mendicidad y unificación definitiva de la legislación sobre menores.

La creación del SENAME se hace necesaria ya que el CONAME contaba con una serie de vacíos y limitaciones, tales como:

- ✓ Vacíos legales respecto de la ley Nº 16.618.
- ✓ Falencias operativas con respecto a la administración de centros de menores.
- ✓ Falta de protagonismo del CONAME respecto de la administración de los diversos centros de atención a menores.
- ✓ Centralización de acciones del CONAME respecto de su accionar y presencia en el resto del país.

Con lo anteriormente expuesto se hace necesario desde el Estado Chileno la creación de un nuevo organismo público, que sea responsable de las acciones emprendidas por el Gobierno; es así que se crea el Servicio Nacional de Menores (SENAME) se crea principios del año 1979, promulgándose con el Decreto de Ley Nº 2.465. Las consideraciones del Decreto Ley Nº 2.465 explican, en una primera instancia, la importancia que la infancia adquiere para el Estado, considerando que ésta forma parte del núcleo fundamental de la sociedad. La familia, por lo tanto, es responsabilidad del Estado, protegerla y fortalecerla.

La puesta en marcha de SENAME viene a implementar parte de una serie de modificaciones que se pretendían al sistema anterior CONAME; pero esto no es por mucho tiempo, ya que el servicio toma un nuevo matiz a partir de las contingencias en el país, como el fuerte cambio sufrido en materia de políticas sociales desde 1980 en adelante, la reforma implementada al sector público, que comienza a fines de 1981, no considera la ley Nº 2.465, promulga por el gobierno un año antes. La transformación del Estado, en

cuanto al cambio de un Estado Benefactor a un Estado Subsidiario, no da pie para el desarrollo de dicha ley. Es así como el SENAME vuelve a reformular su función.

Dentro de las reformulaciones establecidas para el SENAME en aquel periodo encontramos:

- ✓ Creación un sistema de subvenciones donde se traspasa la atención directa de menores al sector privado.
- ✓ Traspaso de los centros dependientes del SENAME a instituciones privadas. Es así, como entre los años 1981-1982 se traspasan los 40 centros del SENAME.
- ✓ Realización de convenios con las instituciones colaboradoras, donde las instituciones privadas debían formar un convenio con el SENAME para adquirir la subvención.
- ✓ Reducción funciones SENAME, asume como función principal un rol normativo y fiscalizados, más que un rol activo y expreso en cuanto a la asistencia de los menores.
- ✓ Descentralización del sistema de atención.
- ✓ Focalización la acción de SENAME.
- ✓ Incorporación de un sistema de información computacional a la labor del SENAME.

Con la serie de reformulaciones antes mencionada, SENAME comienza su labor. Durante la puesta en marcha de sus funciones SENAME no esta exento de problemáticas y también beneficios, que se presentan por el contexto que responde a un modo de operar basado en esta nueva lógica neoliberal; lo que se puede apreciar en los siguientes productos:

- ✓ Transparencia en el traspaso de recursos al sector privado.
- ✓ Crecimiento inorgánico de la cobertura asistencial y problemas en focalización de los recursos.
- ✓ Menores en recintos carcelarios. Incremento del 51% entre los años 1980-1989.
- ✓ Problemas de infraestructura de los centros. Deficiente habitabilidad de los inmuebles.
- ✓ Deterioro de las subvenciones y quiebre del modelo (crisis económica 1982; baja significativa en la subvención).

Cuadro N° 7: Montos anuales de subvención entregados a instituciones colaboradoras, según número de menores atendidos. Diciembre 1989.

Año	Montos Entregados	\$ Anual por Menor
1980	\$ 7.052.441.314	\$ 192.689
1981	\$ 19.050.888.374	\$ 443.074
1982	\$ 15.139.370.956	\$ 320.464
1983	\$ 12.105.740.376	\$ 255.422
1984	\$ 12.933.865.128	\$ 249.608
1985	\$ 10.881.759.202	\$ 223.188
1986	\$ 9.668.399.309	\$ 197.294
1987	\$ 9.066.982.945	\$ 185.327
1988	\$ 8.979.513.924	\$ 183.295
1989	\$ 8.012.114.738	\$ 166.908

Fuente: SENAME (Montos a Diciembre de 1989)

El contexto político que vive el país desde 1990 hasta nuestros tiempos, se enmarca en sistemas de gobiernos que responde a una lógica *democrática*, donde las instituciones políticas, así como la sociedad civil adquieren un rol activo dentro de este nuevo sistema democrático.

Es en este contexto que el SENAME sigue ejerciendo sus funciones; y en la medida que los escenarios cambian el servicio también reformula sus funciones, tema que ahondaremos en un próximo punto dentro de este capítulo.

2. HITOS PARA LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA EN CHILE.

2.1 Convención de los Derechos del Niño. (CDN)

El Estado chileno firma y suscribe la Convención de los Derechos del Niño el 26 de Enero de 1990, seis meses después, el 10 de Julio de 1990, la Convención es aprobada unánimemente por el Poder Legislativo y se ratifica ante las Naciones Unidas el día 13 de Agosto de 1990. El día 14 de Agosto de 1990 fue promulgada como ley mediante el Decreto Supremo 830 del Ministerio de Relaciones Exteriores, el cual es publicado en el diario oficial del 27 de Septiembre de 1990, fecha en que la convención entra en vigencia en Chile.

Cuadro Nº 8: Suscripción Convención de los Derechos del Niño.

"POR CUANTO, con fecha 26 de enero de 1990 el Gobierno de Chile suscribió la Convención sobre los Derechos del Niño, adoptada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas el 20 de Noviembre de 1989.

Y POR CUANTO, dicha Convención ha sido aceptada por mí, previa aprobación del Congreso Nacional, según consta en el oficio Nº 379 del Honorable Senado, de fecha 10 de julio de 1990; y el Instrumento de Ratificación se depositó ante el Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas con fecha 13 de agosto de 1990.

POR TANTO, en uso de la facultad que me confieren los artículos 32 Nº 17 y Nº 50 1) de la Constitución Política de la República, dispongo y mando que se cumpla y lleve a efecto como Ley y que se publique copia autorizada de su texto en el Diario Oficial.

Dado en la Sala de mi despacho y refrendado por el Ministro de Estado en el Departamento de Relaciones Exteriores, a los catorce días del mes de agosto de mil novecientos noventa.

Tómese razón, regístrese, comuníquese y publíquese.- PATRICIO AYLWIN AZOCAR, Presidente de la República.- Enrique Silva Cimma, Ministro de Relaciones Exteriores. Lo que transcribo a US. para su conocimiento.- Aliro Verdugo Lay, Director General Administrativo".

Fuente: www.bcn.cl. Página Web de la biblioteca del Congreso Nacional.

Esta Convención es un convenio de las Naciones Unidas que describe la gama de los derechos que tienen todos los niños y establece normas básicas para su bienestar en diferentes etapas de su desarrollo además del deber de tomar en cuenta a la CDN al momento de crear una política enfocada a la infancia. Los países que radican la Convención, se convierten en Estados Partes de la misma, aceptan someterse legalmente a sus estipulaciones e informan regularmente a un Comité de los Derechos del Niño sobre sus avances.

La CDN contiene 54 artículos y reúne en un solo tratado todos los asuntos pertinentes a los derechos del niño, los cuales pueden dividirse en cuatro categorías como: Derechos a la Supervivencia, al Desarrollo, a la Protección y a la Participación.

La suscripción a la CDN marca el comienzo de una nueva etapa en la preocupación por las políticas dirigidas a la infancia por parte del Estado chileno. Es por esto que el

SENAME sigue manteniendo el modelo subsidiario, donde las instituciones colaboradoras realizan principalmente la labor operativa de atención a los niños, recibiendo asesoría y financiamiento por parte del servicio, sin embargo, al modelo subsidiario se le busca asignar una orientación diferente, que se enmarca en la definición de una nueva política de atención a la infancia, la cual considera en su base un diagnóstico de los problemas que enfrentan la red asistencial, así como los acuerdos internacionales a favor de los derechos de la infancia principalmente la Convención Internacional de los Derechos del Niño; de esta forma lo anterior, la nueva política considera al niño y sus derechos como el componente central de todas las acciones. Se define a la familia como institución irremplazable en el desarrollo del menor y en la participación comunitaria como actor importante en la solución de los problemas de la infancia.

Bajo este nuevo marco de los Derechos del Niño, se definen las siguientes directrices³:

- Aplicar el régimen de internado bajo las siguientes condiciones: atención lo más personalizada e individual posible, transitoriedad en la permanencia, desarrollar trabajos con familias, formación para la vida, capacitación laboral y apoyo para la inserción en el empleo cuando corresponda.
- Privilegiar programas de prevención del riesgo social, considerando la participación de la comunidad y la familia. Especialmente en el ámbito de los niños y jóvenes con problemas de conducta.
- Erradicar los menores de las cárceles. Para ello es preciso mejorar la oferta en los sistemas de rehabilitación conductual y de observación y diagnóstico, permitiendo una disminución progresiva de los menores en recintos penitenciarios.
- Mejorar la oferta de servicios en las áreas de rehabilitación conductual y de observación y diagnóstico de menores.
- Mejorar la calidad de atención a los menores; facilitando la reinserción social de los jóvenes a través de la capacitación y el trabajo, además del perfeccionamiento y capacitación del personal que los atiende.

De las directrices antes mencionadas emana una serie de modificaciones precisas de hacer para el mejor funcionamiento del SENAME, entre las más importantes encontramos:

- Elaboración de un nuevo proyecto de Ley de Subvenciones, el cual contemple el cambio de enfoque que se caracterizaba por la atención masiva de menores prioritariamente en internados por una larga permanencia, a una ley que incentive el desarrollo de programas diurnos como por ejemplo de reinserción social.

³ SENAME; Álvarez, Jorge; "Evaluación del Programa de Atención a Menores"; 1992; Pág. 287.

- Creación del DFL N° 1.385 Fondo de Proyectos de SENAME, el cual está destinado a programas ejecutados por instituciones colaboradoras del SENAME, con el propósito de reforzar y ampliar la atención brindada a los menores de edad atendidos por los programas DFL N° 1.385, debido a la insuficiencia de la subvención vigente; así como posibilitar el desarrollo de nuevas modalidades de atención con metodologías alternativas a las tradicionales.

- Obligación por parte de SENAME de retomar la administración directa de algunos Centros de Observación y Diagnóstico, debido a la administración insatisfactoria por parte de las instituciones privadas; carencia de instituciones idóneas interesadas en administrar este sistema y falta de reconocimiento y confianza por parte de la Judicatura de Menores de los actuales COD, administrados por instituciones colaboradoras.

- Formulación y ejecución de proyectos de carácter nacional, tales como: Capacitación de Jóvenes Atendidos por Instituciones Colaboradoras; Capacitación de Personal que se Desempeña en Instituciones Colaboradoras; Reformulación del Sistema de Rehabilitación Conductual y Validación de Nuevas Metodologías en la Atención de Menores.

Todas las acciones antes mencionadas fueron aplicadas por SENAME a partir de la suscripción de la CDN, con motivo de mejorar el sistema y hacerlo mas eficiente de acuerdo a las nuevas normativas internacionales en materia de infancia. Lo que concretamente se apreció durante el periodo 1990-1994 en un alza de presupuesto y alza de plazas en el sistema.

La CDN es un conjunto universalmente aceptado de normas y obligaciones que dan a los niños un papel protagónico en la construcción de una sociedad justa, respetuosa y pacífica.

2.2 Elaboración del Plan Nacional de Acción en Favor a la Infancia (PNI) (1992-2000).

El Gobierno de Chile elabora el Plan Nacional de Acción en favor de la Infancia 1992 – 2000 (PNI) donde participaron numerosas organizaciones no gubernamentales y UNICEF. Además el MIDEPLAN, asume la responsabilidad como principal agente gubernamental de la coordinación del PNI a nivel nacional y regional. Esta gestión compromete cuatro áreas complementarias de trabajo relativas a su descentralización, seguimiento, monitoreo y difusión.

El Plan Nacional de Acción en Favor de la Infancia, nace a partir de los compromisos contraídos por el país en la Cumbre Mundial en Favor de la Infancia. Se instaure como un plan intersectorial y se plantea con la finalidad de guiar y coordinar los esfuerzos de las instituciones gubernamentales y privadas que trabajan para lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de los niños, niñas y jóvenes.

El PNI define acciones y metas en las siguientes áreas: Desarrollo Infantil y Educación Inicial; Educación Básica; Salud materno-infantil; Nutrición, Problemas derivados del consumo de alcohol, drogas y tabaco; Maltrato, Abandono y Abuso Sexual de niños y adolescentes; los niños y niñas con discapacidad; niños y niñas en conflicto con la justicia; agua y saneamiento básico y los problemas ambientales de Chile y su relación con la Infancia y la Salud.

Para la concreción de las metas fijadas en las diferentes áreas, se involucra una fuerte inversión de recursos económicos en el periodo comprendido por los años 1992-1999.

Cabe señalar que de todas las áreas que contempla el PNI las que se encuentran en directa relación con SENAME son:

- ✓ Abandono y Abuso Sexual de Niños y Adolescentes.
- ✓ Niños y Niñas en Conflicto con la Justicia

Respecto del área Abandono y Abuso Sexual de niños y adolescentes se plantean propuestas en el ámbito legislativo; en los ministerios de salud, justicia y educación; SERNAM y ONGs, con el fin de poner énfasis en la recuperación o tratamiento del abusado y no tanto en la pena aplicable al que comete estas infracciones. Y respecto al área Niños y Niñas en Conflicto con la Justicia las acciones emprendidas tienen que ver con: la Creación de un Consejo Nacional de Protección a la Infancia que permita coordinar a los diversos organismos y políticas relativas a esta área, además de una serie de innovaciones que se impulsaran, tales como: políticas de prevención local del riesgo social, mejoras en las condiciones del trato del niño en conflicto, etc.

2.3. Primer informe realizado por el Estado de Chile para dar efecto a la Convención de los Derechos del Niño.

Para dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 44 De la Convención Sobre los Derechos del Niño:

"Los Estados Partes se comprometen a presentar al comité, por conducto del Secretario General de la Naciones Unidas, informes sobre las medidas que hayan adoptado para dar efecto a los derechos reconocidos en la convención y sobre los progresos que hayan realizado en cuanto al goce de esos derechos":

a) En el plazo de dos años a partir de la fecha en la que para cada Estado Parte haya entrado en vigor la presente Convención.

b) En los sucesivos, cada cinco años"

El Estado Chileno se ve en la obligación, en el año 1993, de elaborar un primer informe donde se expongan las medidas adoptadas por el Estado de Chile para dar efecto a los derechos reconocidos en la CDN. El informe es producto del trabajo realizado por el gobierno de Chile y la sociedad civil, representada por el Grupo de Apoyo a la Convención de los Derechos del Niño (GAN); dicho informe fue entregado el 22 de Junio de 1993 y la estructura de este informe se divide en nueve temáticas; Políticas Sociales, Derechos Humanos, Niños en Conflicto con la Ley, Abuso Sexual, Adopción, Medidas Especiales de Protección, Trabajo Infantil, Educación, Salud y Bienestar; todas las temáticas son presentadas en el informe de la siguiente forma: contexto en que se encontraba la temática en Chile y medidas tomadas para contribuir a la mejora de las mismas.

El informe contiene las observaciones, los temas de preocupación y recomendaciones que elabora el Comité de Derechos del Niño, que de acuerdo al artículo 43 de la CDN que estipula: *"Con la finalidad de examinar los progresos realizados en el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los Estados Partes en la presente Convención, se establecerá un Comité de los Derechos del Niño"*. Las observaciones que el comité emite al informe tienen que ver con:

Observaciones:

- A pesar de los esfuerzos del Gobierno de Chile, la pobreza afecta a gran número de niños e influye restrictivamente en la aplicación de las disposiciones de la Convención.

Temas de preocupación:

- Proceso de descentralización, respecto del desgaste de la calidad y acceso a servicios sanitarios y educación.
- Y diferencias geográficas y sociales que puedan afectar el goce de los derechos previstos en la CDN.

Recomendaciones del comité:

- Esfuerzos especiales para la legislación vigente con respecto de la CDN.
- Generar mecanismo nacional general para garantizar la supervisión y evaluación de la aplicación de la CDN.
- Continuidad de las medidas adoptadas para combatir la situación de malos tratos de los niños.
- Sistema jurídico para menores que aborde la edad mínima de la responsabilidad penal.
- Difusión al público en general respecto de las disposiciones de la CDN.

2.4. Política Nacional y Plan de Acción integrado a favor de la Infancia y la Adolescencia 2001 – 2010.

En el año 2001, durante el gobierno de Ricardo Lagos Escobar proclamó la Política Nacional y el Plan de Acción integrado a favor de la Infancia y la Adolescencia 2001-2010, el cual responde al desafío fundamental de contar con una política específica dirigida a los niños, niñas y adolescentes, que recoja los principios y derechos reconocidos y consagrados en la CDN.

La Política Nacional a favor de la Infancia y la Adolescencia pone énfasis en considerar a los menores según sus atributos y sus derechos frente al Estado, la familia y la sociedad, y no en sus carencias. Enfatiza que ser menor no es ser menos adulto, ya que ésta no es solo una etapa de preparación para la vida adulta, sino que posee el mismo valor que cualquier otra etapa de desarrollo de la vida.

La política Nacional se presenta como un marco orientador y ordenador de todas y cada una de las acciones que el gobierno realice a favor de la infancia, de manera de reconocer las necesidades básicas de los niños como derechos y de establecer la responsabilidad que tiene la sociedad en su conjunto para que sean respetados.

Posee además un carácter estratégico, pues por una parte ofrece un marco de referencia que otorga sentido y coherencia a dichas acciones y, por otra, busca incidir en las acciones específicas que vayan teniendo lugar en los distintos sectores, instituciones y niveles de la administración del Estado. Se trata de una política estructurada sobre la base de los derechos fundamentales de la infancia y la adolescencia, que al mismo tiempo reconoce las particularidades, necesidades de desarrollo y potencialidades de los menores en sus distintas etapas de desarrollo, y el contexto económico, social, cultural y geográfico donde ellos se desenvuelven y desarrollan.

La Política Nacional a favor de la Infancia y la Adolescencia, reconoce todos los derechos que se encuentran estipulados en la CDN, es decir, DERECHOS GENERALES a todos los niños, niñas y adolescentes que vivan en Chile; pero se establecen una selección de derechos llamados DERECHOS ESPECIALES, acordes a las políticas que se buscan implementar en el período estipulado. Son los siguientes:

- 1.** Derecho del niño que esté separado de uno o de ambos padres a mantener relaciones personales y contacto directo con ambos padres de modo regular.
- 2.** Todo niño cuyos padres residan en Estados diferentes tendrá derecho a mantener periódicamente, salvo en circunstancias excepcionales, relaciones personales y contactos directos con ambos padres.
- 3.** Los niños cuyos padres trabajan tengan derecho a beneficiarse de los servicios e instalaciones de guarda de niños para los que reúnan las condiciones requeridas.
- 4.** Derecho a la protección y asistencia especiales del Estado, de los niños temporal o permanentemente privados de su medio familiar, o cuyo superior interés exija que no permanezcan en ese medio.
- 5.** Derecho del niño con discapacidad a recibir cuidados especiales.
- 6.** Derecho del niño que ha sido internado en un establecimiento por las autoridades competentes para los fines de atención, protección o tratamiento de su salud física o mental a un examen periódico del tratamiento a que esté sometido y de todas las demás circunstancias propias de su internación.
- 7.** Derecho del niño indígena o el que pertenece a minorías étnicas, religiosas o lingüísticas, a tener su propia vida cultural, a profesar y practicar su propia religión, o a emplear su propio idioma, en común con los demás miembros de su grupo.

8. Todo niño privado de su libertad tendrá derecho a mantener contacto con su familia por medio de correspondencia y de visitas, salvo en circunstancias excepcionales.

9. Todo niño privado de libertad tendrá derecho a un pronto acceso a la asistencia jurídica y otra asistencia adecuada, así como derecho a impugnar la legalidad de la privación de su libertad ante un tribunal u otra autoridad competente, independiente e imparcial y a una pronta decisión sobre dicha acción.

10. Derecho de todo niño de quien se alegue que ha infringido las leyes penales o a quien se acuse o declare culpable de haber infringido esas leyes a ser tratado de manera acorde con el fomento de su sentido de la dignidad y el valor, que fortalezca el respeto del niño por los derechos humanos y las libertades fundamentales de terceros y en la que se tengan en cuenta la edad del niño y la importancia de promover la reintegración del niño y de que éste asuma una función constructiva en la sociedad.

También la Política Nacional establece una serie de principios rectores, orientadores, éticos y valoricos que participan tanto del diseño, implementación y evaluación de todos y cada uno de los programas, servicios y beneficios que el Estado y en particular el Gobierno, pone a disposición de todos los niños, niñas y adolescentes que vivan en Chile; estos principios rectores generales son:

- ✓ El niño sujeto de derecho especial.
- ✓ El interés superior del niño.
- ✓ Responsabilidad primordial de los padres y la familia en la crianza de sus hijos, e igualdad entre la madre y el padre.

Principios orientadores específicos:

- ✓ Respeto a la vida y al desarrollo integral del niño en cada una de sus etapas.
- ✓ Igualdad de derechos y de oportunidades.
- ✓ Autonomía progresiva del niño en el ejercicio de sus derechos.
- ✓ No discriminación y respeto de la propia identidad.
- ✓ Libertad de pensamiento y expresión.
- ✓ El Estado garantiza, promueve, asiste y repara los derechos de los niños, niñas y adolescentes, mirando el interés superior del niño.
- ✓ Efectividad en la aplicación de los derechos del niño.

3. REFORMA DEL SERVICIO NACIONAL DE MENORES (SENAME 2000)

Una de las reformas más importantes emprendidas por el SENAME surge en el año 2000, durante el Gobierno de Ricardo Lagos Escobar, dicha Reforma Integral al Sistema de Justicia y Protección de Derechos de la Infancia es ambiciosa, ya que implica transformaciones legales, institucionales y culturales; todas ellas con el fin de ver plasmados los postulados de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, y garantizar así de formar integral la promoción, prevención y protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

La reforma pretende introducir el concepto de "**protección integral**", "que tiene como base fundamental el reconocimiento explícito del niño, niña o adolescente como un sujeto de derecho, ubicándolo así en el centro desde el cual deben emanar las políticas de infancia"⁴.

El sistema imperante antes de la reforma, pertenecía a la Ley de Menores basado en el cuerpo legal del año 1928 confundía la protección de los niños, niñas y adolescentes cuyos derechos habían sido vulnerados o estaban en peligro de serlo, con la sanción a los adolescentes que cometían delitos, utilizando los mismos procedimientos y medidas legales para ambos tipos de situaciones⁵, es así como se constituye el primer gran desafío de la reforma, en cuanto se hace necesario separar el sistema de atención del SENAME, generando una oferta judicial y administrativa especializada para los adolescentes infractores de ley y otra que abordara en forma integral la promoción y protección de los derechos de los niños y niñas.

Con el fin de poder crear las condiciones necesarias para la concreción e instalación del sistema de protección integral de derechos de la infancia y adolescencia, objetivo de este proceso de reforma, el SENAME estableció un período de transición durante el cual se realizaron las adecuaciones técnicas y administrativas que permitirían la implementación de las modificaciones legislativas que se estaban tramitando, las que finalmente se tradujeron en dos cuerpos legales sustantivos para la consolidación de este proceso. El año 2005 se logró la aprobación de la Ley N° 20.032 que "establece un Sistema de Atención a la Niñez y Adolescencia a través de la Red de Colaboradores del SENAME y su Régimen de Subvención" y la Ley N° 20.084, que "establece un Sistema de Responsabilidad de los Adolescentes por Infracciones a la Ley Penal"⁶.

⁴ www.sename.cl/ Informe de Gestión 2000-2006, Pág. 10. Junio 2006.

⁵ Op. Cit. N° 3.

⁶ www.sename.cl/ Informe de Gestión 2000-2006, pág 11. Junio 2006.

Todo lo anterior apoyado por la gestión de coordinación del Primer Comité Consultivo Nacional del Servicio, formalizado el 8 de junio del 2000 y compuesto por representantes de cinco Organismos Colaboradores Acreditados: la Fundación de Beneficencia del Hogar de Cristo, la Corporación Opción, la Fundación Rodelillo, el Consejo de Defensa del Niño y la Federación Nacional de Instituciones Privadas de Protección de Menores (Feniprom). Además de siete invitados permanentes: Fundación Niño y Patria, UNICEF, Fundación Mi Casa, Conferencia Episcopal, Congregación del Buen Pastor, Fundación Paula Jaraquemada Alquizar y Corporación Prodeni. Y a principios del año 2001 también se constituyen Comités Consultivos Regionales, instancias equivalentes al Comité Nacional, cuya función fue asesorar a los(as) directores(as) regionales.

El proceso de Reforma al SENAME se logra consolidar a través de un nuevo marco legal, el cual cuenta con las siguientes leyes:

Cuadro N° 9: Principales Leyes promulgadas durante la reforma al SENAME.

Ley	Fecha promulgación	Ámbitos a regular
Ley N° 20.084 Sistema de Responsabilidad de los Adolescentes por Infracciones a la Ley Penal.	28 de noviembre de 2005	Responsabilidad de los jóvenes por los delitos que cometen a contar de los 14 años, ampliará las garantías penales y procesales de la Constitución y de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, protegerá los derechos de las víctimas, y dará sanciones ajustadas a la edad de los adolescentes y centradas en la rehabilitación.
Modificación Ley N° 20.032 Nuevo Sistema de Atención a la Niñez y Adolescencia a través de la Red de Colaboradores del SENAME y su Régimen de Subvención.	Aprobada el 17 de mayo de 2005.	La nueva normativa determina un sistema de concurso de proyectos. También establece un sistema de control y evaluación para verificar el cumplimiento de metas técnicas y financieras, y la calidad de las prestaciones otorgadas. Asimismo, determina nuevas líneas de acción para ser subvencionadas, más adecuadas a los avances técnicos experimentados en el ámbito de la infancia.
Ley N° 19.968 que crea los Tribunales de Familia en reemplazo de los Juzgados de Menores.	3 de agosto de 2004 y publicada en el Diario Oficial el 30 de agosto de ese año	Los nuevos juzgados comenzaron a funcionar el 1 de Octubre de 2005, permitiendo el acceso de la ciudadanía a una justicia especializada en materia de familia. El nuevo sistema usa procedimientos orales y transparentes, y promueve la solución voluntaria de los conflictos por la vía de los acuerdos, especialmente de la mediación.
Ley N° 19.910 que introduce modificaciones a la Ley de Adopción N° 19.620.	28 de octubre de 2003.	Disminución de los plazos para determinar el abandono, mayores atribuciones al SENAME para evitar adopciones irregulares y el establecimiento de la presunción de entregar al niño en adopción cuando es encontrado en sitios públicos, hospitales o lugares solitarios.
Ley 19.927 contra la Pornografía Infantil y Delitos Sexuales.	5 de enero de 2004	Modificó el Código Penal, Penal, el nuevo Código Procesal Penal y el Código de Procedimiento Penal en materias de pornografía infantil. Eleva los rangos mínimos de las penas de los delitos sexuales contra niños y niñas, que son los que determinan los niveles reales de las sanciones judiciales, y aumenta de 12 a 14 años la edad para consentir el contacto sexual.
Ley de Protección de Derechos de la Infancia y la Adolescencia	En tramitación Congreso Nacional	Enmarcará la legislación vigente en la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño y reemplazará completamente a la actual Ley de Menores. Se encuentra en su primer trámite constitucional en el Senado y aprobada en particular en la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia, quedando como desafío aprobarla en segundo trámite constitucional a contar de marzo de 2006.

Además la Reforma cuenta con principios orientadores entre los cuales se encuentran los siguientes:

- La intersectorialidad.
- La desjudicialización de los problemas sociales.
- La descentralización progresiva de las competencias administrativas en materias de protección a favor de los municipios y órganos locales.
- La articulación efectiva de los niveles locales, regionales y nacionales.
- La consagración del derecho de niños, niñas a ser oídos en los asuntos que los afectan y la consideración del desarrollo del niño o niña en el ejercicio de sus derechos (autonomía progresiva).
- La participación de los distintos actores, en primer lugar de los niños, niñas y sus familias en los procesos que los afectan.

Además se entiende que durante este periodo, la reforma requiere de un tiempo de preparación en lo aspectos políticos, jurídicos e institucionales para su concreción, se hace necesario, por lo tanto, considerar un periodo de transición en el actual sistema de atención de niños y niñas, que contribuya a dicho proceso. Los elementos centrales de dicha transición son los siguientes:

- Reestructuración de SENAME, a fin de adecuar su organización interna para el impulso de la Reforma y separación de vías. Esto implica, además de la reorganización funcional, una fuerte acción dirigida al desarrollo de los recursos humanos del Servicio, en términos de preparación y capacitación para enfrentar los desafíos que la Reforma impone. Se trata, además, de especializar la atención (infractores y vulneración grave de derechos), mejorar la focalización, y modernizar la gestión del Servicio.

- El impulso y fortalecimiento de la integración familiar de los niños atendidos, especialmente en los sistemas residenciales, a través de un plan de desinternación que en lo central implica; Impulsar programas de fortalecimiento familiar destinados a favorecer y desarrollar las competencias para el desarrollo de los roles parentales de los padres o tutores, de modo de que recuperen su papel central en el cuidado, crianza y educación de los hijos; Realizar una reconversión de establecimientos de cobertura masiva en pequeñas residencias de vida familiar, que promuevan sistemas de vida que permitan un adecuado ejercicio de los derechos de los niños en aspectos como la intimidad, la atención individualizada y personalizada, la introyección de pautas de conducta no institucionalizadas, que faciliten su proceso de reinserción, etc. Rediseñar el sistema de Colocación Familiar y replantear el sistema.

- Descentralización paulatina y fortalecimiento del nivel local, a través de la implementación de Oficinas de Protección de Derechos.
- Implementación de programas intersectoriales de discriminación positiva.
- Reconversión de la oferta programática de la red SENAME para adecuarla gradualmente a lo que serán las ofertas del futuro Sistema de Protección de Derechos y del Sistema para Jóvenes infractores de ley. Dicha reconversión deberá paulatinamente avanzar en las siguientes líneas de acción; Oficinas de Protección de Derechos de niños, niñas y adolescentes, concebidas como servicio que permitan el acceso a nivel local de programas y servicios de la red local, en función de Protección de Derechos; Programas de Protección Especial de Promoción de Derechos para Infractores de Ley que no ameritan privación de libertad, y de Prevención de situaciones de amenaza a los derechos del niño; Centros Residenciales, ya sea Casas de Acogida o residencias de baja cobertura; Equipos de Diagnostico Periciales al servicio de los tribunales, en procedimientos de protección de derechos o de responsabilidad penal y de carácter ambulatorio por definición.

Operativamente, la Reforma se constituye a través de tres ejes:

- 1.** Cambios Legislativos; Estos cambios se realizarán en las leyes de Protección de Derechos y Responsabilidad Penal para adolescentes.
- 2.** Cambios Institucionales; Estos cambios se efectuarán en el sistema de justicia de familia y protección, y de justicia especializada.
- 3.** Cambios en la Gestión; Estos cambios implican la reconversión de la oferta programática en las áreas de Protección de Derechos y de adolescentes señalados como infractores de ley penal.

En relación a los cambios de gestión, se crea un Sistema de Protección de Derechos, que está compuesto por las siguientes áreas:

- Diagnóstico: Donde se incluyen los Centro de Diagnostico (CTD)
- Prevención: Donde se incluyen los Centros Comunitarios Infanto - Juveniles (CIJ); los Centros de atención diurna (CAD) y Los Programas de Fortalecimiento Familiar.
- Adopción
- Reparación: en maltrato, Niños de la Calle, Trabajo Infantil, Explotación Sexual Comercial, Proyectos Reparatorios en Drogas y Atención a niños inimputables.
- Protección: Donde se incluyen las Residencias – Hogares; Familias de Acogida y las Oficinas de Protección de Derechos (OPD).

4. OFICINAS DE PROTECCIÓN DE DERECHOS (OPD)⁷.

4.1. Definición.

Dentro del conjunto de iniciativas que asume el SENAME, nace la propuesta de las Oficinas de Protección de Derechos de la Infancia (OPD), que se definen como instancias ambulatorias instaladas en el ámbito local, destinadas a brindar protección integral a niños, niñas y adolescentes que se encuentren en una situación de exclusión social⁸ o vulneración de sus derechos⁹ y que contribuyen, en el nivel comunal, a generar las condiciones que favorezcan una cultura de reconocimiento de los derechos de la infancia.

En tal contexto, la acción de la OPD se traduce en una instancia previa que permite evitar el innecesario e indiscriminado ingreso de niños, niñas y adolescentes al circuito de judicialización e institucionalización. De esta forma la OPD de Infancia, en el mediano y corto plazo, debe alcanzar resultados tales como: reducción de situaciones de exclusión social o vulneración de derechos, disminución de medidas de institucionalización, desjudicialización en la solución de conflictos, incremento de los indicadores de focalización de la red de programas de infancia del SENAME y sus instituciones colaboradoras, fortalecimiento de la red y optimización de recursos institucionales necesarios para incrementar las posibilidades de desarrollo e integración familiar y social de este segmento.

4.2. Dependencias: Técnicas y Administrativas

- Las OPD dependen técnicamente del SENAME, quien asume para sí la supervisión y el acompañamiento técnico de su accionar, como asimismo la supervisión financiera a través de sus equipos nacionales y sus direcciones regionales.
- Su fuente de financiamiento es mixta, contemplando un aporte no inferior al 25% del valor estimado de la OPD por parte de las instituciones colaboradoras, entre los cuales se contempla a los municipios. Un 75% de los aportes provienen del SENAME.
- En su administración, los fondos transferidos a los municipios, estarán afectos a las mismas exigencias establecidas para la rendición de las instituciones colaboradoras.

⁷ Guía para la Intervención Técnica en Protección de los Derechos de la Infancia. SENAME 2005.

⁸ Exclusión Social: Se refiere a la "dificultad en el acceso a servicios sociales que impide que un niño o niña cuente con condiciones básicas de vida". En esta situación la labor de la OPD es conectar a la familia con las instituciones que brindan el servicio que requieren para su desarrollo, considerando las características y recursos de cada territorio.

⁹ Vulneración de Derechos: La entenderemos como "aquella situación que impide a un niño o niña ejercer determinados derechos que se le reconocen en la Convención de Derechos del Niño".

- Los equipos OPD, en lo administrativo y en la relación contractual, dependerán de las instituciones ejecutoras del proyecto.

4.3. Sujetos de Atención

Serán usuarios/as de la OPD todos los niños, niñas y adolescentes (entre 0 y 17 años, 11 meses y 29 días) y sus familias que habiten en el territorio de la OPD y que se encuentren en una situación de exclusión social o vulneración de sus derechos.

4.4. Estructura de la OPD

La OPD se estructura en dos áreas de trabajo e intervención:

- Área de Protección de Derechos, destinada fundamentalmente a la atención psicosocial y legal de los niños, niñas y sus familias.
- Área de Gestión Comunitaria, cuyo quehacer está orientado a generar condiciones en el territorio que favorezcan una cultura de respeto y reconocimiento de niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos.

Ambas áreas se deben visualizar por los profesionales de la OPD de manera integrada e interrelacionadas en su accionar. El trabajo en cada una de ellas debe desarrollarse en forma paralela para así lograr una complementariedad. De esta forma, la intervención que se realice en el área de protección se verá favorecida por las acciones que se emprendan en el área de gestión comunitaria. A modo de ejemplo, la realización de diagnósticos y catastros favorecerá el trabajo que se desarrolle, tanto en el área de protección como de gestión.

La participación e inserción en las redes locales constituye un soporte y apoyo en la promoción y protección de derechos. De esta forma, la OPD puede derivar y relacionar a los usuarios que ingresan por protección de derechos a los recursos locales. También desde el trabajo que se lleva a cabo en el área de gestión comunitaria es posible detectar casos de vulneración de derechos, necesidades y prioridades de la población, que guíen y orienten las acciones y tareas a realizar. Es de la máxima importancia priorizar los sectores (salud, educación, policías, tribunales y organizaciones comunitarias, entre otros) con los cuales trabajar y establecer una agenda de trabajo consensuada con cada uno de ellos.

En el área de protección se aplican las estrategias de intervención tendientes a calificar las vulneraciones de los derechos, como también a integrar el trabajo con la familia y la comunidad para la restitución de éstos. Por esta razón, la difusión de la OPD

de Infancia en la comunidad es vital, así como la coordinación ínter programas en el propio Municipio.

4.5. Ámbitos de acción

Para llevar a cabo su misión la OPD actúa dentro de su territorio, promoviendo la creación y articulación de redes de servicios en el ámbito preventivo, proteccional y de reparación. Se propone, entonces, un modelo de gestión que propicie y fortalezca el trabajo en red, donde cada uno de los actores interviene coordinadamente junto a otros, define su área de responsabilidad y deriva eficazmente a otros servicios o programas los casos de su competencia. Desde esta perspectiva, se establecen tres ámbitos fundamentales de acción para la OPD:

- Protección administrativa de los derechos de niños, niñas y adolescentes para resolver en el ámbito local situaciones de exclusión y/o vulneración de derechos que tengan un condicionante psicosocial, integrando a la familia como un actor protagónico de este cometido.
- Otorgar representación o asesoría jurídica ante los tribunales en aquellos casos en que se encuentre involucrado el interés superior de niños/as adolescentes.
- Contribuir a la articulación del circuito local de protección de derechos, para facilitar el acceso a recursos y redes territoriales a la población infantil que se encuentre en situación de exclusión y vulneración de derechos en el marco de la Convención de Derechos del Niño.

4.6. Objetivos

Objetivo General

Proteger integralmente los derechos de los niños, niñas y adolescentes excluidos y/o vulnerados dentro de un determinado territorio, mediante un modelo de intervención administrativo, no jurisdiccional.

Objetivos Específicos

- Proporcionar a los niños/as y sus familias servicios profesionales de resolución alternativa de conflictos.

- Proporcionar atención psicosocial y jurídica a la población infante - adolescente que se encuentre en situaciones de vulneración de derechos.
- Trabajar en conjunto con las familias, integrándolas en la toma de decisiones respecto a la situación de sus niños/as y en el proceso de restitución de derechos.
- Potenciar el trabajo en red entre instituciones públicas y privadas para la articulación y el fortalecimiento de los circuitos de atención de la infancia excluida o vulnerada en sus derechos.
- Contribuir al diseño, ejecución y evaluación de planes y programas al nivel local, en el ámbito de la promoción y protección de los derechos infante-adolescente.

4.7. Criterios generales de intervención en las OPDs

A continuación se presentan los criterios generales que se desarrollan en la intervención de las Oficinas de Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes:

- a) Desjudicialización:** se refiere a la posibilidad de que los asuntos que afectan a niños, niñas y adolescentes, que no son de naturaleza jurídica, sino generados por la carencia en la satisfacción de necesidades o la ausencia de políticas sociales básicas, sea resuelto prioritariamente a través de un sistema no jurisdiccional.
- b) Integralidad:** debe entenderse como la necesidad de abarcar todos los temas relevantes para la protección de derechos, de involucrar en estos a todos los actores relacionados con la crianza y el cuidado, incluyendo la propia participación de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, así como aquellos oferentes de otras posibilidades de desarrollo.
- c) Territorialidad:** implica comprender, identificar y dimensionar las características sociales, culturales, económicas, entre otras, que se presentan en un territorio determinado, visualizando las principales vulneraciones de derecho y las oportunidades de promoción del tema infancia, para coordinar y potenciar los recursos disponibles, resolver necesidades y promover mejores posibilidades de desarrollo para la infancia y la adolescencia.

4.8. Componentes estratégicos de la intervención por áreas

La OPD consta a lo menos con dos componentes fundamentales en cuanto a sus áreas de intervención:

1.- Protección de derechos vulnerados.

Componente que brinda prioritariamente atención legal, psicológica y/o social a los niños, niñas y sus familias, que presentan una situación de vulneración de derechos y/o exclusión social. Debido a que la mayoría de las personas que reciben atención enmarcada en la protección de derechos, ingresa por demanda espontánea y de manera individual, es importante visualizar la posibilidad de potenciar las intervenciones grupales con aquellos niños, niñas y familias que se presentan motivos de consultas similares.

El trabajo de este componente consta de al menos 4 momentos de intervención:

- 1) Acogida**
- 2) Análisis situacional**
- 3) Elaboración de plan de intervención familiar y comunitario**
- 4) Monitoreo**
- 5) Egreso**

2.-Gestión intersectorial y articulación territorial para la protección y promoción de los derechos de la infancia.

Este componente esta destinado fundamentalmente a generar condiciones para la promoción y protección de los derechos infanto-juveniles en el espacio local, favoreciendo una cultura de reconocimiento de los mismos.

Se espera a través de este componente, se desarrollen y/o potencien, al menos 5 ámbitos, entre los cuales se destacan:

- 1. Gestiones en torno a una política local de infancia.**
- 2. Desarrollo de redes:**
 - a) Construcción de flujos de derivación eficaces.**
 - b) Creación de instancias temáticas**
- 3. Promoción de un lenguaje común**
- 4. Participaron infantil, familiar y comunitaria.**
- 5. Promoción de competencias parentales.**

Se espera también que el desarrollo de los cinco ámbitos, sean objeto de seguimiento y monitoreo continuo por parte del equipo de la OPD, de manera que se puedan evaluar los alcances y dificultades en el logro de los objetivos anuales. En este sentido, contribuye una planificación estratégica, por lo menos a tres años, lo que permite ordenar las prioridades conforme a las características territoriales, retroalimentar las prácticas y fortalecer el avance de Sistema Local de Protección de Derecho (SPLD).

4.9 Ámbitos destacados de la Gestión intersectorial y articulación territorial para la protección y promoción de los derechos de la infancia.

De los cinco ámbitos mencionados anteriormente, es necesario hacer hincapié en dos de éstos, los cuales enmarcan el desarrollo del Trabajo en Red que realiza la OPD Quillota y dan sustento al seminario de título en desarrollo:

Gestiones en torno a una política local de infancia: esto implica generar acciones para incentivar, construir, y elaborar una política local de infancia, con la participación de distintos actores locales, que se base en un diagnóstico participativo, que contribuya a la generación e implementación de planes de infancia y que se exprese preferentemente en los instrumentos de gestión municipal.

En aquellos territorios en los cuales ya existía una política instalada y validada por distintos actores, es importante monitorear su implementación y desarrollo, a través de la promoción y ejecución de planes integrados de infancia u otros instrumentos, enmarcados en la política propuesta.

Desarrollo de redes: implica potenciar el trabajo colaborativo entre diversos actores de un territorio, sobre la base de principios y objetivos claros y comunes, que otorguen sustentabilidad a los lazos de cooperación existentes. Se distinguen dos estrategias complementarias:

Construcción de flujos de derivación eficaces: implica conocer las principales vulneraciones de hecho existentes en la o las comunas, identificar los recursos que se requieren para proteger dichos derechos y generar instancias de encuentro entre los sectores y actores locales que pudiesen contribuir a la solución de las situaciones planteadas. Para ello, es importante promover cuerdos de trabajo, o protocolos de funcionamiento, para generar certezas en torno a lo verbalmente acordado. Estos acuerdos deben ser monitoreados periódicamente, de manera que efectivamente se conviertan en un recurso que facilita la derivación de situaciones vinculadas a la infancia.

Creación de instancias temáticas: para ello se requiere, además del reconocimiento de los actores que se vinculan de una u otra forma con la infancia, motivar su interés por desarrollar la temática más allá de las necesidades inmediatas de cada uno de ellos. Es importante entonces compartir diagnósticos, intercambiar aprendizajes y generar las condiciones para proponer, elaborar e implementar planes de infancia con enfoque de derecho, sobre la base del compromiso asumido por cada actor (complementariedad). La promoción de estas instancias, es clave y fundamental para la política local de infancia y a su vez, esta última se constituye en la base y/o sustento de las instancias temáticas.

Esta generación de instancias, responde, de manera estratégica y fundamental al componente "gestión y articulación local para la protección y promoción de los derechos de la infancia", en el cual se desarrolla una práctica de red, para conocer intereses y concertar acciones.

5. REDES SOCIALES: UN MODELO DE INTERVENCIÓN PARA LA INFANCIA

El Servicio Nacional de Menores en el año 1997 desarrolla una publicación basada en un modelo de intervención de trabajo en red, el cual está orientado principalmente a la metodología de trabajo que se utiliza al trabajar con la temática infancia y adolescencia. Dicha publicación se denomina: "Redes Sociales: hacia un modelo de intervención"¹⁰. A continuación se desarrollan los conceptos más relevantes respecto a dicha metodología.

5.1 Bases conceptuales

Red

La red es un sistema de vínculos entre nodos orientado hacia el intercambio de apoyo social.

Hay cinco componentes básicos en esta definición:

- a) Nodos
- b) Vínculo
- c) Sistema de vínculos
- d) Intercambio
- e) Apoyo social

a) Nodos

Son los componentes entre los cuales se establecen los vínculos. Los nodos pueden ser personas, actores sociales, grupos u organizaciones (institucionales y comunitarias).

¹⁰ Redes sociales: hacia un modelo de intervención, SENAME 1997.

b) Vínculo

Es la relación o lazo que se establece entre los nodos. Un vínculo es un episodio de una relación social.

c) Sistema de vínculos

Lo central en la red es el conjunto de vínculos entre los nodos. La red entonces, no es un conjunto de nodos, sino más bien un sistema de vínculos. Así, por ejemplo, si queremos describir una red social personal, no nos debemos centrar en las características específicas de cada uno de los individuos que la componen (nodos), sino en las características de las relaciones que se establecen entre ellos (vínculos).

El análisis de redes se centra en la relación entre los actores y no en los actores individuales y sus atributos. Es un conjunto de lazos diádicos, todos del mismo tipo, entre una serie de actores.

d) Intercambio

En la relación entre nodos se produce un intercambio. Este intercambio recíproco puede darse en plano afectivo/emocional, material, financiero, social, simbólico, etc.

e) Apoyo Social

Como resultado de este proceso de intercambio se produce apoyo social para los nodos. La red social proporciona así el marco indispensable para que el apoyo social sea accesible a los nodos.

Las dimensiones del apoyo social incluyen apoyo emocional o afectivo; ayuda material y financiera; asistencia física; información y contactos sociales positivos.

5.2 Redes Sociales Abierta

La **Red Social Abierta** (RSA), o red "socio-céntrica", no se estructura en torno a un sujeto/foco preciso como lo hace la red social focal, posee en cambio un sujeto/foco social difuso. Constituye un sistema de conversación/acción más amplio y flexible de articulaciones multidimensionales entre organizaciones, instituciones, asociaciones, grupos y actores individuales.

Lo que circula en la RSA, es el apoyo social. Pero en la RSA nos interesa la circulación socio céntrica del apoyo y no la circulación focal del mismo. Interesa el intercambio recíproco. La RSA tiene una focalización temática y un sujeto/foco inespecífico: se articula e intercambia recursos en torno a un tema (prevención del consumo de drogas, salud mental, ecología, derechos humanos, SIDA, Infancia, Mujer, etc.).

La RSA integra activamente a las personas con el mundo público, abriendo canales con las estructuras comunitarias e institucionales de su sociedad. Estos canales posibilitan, por un lado, la obtención de los recursos fundamentales para su existencia como ciudadano, y por otro, la participación activa, en función de sus valores y modelos de sociedad, en la toma de decisiones que conciernen la calidad de su existencia social.

La RSA es un sistema abierto a nuevos temas, a nuevos actores (nodos), a nuevos procesos de acumulación de capital simbólico y social, a nuevos discursos, a nuevos campos de intervención.

Las RSA son:

a) Es un sistema de comunicación: La red social abierta constituye un sistema más amplio y flexible de conversaciones y articulaciones multidimensionales entre organizaciones, instituciones, asociaciones, grupos y actores individuales.

En rigor, una RSA no es un sistema que posea una positividad social distinta de las redes focales. Su diferencia está más bien construída por el observador (científico, interventor) que practica una distinción basada en intereses teóricos e interventivos diferentes.

b) Es un sistema de apoyo: es cómo un conjunto de entidades sociales se articulan e intercambian información y recursos en relación a un objetivo común determinado. Interesa el intercambio recíproco lo que se articula e intercambia, recursos en torno a un tema, en otros términos, en esta red la focalización es temática.

c) Es un sistema de participación social: Este tipo de red puede constituirse fuera de las instituciones establecidas (ejemplo, asociaciones ecológicas que proponen modelos alternativos a las políticas oficiales), o incorporando esta institucionalidad (ejemplo, sistemas comunales de prevención que articulan organizaciones comunitarias e institucionales, con el municipio como centro estratégico) según sea el caso. Se conforman cuando las personas se organizan para cambiar algo en conjunto y de manera no burocrática. Su fuerza radica en la aceptación global de parte de las personas que la

componen de sistemas de recompensa mutua y de solidaridad que refuerzan la cohesión. Sin sistemas de recompensa, sin el placer compartido de participar a una causa común, la red se desagrega y desaparece. Su cohesión interna nace del consenso, del compartir los mismos valores que cimentan y unen a sus componentes. Cada uno de estos componentes puede ser a su vez "nodo" y "vínculo", no hay funciones especializadas, sino roles múltiple. En una red social abierta la información es compartida y el poder distribuido (Bassinet, 1988).

5.2.1 Ámbitos de Articulación

Una red social abierta puede producir por lo menos tres tipos de articulaciones entre nodos:

a) Una articulación intracomunitaria: En este caso la red vincula nodos pertenecientes al ámbito comunitario. Entendemos aquí por ámbito comunitario el espacio de vida de las personas¹¹. Los nodos en este caso son organizaciones comunitarias, ya sea territoriales (juntas de vecinos, uniones comunales, organizaciones barriales, comités de adelanto), como funcionales (centros de madres, asociaciones culturales, religiosas, micro comunidades, clubes deportivos, etc.)

b) Una articulación intrainstitucional: En este caso la red vincula nodos pertenecientes al ámbito institucional, es decir, el espacio de las organizaciones formales, tanto públicas como privadas: ministerios, servicios estatales, municipios, hospitales, consultorios, iglesias, ONG's, corporaciones, fundaciones, etc.

c) Una articulación institucional/comunitaria: Como su nombre lo dice, en este caso la red vincula organizaciones institucionales con organizaciones comunitarias.

Estos tres tipos de articulación pueden darse en forma separada (redes intersectoriales, redes comunitarias, etc.) o en forma simultánea y combinada.

5.2.2 Estrategia de Intervención en RSA: La Práctica de Red.

Concepto

La práctica de red es una secuencia programada de conversación/acción que tiene lugar entre un equipo profesional y un conjunto de actores sociales (institucionales o comunitarios o ambos) con el propósito de:

¹¹. La Comunidad: una dimensión básica de lo humano. Cuaderno de estudio nº 1. Área Comunitaria. Martínez V. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Psicología. Universidad Central. Agosto 1998.

1. Detectar las redes sociales ya existentes en un territorio determinado (por ejemplo una comuna) y en relación a una temática específicas (por ejemplo, prevención del consumo de drogas, del maltrato infantil, de la violencia intrafamiliar, etc.).

2. Fortalecer y optimizar el funcionamiento de las redes sociales existentes.

3. Crear contextos favorables a la emergencia de nuevas redes sociales abiertas.

La principal herramienta de la práctica de red es la conversación, lo que implica relación directa, cara a cara, con los actores correspondientes.

El concepto fue acuñado por Mony Elkaïm y Jacques Pluymaekers en Bélgica (M. Elkaïm, 1987) para designar la acción contextual de una red profesional (red de redes) que:

- ❖ facilita el funcionamiento de las redes sociales,
- ❖ moviliza sus recursos,
- ❖ genera contextos para la integración y aparición de nuevas redes de apoyo a las familias vulnerables.

La gestión de red

La gestión de red es un caso específico de la práctica de red y consiste en una secuencia programada de conversaciones con los actores pertenecientes al sistema formal tanto institucional como comunitario. Los intendentes, los gobernadores, los alcaldes, las autoridades del sistema de salud y educación, los coordinadores regionales del programa Puente, son ejemplos de este tipo de actores en el plano institucional.

En el plano comunitario lo mismo es válido para los dirigentes de las uniones comunales y de las juntas de vecinos.

La secuencia de conversaciones de la gestión de red, que tiene como objetivo informar y obtener las autorizaciones, aperturas, apoyos y legitimaciones necesarias para operar, debe respetar exactamente las estructuras formales existentes en el espacio institucional y comunitario.

Todo programa o proyecto que utilice la estrategia de redes debe iniciar su intervención con la gestión de red, pues estos actores formales son piezas claves en el

sistema de poder de los territorios que ellos controlan y son vitales para el éxito o fracaso de una intervención.

La construcción de un discurso compartido

Uno de los componentes básicos en la conformación de una red social abierta es la construcción de un discurso compartido a través de una práctica conversacional. A su vez, este discurso compartido debe ser lo suficientemente eficaz para el despliegue de una práctica social que opere bajo las reglas de reciprocidad entre los actores (nodos) y de redistribución de sus recursos. La práctica de red opera en dos sentidos:

1. Identificar, reforzar y construir **convergencia discursiva** (consensos).

2. Identificar, valorar y respetar la **divergencia discursiva** (disensos)

La **convergencia discursiva** constituye uno de los pilares sobre los que se edifica la red. Pero la **divergencia discursiva** es tan importante y necesaria como lo es la convergencia, pues expresan identidades locales (institucionales, comunitarias y personales) y puntos de vistas situacionales asociados a diferentes puntos posicionales en un campo social determinado.

Para que un actor social participe activa y constructivamente en una red tiene que, por un lado, percibir que comparte visiones comunes sobre el tema (consensos) con el conjunto de actores de la red y, por otro, percibir que su propia visión específica, es decir, su identidad, es respetada y valorada (disensos).

Las identidades locales expresadas en los disensos (la diversidad) deben ser tratadas como recursos imprescindibles de la red. Es importante tomar en consideración que mientras mayor sea la diversidad de una red mayor será su creatividad.

El trabajo de red debe velar entonces que exista un adecuado equilibrio entre el manejo de los consensos (uniformidad) y los disensos (diversidad) al interior de la red.

La práctica de red proporciona reglas para conversar, para formar objetos discursivos, para distinguir temas, para estructurar el habla del nuevo sistema (red social abierta) que se va construyendo entre un equipo interventor y los actores sociales.

Las principales reglas generales de construcción son:

1. Se construye a partir de temas que se van hilvanando, entretrejiendo.

2. Para co-construir un tema, para hacerlo emerger significativamente en una conversación, es importante tener en cuenta la noción de resonancia (Elkaim, 1989). Con la elección de los temas hay que operar una distinción pertinente en el sentido de que, por un lado, sea un tema que resuene para todos los participantes de la comunicación, y por otro, que sea compatible con los objetivos centrales de la intervención que se esté realizando.

3. Una vez que hacemos emerger una cierta cantidad de temas, es necesario asociarlos, darles una coherencia a través de un meta- discurso. El tema resonante es un tema importante para los actores de una red social abierta, asociado a sus necesidades y deseos, a emociones significativas, a su identidad basal; en el caso de las instituciones, a su imagen corporativa y a su visión y misión social. En la resonancia no hay equivalencia punto por punto, hay acoplamiento, hay polisemia cercana, hay encuentro feliz de dos o más autorreferencias, de dispositivos íntimos de significados.

4. La asociación de temas genera un discurso grupal que va a constituir el material con el que se construye o edifica la identidad del nuevo sistema que se va desarrollando. La metodología está basada en la conversación dentro del marco de un diseño abierto, similar a la técnica de los grupos de discusión, con la diferencia de que aquí lo esencial es la construcción de un discurso grupal que plasme una práctica social de apoyo y no la reconstrucción de un discurso social para fines de estudio.

La construcción de una red social abierta (RSA)

La práctica de red debe articular en forma creativa todos los recursos existentes en función de los siguientes propósitos operacionales:

1. Conformar la **estructura** de la red social abierta.
2. Conformar y fortalecer las **dimensiones básicas** de la red social abierta.

1. Estructura de la red

En la conformación de una red social abierta se debe tomar en consideración los siguientes factores:

a) Articulación de niveles: La red debe establecer conexiones entre organizaciones del nivel central (de alcance nacional como FOSIS, Programa Puente), del nivel regional, de nivel provincial y de nivel comunal.

b) Articulación intersectorial: La red también debe conectar organizaciones del sector Salud, Educación, Organizaciones Sociales, Juventud, Género, etc.

c) Articulación de ámbitos: La red debe conectar organizaciones y actores del ámbito institucional con organizaciones y actores provenientes del ámbito comunitario.

d) Centro estratégico: Para que una red social abierta tenga una estabilidad y coherencia que le permita operar con eficacia y eficiencia, debe poseer de preferencia un centro organizacional que actúe como un ente dinamizador y regulador de los nodos, sin que por ello la red pierda en flexibilidad y horizontalidad.

e) Conglomerados: La red social abierta debe conformarse por conglomerados. Los conglomerados son redes locales (o subredes) instaladas en aquellas áreas geográficas residenciales (sectores, barrios, villas, etc.) que poseen una clara visibilidad social en la estructura de los espacios de vida de la gente.

2. Los criterios básicos en la construcción de la RSA

En la conformación de una red social abierta se deben trabajar los siguientes criterios:

a) Densidad: Lograr que el máximo de actores se conozca entre sí, es decir, que cada uno de ellos desarrolle una percepción individualizada de los otros.

b) Frecuencia de contacto: Diseñar actividades que incrementen la frecuencia de los contactos entre los actores.

c) Tipo de contacto: Favorecer el contacto cara a cara, directo.

d) Apoyo Social: Esta dimensión está relacionada con la funcionalidad de la red. Para que una red sea operativa tiene que generar conversaciones para el intercambio de recursos entre los actores.

e) Multiplicidad: Mientras más variados y diversos sean los recursos disponibles en una red más operativa y eficaz será ésta. Los recursos pueden ser de orden instrumental (apoyo material, financiero, informacional, contactos sociales, etc.) y de

orden expresivo (apoyo emocional, afectivo, motivacional, de identidad, de pertenencia, de acompañamiento, etc.).

f) Naturaleza de la relación: Para que una red sea operativa, entre los actores deben predominar las relaciones de tipo cooperativo antes que las de tipo competitivo o conflictivo.

g) Accesibilidad: Para que una red sea operante los actores deben tener un acceso fácil y expedito a ella.

h) Reciprocidad: Favorecer la reciprocidad de los intercambios al interior de la red, es decir, que exista un adecuado equilibrio entre lo que los actores solicitan a la red y lo que aportan como recurso.

i) Redistribución: los recursos de la red deben reorientarse operativa y oportunamente en función del mapa situacional de necesidades existente en el campo social en que se desenvuelve.

j) Territorialidad: Todas las dimensiones anteriores deben trabajarse en estrecha relación con el territorio de pertenencia de los actores y las organizaciones, favoreciendo prioritariamente la densidad, la frecuencia de contacto, el intercambio de recursos y la accesibilidad a nivel de los conglomerados de la red.

k) Identidad: La red, tanto a nivel global como de conglomerados, debe ir desarrollando paulatinamente una identidad propia.

l) Sentimiento de vínculo: Uno de los criterios psicológicos importantes del funcionamiento de una red es el sentimiento de los actores de sentirse vinculado a ella.

m) Satisfacción: Otro criterio psicológico importante es el nivel de satisfacción de los actores con el funcionamiento de la red.

n) Visibilidad: La red conformada sobre la base de todas las dimensiones anteriores debe paralelamente desarrollar su visibilidad comunal. Este aspecto es sumamente importante pues a la vez que establece la existencia social de la red la conecta con sus potenciales usuarios.



CAPÍTULO III

Marco Metodológico



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

• INTRODUCCIÓN

Todas las instituciones, organizaciones, empresas e incluso las personas tienen objetivos que desean alcanzar, pero para poder cumplir con los objetivos planteados; todos deben pensar en cual es mejor camino, el mas conveniente y al alcance de sus posibilidades para concretar lo deseado.

La planificación se presenta como una herramienta que facilita este proceso de búsqueda del mejor camino, ya que planificar según Ezequiel Ander-Egg es: "prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones"; planificar supone conocer la realidad y luego tomar decisiones sobre la misma.

Un tipo de planificación que permite conocer la realidad y necesariamente tomar decisiones sobre lo identificado, es la Planificación Estratégica, tipo de planificación presentada como una herramienta de trabajo principalmente empleada en el mundo de los negocios y las empresas privadas; no obstante, la metodología utilizada también se ha ido adaptando a todo tipo de organizaciones públicas y en general a diferentes áreas de intervención como: social, política, educación, salud etc.

La Planificación Estratégica se identifica como un proceso dinámico y continuo, que esta orientada al logro de los objetivos de las organizaciones.

El concepto de Planificación Estratégica tiene dos connotaciones: realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización y diseñar una ruta de acción personal para el futuro; ambas están orientadas a disminuir la incertidumbre del contexto; ante la incertidumbre se puede reaccionar de diferentes formas:

- PASIVA: Actuar de espectador de los cambios.
- REACTIVA: Esperar a que sucedan los cambios para actuar. (ámbito de la urgencia y la improvisación)
- PREACTIVA: Prever los cambios para prepararse (ámbito de la planificación tradicional)

Pero la Planificación Estratégica supone una actitud:

- **PROACTIVA:** Actuar para provocar los cambios; es decir, involucrar a todos en la organización para provocar cambios y alcanzar lo deseado; significa también vivenciar y comprender el proceso de Planificación Estratégica, para así de esta forma comprometer a cada uno de los participantes con lo que se planea para el futuro de la organización.

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Históricamente el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos. Obviamente en este caso se la relaciona, más bien, con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos.

El término Estrategia proviene del vocablo griego "strategos" que significaba general o comandante. La etimología de la palabra hace alusión a un individuo y no a una función. Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

El concepto de estrategia que involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios.

Por otra parte puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

El concepto de estrategia, vinculado a la planificación, considera varias dimensiones con las cuales se puede conformar una definición global. Así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

El surgimiento de la Planificación Estratégica para las organizaciones tiene su origen formalmente a mediados de los años 60' en el libro de Igor Ansoff (1965) "Estrategias Corporativas" en el cual la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas; en cambio para otros autores el concepto nace desde la década de los 70', como resultado del proceso de evolución del concepto de planificación.

Década de los 60': Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo"; subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica y más reciente aun Gerencia Estratégica. Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista: el porvenir de las decisiones actuales; Proceso; Filosofía y Estructura.

- El porvenir de las decisiones actuales: La Planificación Estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.
- Filosofía: Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.
- Estructura: Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada Introducción en la década del 60', el estilo de la Planificación Estratégica ha pasado por varias fases:

Cuadro N° 10: Planificación Estratégica y sus fases.

Década	Características Principales	Técnicas
60' : Planeación para un período de estabilidad y crecimiento.	Proyecciones Largo plazo; presupuestos 5 años; Planes Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación.	Proyección tecnológica; Planeación de fuerza laboral; presupuestación del programa; Análisis de vacíos y Matriz de producto mercado.
70` : Planeación para empresas en situación de ataque.	Estrategias explícitas; Divisiones en unidades empresariales estratégicas; Proyección explorativa; Planeación para el cambio sociopolítica; Simulación de estrategias alternativas.	Planeación de escenarios; Apreciación del riesgo político; Proyección social; Evaluación de impacto ambiental; Análisis de portafolio de negocios; Curvas de experiencia; Análisis de sensibilidad y riesgo; Presupuestación base cero.
80` : Planeación para recortes y racionalización	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia; Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia; Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia; Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías.	Creación de escaños competitivos; Filosofías y objetivos empresariales explícitos; Portafolios de tecnologías y recursos; Empleados propietarios de acciones; Entrenamiento interno de mercadeo y servicios; Programas de mejoramiento a la calidad; Bases de datos internas y externas.
90` : Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormalización y privatización 3. Mercados mundiales	Alta importancia a los factores del entorno; Uso de tecnologías informáticas; Incremento del calculo de riesgos; Altas velocidades en la renovación del conocimiento; Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.	Formación de Liderazgo; Benchmarking; Holística gerencial; Inteligencia emocional; Mejoras continuas; Cuadro de indicadores.

Fuente: Elaboración Propia

El concepto actual de la Planificación Estratégica toma en cuenta el contexto, el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

2. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de planificación no es único, ni está definido bajo un consenso entre todas las partes, mas bien se crea del aporte de varios autores desde diferentes áreas tales como: organizaciones privadas, instituciones públicas, economía y también desde las ciencias sociales para la aplicación práctica del modelo en ciertas situaciones que es posible aplicar la metodología.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

De este modo, podemos comenzar a definir la planificación estratégica como un **proceso** y un **instrumento**¹².

- A) proceso:** se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento.
- B) Instrumento:** constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

Existen definiciones sobre lo que significa la Planificación Estratégica, provenientes de diferentes autores, de los cuales se destacan las siguientes:

La definición bastante precisa, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID¹³: "Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación".

Según Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en este enfoque, se reconoce a la planificación como un proceso continuo que se repite cada año en la vida de una organización y como una actividad de toma de decisiones. Cuando la definición se refiere más concretamente a

¹² www.tja.entelnet.bo/uteplan. Julio 2006.

¹³ Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1985.

la planificación estratégica se considera que el arte y la ciencia de este enfoque, "residen en la capacidad de encontrar un equilibrio entre las diversas dimensiones del proceso de formación de la estrategia, las que apuntan en direcciones contrapuestas, estrategia explícita versus estrategia implícita, procesos analítico formales versus enfoques conductuales y de juegos de poder y la estrategia como modelos de acciones pasadas versus planes que miran el futuro".

Otra definición es del Centro para el Desarrollo y Actividades Populares (CEDPA)¹⁴; quien elaboró una definición desde sus experiencias prácticas, convirtiéndola en una definición suficientemente práctica y entendible, que dice lo siguiente: "un ejercicio que consiste en aclarar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo; es trazar un mapa que indique la trayectoria óptima, teniendo en consideración la dirección de la organización y lo que ésta hace bien. La planificación es el trabajo detallado, el examen minucioso de los pasos que la organización debe dar para alcanzar el éxito esperado".

Cabe destacar que por la concepción que entrega este enfoque sobre el proceso de Planificación Estratégica, éste contribuye a ayudar a unificar las directrices sobre el desarrollo de una organización, a identificar los focos de atención estratégicos, a incorporar una disciplina en el pensamiento a largo plazo y a introducir un recurso educacional y una oportunidad para llevar a cabo interacciones personales múltiples y negociaciones a todo nivel.

Finalmente se hace necesario declarar que la alumna seminarista utilizara durante el desarrollo del seminario de título el concepto de Planificación Estratégica definido por el Centro para el Desarrollo y Actividades Populares (CEDPA), quien entiende el proceso como una instancia de examen minucioso en el cual se aprovechan las características positivas de la organización, con el fin de crear una planificación atingente a las necesidades de la organización.

¹⁴ CEDPA. "Planificación Estratégica". Un Enfoque de Indagación. Washington, USA. 2000

3. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica presenta una serie de características que según Ander - Egg se resumen de la siguiente forma:

- **Planificar es un proceso**, por ende una actividad continúa y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines y, sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir en algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta a los *diferentes actores sociales* y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo *escenario* en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante realidad.
- **Preparatorio** de un conjunto de decisiones que deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan o programa (un equipo técnico o técnicos y beneficiarios). Luego estas decisiones deben ser aprobadas por quienes tienen poder político con el propósito de ser realizadas. La planificación y la ejecución de un plan si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados.
- **Un conjunto**, si bien planificar es una forma de tomar decisiones (*decisión making*) y formular políticas (*policy making*), su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas, dentro de una situación dinámica e interactiva.
- **Decisiones para la acción**. La planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica, (lo que parecen ignorar muchos "elaboradores" de planes y proyectos). *Se planifica para la acción* y no para otros objetivos tales como la adquisición de conocimientos, o lo que es una tragedia en América Latina, se elaboran planes para... elaborar planes, documentos o libros que nadie utilizará y difícilmente serán leídos por más de media docena de personas. Esto ha conducido a que haya un superávit de planes y un déficit de ejecución.
- **Futura**. La planificación es siempre una actividad que concierne al futuro, ya sea que la consideremos como función administrativa o bien, como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Este futuro que

prevé la planificación está expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la Planificación Estratégica se denomina una "situación objetivo".

- **Dirigido al logro de objetivos.** Planificar, como ya lo dijimos reiteradamente, es prever "hacer algo", pero lo que se quiere hacer no puede quedar en la nebulosa, ser vago, inasible o difícilmente realizable. "Aquello" que se ha de hacer, tiene que expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado) o lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.
- **Por medios preferibles.** Se trata de identificar los mejores medios con respecto a un *input* de recursos disponibles. Desde un punto de vista estrictamente técnico - operativo, este aspecto de la planificación puede definirse como el arte de establecer procedimientos para la organización de las relaciones entre medios y objetivos. Al mismo tiempo, se trata de proporcionar normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

Asimismo, es que siguiendo la línea de Ander - Egg, la autora Cynthia Bendlin¹⁵, experta en Planificación Estratégica plantea una serie de características, que permiten a todo usuario de la metodología entenderla de forma más práctica y dinámica:

- **Visión holística:** Constituye la visión de conjunto donde se ven las partes en función al todo. Esto permite un análisis mucho más enriquecedor y una herramienta fundamental para la priorización adecuada de objetivos y actividades. Además, el trabajo de equipo pasa por el concepto de cuerpo y las partes no funcionan adecuadamente si no se tiene una visión compartida.
- **Visión a largo plazo:** Constituye una de las principales características de la Planificación Estratégica. Define todos los objetivos específicos necesarios para el logro del objetivo general. Si se tiene un problema central que resolver se analizan todas las causas, eliminando la idea que existe una sola causa sino una suma de ellas, y por lo tanto la solución pasa por la suma de soluciones.
- Permite lograr **objetivos de mayor impacto y duraderos** en el tiempo.
- **Consolidación de la organización** y la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos a corto plazo.

¹⁵ Bendlin Cynthia. "Curso de Planificación Estratégica" Magíster en Salud Pública, Universidad de Valparaíso. Valparaíso, 2004

- **Contribuye a la aproximación de la visión**, es decir a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.
- **La interrelación con el contexto**, es sumamente importante a través de la definición de vías de comunicación con el mismo.
- Gracias a la evaluación y seguimiento continuos se pueden **identificar los cambios** a ser introducidos en el plan, **respondiendo así a la nueva realidad**.

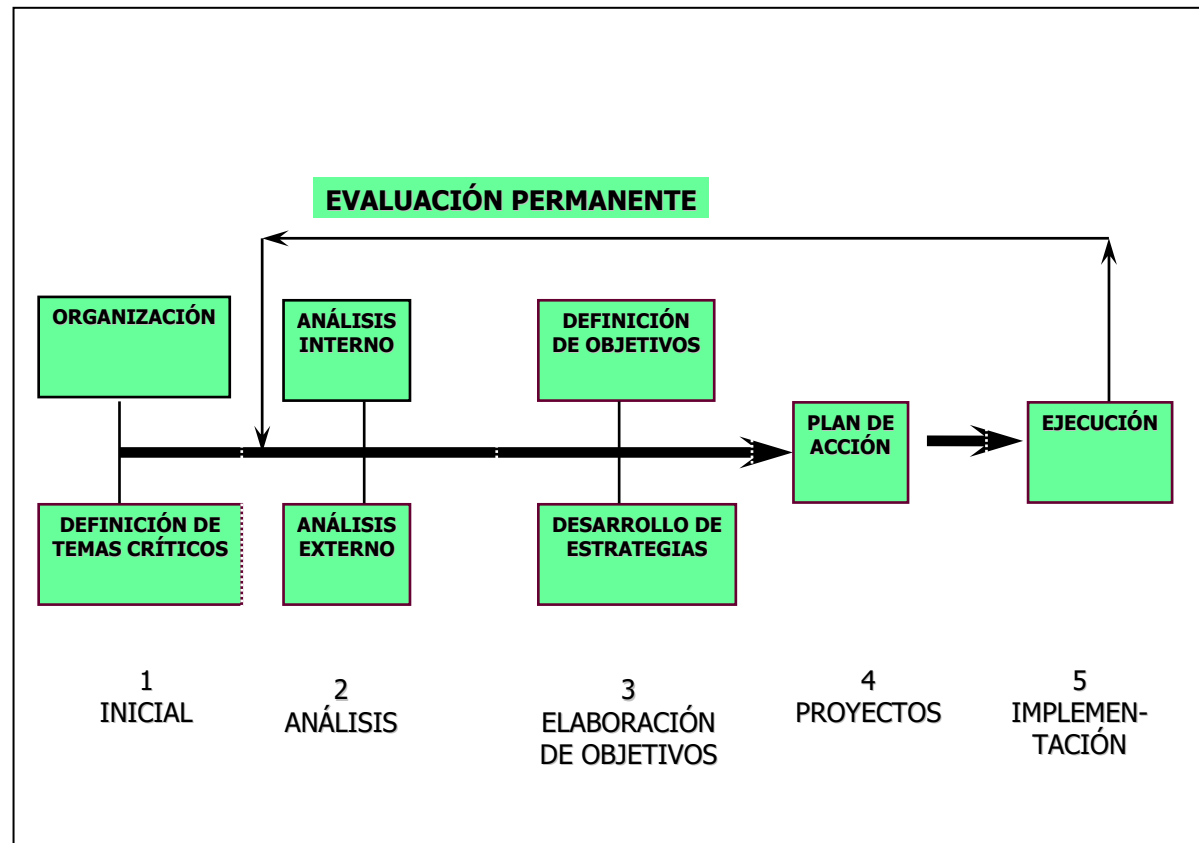
Según lo planteado por Salvador Vanegas Guido¹⁶ la planificación estratégica también responde a las siguientes características:

- La Planificación Estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la organización.

¹⁶ Venegas Guido Salvador. "Planificación Estratégica". Universidad Centroamericana. Nicaragua. Página web www.quality-consultant.com.

4. FASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Figura N° 3: Fases de la Planificación Estratégica



4.1. Fase Inicial

En esta etapa es cuando la organización decide emprender un proceso de Planificación Estratégica, pero la misma también debe plantearse las razones por las que desea comenzar este proceso. Algunas de las razones que sustentan la disposición de comenzar con el proceso son¹⁷:

a) Afirmar la organización: Reunirse con otros colegas y/o responsables de la organización, para debatir el futuro de la misma, este simple acto permite compartir criterios e ideas respecto de las razones por las que existe y examinar atentamente sus aspiraciones y valores. En este caso el proceso de planificación puede promover el compromiso compartido y reafirmar las razones por las que cada miembro de la organización opta por formar parte de ella.

¹⁷ CEDPA. "Planificación Estratégica". Un Enfoque de Indagación. Washington, USA. 2000

b) Descubrir lo "mejor de la organización": La Planificación Estratégica hará participar a las personas en la valoración de las cosas que la organización hace mejor y en la determinación de cuando se ha "desempeñado óptimamente". Esta situación permite planificar para el futuro con mayor posibilidad de éxito, debido a que los integrantes de la organización al saber cuándo se han trabajado y desempeñado de mejor forma, es posible que deseen repetir estos momentos en el futuro.

c) Aclarar ideas futuras: Es común que quienes organizan y/o dirigen las organizaciones se vean o sientan inmersos y abrumados por problemáticas cotidianas que les dificulta mantener con certeza la idea de adonde se dirige la organización. La Planificación Estratégica proporciona una pausa para que la organización se examine a sí misma, especialmente a través del análisis de su visión y misión, y determine si está todavía encaminada hacia el futuro y objetivos que desea alcanzar.

d) Transformar la visión en acción: La Planificación Estratégica representa una oportunidad para trazar un mapa en la organización, mapa en donde se expongan los pasos que se deben dar para alcanzar su visión. El desarrollo de un plan de acción estratégico es la forma en que la organización construye su futuro y transforma "su sueño" en realidad. Es decir, el proceso de planificación estratégica permite convertir los proyectos en acción.

Tomando en cuenta que la organización se someterá a un proceso de planificación estratégica el cual requiere para su realización de: tiempo, energía y recursos de parte de la organización; además se deben examinar las siguientes consideraciones: la existencia de un entorno apropiado, cooperación, respeto y deseo de desarrollar el proceso. Todo lo anterior contribuye a la definición de nudos críticos que se encuentran en las organizaciones, tomando conocimiento la misma y dando resolución, permitiendo el paso a la segunda fase de la planificación estratégica.

4.2 Fase de Análisis

Esta fase corresponde al descubrimiento e indagación tanto de los aspectos internos institucionales como también de los aspectos externos del entorno. La "indagación institucional"¹⁸ permite comprender que prácticas que la organización realiza son bien realizadas y como se llega a ese resultado, de buen desempeño de las prácticas; además también permite dar cuenta que la planificación no significa resolver problemas sino mas bien adoptar soluciones.

¹⁸ Op. Cit. N°17. CEDPA

Para realizar la Indagación Institucional se pueden desarrollar rondas de entrevistas, trabajos grupales, foros de conversación, etc.; tanto con el equipo planificador como con los otros miembros de la organización de modo de obtener, desde su punto de vista, información respecto de los momentos de desempeño óptimo de la institución.

Existen diversas herramientas y técnicas empleadas para la "indagación institucional" de análisis tanto Interno como Externo de la organización, a continuación se detallan diferentes herramientas que van a permitir un análisis acabado de la situación de la organización:

a) Matriz F.O.D.A:

La matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Cuadro N° 11: Cuadro resumen FODA

	DE LA ORGANIZACIÓN	
Interno	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	DEL CONTEXTO	
Externo	Oportunidades (O)	Amenazas (A)

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

- ✓ La estrategia FO. se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- ✓ La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- ✓ La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- ✓ La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

El análisis de la matriz FODA también integra una parte de **Análisis de situación** que es análisis por el cual la organización realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica. El ambiente interno de la organización es el contexto en que se da el trabajo. El punto de partida es reconocer que existen fuerzas en el interno y entorno, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de nuestros propósitos básicos y objetivos estratégicos.

Una visión proactiva en el análisis es reconocer que también podemos desarrollar acciones estratégicas desde nuestra organización para influir estas fuerzas. El análisis de situación es un paso crítico en la elaboración del Plan Estratégico, tomando en cuenta que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen estarán ligadas directamente proporcionales a la calidad y efectividad de la información generada.

b) Análisis Visión de las Organizaciones:

Realizar la formulación del futuro es establecer la "Visión". Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus usuarios, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

- ✓ Lo que la organización aspira a ser y no lo que tiene que hacer.

Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión¹⁹ orientada a una empresa, pero en el caso de una organización las siguientes son las que mas ayudan a conseguir el mismo fin:

- 1.** Confirmación de la declaración de la visión. Quien desarrolla la visión debe decidir cual será su declaración de la misma.
- 2.** Comprensión del impacto ambiental. Detectar las influencias del ambiente externo, importantes para el futuro de la organización. Revisando los hechos importantes del ambiente se desarrolla la comprensión sobre como accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.
- 3.** Definición de los usuarios. Definir los clientes o usuarios que la organización espera tener.
- 4.** Estimación del potencial de la organización para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica. Luego, es necesario definir el potencial de crecimiento en función de su velocidad
- 5.** Identificación de valores agregados; son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito.

c) Análisis de la Misión de la Organización:

Misión: Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra organización.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad.
- ✓ ¿Qué buscamos? = Propósitos.
- ✓ ¿Quehacer? = Principales medios para lograr el propósito.

¹⁹ Op. Cit. Nº 16. Salvador Venegas Guido

- ✓ ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones.
- ✓ ¿Para quiénes trabajamos? = usuarios.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización.

No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no **qué necesidad estamos satisfaciendo**.

Lo que usualmente llamamos misión es una unión del propósito y el quehacer.

PROPOSITO: un fin. Un propósito bien definido tiene tres elementos:

- 1.- Un verbo que indique cambio del status quo (incrementar, bajar, generar, eliminar, transformar).
- 2.- La explicación del problema o condición que se busca cambiar.
- 3.- La identificación de los usuarios específicos.

QUEHACER: un conjunto de medios escogidos para lograr el propósito. La expresión del quehacer suele comenzar con frases como:

- ✓ A través de...
- ✓ Proveer...
- ✓ Prestar...

La misión pone de manifiesto: la identidad de la organización para ser reconocida en su entorno los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes la cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Organización; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible. Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones.

4.3 Fase de Elaboración de Objetivos

Esta fase responde a definir el futuro deseable y también definir los caminos a seguir para la consecución de este futuro. Se deben tener presentes los siguientes criterios al momento de plantear los objetivos, de modo de asegurar el éxito en su consecución:

-Conveniente: Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de la organización. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

-Mensurable a través del Tiempo: Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas, sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

-Factible: al plantear un objetivo, se debe poner atención en que éstos sean posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los planificadores consideran que pasará en el entorno de la organización: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

-Aceptable: Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptados por todos los miembros de la organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante no será aspirado asiduamente.

-Flexible: El objetivo debe ser posible de modificar cuando surgen contingencias inesperadas, esto no significa ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

-Motivador: En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las organizaciones,

los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que los objetivos específicos aumentan la productividad superando a aquellos objetivos fáciles de lograr.

-Comprensible: Los objetivos se deben plantear con palabras sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los planificadores que los establecen deben asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

-Obligación: Una vez que se ha llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, es conveniente que exista una obligación para hacer lo necesario y razonable con el fin de lograr los objetivos establecidos.

-Participación De Las Personas: Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el planteamiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a organizaciones grandes y descentralizadas, no así a instituciones pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de los objetivos que ellos mismos deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucrarse en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas debido a que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos (as) y del personal acerca de sus propias operaciones. La colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

· **Relación:** Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la organización deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

En resumen los objetivos estratégicos para su consecución se deben:

- a) Apoyar en los puntos fuertes. Mediante la estrategia F-O, ya que utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- b) La corrección de los puntos débiles. Mediante la estrategia F-A, trata de disminuir el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas.

- c) El aprovechamiento de las oportunidades. Mediante la estrategia D-O, tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- d) La prevención de las amenazas. Mediante la estrategia D-A, que disminuye las debilidades y neutraliza las amenazas a través de acciones de carácter defensivas.

4.4 Fase Configuración de Proyectos

Una vez expuestos los objetivos estratégicos, se comienza con la configuración de los proyectos, que tienen como fin concretar los objetivos del plan.

En esta fase considera con respecto a los proyectos una definición clara de responsabilidades, recursos y temporalización de cada proyecto.

De modo de facilitar y ordenar esta labor, es conveniente dividir las acciones por **Unidades de Planificación**²⁰, así, encontramos:

- a) Línea de Acción Estratégica: enuncia los ejes operativos de los objetivos estratégicos, indicando las temáticas que contienen los Programas y Proyectos específicos.
- b) Programa: es la unidad de planificación cuyos objetivos corresponden a la articulación coherente de un conjunto de proyectos, en los que el período de desarrollo es equivalente a un año calendario.
- c) Proyecto: unidad básica de planificación que corresponde a la articulación lógica de objetivos, tiempo y recursos en función a la producción de bienes y/o servicios, orientados a satisfacer necesidades o resolver factores críticos identificados en un lugar y momento determinado.

Modelo de Matriz de Planificación:

Cuadro N° 12: Modelo Matriz de Planificación.

Objetivo Estratégico N° XX

Línea de Acción Estratégica	Programa	Proyecto y Actividades	Responsable

²⁰ Dirección de Desarrollo Comunitario, I. Municipalidad de Viña del Mar. "Plan Estratégico Desarrollo Comunitario 2004". Viña del Mar, 2004.

4.5 Fase de Ejecución

En esta fase se lleva a cabo las acciones planteadas para alcanzar los objetivos. Se debe seguir detalladamente la ejecución de cada proyecto, observando permanentemente el entorno de modo de establecer si el análisis que sirvió de base para la toma de decisiones sigue siendo el mismo.



CAPÍTULO IV

Registro del Proceso



REGISTRO DEL PROCESO

• INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, todo lo anterior para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus acciones.

Es así que a continuación se va a desarrollar el registro del proceso emprendido por la Red de Infancia y Adolescencia de Quillota; quien aplica un modelo de Planificación Estratégica con el fin de poder utilizar esta herramienta para una planeación de sus acciones a futuro.

El objetivo de aplicar este modelo responde a la necesidad de la Red de Proyectarse hacia el futuro; estableciendo una planificación de mayor impacto, perdurable en el tiempo, que además se presente clara y represente como resultado del proceso el sentir de los miembros de la Red de Infancia.

A continuación se evidencia el proceso de aplicación de la Planificación Estratégica a la Red de Infancia.

1. Diseño del Proceso de Planificación Estratégica

La metodología de Planificación Estratégica contempla cinco fases en su aplicación, las cuales al ser desarrolladas en una organización tienen como objetivo el realizar un proceso eficiente y eficaz para la misma.

Cada una de las fases contempla en su desarrollo una serie de actividades a realizar de acuerdo a la realidad de la organización en la cual se lleva a cabo el proceso.

Las fases que configuran el proceso son: 1. Fase Inicial; 2. Fase de Análisis; 3. Elaboración de Objetivos; 4. Fase de Proyectos; 5. Fase de Implementación del Plan.

La aplicación de todas las fases anteriormente nombradas, configuran el Plan Estratégico de la Red de Infancia y Adolescencia de la Comuna de Quillota; cabe señalar que de todas las fases, las primeras cuatro son las que realizan por completo dentro del seminario de título, ya que de la quinta fase de Implementación del Plan solo se realizan algunas gestiones orientadas a la organización de actividades, que además corresponde a la Red de Infancia y Adolescencia llevar a cabo el Plan Estratégico, construido con el aporte de todas aquellas instituciones, programas y servicios que integran la Red.

Es en base a lo anterior que a continuación se detallan las fases aplicar en la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota.

Fases de Trabajo que configuran el Plan Estratégico de la Red de Infancia y Adolescencia, comuna de Quillota.

1. FASE INICIAL

Fase	Inicial
Objetivo	-Organizar el Proceso de Planificación Estratégica para su aplicación en la organización. -Definir nudos críticos dentro de la organización que posiblemente entorpezcan el proceso de aplicación de la metodología.
Período	30 de marzo de 2006 hasta 27 de abril de 2006
Responsable	Alumna Seminarista
Participantes	-Alumna seminarista -Supervisor Académico -Supervisor Institucional -Red de Infancia y adolescencia, comuna de Quillota.
Actividades	-Reunión con supervisores académico e institucional. -Indagación institucional y organizacional.
Resultados	-Conocimiento de metodología de aplicación -Definición nudos críticos

2. FASE DE ANALISIS

Fase	Análisis
Objetivo	Desarrollar sesiones de trabajo con la Red para determinar situación en la cual se encuentra, indagación interna y externa.
Período	1 de mayo 2006 hasta 29 de junio de 2006
Responsable	Alumna seminarista
Participantes	-Personas que constituyen la Red -Alumna seminarista
Actividades	-Sesión de Trabajo: Análisis y reflexión Interno de la Red -Sesión de Trabajo: Análisis y reflexión Externo de la Red - Entrevistas a representantes de las instituciones que asisten a la Red.
Resultados	-Análisis Interno de la RED -Análisis Externo de la RED -Análisis FODA RED.

3. FASE DE ELABORACION DE OBJETIVOS.

Fase	Elaboración de objetivos
Objetivo	Formular los objetivos estratégicos que sustentaran el Plan Estratégico de Infancia en la Comuna de Quillota
Período	3 de julio de 2006 hasta 28 de septiembre de 2006
Responsable	Alumna seminarista
Participantes	-Red de Infancia y adolescencia -Alumna seminarista -Docente supervisora del Seminario
Actividades	-Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia "Soñar y Construir", 2006. -Reuniones de la Red
Resultados	-Visión Red de Infancia y adolescencia -Misión Red de Infancia y adolescencia -Principios Orientadores de la Red de Infancia y adolescencia -Objetivos Estratégicos de la Red de Infancia y adolescencia

4. FASE DE PROYECTOS

Fase	Proyectos
Objetivo	Concretar los objetivos estratégicos del Plan para la adolescencia e infancia en la comuna
Período	2 de octubre hasta 13 de Noviembre de 2006
Responsable	Alumna seminarista
Participantes	-Red de Infancia y adolescencia -Alumna seminarista
Actividades	Reuniones de la Red (entrega de avances)
Resultados	-Líneas de acción estratégicas -Matriz de programas y Proyectos del Plan Estratégico para la infancia y adolescencia en la comuna de Quillota.

5. FASE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Fase	Implementación del Plan
Objetivo	Concretar los proyectos y actividades que contempla el Plan Estratégico para la adolescencia e infancia en la comuna
Período	13 de noviembre de 2006. Fecha inicio de la implementación del Plan Estratégico
Responsable	Alumna seminarista (hasta el 15 de diciembre de 2006) Red de Infancia y Adolescencia
Participantes	-Comuna de Quillota -Red de Infancia y Adolescencia -Alumna seminarista
Actividades	Proyectos y actividades planificadas que contempla el Plan Estratégico Reuniones de la Red de Infancia y Adolescencia
Resultados	-Implementación del Plan Estratégico, por proyectos y actividades planificadas.

2. Desarrollo y Registro del Proceso por Fases.

El desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica en la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, comprendió entre los meses de marzo a noviembre del 2006. A continuación se detalla el registro del proceso por fases implementadas.

I.Fase Inicial de Organización

- **Actividades**

Durante la etapa inicial de organización, se llevan a cabo una serie de actividades orientadas a dar claridad respecto de lo que se quiere hacer a través de la Planificación Estratégica; definiendo así temas a tratar, rutas de trabajo, logrando así organizar el trabajo de que se realizara en el presente seminario de título.

A continuación se presentan las primeras reuniones de trabajo establecidas entre la alumna seminarista con el equipo institucional y académico que guiara el trabajo a realizar.

Fecha	Actividad	Observaciones
30 de marzo 2006	Reunión con supervisor académico, supervisor institucional y alumna seminarista.	Presentación formal del seminario de Título, definición objeto de estudio: Red de Infancia y Adolescencia Quillota, definición de la metodología a utilizar Planificación Estratégica.
30 de marzo 2006	Reunión Red de Infancia y Adolescencia Quillota.	Presentación de Alumna Seminarista a Red de Infancia, presentación de trabajo a realizar y metodología a utilizar. Se invita a la red a apoyar la experiencia de trabajo a realizar en la organización.
3 de abril 2006	Reunión con supervisor académico y alumna seminarista.	Revisión de metodología: Planificación Estratégica. Definición de Fase Inicial y actividades a realizar. Definición de fechas tentativas de futuras actividades con la red; definición próxima supervisión avance de actividades.

Las tres actividades desarrolladas fueron orientadas a la presentación del Seminario y metodología a utilizar, facilitando a la alumna seminarista las primeras pistas del trabajo; además se establecieron ciertas actividades y funciones que la alumna realizara respecto del objeto de estudio, como lo son la asistencia cada 15 días a las reuniones de la Red y apoyo logístico en las tareas emprendidas por la Red.

La alumna además paralelamente a esta fase realizó la revisión de los referentes teóricos que apoyaran el proceso emprendido por el seminario de título.

II. Fase de Análisis

- **Actividad N° 4: Análisis Interno de la Red.**

Actividad	Participantes
1º sesión de trabajo con la Red: Reflexión y Análisis Interno de la Red de Infancia y Adolescencia Quillota.	Representantes de instituciones, programas y servicios que trabajan con infancia en la comuna y forman parte de la Red.

La actividad se realizara en las dependencias de la OPD, con fecha 11 de mayo de 2006, se analizaran aspectos internos de la red de infancia, se confeccionara material de trabajo para dicha actividad.

- **Desarrollo de la actividad**

Fecha: 11 mayo de 2006

Lugar: OPD Quillota, Blanco 470.

Hora: 16:00 - 18:00

Hora real de inicio: 16:05

Instituciones Asistentes:

- Sociedad Juntos E.V
- Centro de Transito y Diagnostico (CTD)
- Previene
- Juzgado de Familia
- Comuna Segura
- Programa de Intervención Ambulatoria (PIA)
- Oficina de Promoción Familiar (OPF)
- Oficina de Protección de Derechos (OPD)

Hora	Momento	Descripción
16:05- 16:10	Registro asistencia	Inscripción de los participantes de la sesión de trabajo representantes de la diferentes instituciones, programa y /o servicio.
16: 05- 16-15	Bienvenida y presentación de la actividad, técnica a utilizar y entrega de material.	Marcelo Salinas Pinilla, coordinador OPD Quillota, da la bienvenida a la actividad e invita a participar activamente de la misma, dando referencias sobre el trabajo a realizar e importancia de los resultados a obtener. La alumna seminarista explica los momentos de trabajo y técnica a utilizar, además de la entrega del material a utilizar para la actividad grupal a realizar.
16: 15- 16:30	Actividad N°1: Desarrollo preguntas individuales (2ª parte, preguntas N° 4 y 5).	Se les entregan a cada uno los materiales a utilizar y se da el espacio para realizar la actividad que consiste en: la reflexión individual sobre preguntas orientadas a saber que motivaciones institucionales impulsan la participación en la Red.
16:30- 16:45	Actividad N° 2: Visualización con tarjetas pregunta N° 6, Identificación Prácticas Óptimas clasificación por áreas y análisis.	Indicaciones breves sobre la técnica de visualización con tarjetas; participación activa de todos los asistentes.
16:45- 17:00	Actividad N° 3: Visualización con tarjetas pregunta N° 7, identificación Factores impulsores de la Red.	Indicaciones breves sobre la técnica de visualización con tarjetas; participación activa de todos los asistentes.
17: 00- 17:55	Actividad 4: Reflexión Grupal	Visualizando las tarjetas en un panel, se comienzan a agrupar de acuerdo a su semejanza logrando con esto una reflexión grupal respecto de los diferentes conceptos identificados de cada una preguntas realizadas. Se logra una participación activa en debate, expresión de opiniones y reflexiones sobre los temas tratados.
17:55-18:00	Despedida asistentes	Marcelo Salinas y Elizabeth Paredes agradecen la participación y aportes que cada uno de los asistentes. Se invita a la próxima sesión de trabajo e invita a revisar el mail de la red en el cual se publicaran los resultados de las actividades realizadas.

- **Análisis de la actividad**

La actividad realizada permitió a la alumna seminarista evidenciar durante el proceso de reflexión grupal desarrollada durante la 1º sesión de trabajo, un enriquecedor dialogo entre los representantes de las instituciones en donde expresaban tanto el sentir profesional-personal; como el sentir de las instituciones, programas y servicios a los cuales pertenecen y representan en la Red de Infancia y Adolescencia.

Se facilito el trabajo a través de la técnica utilizada (visualización con tarjetas), logrando un elevado interés de participación de parte de los asistentes.

Además el trabajo de reflexión realizado logro aportar información relevante para la alumna, en relación con la Red de Infancia; ya que en esta se discutieron temas tales como; motivación, participación, valoración de prácticas y aportes; todo estos temas vinculados al funcionamiento interno de la red.

- **Actividad N° 5: Análisis Externo de la Red.**

Actividad	Participantes
2º sesión de trabajo con la Red: Reflexión y Análisis Externo de la Red de Infancia y Adolescencia Quillota.	Representantes de instituciones, programas y servicios que trabajan con infancia en la comuna y forman parte de la Red.

La actividad se realizara en las dependencias de la OPD, con fecha 25 de mayo de 2006, se analizaran aspectos externos de la red de infancia, se confeccionara material de trabajo para dicha actividad.

- **Desarrollo de la actividad**

Fecha: 25 mayo de 2006

Lugar: OPD Quillota, Blanco 470.

Hora: 16:00 - 18:00

Hora real de inicio: 16:05

Instituciones Asistentes:

- Comuna Segura
- Oficina de Promoción Familiar (OPF)
- Hogar Enrique Callejas
- Oficina de Protección de Derechos (OPD)

Hora	Momento	Descripción
16:05- 16:10	Registro asistencia	Inscripción de los participantes de la sesión de trabajo representantes de la diferentes instituciones, programa y /o servicio.
16: 05- 16-15	Bienvenida y presentación de la actividad, técnica a utilizar y entrega de material.	Marcelo Salinas Pinilla, coordinador OPD Quillota, da la bienvenida a la actividad e invita a participar activamente de la misma, dando referencias sobre el trabajo a realizar e importancia de los resultados a obtener. La alumna seminarista explica los momentos de trabajo y técnica a utilizar, además de la entrega del material a utilizar para la actividad grupal a realizar.
16:15-16:20	Presentación resultados obtenidos en análisis Interno	Elizabeth Paredes presenta los resultados de la sesión de trabajo: análisis interno de la red; puntos destacados de la actividad.
16: 20- 16:45	Actividad Nº1: Identificación de interesados y contextos	Se le entrega a cada uno los materiales a utilizar y a través de la técnica visualización con tarjetas se identifica lo solicitado. Destacada participación activa de los asistentes.
16:45- 17:45	Actividad Nº 2: Análisis y reflexión.	Se invita a la reflexión de los diferentes conceptos identificados, tanto interesados como contextos, cada uno explica lo identificado y expone sus reflexiones respecto de las mismas.
17: 45- 18:00	Despedida asistentes	Marcelo Salinas y Elizabeth Paredes agradecen la participación y aportes que cada uno de los asistentes. Se invita a la próxima sesión de trabajo e invita a revisar el mail de la red en el cual se publicaran los resultados de las actividades realizadas.

- **Análisis de la actividad**

La actividad se realizó con un margen bajo de asistencia, lo que no constituyo obstáculo para la realización de la misma. Además los asistentes se mostraron igualmente animados a participar de la actividad, desarrollándose con total normalidad el proceso planificado para la sesión de trabajo.

La actividad incluyó una presentación de la primera sesión de trabajo realizada respecto del análisis interno de la Red; Luego se procede a la segunda parte a través de la técnica de visualización con tarjetas, de los diferentes conceptos requeridos a través de las preguntas planteadas para la sesión de trabajo. Esta al igual que en la sesión de trabajo anterior permite un trabajo fluido y participativo, que logra establecer una exposición de ideas y una discusión sobre los diferentes temas tratados.

Cabe señalar que durante la sesión de trabajo se recopiló un aserie de elementos importantes para el posterior análisis, los cuales se encuentran debidamente respaldados en un grabación de audio y su respectiva transcripción, material que servirá para el análisis.

La sesión como fue señalado en un comienzo, tuvo una baja asistencia por parte de los instituciones, programas y servicios que conforman la Red; así es que posterior a la sesión de trabajo se planificaron una serie de entrevistas a la instituciones, programas y servicios que no asistieron a la segunda sesión de trabajo con el fin de recopilar información representativa de la mayoría de los integrantes de la red, para su posterior análisis.

Actividad N° 6: Entrevistas Análisis Externo de la Red de Infancia:

- **Entrevistas a instituciones:**

Fecha	Institución	Observaciones
19 de junio 2006	CIJ Mi Casa Grande	La entrevista fue realizada a la Srta. Pilar Madriaza, Asistente Social y Directora del CIJ; en esta se recopiló información referente a aspectos internos como externos de la red.
19 de junio 2006	CTD Quillota	La entrevista fue realizada a la Sra. Graciela Barriga, Asistente Social y Directora de la institución, en esta se recopiló información referente a aspectos internos como externos de la red y además aportó datos históricos del funcionamiento de la red.
22 de junio de 2006	Hogar Escuela Los Espinos de San Pedro	La entrevista fue realizada a la Sra. Rosa Henríquez, Asistente Social de la institución, en esta se recopiló información referente a aspectos internos como externos de la red.
20 de junio de 2006	PIA	La entrevista se realizó a la Sra. Gladis Olivares, Asistente Social y Directora de la Institución, en esta se recopiló información referente a aspectos internos como externos de la red. Y además aportó antecedentes históricos de la red.
23 de junio de 2006	Panul	La entrevista se realizó a la Srta. Carolina Méndez, Psicóloga de la institución y en esta se recopiló información referente a aspectos internos como externos de la red.
23 de junio 2006	Previene	La entrevista se realizó a la Sra. Marissa Orellana, Asistente Social de la Institución, quien aportó información solo del ámbito externo de la red.

- **Análisis de la actividades**

Las entrevistas fueron realizadas durante la semana comprendida entre el 19 y el 23 de Junio del 2006; con el fin de recopilar información desde las diferentes instituciones y así integrar al análisis opiniones diversas, que sean representativas de todos los integrantes de la red.

Las entrevistas dirigidas a las instituciones contenían una pauta de preguntas establecidas con información recopilada de las dos sesiones de trabajo: análisis interno y análisis externo; además se adjuntaban una serie de láminas construidas a partir de la misma información.

Las entrevistas se encuentran respaldadas tanto en material de audio, como en su respectiva transcripción (Ver anexo N° 3) Además toda la información recopilada fue integrada tanto a los Análisis Internos como Análisis Externos de la Red.

III. Fase elaboración de objetivos y configuración del Plan Estratégico de la Red de Infancia y Adolescencia de la Comuna de Quillota.

Actividad N° 7: "Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia: "Soñar y Construir"

Antecedentes generales:

Fecha: 14 de septiembre

Lugar: Universidad de los Lagos, Sede Quillota Alberdi N° 1234

Hoa planificada: 9:00- 17:00 hrs.

Asistentes: 33 representantes de instituciones, programa y /o servicio que trabajan con infancia de la comuna de Quillota.

Objetivo de la Actividad:

"Orientar la reflexión y aportes de las instituciones, programas y servicios que trabajan con infancia en la comuna para la construcción de las Líneas Estratégicas que darán sustento al Plan Estratégico de Infancia Quillota 2007-2009".

Fotografía N° 3: Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia: "Soñar y Construir"



- **Descripción de la actividad**

Hora	Momento	Descripción
09:45-10:05	Registro de Asistentes	Inscripción de participantes en nomina de asistencia y entrega de credencial de identificación del Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia: "Soñar y Construir".
10:05-10:45	Bienvenida a "Encuentro comunal de Infancia y Adolescencia, Quillota 2006: Soñar y Construir"	<p>Marcelo Salinas Pinilla, Coordinador OPD Quillota, dio la bienvenida a los asistentes, agradeciendo la presencia y explicando en que consiste el Encuentro comunal de Infancia; a continuación presento a Maria Antonieta Urquieta, Docente de la Escuela de Trabajo Social que guiara la técnica de trabajo junto con el; además presento a la alumna seminarista y colaboradores del encuentro.</p> <p>También se realiza una dinámica de relajación guiada por Marcelo Salinas, con el objetivo de disponer el ambiente para el trabajo a realizar del encuentro.</p> <p>Además la bienvenida se da con un diaporama que contiene momentos de trabajo de la Red durante el año.</p>
10:45- 10:55	Entrega de reglas Open Space	Maria Antonieta Urquieta, docente de la Universidad de Valparaíso, explico las 2 reglas de la técnica del Open Space. Las reglas son: Las del Abejorro y La de las Tres Patas.

Hora	Momento	Descripción
10:55-11:10	Presentación resultados Análisis de Situación Red de Infancia y Adolescencia	La alumna seminarista a través de un apoyo de power point, da a conocer los elementos de la situación, tanto interna como externa de la red de infancia; Presentando las actividades realizadas para la configuración del análisis, además de las cuadrículas que componían los análisis FODA respectivo a cada ámbito de la red (interno y externo), y el análisis integrado de la Red.
11:10- 12:10	Visión Futuro Red de Infancia	Los participantes del encuentro fueron divididos en 7 grupos de 5 personas; a los cuales se les dio la indicación de proyectar sus deseos para la red de infancia para el año 2009; se invita además a plasmar toda la imaginación en los trabajos a realizar, se facilita material para el desarrollo de la actividad.
12:10- 13:00	Presentación Trabajos Grupales	Se invita a los grupos a realizar la presentación respectiva de los trabajos. El trabajo realizado por los grupos fue bastante bueno, presentándose trabajos plásticos (dos esculturas) representando las ideas y sueños que en conjunto lograron aunar en un solo trabajo.
13:00-14:05	Almuerzo	Almuerzo
14:05-14:35	Elaboración de Proyectos Planificación Red de Infancia	La actividad fue desarrollada individualmente. Consistió en motivar a los asistentes del encuentro a plasmar sus propias ideas y proyectos para la Red de Infancia, los cuales luego serían sometidos a votación.

Hora	Momento	Descripción
14:35-14:50	Feria de Proyectos	La feria de proyectos se realizo con 13 proyectos hechos sobre pápelografos, resultado de las propuestas de los asistentes (individuales y grupales); la feria se realizo a un costado del escenario, siendo pegados los proyectos para que fueran revisados, leídos por los demás, se les podía agregar nuevas iniciativas a los proyectos ya presentados, para eso cada participante contaba con un plumón y cinta masking.
14:50-15:00	Revisión de Proyectos	Una vez concluida la feria de proyectos, se invita a los participantes a revisar los proyectos a viva voz, para ser elegidos los que posteriormente serán votados.
15:00-15:15	Votación de Proyectos	<p>La votación se realizo entregándole a cada uno de los participantes 3 votos, con los cuales deberían hacer la votación, asignándoles uno o la totalidad de los votos al proyecto que más fuera de su agrado. Todo el proceso de votación se realizo en una pizarra dispuesta para la ocasión con los números de los proyectos y espacio para la votación.</p> <p>El proyecto mas votado fue el N° 2, con 14 votos (ver mas detalles en anexo: Libro de Reportes)</p>

Hora	Momento	Descripción
15:15- 15:45	Recuento votos	El recuento de los votos fue realizada para dar transparencia respecto del cual proyecto había tenido más votación, es decir, fue la preferencia entre todos los proyectos expuestos.
16:00-16:20	Presentación Diaporama con imágenes del encuentro.	Durante el día 14, el Encuentro fue registrado a través de diferentes medios: video y fotos, las ultimas sirvieron para la elaboración de un diaporama con imágenes del trabajo realizado durante todo el día. Resultado bastante entretenido, ya que los imágenes presentadas relajaron a los participantes se encontraban al término de la presentación relajados para realizar la dinámica de desvinculación
16:20-16:30	Dinámica de Desvinculación y Entrega Libro de Reportes Encuentro	A cargo de Marcelo Salinas Pinilla y Maria Antonieta Urquieta, se realizo la dinámica de desvinculación, la cual consistió en formar un circulo todos tomados de la manos, para hacer el compromiso de que el trabajo comenzado el día jueves 14 de septiembre como Red de Infancia y Adolescencia, seria llevado a cabo por todos los que participaron de la creación. Luego se entrego un recuerdo del Encuentro, el cual consistía en un remolino y la canción con la cual se realizo el compromiso de trabajo con la red.
16:30-17:00	Retiro de los participantes	Retiro de los participantes.

Cuadro N° 13: Registro fotográfico Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia: "Soñar y Construir".

Registro fotográfico Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia "Soñar y Construir"	
Momento	
Registro de Asistentes	
Bienvenida a "Encuentro comunal de Infancia y Adolescencia, Quillota 2006: Soñar y Construir"	
Entrega de reglas Open Space	

Momento	
<p>Presentación grupal de Visión Futuro Red de Infancia</p>	
<p>Elaboración de Proyectos Planificación Red de Infancia</p>	
<p>Feria de Proyectos</p>	

Momento	
Votación de Proyectos	
Dinámica de Desvinculación	
Entrega Libro de Reportes Encuentro	

- **Análisis del Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia: "Soñar y Construir"**

La realización del Encuentro contó con la creación de una Visión Futura para la Red de Infancia y Adolescencia, crear por el conjunto de participantes que integraron dicho Encuentro.

Además se elaboraron proyectos que surgieron de la creación individual y colectiva de los presentes en el Encuentro, todos los proyectos fueron creados para formar parte del Plan Estratégico de Infancia, es decir, se siente la necesidad de llevar a cabo las actividades enunciadas en cada uno de ellos; todo esto contando con la cooperación de todos los participantes del Encuentro.

El gran interés manifestado por el trabajo con actividades masivas planificadas desde la red, demuestra la importancia por temáticas no abordadas anteriormente en el trabajo de la Red.

La realización de esta actividad se basa en la necesidad sentida de la red de establecer una programación clara de los objetivos de trabajo que se proponga la red, desde su quehacer con la infancia y la comuna en general, con el fin de brindar mejor atención a los usuarios y mejorar así también la gestión de cada institución, programa o servicio dispuesto para la infancia en la comuna.

El interés de trabajo con una red coordinada, organizada en su quehacer provoca el interés de varias instituciones que por sus propios compromisos institucionales no pueden hacerse cargo de la planeación de las actividades; por lo tanto la red al tener sus objetivos claros de intervención y de trabajo, facilita e invita a la integración de nuevas instituciones y actores externos apoyando su accionar.

Metodología:

La realización del Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia realizado el 14 de septiembre de 2006, bajo la Técnica de trabajo denominada Open Space, forma parte fundamental de las herramientas de trabajo de la metodología de Planificación Estratégica, estableciendo con su aplicación las líneas estratégicas, proyectos y programas esenciales para la creación de una Política Comunal de Infancia bajo la cual se pretende establecer el trabajo de la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota.



CAPÍTULO V

Análisis Estratégico





Análisis Interno

ANÁLISIS INTERNO RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA
COMUNA DE QUILLOTA

El análisis realizado al interior de la Red de Infancia y Adolescencia, fue desarrollado a través de una sesión de trabajo con los representantes de las diferentes instituciones, programas y servicios relacionados con la infancia en la comuna; en dicha sesión se trabajó como tema principal el funcionamiento de la Red, abarcando esta reflexiones de aspectos tales como: motivación de asistir y participar en la Red desde las diferentes instituciones convocadas; aportes desde las diferentes instituciones integrantes para con la Red y por último el análisis de desempeño de algunas prácticas realizadas por la Red.

A continuación se presentan las categorías que dan paso al análisis.

Cuadro N° 14: Categorías Análisis Interno Red de Infancia y Adolescencia, comuna de Quillota.

 <p style="text-align: center;">Análisis Interno Red de Infancia y Adolescencia, comuna de Quillota</p>	<p>Categoría N°1: "Motivación de asistir y participar en la Red de Infancia y Adolescencia"</p> <p><u>Sub-categoría N° 1:</u> "Trabajo institucional"</p> <p><u>Sub-categoría N° 2:</u> "Objetivo de trabajo institucional"</p> <p><u>Sub-categoría N° 3:</u> "Circuito de atención y derivación"</p>
	<p><u>Categoría N° 2:</u>"Aportes desde las instituciones y programas a la Red de Infancia y Adolescencia"</p> <p><u>Sub- categoría N°1:</u> "Tiempos y espacios institucionales"</p> <p><u>Sub- categoría N° 2:</u> "Aportes técnicos y logísticos"</p>
	<p>Categoría N° 3: "Desempeño de prácticas realizadas por la Red de Infancia y Adolescencia"</p> <p><u>Sub-categoría N° 1:</u> "Prácticas destacadas en su realización en las cuatro áreas"</p> <p><u>Sub-categoría N° 2:</u> "Prácticas deficientes en su realización en las cuatro áreas"</p>

CATEGORÍA N°1: "MOTIVACIÓN DE ASISTIR Y PARTICIPAR EN LA RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA"

La primera categoría establecida para comenzar el análisis responde a la inquietud de conocer cuales son las motivaciones desde las diferentes instituciones y programas para asistir y participar de la Red de Infancia y Adolescencia; pretendiendo dilucidar la motivación particular de cada uno de los participantes, tanto como instituciones, programas, servicios y también de las personas representantes de cada uno de ellas.

Cuadro N° 15: Resumen de sub-categorías de Categoría N° 1.

Sub-categoría N° 1: "Trabajo institucional"
Sub-categoría N° 2: "Objetivo de trabajo institucional"
Sub-categoría N° 3: "Circuito de atención y derivación"

Sub-categoría N° 1: "Trabajo institucional"

Existen instituciones y programas que asisten y participan de la Red respondiendo a objetivos de trabajo, que en la mayoría de los programas no están especificadas en sus proyectos de funcionamiento, con lo cual se manifiesta que existe un interés por estar presentes en espacios donde la temática de la infancia es relevante, haciéndose cargo materias o asuntos que consideran importantes dentro de su quehacer como instituciones. Lo anterior, también se evidencia a través de la participación y asistencia a diversas redes y sus respectivas actividades, entre las cuales encontramos: Red Psicosocial, Mesa de Educación y Mesas Vecinales entre otras, así logran posicionarse y a su vez relevar la temática infancia en la comuna.

A través de estas actividades, además consiguen retroalimentar de información y de nuevas prácticas sus instituciones, recogiendo información de las prácticas que se realizan desde las diferentes instituciones y programas con los cuales se trabaja en la Red.

"...el trabajo en la red permite aunar criterios de intervención, sumamos fuerzas en la detección de falencias y fortalezas de nuestra comuna a nivel de institucional y además podemos retroalimentarnos del trabajo de los demás, generando estrategias innovadoras en el trabajo en conjunto..." (A.I.R.I. N° 7)

Existe cierta necesidad de ser parte de la Red, con el fin de poder contribuir en las diferentes planificaciones y decisiones que se tomen como Red con respecto a la infancia en la comuna. Dar a conocer las opiniones desde sus propias prácticas institucionales, es decir, temáticas y técnicas que cada uno aborda y utiliza, dándolas a conocer y a su vez recogiendo e incorporando lo que ellos visualizan como relevante del trabajo que se realiza en la Red y en las diferentes instituciones, programas y servicios.

"... la participación en una red de esta naturaleza resulta vital, no solo desde el punto de vista funcional, si no que también desde una participación en la planificación de lo que se espera que se haga en la comuna en el tema de infancia..." (A.I.R.I. N° 2)

La participación y asistencia a la Red, se percibe positivamente, ya que entre las diversas instituciones, programas y servicios logra motivar a compartir espacios de encuentro, de retroalimentación de información, de capacitación y de planificación respecto de la infancia en la comuna, logrando así establecer un trabajo colaborativo, de permanente intercambio de información relevante, tanto para la Red como organización, como para cada una de las instituciones que habitualmente asisten y participan.

La participación en redes logra en las instituciones resignificar y destacar el trabajo en red dentro del quehacer institucional, reconociéndola como una instancia de trabajo democrática, en la cual se puede compartir opiniones, formular propuestas, reconocer y trabajar sobre las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, analizar, reflexionar y capacitarse, todas estas acciones orientadas a dar la importancia ineludible de lo que significa el trabajo en red y especialmente al que se realiza en infancia.

Sub- categoría N° 2: "Objetivo de trabajo institucional"

Existen instituciones y programas que participan de la Red respondiendo a objetivos de trabajo institucionales, líneas de acción especificadas en sus proyectos de funcionamiento, con lo cual se hace la diferencia respecto de no tener especificado este objetivo, ya que la presencia de cada institución, programa o servicio en la Red y que su motivación de asistir y participar realmente sean un objetivo, presenta indicios de un compromiso mayor con el quehacer de la Red, es decir, asistir con la finalidad de aportar y sentirse parte de ésta, además de reconocer los aportes que reporta el participar de la Red para cada una de las instituciones y programas.

"...trabajo con el enfoque de Red, en base a eso nosotros intentamos generar con otros alianzas y asociatividad con otras instituciones que trabajan con tema que van directamente vinculado, son transversales, por un tema como estratégico –digamos- de complementar recurso humano, técnico, quizás no financieros, pero la idea es lograr como una coordinación a nivel local que nos permita gestionar y poder llevar a cabo y poder bajar todas las áreas que tenemos como programa, en ese sentido participamos nosotros de la Red... (E.I.R.I N° 6)

"...porque el trabajo en red es un eje fundamental en la orientación del trabajo que hacemos. Este es una de nuestras formas (sistemas) de nuestro enfoque. Se valora como parte del Modelo Ecológico de trabajo..." (A.I.R.I. N° 5).

Las instituciones que tienen como objetivo institucional la participaciones redes, son las que en el caso específico de la Red de Infancia y Adolescencia demuestran mayor interés en las actividades, una actitud colaboradora y buena asistencia a las convocatorias

que permanentemente se realizan en la Red. Además se logra apreciar una fuerte asociatividad que se da entre instituciones y programas que como objetivo común tienen el trabajo con niños, niñas y adolescentes y el trabajo en red, haciendo que las acciones emprendidas a través de sus vínculos se potencien provocando sinergia.

El asistir y participar en la Red, surge además como objetivo planteado desde la necesidad de lograr indicadores específicos del accionar de algunas instituciones, ya que estas necesitan indispensablemente del trabajo en red para su gestión, es decir, establecer lazos entre las diversas instituciones, programas y servicios, a través de los cuales se pueda dar cumplimiento a los indicadores y en específico al objetivo propuesto.

...porque este espacio responde a las necesidades que se requieren en el logro de los objetivos planteados para la prevención del consumo de droga y alcohol en la comuna..." (A.I.R.I. Nº 8)

"...porque es uno de los objetivos de nuestro trabajo con los jóvenes que atendemos para la "inserción social y comunitaria" de ellos...
...porque dependemos (para lograr la inserción social y comunitaria de los jóvenes) del conocimiento y la coordinación con las redes existentes en la comuna... (A.I.R.I. Nº 10)

La necesidad de trabajo en red, se evidencia en los diferentes objetivos que cada una de las instituciones y programas explicita, algunas incluso reconocen la utilidad de la Red como una instancia de trabajo colaborativo, a través del cual las organizaciones mantienen contacto sobre asuntos y materias de su interés, logrando mantener un trabajo armónico.

"...Porque es una necesidad mantener contacto con el resto de las organizaciones que intervienen en torno temas relativos a la infancia, así como también con la necesidad de posicionar la temática de los Derechos Infanto-Juveniles como tema transversal a abordar dentro de la comunidad..." (A.I.R.I. Nº 4)

Existe también el caso del Tribunal de Familia, quienes abiertamente reconocen la utilidad de la Red, como instancias fundamentales de su quehacer, es decir, la Red compone parte esencial de la base en la cual el tribunal basa su trabajo en la comuna. Esto se debe a que una cantidad importante de instituciones, que participan en la Red forman parte de una serie de organizaciones claves en la atención de población infanto-juvenil vulnerable que demandan: orientación, derivación, investigación y resolución de las problemáticas que estos presentan.

"...porque la Red de Infancia es el motor y soporte del trabajo de un Tribunal de Familia, tan importante es su apoyo en las decisiones que se lleven a cabo que no me atrevería a pensar como funcionarían los Tribunales de Familia si ellos no existieran..." (A.I.R.I. N° 3)

La participación en la red como objetivo de trabajo dentro de algunas instituciones, programas y servicios, produce motivaciones en otras áreas, acercándose mucho más a lo que el trabajo en Red pretende, favoreciendo un ambiente íntegro de trabajo en el cual las instituciones proponen: planificar y ejecutar actividades, reflexionar sobre temas y contenidos de importancia para la infancia, capacitarse en actualización de información y temáticas emergentes, según sea el interés de los participantes en la Red.

"...nuestra motivación creemos que juntos podíamos planificar, podíamos conseguir mas cosas juntos..." (E.I.R.I N° 1)

En conclusión, la motivación y participación en la Red que responde a objetivos de trabajo explícitamente planteados, hace de la Red en su accionar un trabajo íntegro, preocupándose de temáticas relevantes y de interés para la Red, permitiendo más libertad de acción en cuanto a las planificaciones establecidas, ya que existe el real compromiso de trabajo para con la Red.

Sub- categoría N° 3: "Circuito de atención y derivación"

Existen también varias instituciones y programas que declaran participar en la Red motivados por mejorar la atención de los usuarios y además así optimizar recursos en las instituciones y evitar la sobre intervención de los sectores y de los usuarios con los que se trabaja, ya que inevitablemente existen algunos usuarios son poli demandantes de varias atenciones, que se entregan desde las diferentes instituciones y programas que integran la Red. Además los motiva la búsqueda de aunar criterios de intervención para el sistema niño-familia que demandan atención en los diferentes centros; el poder establecer estos criterios básicos facilita la intervención de los usuarios, creando entre quienes participan de la red una forma integral de abordaje de los casos.

"...la motivación inicial de nosotros parte un poco por dar a conocer el proyecto, agilizar también el tema de la derivación de los casos, esto de juntarse con otros centros que atienden niños, contarles de que se trata el proyecto, más que nada coordinar el tema de la derivación de los casos al centro y como para darnos a conocer, como difusión... (E.I.R.I N° 5)

"... busca trabajar con la red, con el fin de poder apuntar a un trabajo en conjunto con diferentes instituciones en la búsqueda de criterios en común para trabajar de manera integral con las familias que atendemos... (A.I.R.I. N° 1).

El participar de la Red motivado por el buen uso de los recursos con los que se cuenta para desarrollar el trabajo en Red, forma parte importante del quehacer como Red y como instituciones, programas y servicios en particular. Ya que el poder optimizar ciertas prácticas, como lo es el circuito de atención y derivación entre las instituciones de la Red de infancia, permite mejorar prácticas y hacer un buen uso de recursos materiales y humanos, que en la mayoría de las instituciones se presentan escasos.

El trabajo en red permite satisfacer la necesidad de abordar en forma integral algunos asuntos de orden comunal, como lo es la focalización de recursos, la programación de actividades masivas, la priorización de sectores altamente vulnerados, etc.

...fundamentalmente la necesidad de interactuar entre ellos, en el trabajo en infancia, hay problemas que se cruzan transversalmente, entonces es necesario que las distintas instituciones que trabajen en la Red y que abordan distintas problemáticas, que tienen que ver con la infancia-cierto- y puedan vincularse para que puedan trabajar más en conjunto- verdad- y que no haya duplicidad de tratar, que no haya duplicidad de atención en un mismo caso, evitar la sobre intervención... (E.I.R.I N° 4)

En conclusión, de cada una de las instituciones, programas y servicios que participan de la red, más allá de lo que declaren como motivación, quedan claras sus intenciones de hacerse presentes dentro de un espacio que convoca a varias instituciones que en su conjunto pretenden mejorar su área de desempeño. Área en la cual cada uno trabaja un matiz diferente, dentro de la amplia gama que se presentan en el área de infancia en la comuna.

CATEGORÍA N° 2: "APORTES DESDE LAS INSTITUCIONES Y PROGRAMAS A LA RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA"

Las diferentes actividades que se puedan planificar desde la Red de Infancia y Adolescencia, requieren del aporte claro y compromiso serio de parte de las diferentes instituciones y representante de éstas. Cada institución debe reconocer que para poder crear un Plan de la Red y llevar adelante sus objetivos, se necesita del apoyo de cada una de las instituciones interesadas en participar y asistir.

Cuadro N° 16: Resumen de sub-categorías de Categoría N° 2.

Sub- categoría N°1: "Tiempos y espacios institucionales"
--

Sub- categoría N° 2: "Aportes técnicos y logísticos"
--

Sub- categoría N°1: "Tiempos y espacios institucionales"

Algunas instituciones manifiestan claramente que su compromiso, no va más allá de poder establecer un tiempo para poder asistir a las reuniones; ya que los espacios institucionales al no tener especificada la participación en la Red como un objetivo. Por tanto, se dificulta la asistencia ya que ante cualquier acción que se precise de su parte es secundario a labor institucional. Es por lo anterior que se declara cierta intención de participar más, o por lo menos exponen las reales posibilidades de asistir, participar y aportar.

"...desde lo institucional, el dejar los espacios para asistir (a la red) y abrir la Institución para las visitas guiadas... (A.I.R.I. N° 2)
--

"...manteniendo una asistencia más o menos regular a las reuniones... (A.I.R.I. N° 6)

La Red se presenta como un espacio de encuentro interinstitucional, entre los que encontramos instituciones que no tienen disponibilidad de asistir a las reuniones y actividades planificadas por la red, esto fenómeno responde principalmente a que algunas instituciones no tienen definida en sus planificaciones anuales la participación y asistencia a la Red de Infancia, como un objetivo específico dentro de sus funciones. Lo que obstaculiza el proceso que como Red y grupo se debe ir desarrollando y además dificulta la continuidad de las actividades y la constante fluctuación de los índices de asistencia en las reuniones que se realizan cada quince días.

Sub- categoría N° 2: "Aportes técnicos y logísticos"

Existen instituciones que se comprometen con su aporte de manera mucho más concreta y visible para Red, dejando declaradas sus intenciones y lo que con su aporte pretenden contribuir para que está se siga desarrollando.

"...contribuir con/en los lineamientos y las acciones programadas en la red, participando activamente y conformando comisiones de trabajo. Aportamos con recurso humano para el desarrollo de las actividades..." (A.I.R.I. N° 6)

Los aportes desde lo técnico comprometen una serie de apoyos respecto de lineamientos y directrices que pueden cooperar cada una de las instituciones, bajo que paradigmas se desarrollan sus acciones y si éste es compatible o no con la Red, los aportes técnicos que se puedan proponer para realizar el trabajo en la red, se someten a análisis y discusión durante las reuniones, llegando a un consenso por la mayoría de los asistentes y así de esta forma también se fomentan los procesos democráticos dentro de la Red.

"...desde lo técnico, se entiende como aportes teóricos-prácticos desde los paradigmas o enfoques que se desarrollan en el programa (competencia-redes)... (A.I.R.I. N° 8)

"...es súper importante la misión que nos propusimos como Red desde un principio como lo es posicionar el tema de la infancia, y ahí la visión o el aporte que nosotros podamos hacer, desde la especialidad desde lo que se significa trabajar con el maltrato grave, sentimos que igual es relevante... (E.I.R.I N° 5)

"...el aporte del programa en la organización de actividades es logístico, en situaciones en donde se realicen capacitaciones, etc.... (A.I.R.I. N° 9)

Las diferentes instituciones interesadas aportan desde lo que tienen a su alcance y creen que será más útil para la Red. Comprometiendo en su mayoría recurso humano, como horas profesionales que contribuyan para el desarrollo del trabajo que la Red se propone, todo siempre cuando reporte también productos visibles para las instituciones, programas y servicios.

"...principalmente recurso humano y línea de trabajo... (A.I.R.I. N° 5)

"...nosotros también sentimos que podemos ser un recurso para la Red al poner en la mesa –digamos- toda la información teórica y la experiencia que desde acá se ha construido... (E.I.R.I N° 6)

Los aportes claramente se inclinan desde el área teórico-práctica aportando conocimientos específicos, líneas de trabajo, apoyo práctico en actividades etc., todas acciones que nacen desde la disponibilidad del recurso humano con que cuenta cada institución, programa o servicio, y que desea colaborar con la Red desde su voluntad y motivaciones personales.

CATEGORÍA N° 3: "DESEMPEÑO DE PRÁCTICAS REALIZADAS POR LA RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA"

La categoría número tres, se subdivide en dos sub- categorías las cuales dan paso al análisis de las prácticas realizadas por la Red de Infancia y Adolescencia.

Cuadro N° 17: Resumen de sub-categorías de Categoría N° 3.

Sub- categoría N° 1: "Prácticas destacadas en su realización en las cuatro áreas (organización, técnica, aspectos valoricos y capacitación)"
Sub- categoría N° 2: "Prácticas deficientes en su realización en las cuatro áreas"

A través del trabajo realizado con los participantes de la Red, fueron identificadas cuatro áreas en las cuales la Red desarrolla y enfoca su quehacer. Dichas áreas se desarrollan dentro de cada sub-categoría.

Estas áreas contienen una diversidad de prácticas, identificadas y analizadas en la sesión de trabajo. A continuación un cuadro resumen de las prácticas identificadas según áreas.

Cuadro N° 18: Clasificación de prácticas según áreas.

Área Organización	Organización, coordinación, comunicación, liderazgo, compromiso, colaboración, opinión, actitud de escucha, democracia.
Área Técnica	Trabajo con: perspectiva de derecho, en equipo, intersectorial, multidisciplinarios, funcionalidad de la red.
Área de aspectos Valoricos	Motivación de asistir, valoración instancia como red, constancia en el trabajo, creer e lo que se hace, respeto ritmos institucionales, despertar el espíritu de servicio, intereses comunes
Área de Capacitación	Capacitaciones, compartir compromisos, aprendizaje mutuo

Sub- categoría N° 1: "Prácticas destacadas en su realización"

En la Red de Infancia y Adolescencia de Quillota realiza una serie de prácticas y acciones, que han sido ejecutadas de acuerdo al funcionamiento y planificación que se establece. Según quienes integran la Red, representantes de las diferentes instituciones y programas, estas se han desarrollando de diversas formas durante el tiempo que la red ha funcionado, lo que permite realizar una evaluación y catalogarlas, en este caso presentaremos las Prácticas destacadas en su realización según el área.

ÁREA ORGANIZACIÓN

La **organización** se define como toda acción que se realice con el fin de poder ordenar el trabajo que planifique la Red, y ésta se considera por lo general bien realizada. Ya que constituye una área en la cual las acciones emprendidas, en la mayoría de los casos, se ha demostrado una realización con buenos resultados.

Se atribuye el buen resultado del área organización a la clara y específica función que cada uno de los comprometidos debe realizar, ya que el tener claridad respecto a lo que se debe ejecutar facilita la consecución de la misma.

“...la buena organización está en la medida que cada uno tenga sus funciones claras, porque hay alguien a cargo de la convocatoria, hay comisiones que deberían funcionar...” (A.I.R.I. N° 5)

La **coordinación** también se destaca como práctica, pero dentro de las acciones que se realizan entre instituciones puntuales, lo que la mayoría denomina como “red invisible, de todos los días”.

“... se da la coordinación por algo específico y entre instituciones, pero no para toda la Red cuando hay algo común...” (A.I.R.I. N° 6)

Tiene relación también con la **colaboración mutua** que se da entre instituciones en esta “Red invisible”, cuando se coordinan intervenciones y se pide apoyo desde la experticia de cada programa que enfoca sus recursos a trabajar con líneas definidas y que se complementan con los otros programas.

Además el sentir de algunos participantes destaca la **colaboración mutua**, ya que se presenta como un ambiente grato, en el cual la disposición de las instituciones es buena y prestan buena acogida a todas las instituciones que se sienten a trabajar en pro de la Red en las actividades que se realizan.

“... la colaboración mutua siempre está...yo no he sentido ser un cacho para alguien, todo lo contrario, es va a venir tal equipo y todo bien...” (E.I.R.I. N° 3)

Existe una práctica que se espera que sea transversal y respetada, la **democracia**, cuando se coincide en un espacio físico cada cierto tiempo establecido, en el caso de la Red cada 15 días; espacio el cual se comparte desde una diversidad de puntos de vistas pero en la misma área de trabajo, esta práctica se espera de la Red en todo momento y es valorada positivamente por la mayoría; ya que representa tolerancia y también visiones compartidas con respecto al área de trabajo.

"...el hecho de que se tomen decisiones con respecto a la mayoría y existe el espacio para que tu digas cuales son tus intereses, eso está... (E.I.R.I. N° 5)

Las dos prácticas siguientes se complementan con la anterior, estas son la **opinión** y **actitud de escucha**, ya que se destacan como prácticas bien realizadas desde la Red, en el sentido de que se visualiza a la Red como una instancia en la cual se pueden compartir opiniones particulares de cada institución y de cada representante, permaneciendo en los demás la disposición de escuchar y dar acogida sobre lo que se está opinando, o bien establecer un dialogo constructivo apuntando a la discusión reflexiva con respecto a los temas planteados.

"...Creo que es una buena práctica el tema de que se de la palabra, pero yo creo un tema de funcionalidad... yo creo que seria súper bueno para la Red establecer esto de las rondas... es bueno que se diga lo que se piensa de lo que se dijo..." (E.I.R.I. N° 1)

El **liderazgo** que se visualiza actualmente en la Red, es una práctica que se evalúa óptimamente, ya que cada vez que se logra comprometer una o más instituciones en la acción de convocatoria de las reuniones, se reconoce desde las demás instituciones un liderazgo positivo que mantiene estable las convocatorias, actividades y reuniones que la Red organice. Es por esto además que se toman ciertos referentes del liderazgo identificados en los representantes de cada institución.

"...identifico tres actores en el tema del liderazgo: Marcelo, Graciela y Rosita, se ve harto compromiso de parte de ellos... (E.I.R.I. N° 5)

ÁREA TÉCNICA

El área **técnica** se define como todas aquellas formas de hacer el trabajo, aspectos técnicos aplicados en forma transversal en el trabajo de la Red, por ejemplo el posicionar la **perspectiva de derecho**, como un enfoque de trabajo que es necesario en la medida que se trabaje con programas que en su mayoría atienden vulneraciones de derechos.

El **trabajo en equipo** que se propicia al establecer comisiones de trabajo en la medida que surjan temas relevantes para la Red y que sean necesarios y pertinentes desarrollar en la misma Red.

“...da resultado en términos que no es necesario la reunión (de la Red) para que nosotros estemos colaborando con el trabajo del otro, o sea si yo se que el CIJ está haciendo una actividad, colaboro...” (A.I.R.I. N° 6)

ÁREA DE ASPECTOS VALORICOS

El área de los aspectos **valoricos** se enfocó a las motivaciones y valoraciones con respecto a la asistencia de las instituciones a la Red, pero en el espacio físico de encuentro quincenal con la Red. Destacando que la participación en la Red y la asistencia a esta, no puede ser juzgada en forma negativa o positiva, ya que cada institución y representante sabe lo que realmente le impide la asistencia permanente a la Red, además se confía en que la priorización de los eventos se hace por importancia de los mismos.

El **respeto de los tiempos institucionales** es una práctica óptima destacada en el funcionamiento de la Red, ya que muestra desde la Red una preocupación con los compromisos institucionales que contrae a cada programa.

El respeto de los tiempos institucionales facilita la adaptación de cada institución, programa y servicio a la Red, ya que estas van vivenciando la flexibilidad de la Red referente al ambiente democrático, construido en base a las voluntades profesionales e institucionales que desean hacer de la red una espacio amigable, colaborativo, reflexivo.

“...es bueno, yo creo que la Red es demasiado respetuosa de los tiempo institucionales, a veces deberíamos presionarnos un poquito más, como cuando llega un oficio del Juzgado, todo el mundo corre...” (E.I.R.I. N° 1)

El **creer en lo que se hace** como Red, es una práctica óptima en la medida que se visualicen acciones concretas y se relacionan directamente con la motivación de asistir, porque en general durante la trayectoria de la Red se han visualizan momentos con alta convocatoria que responden a momentos bien planificados y con productos específicos, en los cuales las instituciones saben que asisten a una reunión o actividad que les va entregar un producto concreto.

...esa parte está súper vinculada a la asistencia de la gente y podría ser representativo de: “que si yo no me creo el cuento con lo que se hace, no voy, o sea para que voy a ir, no es tan importante”... puede ser que algunos piensen eso... (E.I.R.I. N° 4)

AREA DE CAPACITACIÓN

El área de **capacitación** surge como un área específica de práctica óptima que se realiza dentro de la Red, que es valorada positivamente, ya que representa una instancia de instrucción para los equipos de trabajo de las diferentes instituciones que van a la Red. Se visualiza además como un objetivo de trabajo claro que maneja la Red muy apropiadamente en los diferentes eventos de capacitación convocados, ya que si bien existe el registro de una capacitación fallida, está responde a factores externos, fuera del alcance de las personas encargadas de realizar la coordinación de dicha capacitación.

“...pero si que ha habido una presencia permanente en el tema de las capacitaciones... de parte de la mayoría de las instituciones...” (E.I.R.I. N° 3)

“...es constante y activa, favorece la motivación de parte de los equipos, porque se demuestra como una cosa concreta de lo que significa ir a las reuniones...” (A.I.R.I. N° 5)

El **aprendizaje continuo** que reportan las capacitaciones, son una instancia que motiva a la participación más activa de los equipos de trabajo que respaldan a los representantes de cada institución en la Red, generan interés con respecto a las actividades que se puedan planificar desde la Red, es decir, a los productos que se demandan desde las administraciones o direcciones de algunas instituciones o programas.

Sub- categoría N° 2: “Prácticas deficientes en su realización”

La Red de Infancia y Adolescencia también identifica prácticas deficientes en su realización, no bien logradas desde la Red, también se dividen en las cuatro áreas de trabajo identificadas anteriormente.

El que se planifique y se realicen acciones de forma deficiente, no bien ejecutadas, permite a la Red tomar en cuenta que se debe mejorar para alcanzar un desempeño óptimo de cualquier acción que se proponga.

ÁREA ORGANIZACIÓN

La **organización** también tiene sus alcances respecto a su desempeño; ya que si bien se han realizado actividades que se destacan por su organización, hay otras en las cuales no ha sido bien llevada.

"...hubo un tema con unas capacitaciones... que ¿que fallo? La organización, hay que tomarlo en cuenta..." (E.I.R.I. Nº 3)

Y en la **coordinación** de la Red en actividades que implique compartir intereses comunes que los convoquen en las actividades, se visualiza como una práctica deficiente. Ya que algunas instituciones no logran establecer un compromiso de trabajo estable para con la red y las otras instituciones.

"... se da la coordinación por algo específico y entre instituciones, pero no para toda la Red cuando hay algo común..." (A.I.R.I. Nº 6)

En el área organización se considera no bien lograda la **comunicación**, porque se han evidenciado una serie de tropiezos para lograr una buena coordinación y que pasa por los canales de comunicación que se utilizan y saber emplearlos de buena forma. La mala comunicación dificulta el trabajo entre instituciones y también la gestión de la Red.

"... el tema de la comunicación más que catalogarla como buena, pasa por una comunicación más fluida..." (E.I.R.I. Nº 3)

Es evidente que la comunicación dentro de la Red es algo que se percibe como mal lograda, por una serie de eventos que la mayoría recuerda principalmente por la fallida comunicación que provoco malos entendidos y desequilibrios dentro de las comisiones de trabajo asignadas para situaciones específicas.

Aunque existen vías de comunicación establecidas como: mail, oficios, teléfonos de las instituciones que convocan, etc. para el trabajo dentro de la Red, estas en su momento no fueron respetadas o bien utilizadas.

Lo anterior empeora al momento de vincularlo con el **compromiso** que establecen los diferentes representantes de las instituciones participantes con la Red, el poco compromiso y la deficiente comunicación se consideran nefastas en situaciones que principalmente han afectado al objetivo específico de las capacitaciones, instancia que es valorada positivamente por una amplia mayoría dentro de la gestión de la Red.

El compromiso incluso es cuestionado abiertamente desde algunas instituciones quienes exponen sus situaciones y apreciaciones respecto de las motivaciones y justificaciones que los han llevado a una baja en el nivel de compromiso para realizar una serie de acciones ligadas con la Red, desde el simple hecho de no asistir a las reuniones, ni participar de las actividades programadas ya sea solo de espectadores.

"...el compromiso está más o menos, falta mayor compromiso de parte de algunas instituciones, incluso de nosotros mismos y tiene que ver con un tema de horarios y compromisos ya adquiridos con anterioridad..." (E.I.R.I. N° 5)

El **liderazgo**, también tiene su contraparte con respecto al desempeño a veces un poco deficiente, ya que existen episodios en los cuales la Red se vio amenazada en su funcionamiento por malos liderazgos, que en más de una ocasión descordinó actividades y perturbo una serie de actividades que en ese momento en la Red habían avanzado con mucho esfuerzo y compromiso de los participantes.

... (Año 2005) hubo un quiebre, cuando se fue la coordinadora de la Red, se cambio de institución... quedo acéfala..." (E.I.R.I. N° 2)

"...El liderazgo a veces no estuvo tan claro, pero después la OPD se centro en llevar el liderazgo en eso creo yo, si no es así yo lo percibo así... la OPD y Marcelo es el que lleva la cosa algún lado..." (E.I.R.I. N° 1)

ÁREA TÉCNICA

En el área **técnica** también se aprecian prácticas no muy bien cumplidas en relación al trabajo con **equipo multidisciplinarios**, no se da en la Red falta coordinación con respecto a las otras redes que funcionan, ya que existen diferentes redes como la de educación y que en la Red de infancia no hay representantes de el área educación, falta representación en la Red desde otras áreas para poder así constituir un equipo de trabajo multidisciplinario de trabajo.

"...no se si esto es muy multidisciplinario, porque está como bien área social, faltan profesores, médicos y que participen en la Red..." (A.E.R.I N° 3)

Desde algunas instituciones es necesario también incorporar la **perspectiva de género**, ya que está proporciona información que en forma aislada es relevante para la construcción de iniciativas para la infancia en la comuna.

...hay que incorporar la perspectiva de género, sobre todo pensando en lo que estamos por hacer en el diagnóstico comunal en Quillota,

porque hay que separar los datos, eso es algo bien concreto, el tener claridad sobre cuales son los principales problemas que afectan a las chiquillas, compararlos en relación a los que afectan a los niños y los diferentes rangos etareos es un tema importante, y también en el discurso de cada uno de los profesionales incorporar también perspectiva de género... (E.I.R.I. N° 5)

ÁREA DE ASPECTOS VALORICOS

Desde está área lo que destaca como una práctica no óptima desde la Red, es el no contar con una clara identificación de las **motivaciones de asistir** de algunas instituciones, el no tener claridad respecto de que proponer para convocar a más instituciones; el hecho que se perciban motivaciones personales más que institucionales juega un rol importante al momento de analizar la baja convocatoria, poco compromiso etc.

...Es más o menos... no se si es falta de motivación o falta de tiempo o mucha pega o tienen otros compromisos, no se... (A.I.R.I. N° 10)

...yo creo que pasa principalmente por un tema personal de los participantes de la Red y por el respaldo que haya a nivel institucional, en ese sentido nosotros tenemos la suerte de que tenemos ambos aspectos, pero en el último tiempo ha fallado el tema del tiempo... (E.I.R.I. N° 5)

El **trabajo intersectorial** es una práctica que no está muy bien catalogada, ya que existen en la comuna una diversidad de mesas y redes de trabajo que en su mayoría tienen temáticas comunes, pero no siempre se trabaja en conjunto, lo que provoca a su vez una diversidad de información y trabajos aislados, que no ayudan a optimizar los recursos, ni los esfuerzos profesionales que cada institución dispone.

"...Yo creo que está bien, pero creo que falta también nos falta, a mi me parece chistoso que haya una mesa de educación que trabaje todos los tema de infancia y educación y la verdad es que... nunca nos hemos cruzado en forma permanente para ver las cosas juntos... está mesa psicosocial que trabaja con los de educación... tampoco entiendo mucho como funciona, pero si se que van a la mesa de educación y son los mismos que van a todas las reuniones..." (E.I.R.I. N° 1)

ÁREA DE CAPACITACIÓN

Desde el área **capacitación** se visualiza como una práctica no tan óptima en algunas ocasiones el no **compartir compromisos**, es decir, involucrarse varias instituciones en una actividad específica, desde planificarla hasta ejecutarlas, ya que así se estrecharían lazos con respecto a los participantes de la Red. Hacen falta instancias masivas de convocatoria dirigidas hacia la comunidad, es decir, planificar actividades que involucren varias instituciones en su organización, convocatoria y ejecución.

"...las capacitaciones están bien, pero hacen falta la planificación de eventos masivos que convoquen mucha gente, para así poder generar instancia de cooperación y compromiso de varias de las instituciones en su ejecución..." (A.I.R.I. Nº 5)

...en este tema nos quedamos flojos y es una crítica súper personal porque participo de esa comisión de trabajo entonces cuesta activar otras instancias, yo creo como la capacitación constante y activa favorece la motivación de parte de los equipos, porque tu vez casos concretos de lo que significa ir a las reuniones y otros centros pueden mostrarles a sus directores o instituciones que respaldan el hecho de que el beneficio concreto de lo que significa el destinar 1 o 2 horas a la semana o cada 15 días para la Red... (A.I.R.I. Nº 5)




Análisis Externo

ANÁLISIS EXTERNO DE LA RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA COMUNA DE QUILLOTA

El Análisis Externo en relación a la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, fue desarrollado a través de una sesión de trabajo con los representantes de las diferentes instituciones, programas y servicios relacionados con la infancia.

A continuación se presentan las categorías que dan paso al análisis.

Cuadro N° 19: Categorías Análisis Externo Red de Infancia y Adolescencia, comuna de Quillota.

	<p><u>Categoría N° 1:</u> "Interesados externos de la Red de Infancia y Adolescencia"</p> <p><u>Sub-categoría N° 1:</u> "Interesados para sensibilizar e informar"</p> <p><u>Sub-categoría N° 2:</u> "Interesados para invitar a las reuniones"</p> <p><u>Sub-categoría N° 3:</u> "Los que deberían interesarse y aportar"</p> <p><u>Sub-categoría N° 4:</u> "Desafíos por hacer más atractiva la Red"</p>
<p>Análisis Externo Red de Infancia y Adolescencia, comuna de Quillota, Identificación de Interesados Externos</p>	<p><u>Categoría N° 2:</u> "Contextos que influyen a la Red de Infancia y Adolescencia"</p> <p><u>Sub-categoría N° 1:</u> "Servicio Nacional de Menores, SENAME "</p> <p><u>Sub-categoría N° 2:</u> " Área educación "</p> <p><u>Sub-categoría N° 3:</u> " Área Justicia"</p>

CATEGORÍA N°1: "INTERESADOS EXTERNOS DE LA RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA"

La Red de Infancia al reconocer a los "Interesados Externos" los define de la siguiente forma: "una persona, grupo de personas o institución que constituye una importante audiencia, grupo de clientes, beneficiarios, fuente de apoyo o inversionista en la organización"²¹; desde esta definición es que se aborda la identificación de una serie de actores que se vinculan o deberían vincularse con la Red. Estos "Interesados Externos" al

²¹ Planificación Estratégica. Un Enfoque de Indagación .CEDPA. 2000.

establecer una vinculación directa o indirecta con la Red, reportan demandas y ofrecimientos, las cuales se evalúan y se establecen diversas opiniones con respecto a cada uno.

A continuación las subcategorías que esta categoría incluye:

Cuadro N° 20: Resumen de sub-categorías de Categoría N° 1.

Sub- categoría N° 1: "Interesados para sensibilizar e informar"
Sub-categoría N° 2: "Interesados para invitar a las reuniones"
Sub-categoría N° 3: "Los que deberían interesarse y aportar"
Sub-categoría N° 4: "Desafíos por hacer más atractiva la Red"

Sub-categoría N° 1: "Interesados para sensibilizar e informar"

Existen una serie de Interesados identificados por los integrantes de la Red, pero que específicamente existe un grupo de ellos que identifican y clasifican más bien como **Autoridades Políticas**, entre los cuales se encuentran:

Autoridades Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SENAME ▪ Alcalde ▪ Concejales ▪ Gobierno Local ▪ Autoridades Políticas en general
-----------------------	---

De éstas Autoridades Políticas identificadas existe una gran coincidencia de opiniones, respecto de que estas deben ser identificadas como interesadas de la Red, pero con las características de constituirse como una fuente de apoyo, inversionistas en el sentido de gestionar ciertos recursos que apoyen el trabajo e iniciativas de la Red, pero a su vez también y lo más importantes es que para conseguir todo lo anterior, se coincide en que este grupo debe ser intencionadamente **sensibilizados e informados**, de toda la planificación que la Red proponga para su intervención anual, ya sean actividades masivas, capacitaciones, todos aquellos objetivos que como Red se pretendan realizar, etc. con el fin de constituirse en un grupo de apoyo concreto de la gestión de la Red y que de esta forma se releve la temática Infancia a nivel comunal.

"...El primer cuadro (SENAME, Alcalde, Concejales, Gobierno local, Autoridades políticas)...demandan información para sensibilizar y poder negociar un poco de colaboración...Alcalde y autoridades acá no son cerrados, pero se puede sensibilizar a través del Diagnóstico..." (E.I.R.I. N°2)

"...o sea si no tenemos la participación de los concejales dentro de las reuniones de la Red...que a mi tampoco me parece son personajes o instancias, que uno tiene que mantener informados con lo que pasa o sensibilizados, pero que el trabajo tiene que ser desde esa perspectiva... yo creo que las redes se construyen en base a voluntades individuales finalmente..." (E.I.R.I. N° 5)

El trabajo que implica sensibilizar y mantener informadas a las autoridades políticas de la comuna, desde la Red se reconoce que es una función que le corresponde a la totalidad de la Red realizar, ya que se deben utilizar estrategias tales como sacar el mejor beneficio que existe entre ciertos vínculos más estrechos entre algunas autoridades y los representantes de las instituciones, programas o servicios dispuestos en la comuna.

"...instancias como esa son importantes de tener informados con respecto a lo que la Red hace y en relación a los medios de comunicación...pero yo creo que la participación de ellos debería ser más a nivel político, estratégico en el sentido de que hay fondos y recursos involucrados, ejemplo las horas profesionales, SENAME las paga y el servicio de los profesionales que estamos ahí, entonces en ese sentido nosotros con ese trabajo y esas horas que se están invirtiendo ahí tengan un producto y que ese producto llegue a ojos, y que sea visible para el Alcalde y SENAME es pega para nosotros..." (E.I.R.I. N° 5)

Además este grupo se identifica como una instancia superior de fiscalización de la gestión en infancia en la comuna, como lo es el caso de SENAME regional, es esa una de sus funciones específicas, pero además de las otras Autoridades Políticas identificadas se cree lo mismo, en el sentido de que permite que en ciertos momentos a través de la buena sensibilización e información se visualice, valore y destaque la acción de las diferentes instituciones, programas y servicios. En primer lugar la gestión de la Red como una entidad que agrupa diversas instituciones, programas y servicios, que no todos pertenecen a la Red SENAME, y de igual forma aportan a la gestión de la infancia en la comuna; y en segundo lugar a todas las instituciones, programas y servicios que trabajan con infancia e intervienen en la comuna. Con lo antes mencionado se pretende dar a entender que en general estas Autoridades Políticas por lo menos deberían estar atentas

con respecto a la gestión en infancia que se haga en la comuna y de ahí también la importancia del funcionamiento de la Red.

"...Yo creo que las autoridades políticas demandan que se haga un trabajo pertinente con los niños, niñas y adolescentes que tenemos en nuestra comunidad, en el sector de Quillota; por tanto yo creo que ahí está la importancia de nuestra coordinación y espacio de trabajo en red, porque si nosotros trabajáramos todos por diferentes líneas, no habrían puntos de encuentro, es por eso la importancia de estar aquí también..." (A.E.R.I. N°1)

El grupo de Autoridades Políticas identificadas al estar sensibilizados e informados reporta para la Red dos elementos fundamentales, que sirven para contribuir al trabajo que en conjunto se potencia entre todas y cada una de las instituciones, programas y servicios, estos elementos son: fondos financieros y materiales y también orientaciones técnicas, nuevos lineamientos y perspectivas de trabajo a la vanguardia del trabajo con infancia.

"...aportan presupuesto y nos puede también ofrecer alguna orientación desde lo que ellos esperan de nosotros como... lo técnico, yo creo que eso..."

"...Creo que es una oportunidad para seguir ampliando la mirada, para seguir también nuevos procesos de intervención en nuestra comuna con los niños y niñas; y también nos permite a nosotros como profesionales seguir perfeccionándonos y retroalimentándonos en distintas materias" (A.E.R.I. N°1)

Sub-categoría N° 2: "Interesados para invitar a las reuniones"

Se identificaron Interesados que dentro de la clasificación se denominaron como los diferentes interesados que deberían ser invitados a las reuniones de la Red, por un interés de que estas instituciones, programas o servicios establezcan un vínculo con la Red, el cual puede ser bastante favorable para potenciar y relevar la temática de la Infancia en la comuna. El interés de convocarlos responde a establecer **alianzas estratégicas** que en conjunto se potencien, es decir retroalimentarse desde sus diferentes perspectivas y estrategias de intervención, además de impulsar desde una base compartida ideas innovadoras que fortalezcan el trabajo en infancia en la comuna.

Los interesados a invitar a la reunión de la Red son:

Interesados para invitar a participar de las reuniones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimientos educacionales (los que se interesen). ▪ DAEM ▪ Colegio de Profesores de la zona. ▪ Instituciones de orden y seguridad ▪ Fiscalía
--	---

Todos ellos son identificados como potenciales colaboradores de la Red, para participar de las planificaciones y actividades de la Red; aunque a veces esto reporte un esfuerzo de coordinación bastante ardua de ambas partes involucradas, es decir, partiendo desde la Red sensibilizando e informando, luego convocando e invitar a participar, pero en definitiva los que se presenten luego de este período de convocatoria, deberán comprometerse a colaborar, de manera que la Red siga vigente y el esfuerzo de gestión que durante mucho tiempo se ha realizado y sigue realizando no se pierda en el poco compromiso y falta de constancia en la colaboración; la idea central es ver en la Red una oportunidad de potenciar esfuerzos dispersos, juntarlos y dirigirlos aún mismo fin, optimizar energías y recursos, que como es sabido en toda Institución nunca están demás.

"...(respecto a los establecimientos educacionales) es absolutamente necesario, pensando en la posibilidad como en alguna actividad concreta que tenga que ver con el acercamiento de la Red a las escuelas a los liceos, es que estoy pensando justamente en esta otra solicitud de la Red de información a las escuelas, es estratégico poder ofrecerles a ellos algo positivo a cambio de colaborar, por ejemplo en ese tipo de instancias con la Red, no se si capacitaciones difusión o instancias de sensibilización o de discusión de los resultados por ejemplo del diagnóstico..." (E.I.R.I. N° 5)

"... (Respecto a Fiscalía)...se ha hecho necesaria la presencia de la Fiscalía, por un tema de que es necesario plantear como están trabajando los equipos, que la Fiscalía lo conozca o por que la Fiscalía no da respuesta rápida a ciertos casos, entonces... porque no van a las reuniones de la Red y siempre dejan pagando... es una sensación de falta de respeto hacia la Red, que con tanto esfuerzo se constituye y los fiscales se dan el placer de no ir..." (E.I.R.I. N°1)

Por otra parte existe la convicción que teniendo claridad la Red, sobre lo que se pretende y a quienes se convoca a participar activamente de la Red, se debería coordinar el trabajo sin mayores inconvenientes, como por ejemplo: la existencia de una serie de representantes de diversas organizaciones funcionales que trabajan con infancia presentes en la comunidad que no necesariamente deberían estar en la reunión de la Red, solo deberían ser receptores de las acciones de la Red, ya que si se convocara a todos los representantes de cada una de ellas, la Red perdería su objetivo y en lo práctico, el alcance y el impacto de cada convocatoria sería prácticamente nulo.

“...hay gente que tiene que estar en la mesa, pero los líderes, las personas representativas de cada área, de cada organización e institución, o si no la mesa se va a convertir en un ente así masivo con baja coordinación, con bajo compromiso y con el riesgo de que hagamos catarsis de nuestras propias necesidades, posponiendo la planificación de la Red...” A.E.R.I. N° 6)

Si bien también existe cierta visión de que si las personas convocadas a la Red, no van permanentemente no son parte de esta Red, que sin embargo en su cotidianeidad siguen trabajando con Infancia e interviniendo desde sus instituciones y programas; es decir, el no asistir a las reuniones de la Red no dan derecho de ser parte de esta Red que si trabaja a diario y aporta desde sus actividades para la infancia en la comuna, una cierta discriminación se hace sentir desde diferentes instituciones y programas con respecto al tema, en lo concreto es: si no vas a la Red, no aportas, no contribuyes, es decir, se está fuera del circuito comunal de infancia.

“...por que pareciera ser que para ser miembro de la Red uno tiene que ir a las reuniones de la Red, no importa cuanto tu puedas ser un aporte en infancia, eso es interesante de revisar, por que para ser miembro de esta Red hay que asistir...pero en la Red yo no se si es tan así y porque las instituciones hacen su trabajo en torno a la infancia vayan o no vayan a la Red y eso es interesante de revisar, porque pareciera que para ser parte de la Red hay que ir a esa dos reuniones que se hacen... yo no se si estoy tan de acuerdo con eso... (E.I.R.I. N°1)

Sub-categoría N° 3: “Los que deberían interesarse y aportar”

Cuando se comienza a evaluar quienes deberían participar de la Red, quienes no y de que forma, se hace una reflexión profunda y se divide en varios ámbitos, se comienza a evaluar que tanto demandan y que tanto ofrecen para con el trabajo que se realiza en la Red; dentro de esta reflexión existen algunas instituciones, programas y servicios

presentes en la comuna que deberían formar parte de la gestión que la Red de Infancia realiza, ya que se estima que sus áreas de trabajo e intervención están ligadas a la infancia y que al coordinarse y pertenecer a la Red, los recursos financieros, materiales y humanos se optimizarían, mejorando la gestión de sus propias instituciones y a la vez contribuyendo con la Red.

Buscando instituciones, programas o servicios que cumplan con lo anterior mencionado, es que se identifican específicamente dos elementos, uno de ellos es el Área Salud de la comuna de Quillota, concretamente todo lo que tenga que ver con la población entre 0 a 18 años, es decir, todo programa de salud orientado a este sector de la comunidad y el otro es un servicio, la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL).

Comenzando con el Área Salud y los programas orientados a la infancia, se visualiza como un sector de baja participación durante la historia de la Red de infancia, es decir, históricamente siempre se ha convocado, pero este no responde regularmente a las invitaciones, ni convocatorias por lo que es de gran preocupación para la Red, ya que es en esta área que se cruzan múltiples variables que interactúan con la infancia y que si se trabajara coordinadamente Red Infancia-Área salud, podría mejorar bastante el circuito de trabajo que ambos utilizan paralelamente, el trabajo colaborativo y la tolerancia del trabajo interdisciplinario requiere de grandes esfuerzos, pero que si aúnan esfuerzos y voluntades, se puede llegar a obtener resultados favorables para ambos.

"...En general... SALUD falta no lo veo... el CONSULTORIO...yo lo digo por la experiencia de mi institución, que nosotros trabajamos en conjunto con la unidad de familia del consultorio y es súper bueno el trabajo, se optimiza mucho el recurso y evitamos que una persona pase de ... y creo que falta ver al NIÑO- FAMILIA como un ente transversal a todo esto...los niños como más al centro... veo a los niños con todo más circular y unas instituciones más cerca que otras... yo veo más cercanías o lejanías a este núcleo NIÑO-FAMILIA con respecto a todos..." (E.I.R.I. N° 3)

Siguiendo con el análisis respecto del otro elemento identificado, que se refiere a la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL), está se identifica como un servicio municipal que si bien está coordinado y trabajando actualmente con instituciones que trabajan la temática de la infancia, ya que se encuentra haciendo talleres de Competencias Laborales en algunos liceos de la comuna, no se hace presente con su postura respecto de diversos temas emergentes que afectan a la comunidad actualmente, como lo es el trabajo infantil agrícola, que es un tema no menor por las conocidas condiciones de

trabajo que se están desarrollando actualmente y además agregando a lo anterior las particulares características de la comuna. Todo lo anterior hace necesario solicitar la presencia y aporte desde la OMIL en la Red de infancia, ya que colaborando y aportando a la solución desde quienes tiene más información y experticia favorece los proceso y la gestión de la Red en la comuna.

“...yo creo que otro interesado debería ser la OMIL porque tiene que ver con el trabajo infantil en la comuna, y debería estar presente dar su opinión...” (E.I.R.I. N° 6)

Por otra parte también se identifica como parte importante la participación de la población Infanto-juvenil de la comuna en la Red, pero está actualmente no se da, ya que se hace sentir la necesidad de estar claros como Red en los objetivos como tal, y luego invitar y sensibilizar a está población respecto de sus propios potencialidades, problemas, necesidades, es decir, empoderar a la población Infanto-juvenil respecto de su aporte en la comuna, de está forma se construye una Red y una comuna mucho más democrática, aplicando los nuevos enfoques de trabajo en la infancia, desde objetos de derechos a sujetos de derechos.

“... yo siento que la población Infanto adolescente debería estar presente en la Red en un momento que la Red este más fortalecida con más claridad, con objetivos comunes y con responsabilidades asignadas, más claras, siento que si cuando este más claro el tema... y para eso también hay lideres y dirigentes, yo creo que no podemos hacer una política, sin los actores principales o sino de que estamos hablando, siento que igual tenemos que pasar por momentos como equipo y hoy no es el mejor escenario desde donde nos estamos definiendo, siento que no estamos dando un buen ejemplo...” (E.I.R.I. N° 6)

Sub-categoría N° 4: “Desafíos por hacer más atractiva la Red”

El desafío de hacer más atractiva la Red, responde a que ésta desde sus integrantes y opiniones, hacen sentir la necesidad de tener objetivos claros, más específicamente una Planificación como Red definida, la cual contenga una serie de temas claros, bien definidos con los cuales se pueda sentir desde las diferentes instituciones, programas y servicios un respaldo concreto de su gestión y aportes para la Red, lo que conlleva a poder incorporar está planificación de la Red también en la planificación de las organizaciones colaboradoras de la Red. A su vez esto facilita la asistencia, compromiso y dedicación que cada institución, programa o servicio establezca con la Red, ya que la

planificación da el respaldo y no se está azarosamente jugando con temas tan importantes para el área infancia en la comuna, como lo son la colaboración de las diferentes instituciones y su gestión para mejorar las condiciones de la infancia en la comuna.

Es por lo anterior, que las instituciones, programas y servicios pertenecientes a la Red dan variadas ideas con respecto a como solucionar este actual inconveniente, que es el de no contar con una planificación clara, con líneas claras de acción, objetivos diversos y priorización de temas que en algunas ocasiones no son compartidos por la mayoría.

“...yo creo que es súper bueno que la Red informe e invite y que desarrolle actividades que vallan dirigidas a los interesados externos, que mas lo veo yo que nosotros nos intereseamos en ellos no como para salir a buscarlos si no que para salir a mostrar, mantenerlos sensibilizados, actualizados respecto de diferentes cosas, pero no desgastarse en traer y traer gente... es como: ¿que espacio se les puede dar?, podría ser en las capacitaciones poder invitarlos como autoridad tenerlos presentes, yo creo que el objetivo es ese mantenerlos informados acerca de ciertas temáticas de interés para la Red, pero no salirlos a buscar para que estén sentados a la mesa; la gente que esta interesada en reflexionar y opinar es la que va y la gente que no esta interesada en reflexionar y opinar no va, entonces invertir energías en ese aspecto yo no creo que sea tan necesario...”
(E.I.R.I. N° 5)

El tema central es también, de parte de diferentes instituciones, programas y servicios poder convocar a una amplia gama de organismos, partiendo por sensibilizar e invitar a participar, pero solo por un período razonable por definir, ya que se coincide en que los que acudan a está convocatoria serán realmente los que estén interesados en aportar verdaderamente a la gestión en infancia en la comuna, partiendo de la base que al pertenecer a una Red el compromiso adquirido es bastante, ya que de la cooperación y voluntad de todos solo se lograra llevar a cabo los objetivos propuestos; y el resto principalmente se cree que no asistirá por no creer en el trabajo que en Red se puede lograr, no creen en el trabajo de equipo interdisciplinarios o simplemente las instituciones no tienen tiempo, ni interés de establecer entre varias instituciones un trabajo colaborativo.

CATEGORÍA N° 2: “CONTEXTOS QUE INFLUYEN A LA RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA”

Existen una serie de contextos que influyen en la Red de Infancia, contextos macro que involucran diversos requerimientos, ya que se hacen presentes en cada institución, programa o servicio que deben su existencia y funcionamiento a entidades superiores, que

son las que brindan desde sus recursos económicos, materiales y contratación de personal hasta lineamientos técnicos con los cuales deben guiar su funcionamiento e intervención.

De esta forma que tomando en cuenta lo anterior y a través de la reflexión de los participantes de la Red, se llega a identificar tres contextos influyentes para el trabajo de la Red de infancia de la comuna de Quillota. Estas se darán a conocer a continuación y además se desarrollarán cada una de ellas en su propia sub-categoría.

Cuadro N° 21: Resumen de categoría N°3.

Sub- categoría N° 1: " Servicio Nacional de Menores, SENAME "
Sub-categoría N° 2: " Área Educación "
Sub-categoría N° 3: " Área Justicia "

Sub- categoría N° 1: "Servicio Nacional de Menores, SENAME"

Este contexto es identificado como uno de los más influyentes en la gestión de la Red de Infancia de Quillota, ya que si bien la Red no es una red exclusivamente integrada por programas de SENAME, en su mayoría si pertenecen a dicha entidad.

Lo que principalmente demanda este contexto macro para las instituciones que integran la Red y que pertenecen a este Servicio, tiene que ver con requerimientos técnicos, de cumplimiento de ciertas funciones y entrega de información al Servicio, lo que en ciertas fechas durante el mes y año en general, se constituye como un obstáculo de proporciones, que no permite realizar con la normalidad que se quisiera las reuniones de la Red, ya que los profesionales en su mayoría disponen por ordenes de sus empleadores o directores de instituciones, programas o servicios de la horas de asistencia a la Red, al trabajo que cumplir para con el SENAME. Todo lo anterior dificulta el proceso de convocatoria de la Red, produciéndose en fechas libres de exigencias una alta asistencia y en fechas con exigencias al Servicio una muy baja asistencia, provocando interrupciones en el trabajo que planifica la Red, vale decir, compromisos adquiridos para el avance de la coordinación de la Red. Generando también lo que hasta el momento se evidencia en la Red, un estado permanente de Organización, que no permite un mayor avance por el respeto de los tiempos institucionales y poco compromiso y seriedad de parte de algunas instituciones, programas y servicios para con el trabajo que realiza la Red.

...en el caso de todos los programas SENAME, la exigencias del servicio trabajos administrativos cosas que se les solicite en los proyectos, demanda tiempo profesional que pueden intervenir actividades programadas lo cual puede ser una amenaza para la Red, pero también en general, pero no siempre es así, hay ciertas fechas que uno sabe hay a priori que son como las más complicadas dentro de los proyectos

y en ese sentido uno las conoce como para anticiparse y tratar de no coincidir con actividades que sean relevante para la Red con fechas que son de alta exigencias desde el SENAME...(E.I.R.I. N° 5)

"...Nosotros tenemos la asistencia a la Red dentro de la matriz, pero te digo una vez por entregar papeles y estadísticas a Sename no pudimos asistir y a si es no más, hay que priorizar..." (E.I.R.I. N°1)

Además, con respecto a este contexto también existe una observación mayor, que tiene que ver con la planificación de sus acciones, todo surge de manera muy central, desde la capital Santiago y desde ahí baja a todas las regiones, la poca incidencia del sentir comunal con respecto a decisiones y acciones planeadas, es un tema complicado de tratar, ya que varios visualizan desde la Red la poca voluntad de mejorar este sentir, es decir, no hay voluntad de cambio por mejorar y tomar más en cuenta lo local y si a eso le agregamos la poca autoridad de las particiones del servicio en regiones, con respecto al trabajo que se realiza en Santiago, los programas que trabajan con el servicio sienten una constante lucha y adecuación un poco engañosa, respecto de lo que se quiere y que no coincide verdaderamente con lo que se hace en la práctica en los programas en lo local.

"...bueno Sename nacional es así, absolutamente así, uno siempre está reclamando que hay muchas cosa que está pensadas en Santiago... por ejemplo, cuando pensaron en el programa y lo que se tenia que hacer... en el caso de nosotros teníamos que hacer esto y esto, era porqué pensaba en tener este mismo programa instalado en Santiago con un montón de redes alrededor y que funcionaran, pueden reclamar si es suficiente o no pero funciona... pero tu tienes un programa en Puente Alto ponte tu o la Pintana, un sector que es peligroso y todo, pero tiene una red increíble, así como para trabajar con mujeres, con niños, con minorías étnicas, cachas de con centros culturales, de todo así, entonces es como..."(A.E.R.I. N° 5)

"... ahí pasa por tema de algunos derechos, en el tema educación, trabajo infantil, en el sector urbano y rural es muy distinta la concepción del trabajo infantil y el derecho a la educación, porque en el área rural que tengas 8º básico para ellos ya es un logro, o trabajar es para ellos también algo que culturalmente está internalizado así, y eso también te limita de repente, ahí tu no haces un diagnóstico previo al sector que tu quieres trabajar, porque tiene que trabajar un modelo que viene así, así como otras mirada otra orientación a las familias y eso también te limita..." (A.E.R.I. N°1)

De todo lo anterior, no se desconoce que también el SENAME es quien aporta en gran parte del financiamiento de la mayoría de los centros que funcionan en la comuna, y esto también viene a ser un factor influyente a la hora de priorizar por tareas comprometidas o por la Red en algún momento o definitivamente realizar lo que el servicio demanda en una fecha determinada.

“...-Sename- pero da la plata...no es mucho lo que da, para lo que demanda...” (A.E.R.I. N° 2)

Sub-categoría N° 2: “Área Educación”

El Área Educación también se presenta como un contexto macro influyente de la gestión de Red de Infancia, orientando principalmente su influencia desde los colegios, liceos y profesores hacia la Red; al igual que el contexto anterior existe gran influencia desde su actuar y requerimientos para con la asistencia de éstos a la Red y además para la intervención de cada programa con sus usuarios.

...Es una amenaza creo yo para los programas sociales la jornada escolar completa es una amenaza para la familia, aún cuando, cuando fue creada no se creo, no se visualizó como una amenaza, sino que se visualizó como una oportunidad, yo creo que también es importante como programas sociales como desarrollan sus intervenciones sin pasar a llevar otras cosas, como vulnerar el derecho a la educación para no intervenir en el horario de escuela, para no vulnerar la asistencia... como trabajas con la familia y el niño en el lapso ente que el niño sale del colegio y eso... pero es una oportunidad para desarrollar la imaginación en cuanto a intervención... es el contexto más fuerte que visualizo yo...” (E.I.R.I. N°1)

No se desconoce que también esta área es una gran oportunidad de trabajo para las diferentes instituciones, programas y servicios que trabajamos con la infancia, ya que es aquí en donde se encuentra concentrada la gran mayoría de los usuarios del circuito de infancia. Es un espacio en el cual se puede llegar a sensibilizar y trabajar juntos con el objetivo siempre de mejorar las condiciones de la infancia y su desarrollo en la comuna; pero el problema surge cuando desde las direcciones de los colegios, escuelas y liceos se está poco sensibilizado y además se tiene una estigmatización negativa con respecto a algunos programas que trabajan con la infancia, ya que esto provoca un cierre de espacios y oportunidades de trabajo que solo desfavorecen la intervención en infancia.

"...con educación depende desde la perspectiva desde donde se mire porque la educación es súper importante para nosotros como Red también porque tiene concentrado la mayor, casi toda la población Infante juvenil de la comuna, y por lo tanto tienes un nicho de trabajo súper importante, en términos de sensibilización y el impacto de alguna actividad que dentro de la Red se pudiese planear y que estuviese dirigida a ese sector..." (E.I.R.I. N° 5)

"...demandan eso, como una colaboración de nosotros, que los ayudemos pero en el tema de poder de alguna manera para habilitar a los niños, para que ellos puedan estar en un sistema más o menos estricto así... lo que no es malo, pero habitualmente eso quieren que se de en sus términos..." (A.E.R.I. N° 5)

Otro tema interesante por resolver en el área educación como contexto influyente en la Red, es el tema de que esta área concentra gran parte de la población objetivo de los programas, lo que en algún momento se traduce en una gran demanda de atención por parte de ellos para los programas, es decir, ellos pesquisan casos y los derivan al circuito de atención que conforma la Red, pero en el mejor de los escenarios ellos requieren y exigen variadas demandas, que al no estar sensibilizados, corresponden a una rehabilitación de los niños, niñas y adolescentes, en sus términos, adaptarlos al sistema escolar, hacerlos funcional en el contexto educacional, lo que realmente en ocasiones de parte de algunos establecimientos educacionales termina saturando el circuito de atención, convirtiéndose en una amenaza constante para la Red.

"... claro ellos demandan apoyo, un apoyo para el trabajo con los niños y sobre todo un apoyo social para los niños, por que ellos sienten a veces que hacen cosas que no les corresponde hacer y nos piden que la red le ayudemos en eso, la diferencia está en como lo piden, cuando lo piden y algunos que están sensibilizados y otros que lo ven como algo externo, hay que hacer la diferencia ahí... -claro- cuando ellos están sensibilizados evidentemente es una oportunidad de ingresar y lo que pasa cuando se encuentran que hacemos cosas que no son cosas que ellos no esperaban..." (A.E.R.I. N° 5)

"...y lo que ofrecen son principalmente a los niños, que es bien interesante en el tema amenazante de la saturación pero es algo que naturalmente tiene que ser cubierto, no puede ser dejado de lado... (A.E.R.I. N° 2)

Sub-categoría N° 3: "Área Justicia"

Esta área está considerada como un contexto influyente negativamente por todo lo que ha significado las reformas en el tema, las demoras en los plazos y malas decisiones respecto de algunas leyes, todo lo anterior hace que el circuito de atención que involucra a las instituciones, programas y servicios de la Red tengan también un retraso en su actuar, sus procedimientos también se retrasan y las metas no se cumplen, es difícil trabajar desde este contexto con la Red, pero por lo menos existe una gran fortaleza de parte de esta área que es la disponibilidad y compromiso del Juzgado de Familia para con el trabajo que la Red realiza.

"...Tribunal de Familia... ellos están muy marcados por una sobre demanda y por una baja que no se han llenado los cupos de los jueces, entonces es un contexto en que ellos siempre están atrasado, nunca logran cumplir todas las atenciones, porque no tienen el personal... un contexto que juega bien en contra también a la Red pero las chiquillas parece que lo han manejado bien, porque van a esto que es la Red..." (E.I.R.I. N°1)



Análisis FODA

ANÁLISIS FODA RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA DE LA COMUNA DE QUILLOTA

En el Marco de la metodología de Planificación Estratégica, se utiliza una técnica para el análisis y resolución de problemas denominada FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas) siglas de los elementos de análisis, que permiten saber cuáles son los recursos con los que se cuenta, cuales me dan la posibilidad de llegar a mi objetivo, y por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades así como de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece; el análisis de estos factores permitirá que la Red de Infancia defina con claridad las diversas actividades y por tanto, los lineamientos necesarios que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

Para el análisis de las Fortalezas y Debilidades se contempla el mundo interno de la organización, en este caso de la Red de Infancia y Adolescencia, todas las apreciaciones sobre el funcionamiento interno de ésta. Y las Oportunidades y Amenazas contemplan el contexto externo de la Red de Infancia; y aunque estos en su mayoría no son controlables por la Red, de igual forma influyen en las prácticas que ésta adopte, por ende son de gran importancia al momento de hacer el análisis y es necesario identificarlas y considerarlas.

Para el desarrollo de la técnica FODA, los elementos internos que tienen que ver con Fortalezas y Debilidades serán desarrolladas a partir del funcionamiento interno de la Red, por ejemplo: sus prácticas como organización, sus motivaciones y apreciaciones respecto de la organización como "Red".

Y en cuanto al análisis externo las Oportunidades y Amenazas serán desarrolladas a través de temas como: contextos y actores externos que de manera directa y otros de manera indirecta son influyentes para la Red.

A continuación se presenta el análisis FODA de la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, el cual fue elaborado a partir de las opiniones de los diferentes representantes de instituciones, programas y servicios que trabajan con la infancia en la comuna; a través de una serie de reuniones de trabajo y entrevistas, entre otras actividades realizadas durante el proceso de recopilación de la información.

ANÁLISIS FODA: RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA, QUILLOTAAnálisis Interno: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Alta asistencia por motivación personal de profesionales representantes de las instituciones, programas y servicios que integran la Red. -Trabajo en Red mejora el circuito de atención para los usuarios. -Incorporación de perspectiva de derecho en el trabajo de la Red. -Alta coordinación de casos entre instituciones, programas y servicios. -Alta capacidad de retroalimentación en instancias que la Red coordina, como: capacitaciones. -Liderazgo bien definido. -Respeto de tiempos institucionales. -Inclusión de participación en la Red como objetivo en diferentes instituciones. -Amplia oferta de programas SENAME en la comuna. -Alta disponibilidad de establecimientos educacionales de todos los niveles a ser sensibilizados con las temáticas de trabajo de la Red. -Altos aportes desde SENAME en recursos económicos y enfoques de intervención para las diferentes instituciones, programas y servicios que forman parte de la Red.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Poca claridad en función y objetivos de la Red. -Baja coordinación de criterios comunes de intervención entre instituciones, programas y servicios presentes en la comuna. -Difícil asistencia a la Red desde algunas instituciones interesadas en participar de la red. -Alta priorización por labores institucionales. -Poca validación de la Red ante más instituciones. -Escasa presencia de otros profesionales en la Red; son en su mayoría solo Asistentes Sociales. -Baja incorporación de perspectiva de género para el trabajo en la red. -Baja participación de instituciones, programas y servicios en la Red, siendo referentes importante de opinión sobre temas emergentes. -Baja sensibilización sobre beneficios del trabajo que se realiza en la Red. -Escasa sensibilización con Colegios, escuelas y liceos de la comuna. -Nula participación organizaciones funcionales en la red. -Trabajo de la Red enfocado solo a población Infanto-juvenil usuaria del circuito de atención de las instituciones que componen la Red. -Baja sensibilización a Profesorado en la comuna. -Baja participación de población Infanto-juvenil no institucionalizada.

Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas**OPORTUNIDADES**

- Necesidad sentida por instituciones, programas y servicios de trabajo en Red.
- Integración de establecimientos educacionales a la red.
- Proyecciones de inclusión de una planificación de la red, en los objetivos de las diferentes instituciones, programas y servicios que trabajan con infancia.
- Alta convocatoria de diferentes profesionales que trabajan con infancia con actividades de capacitaciones de la Red.
- Acceso y disposición de las autoridades políticas locales.
- Alto interés de profesionales y técnicos que trabajan con infancia en aportar desde sus áreas de experticia.
- Posicionamiento de la temática infancia en la comuna.

AMENAZAS

- Escaso poder decisivo desde SENAME regional.
- Altas exigencias técnicas desde SENAME.
- Altas exigencias técnicas desde área Educación.
- Aprehensiones desde diferentes integrantes de la red con respecto a la inclusión de Instituciones de Orden y seguridad.
- Compleja relación con medios de comunicación (prensa escrita).
- Poca credibilidad de parte algunas instituciones, programas y servicios con el trabajo en Red.
- Área Infancia no incluida en PLADECO.
- Escasos productos de la gestión de la red, aleja a instituciones.
- Falta de Planificación clara de la Red de Infancia, objetivos, actividades apartan a interesados externos de la Red.
- Baja motivación desde algunas de las instituciones, programas y servicios para asistir a la red por falta de objetivos claros de la Red.

Síntesis Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Compromiso y motivación de asistencia a la Red de parte de profesionales, instituciones, programas y servicios. -Eficiente circuito de atención para usuarios. -Trabajo coordinado con perspectiva de derecho. -Acciones de aprendizaje continuo. -Capacidad de conducción y liderazgo. -Amplia oferta programas SENAME en la comuna. -Favorable ambiente para la difusión de la Red. -Sistema respetuoso de tiempos institucionales. -Disponibilidad y colaboración desde SENAME para con las instituciones, programas y servicios con: recursos económicos y enfoques de intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> -Escasa definición de objetivos y actividades. -Escasa coordinación de criterios comunes de intervención. -Dificultad de asistencia a la Red. -Alta priorización por labores institucionales. -Escasa promoción de la Red (beneficios, validación, sensibilización de temáticas atingentes). -Escasa inclusión de organizaciones funcionales. -Tareas centradas solo en población infanto-juvenil institucionalizada. -Falta de espacios de participación comunitarios. -Escasa presencia de otros profesionales que trabajen en el área infancia.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Acceso y disposición de las autoridades políticas locales. -Necesidad de trabajo en Red. -Integración de diversas instituciones a la Red. -Proyección de Red Infancia con Plan claro de intervención. -Alta convocatoria de profesionales y técnicos que intervienen y trabajan ligados a la infancia. -Proyección y posicionamiento de la temática infancia en la comuna. 	<ul style="list-style-type: none"> -No inclusión de Área Infancia en PLADECO. -Escaso poder resolutivo SENAME regional. -Alta exigencia técnicas desde SENAME y Educación. -Aprehensiones en inclusión de instituciones de orden y seguridad a la Red. -Compleja relación con medios de comunicación. -Escasa promoción y difusión de la Red de Infancia. -Falta de Planificación clara aleja a agentes externos beneficiosos para la Red.

ANÁLISIS INTEGRADO FODA

El Análisis Integrado de la matriz FODA, nos permite identificar en el cuadrante Fortalezas-Oportunidades, las siguientes potencialidades de la Red:

- A nivel interno:
 - ✓ Reconocimiento de necesidad de trabajo en Red.
 - ✓ Compromiso personal de profesionales con el trabajo de la Red.
 - ✓ Reconocimiento de necesidad de una planificación clara para el accionar de la Red a futuro.
 - ✓ Convicción que trabajo en Red mejora circuito de atención para los usuarios.
 - ✓ Reconocimiento de la Red como instancia de retroalimentación de información pertinente a Infancia.

- A nivel externo:
 - ✓ Amplia oferta de instituciones, programas y servicios relacionados con la infancia en la comuna.
 - ✓ Alta convocatoria con eventos planificados por la Red.
 - ✓ Reconocimiento de aportes desde SENAME tanto económicos como de enfoques de intervención.
 - ✓ Acceso y disposición desde las autoridades políticas locales para el trabajo que realiza la Red.

A través del cruce estos elementos el Plan Estratégico deberá incluir proyectos dirigidos a fortalecer tanto los aspectos internos de funcionamiento de la Red, como los externos de contextos que rodean a la misma; optimizando los recursos con los que se cuenta para dichas propósitos.

Las principales limitaciones (Amenazas y Debilidades) que presenta la Red, tanto internas como externas, que se deberían revertir en el proceso y potencialmente que podrían llegar a convertirse en fortalezas, son las siguientes:

- A nivel interno:
 - ✓ Cantidad y calidad de productos del trabajo realizado por la red.
 - ✓ Área infancia no incluida en PLADECO.
 - ✓ Falta de Planificación de la Red, objetivos y actividad.

- A nivel externo:
 - ✓ Escasa participación de población infanto-juvenil no institucionalizada.

Todas las limitaciones antes nombradas se convertirán en fortalezas en la medida que la Red de Infancia y Adolescencia pueda establecer su planificación, definiendo de manera clara su intervención en el área, funciones, responsables y productos.

Para la consecución de lo antes mencionado, la estrategia a utilizar se apoyara en los elementos de **FO (Fortalezas y Oportunidades)**, el cual se basa en el uso de fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas; es así como la organización logra hacer un mejor uso de todas sus capacidades.



CAPÍTULO VI

Plan Estratégico Red de Infancia y Adolescencia

**Quillota
2007-2009**



**PLAN ESTRATÉGICO RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA DE LA COMUNA
DE QUILLOTA 2007-2009**

- **MISIÓN**

“Nuestra misión es articular un sistema de promoción y protección de derechos, posicionando el tema de la infancia a nivel local, promoviendo espacios efectivos de participación infanto-juvenil y desarrollando estrategias en conjunto de trabajo interinstitucionales eficientes, oportunas y eficaces”.

- **VISIÓN**

“Nuestra visión es constituir la Red de Infancia en una instancia técnica, propositiva, representativa, participativa, funcional, eficiente, abierta, diversa, tendiente a posicionar una cultura de Derechos basada en la Convención de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, generando acciones democráticas y de respeto entre las personas y las instituciones”.

- **PRINCIPIOS ORIENTADORES**

La Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, tiene como objetivos principal constituirse en una instancia de trabajo interinstitucional en el cual se reúnan instituciones, programas y servicios ligados a la infancia, en el cual se realicen actividades que fomenten una Cultura de Protección y Promoción de Derecho para los niños, niñas y adolescentes de la comuna; además de representar una instancia que desarrolla acciones eficientes, oportunas y eficaces para la infancia. Todo lo anterior implica identificar y ahondar en temáticas que sustenten el accionar de la Red de Infancia y que además orienten los niveles de eficiencia con los cuales se realizan las actividades en la misma.

Es así que la Red se ve en la obligación de declarar sus Principios Orientadores, principios que sustentan su accionar y el logro de sus objetivos. Los principios que sustentan la Política Comunal de Infancia y Adolescencia Quillota 2007-2009, son los siguientes: Transversalidad de la Perspectiva de Derecho y de la Perspectiva de Género; Gestión Social de Calidad; Sistema de Cooperación Pública y Privada e Integridad de la Red.

1. TRANSVERSALIDAD DE LA PERSPECTIVA DE DERECHO Y DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Existen una serie de principios que orientan el accionar de la Red de Infancia, uno de ellos y el principal lo constituye la transversalidad de la Perspectiva de Derecho y de la Perspectiva de Género, ambas emanan desde la Convención de los Derechos de Niños. Este principio se orienta como un sistema transversal de ambas perspectivas en el accionar de la Red, el cual considera acciones tales como: entregar a todos los niños, niñas, adolescentes herramientas útiles, que les permita el descubrimiento y conocimiento de sus derechos como miembros activos de la sociedad; y además de socializar y formar a todos en igualdad de oportunidades tanto para hombres y mujeres, presentándose a la igualdad de género como una relación de equivalencia, un parámetro que permite tratar a sujetos diferentes como iguales, al tener el mismo valor.

Lo anterior se pretende llevar a cabo a través del trabajo participativo y colaborativo entre las instituciones ligadas a la infancia en la comuna, la motivación principal es capacitar a todos los actores sociales que trabajen con niños, niñas, adolescentes y que además estos promuevan en la comunidad un enfoque de derecho y de igualdad de género, que estos sean conocidos y además sean integrados a los procesos de construcción social y resignificación de la infancia en la comuna.

La gestión va dirigida a fomentar procesos de desarrollo en la comuna, tanto en el respeto y cumplimiento de los Derechos y la Igualdad de Género y Oportunidades; promoviendo a su vez el cambio de ideología impulsado por SENAME, desde una *doctrina de la situación irregular de los menores* a un *sistema protección integral de la infancia*, en el cual se valora a los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos.

La Red de Infancia y Adolescencia pretende a través de este principio orientar su accionar, planificando actividades que promuevan e integren en la comunidad una Cultura de Derechos y de Igualdad de Oportunidades; cambio que se produce paulatinamente y que se pretende seguir fomentando a través de las diferentes acciones emprendidas en la Política de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota.

Los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes son deberes ineludibles para el conjunto de la sociedad; construir una nueva cultura de infancia y adolescencia, es fundar una cultura basada en el respeto de los derechos y la igualdad de oportunidades, propiciando una comuna más justa y más humana.

Todo lo anterior apunta a que la acción fundamental para llevar a cabo este propósito tiene que ver con el posicionamiento de la temática en la comuna y desde esa base desarrollar las diferentes estrategias de difusión e implementación de un efectivo trabajo desarrollando en forma transversal los dos enfoques (Derecho y Género), sensibilizando y socializando a toda la comunidad.

2. GESTIÓN SOCIAL DE CALIDAD

La política social busca producir mejoras en el bienestar de las personas, guiándose por principios que tienen que ver con la definición de su población-meta (universo), la consecución del objetivo buscado (impacto) y la utilización de los medios asignados a alcanzarlo (eficiencia). Para ello recurre a la gestión social, responsable de la identificación concreta de los beneficiarios y del manejo de los medios que se ponen a disposición para alcanzar los fines de los programas y proyectos. Se utilizan para ello diversos instrumentos, entre los que hay que destacar la focalización y el análisis costo-impacto.²¹

Por ello, hay que entender el universo como la sociedad entera, compuesta por personas que persiguen la satisfacción de sus necesidades básicas; hay algunas que podrán solventarlas con sus propios ingresos; respecto de otras, en diferente proporción, pero será el Estado el que actúe como subsidiario y debe asumir la responsabilidad de proporcionar los satisfactores para una cantidad importante del universo; es aquí donde la focalización aparece como un instrumento adecuado para identificar con la mayor precisión posible a las personas que deben ser atendidas por un programa concreto, atendiendo a la insatisfacción de las necesidades que se pretende atender y tomando en cuenta los recursos con que se cuenta.

El elemento clave en los programas sociales en general es el impacto, esto es, la medida en que un proyecto, en función de sus objetivos, transforma en alguna proporción del universo seleccionado. En tanto la evaluación de la eficiencia, mide la relación que existe entre los productos (bienes o servicios) que se entregan a través de la política social y los costos de los insumos y las actividades que se llevan a cabo para obtener aquellos resultados.

En cuanto a la gestión social de calidad se refiere a la evaluación del desempeño de la gestión en el ámbito de la intervención social, lo que se evalúa es que se gestione en un régimen de igualdad de oportunidades, corresponsabilidad participativa, cooperación social y pluralidad de provisión; para el caso de las acciones públicas, propugnamos garantía jurídica de acceso a sus prestaciones.

²¹ Principios e instrumentos para la gestión social. Rolando Franco. Director, División de Desarrollo Social, CEPAL 2002.

El fortalecimiento de la gestión social para llegar a una gestión social de calidad, requiere de actores sociales que cuenten con capacidades para el diseño y la ejecución de programas de desarrollo sostenibles en el tiempo, la incorporación de actores sociales influyentes que se manejen en el entorno en el cual se desarrollan las iniciativas, todo lo anterior asegura la transparencia en la asignación de recursos y el proceso de gestión.

La gestión social de calidad en su evaluación también incluye integración de: la participación de las comunidades en la gestión de sus proyectos de desarrollo, que esto sea comprendido como un proceso de interculturalidad progresivo, que provoque una mejora en las prácticas referentes a la temática abordada, en el caso de la Red de Infancia y las instituciones, programas y servicios que la integran, la temática infanto-juvenil; haciendo referencia en sus acciones emprendidas a un buen uso de los recursos, una mayor atención a las necesidades de la población y finalmente al mejor acceso a los servicios públicos destinados a la infancia.

La Política Comunal de Infancia necesariamente debe cumplir con un buen nivel de gestión social, a través del cual debe cumplir con ciertos estándares de calidad esenciales para la infancia en la comuna, como por ejemplo:

- a) Provisión: comprende el derecho de los niños a poseer, recibir o tener acceso a ciertas cosas que garanticen su desarrollo armónico e integral como seres humanos, en los aspectos físico, intelectual, afectivo y psíquico.
- b) Participación: comprende el derecho de los niños a pensar, hacer las cosas, a expresar libremente y a tener una voz efectiva sobre cuestiones que afecten su propia vida y la de la comunidad.
- c) Protección: comprende el derecho de los niños a ser protegidos de ciertos actos o prácticas que atenten contra las posibilidades de su desarrollo integral como seres humanos.

3. SISTEMA DE COOPERACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

Para el desarrollo de la Política Comunal de Infancia se requiere de una gran cooperación de instituciones públicas y privadas. Las cuales en el actual contexto global se denomina *gobierno red o*, si se prefiere, por *gobernanza*, ambos se entienden como la gestión de las interdependencias entre los actores orientada a conseguir el desarrollo humano. Por desarrollo o progreso humano entenderemos el desarrollo que compatibiliza:

incremento de la renta, equidad, sostenibilidad, y fortalecimiento de la libertad individual y de la democracia²².

La gobernanza o gobierno en red significa, como bien señalan I. Blanco y R. Gomá, el reconocimiento de la complejidad como elemento intrínseco del proceso político; un sistema de participación y colaboración de actores plurales en el marco de redes plurales y una nueva posición de los poderes públicos en los procesos de gobierno, lo que significa la adopción de nuevos roles e instrumentos.

Un sistema social está estructurado socio-políticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y procedimientos formales e informales (que pueden registrar diferentes niveles de institucionalización) dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias.

La gobernanza es entendida como la gestión de las interdependencias entre los gobiernos y los actores no gubernamentales para crear o fortalecer redes de cooperación para la construcción colectiva del desarrollo humano. El término no se puede caracterizar en negativo, por oposición al estilo tradicional de gobernar, es decir, alejada de los controles jerárquicos, de la planificación entendida de arriba-abajo y de la asignación de competencias por niveles territoriales de administración pública estilo de gobernar.

La gobernanza constituye un nuevo paradigma político, el cual introduce nuevas y sustitutorias dinámicas políticas y sociales. Por ello es necesario destacar sus principales características que la identifican:

- a) El interés general es una construcción colectiva.
- b) La democracia como capacidad de representación.
- c) Un nuevo protagonismo político: El liderazgo democrático en la sociedad red.
- d) Una nueva actuación: Garantizar la equidad en la sociedad red.
- e) El gobierno multinivel.
- f) La democracia como desarrollo económico.
- g) Un nuevo tipo de gestión pública: La gestión estratégica de redes territoriales.

Todo lo anterior da cuenta de un nuevo paradigma de cooperación e integración pública privada. Paradigma bajo el cual se pretende abarcar la cooperación pública privada que se da en la comuna de Quillota, en relación a las instituciones, programas y servicios ligados a la Infancia.

²² www.gobernabilidad.cl. Texto "El gobierno Red o Gobernanza" Josep Maria Pascual Esteve.

Existen una serie de atributos para la caracterización de la cooperación pública-privada, entre las que se encuentran:

- i) La existencia objetivos comunes, en que la creación de una opción compartida en el entorno orienta las prioridades.
- ii) Asumir responsabilidades concretas, que se lleve a cabo el desarrollo estratégico comunal y, en especial, sus proyectos clave.
- iii) Articular de manera efectiva las responsabilidades asumidas, con el objetivo de conseguir la máxima sinergia entre recursos, conocimientos y capacidades del sector público con los del sector privado.

4. INTEGRIDAD DE LA RED

La Red de Infancia y Adolescencia debe fundamentar su accionar en la integridad de su funcionamiento y razón de ser; proponiendo y definiendo reglas claras de convivencia, en las cuales se incorporen los conceptos de equidad social, pertinencia, eficacia, eficiencia, participación, respeto y democracia.

Los conceptos antes mencionados, hacen referencia al funcionamiento íntegro de la Red, definiendo así los elementos que la constituyen: el concepto de *equidad*, muchas veces se confunde la equidad social con la igualdad; sin embargo, estos dos conceptos no apuntan a lo mismo. La igualdad implica que todos tengan las mismas cosas, lo que no resulta posible. Lo que sí es posible, es que todos los seres humanos tengan por igual la oportunidad de desarrollar sus propias potencialidades, es decir, que las personas tengan las condiciones materiales, socioculturales y espirituales que les permitan a ellas y a la sociedad toda acceder a una existencia digna y a una cada vez mejor calidad de vida. A eso apunta, precisamente, la equidad social. Ésta última permite una convivencia pacífica que se debe desarrollar tanto al interior de la red, como al exterior de esta, para quienes van dirigidas las acciones que la Red.

La *pertinencia* se conceptúa (Martínez y Letelier, 1997; UNESCO, 1998) como: "la congruencia entre las expectativas del contexto y la oferta institucional o programática (pertinencia social o externa). Y una pertinencia interna caracterizada por la congruencia entre la plataforma teleológica de la institución y/o programa y los recursos y procedimientos que se arbitren para la consecución de aquella". El concepto de *pertinencia* tiene que ver con la correspondencia entre las actividades planeadas y las necesidades del contexto social en cual se encuentra inmersa la Red; así como también la pertinencia interna de la red tiene que ver con la correspondencia lógica entre los objetivos

planteados, los recursos y mecanismos a través de los cuales se logre la consecución de los objetivos.

La *eficiencia* tiene que ver con la evaluación de la utilización de los recursos en relación a los resultados obtenidos, la eficiencia hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar y motivar a quienes pertenecen a la organización, lo que implica una evaluación interna de los procesos que lleva a cabo la red con respecto del buen empleo de recursos; en cambio la *eficacia* evalúa el cumplimiento de objetivos, resultados de los proyectos y acciones comparando lo previsto con lo realmente alcanzado; es decir, la eficiencia se concentra en cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan y la eficacia en: para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen, qué objetivos se logran. En el proceso de formulación de la estrategia de una organización el enfoque que debe prevalecer en la formulación de objetivos y estrategias es el de la "eficacia". El enfoque de la eficiencia "entra" en el momento en que se definen los planes, los presupuestos y las acciones para poner en práctica la estrategia.

El concepto de *participación* significa que la gente intervenga estrechamente en los procesos económicos, sociales, culturales y políticos que afectan sus vidas. Es la potenciación de las personas para que participen del desarrollo y se beneficien de él. El desarrollo del concepto de participación tanto dentro como fuera de la red, implica ampliar opciones y un mayor empoderamiento de las personas para facilitar el acceso a las diferentes oportunidades que se presentan.

Todo lo anterior se debe desarrollar en un ambiente *democrático* y de profundo *respeto a la diversidad* presente en la red y la comunidad en general, la democracia significa igualdad social y civil, y el rechazo de la discriminación y el prejuicio; el concepto también abarca la noción de pluralismo y diversidad cultural., diferentes perspectivas y estilos de vida, moviendo diferentes grupos sociales hacia una coexistencia pacífica o integración respetuosa. La democracia representa el ideal de una comunidad cohesiva de gente viviendo y trabajando conjuntamente por una cultura de respeto a la infancia.

• **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

A partir de la declaración de los Principios Orientadores de la Política de Infancia de la comuna de Quillota, el Plan Estratégico considera los siguientes objetivos que orientarán el accionar del Área Infancia durante el período 2007-2009.

- 1.** Promover en la comuna de Quillota una cultura de protección y promoción de los Derechos de niños, niñas y adolescentes; a través del posicionamiento de la temática Infanto-juvenil en la agenda comunal, además de propiciar la socialización de esta en la comunidad.

- 2.** Promover la participación infanto-juvenil, a través de espacios efectivos de participación y opinión, generación de instancias representativas en la Red y fortalecer las diferentes organizaciones infanto-juveniles presentes en la comuna.

- 3.** Generar las condiciones para el desarrollo de estrategias de trabajo efectivas interinstitucionales a través de mecanismos y accesos expeditos a la información, comunicación clara y ambientes colaborativos de trabajo.

- 4.** Promover espacios de reflexión y formación para las personas e instituciones vinculadas a la temática Infancia; a través del fortalecimiento de las instancias existentes y generando nuevos espacios de discusión, debate y análisis.



Matriz Estratégica

OBJETIVO Nº 1:

“Promover en la comuna de Quillota una cultura de protección y promoción de los Derechos de niños, niñas y adolescentes; a través del posicionamiento de la temática Infanto-juvenil en la agenda comunal, además de propiciar la socialización de esta en la comunidad”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTOS Y ACTIVIDADES
POSICIONAMIENTO DE LA TEMÁTICA INFANTO-JUVENIL	Socialización de los Principios Orientadores de la Política Comunal de Infancia.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de los principios orientadores de la Política Comunal de Infancia. • Discusión y análisis de los principios orientadores. • Difusión de los principios orientadores.
	Socialización del Plan Estratégico de Infancia.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del documento del Plan Estratégico de Infancia. • Presentación oficial a la Red de Infancia del Plan Estratégico de Infancia. • Incorporación de líneas estratégicas del plan en cada una de las instituciones, programas y servicios que trabajan con la Red de Infancia.

OBJETIVO Nº 2:

“Promover la participación infanto-juvenil, a través de espacios efectivos de participación y opinión, generación de instancias representativas en la Red y fortalecer las diferentes organizaciones infanto-juveniles presentes en la comuna”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTOS Y ACTIVIDADES
GENERAR ESPACIOS EFECTIVOS DE PARTICIPACION	Generar espacios masivos y efectivos de participación y opinión de la infancia en la comuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del primer congreso de niños, niñas y adolescentes de la comuna. • Organización de foros y mesas de dialogo de participación juvenil. • Organización de marchas con temáticas seleccionadas y priorizadas por niños, niñas y adolescentes de la comuna. • Creación de Consejos Mensuales de niños, niñas y adolescentes. • Celebración de fechas relevantes para la infancia y la adolescencia.
REPRESENTACIÓN INFANTO-JUVENIL	Generar espacios de representación infanto-juvenil en la Red de Infancia y Adolescencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación Infanto-juvenil en reuniones y actividades de la Red de Infancia. • Incorporación de actores representativos infanto-juveniles (centros de alumnos y organizaciones funcionales).
FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES INFANTO-JUVENILES	Fortalecimiento organizaciones infanto-juveniles.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de formación de monitores. • Capacitaciones que tengan como objetivo la inserción social de las organizaciones infanto-juveniles. • Incorporación de actores sociales (organizaciones funcionales, familias, niños, niñas y adolescentes).

OBJETIVO N° 3:

“Generar las condiciones para el desarrollo de estrategias de trabajo efectivas interinstitucionales a través de mecanismos de accesos expeditas a la información, comunicación clara y ambientes colaborativos de trabajo”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTOS Y ACTIVIDADES
ACCESO A LA INFORMACION	Soporte Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de soportes audiovisuales virtuales (página Web; blogs de opinión, etc.). • Creación e implementación de estrategias de difusión (Ej.: visitas a colegios y organizaciones funcionales de la comuna).
	Gestión de la Información	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de seminarios de título. • Gestión de prácticas profesionales. • Sistematización de prácticas de la Red de Infancia. • Administración Efectiva de bases de datos disponibles en las instituciones.
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Estrategias comunicacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de soportes tecnológicos. • Utilización y mantención de soportes tecnológicos. • Utilización de Internet como medio para mandar información.
	Vías de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos de coloquios en el Área Infancia y Adolescencia. • Sistematización y replica de la información que genere la Red en las instituciones, programas y servicios.
INTEGRACIÓN INTERINSTITUCIONAL	Ambiente amigable.	<ul style="list-style-type: none"> • Autocuidados con los integrantes de la Red de Infancia y Adolescencia. • Reuniones permanentes de trabajo. Reuniones productivas de trabajo.
	Compromisos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar compromisos de cada institución, programa o servicio con el funcionamiento de la Red de Infancia. • Compromiso de asistencia: un representante por institución. • Compromisos de replicas de la información.

	PROGRAMA	• PROYECTOS Y ACTIVIDADES
	Trabajo colaborativo.	<ul style="list-style-type: none">• Compromisos de colaboración.• Creación de comisiones para trabajo por temáticas de interés para la Red de Infancia.

OBJETIVO Nº 4:

“Promover espacios de reflexión y formación para las personas e instituciones vinculadas a la temática Infancia; a través del fortalecimiento de las instancias existentes y generando nuevos espacios de discusión, debate y análisis”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTOS Y ACTIVIDADES
FORTALECIMIENTO ESPACIOS REFLEXIVOS	Fomento de los espacios de reflexión existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Foros de discusión sobre temas de interés de la Red de Infancia.
	Generación de espacios de reflexión.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de comité encargado de planificar actividades reflexivas según sea el interés de la Red de Infancia.
FORTALECIMIENTO ESPACIOS DE FORMACION	Fomento de los espacios de formación existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de un sistema periódico de capacitaciones.
	Generación de espacios de formación.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de comité encargado de planificar actividades de formación según sea el interés de la Red de Infancia.



CAPÍTULO VII

Reflexiones Profesionales



REFLEXIONES PROFESIONALES

Para el desarrollo de las Reflexiones Profesionales obtenidas del presente proceso de Seminario de Título, se configuraran tres ejes de análisis entre los cuales encontramos:

- Metodología Utilizada
- Temática Abordada
- Desafíos para el Trabajo Social

METODOLOGÍA UTILIZADA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La metodología empleada para la configuración del presente Seminario de Título corresponde a la Planificación Estratégica, metodología que proviene del área empresarial, perfilándose mas precisamente en el área de la economía, buscando la mayor rentabilidad, basando su quehacer en la eficiencia y eficacia que cada organización logre obtener en la consecución de sus objetivos.

Sin embargo, gracias a los excelentes resultados obtenidos con la aplicación de la metodología, ésta se ha ido adaptando a un sin número de escenarios muy diferentes desde donde nació la Planificación Estratégica; ya que la aplicación de la metodología en las organizaciones de todo tipo, impacta profundamente en su clima organizacional canalizando la toma de decisiones, facilitando procesos de selección de actividades y de recursos, además posibilita la autoevaluación del grupo de trabajo integrando a todos los niveles dentro la organización, por ende facilita el trabajo en equipo y permite indiscutiblemente la identificación de las mejores condiciones que se deben dar para que opere el cambio esperado y planificado por todos en la organización.

La metodología esta siendo actualmente empleada en áreas tales como: educación, salud y en el ámbito social; convirtiéndose en estos escenarios una herramienta válida para delinear una orientación de largo plazo y un marco operativo a corto plazo, permitiendo a las organizaciones que emprendan este proceso, identificar hacia dónde deben encaminar su labor y cómo desarrollar sus planes de acción que le permitan alcanzar los objetivos propuestos.

El proceso de Planificación Estratégica implementado en una organización pretende promover una constante evaluación del proyecto propuesto, y no sólo considerar la evaluación como una actividad que se hace al cierre de un ejercicio. Es más, incorporar la evaluación como un proceso permanente que tiene que ser parte de un estilo de gestión dentro de la organización.

La Planificación Estratégica al aplicarla contempla de los siguientes pasos: análisis interno y externo de la organización, con los resultados obtenidos aplicación de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), luego hacer un balance entre la misión que se ha encomendado a la organización; los medios que se le han entregado para cumplirla; las expectativas de quienes la integran y finalmente construir y proponer una matriz de intervención configurada en base a los sueños de cada uno de los miembros de la organización propone.

En este sentido, trabajar con la metodología desde el Trabajo Social implica tener en cuenta y evaluar los factores políticos, económicos, ambientales, sociales y tecnológicos, que afectan o que pueden afectar a la organización y a cada uno de sus miembros, estableciendo por ende, las acciones que se deberán realizar y las medidas a tomar para contrarrestar las eventuales externalidades negativas de los referidos factores.

El Trabajo Social facilita la aplicación de la metodología, ya que comparte una serie de características van haciendo del proceso de aplicación, un proceso cómodo de ejecución; a continuación se presenta un cuadro a través del cual se pretende hacer un paralelo entre los atributos de la profesión que facilitan la aplicación de la metodología:

Cuadro N° 22: Características del Trabajo Social que facilitan la aplicación de la Planificación Estratégica.

Trabajo Social	Planificación Estratégica
Usa modelo ecológico de intervención, holístico en la percepción de los procesos que se desarrollan tanto en personas, como en organizaciones.	Pretende conocer todo lo que influye y pueda llegar a influir en su planificación, visión integral y holística de la situación y el contexto que lo rodea.
Dispone de competencias para facilitar los procesos participativos, informados y propicia el empoderamiento.	Pretende crear ambientes participativos, que integren a todos los niveles dentro de una organización en cuanto a lo que su proceso de intervención se propone, busca crear interés de información y compromisos con los actores involucrados.
Dispone de competencias para facilitar los procesos de entendimiento en los diferentes niveles de instrucción que manejen los actores involucrados.	Al trabajar con todos los niveles de la organización, se necesita profesionales con buen manejo de la información y que sepan transmitirla a los diferentes niveles de instrucción que presentan las personas de los diferentes estamentos de la organización.
Dispone de habilidades profesionales, tales como: capacidad de análisis, capacidad de crítica y auto-crítica.	El proceso de planificación estratégica necesita de un permanente análisis y evaluación de los procesos que se llevan a cabo, por lo tanto necesita de profesionales críticos de su quehacer y con amplias habilidades sociales desarrolladas para la mejor implementación de la metodología.
Dispone de manejo de técnicas de trabajo con grandes grupos. Ejemplo: OPEN SPACE. En Trabajo Social se registran experiencia de Open Space con participación de 200 personas.	Técnica y manejo eficaz de trabajo con grupos amplios. El Open Space se presenta como una técnica de trabajo innovadora, porque su principio se basa en la acción, ayuda a los participantes a tomar conciencia de su responsabilidad y del lugar que ocupan en la reunión para llevar a cabo el paso siguiente. Con estos componentes se consigue una gran eficacia y una comunicación abierta en todas direcciones, más amplia que la utilizada en talleres de planificación estricta, cumpliendo aquí el profesional un rol de guía y moderador del proceso.

Fuente: Elaboración Propia

El Trabajo Social se presenta ante esta metodología, como una instancia concreta a través de la cual se puede llevar a cabo el proceso de Planificación Estratégica, logrando el profesional establecerse como un nexo que es capaz de implementar el proceso, de llevarlo a cabo y sacar los mejores provechos de la metodología en un área tan difícil como lo es el área social.

TEMÁTICA ABORDADA: INFANCIA Y TRABAJO EN RED

Para el Trabajo Social no es una novedad el trabajo en red y menos el trabajo con y por la infancia, ya que siempre ha sido un sector de la población altamente vulnerado en sus derechos, no obstante dentro del contexto en que se desarrolla el Seminario de Título, cobra mayor relevancia la infancia y el trabajo en red que se realiza con respecto a esta temática, ya que como área de trabajo permite a la profesión implementar nuevas

metodologías de intervención, desarrollando adecuadas estrategias diseñadas e implementadas para el proceso en cuestión, permitiendo a su vez abrir espacios para una intervención no convencional desde la profesión.

Lo anterior implica profundizar también en las distintas expresiones que ha ido evolucionando el concepto de infancia durante la historia y más bien de sus consecuencias prácticas, como lo es pasar de una doctrina de *menores en irregularidad social* al actual *sistema integral de protección de la infancia*, el cual también amplía la concepción del menor a una noción de sujeto de derecho, en el marco de una sociedad democrática, la que debe garantizar el bienestar para todos sus ciudadanos y especialmente para sus niños, niñas y adolescentes.

Durante el desarrollo del Seminario de Título, la infancia es concebida como un área confiable de intervención, el cual ofrece un amplio repertorio desde donde la profesión se puede situar y proyectar su accionar, de esta forma también contribuye al trabajo en áreas que realmente son prioritarias en el ámbito social.

La infancia, como parte esencial de la sociedad, se presenta con una serie de carencias, las cuales se tratan de responder a través de diversos medios y recursos dispuestos en la sociedad para la satisfacción de sus necesidades; es así que desde el gobierno encontramos una serie de programas que surgen desde diversas áreas: educación, salud, justicia, etc., y también desde las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y además de organismos internacionales colaboradores con la infancia, todos en su conjunto tratan de responder y dar solución a estas necesidades; todo lo anterior se lleva a cabo a través de planes, programas, organismos y servicios establecidos, que requieren de disciplinas y profesionales idóneos, que sean capaces de desarrollar un trabajo eficiente y eficaz con la infancia y la adolescencia.

Es precisamente, que respondiendo a las características antes mencionadas, es que encontramos la disposición desde la disciplina del Trabajo Social y de sus profesionales, el interés de trabajar con y por la infancia, revisando constantemente metodologías aplicadas y desarrollando a su vez, nuevos métodos de trabajo, que en lo posible contribuyan a dar solución a lo que se requiere, tomando en cuenta los contextos particulares en que se enmarca cada experiencia, tratando de rescatar lo más fiel posible el sentir de los niños, niñas, adolescentes y adultos con respecto a las necesidades del área.

De esta forma, es que el presente Seminario de Título trabajó a través de una metodología relativamente nueva en lo social, como lo es la Planificación Estratégica, que es un modelo de planificación que trata de responder estratégicamente a las necesidades de cada organización, esta vez se llevo la metodología a las necesidades de una red de

trabajo, es decir, responder a las necesidades planteadas desde la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, pretendiendo a través de lo realizado dar claridad a la planificación de la red, constituirse en una acción válida de intervención y que además logre satisfacer las necesidades detectadas.

Se debe destacar del trabajo realizado, la aplicación de la metodología en una red, ambientes de trabajo conocidos para los profesionales del área social y sobre todo para los Asistentes Sociales, que son profesionales asiduos a trabajar en Red, empleando sus habilidades para facilitar los procesos, poniendo énfasis en evidenciar la articulación existente entre cada una de las instituciones, programas, servicios y que estos funcionan, colaborando con la Red y validando sus prácticas avaladas por un deseo común, en este caso de la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, de contribuir con la infancia en su comuna, posicionar la temática y relevar a nivel local las acciones emprendidas en pro de una infancia más justa e integral.

El trabajo en red para la profesión supone una forma de hacer las cosas, de ir "tejiendo" relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando "de nudo en nudo" hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y colaboradores.

Desde el Trabajo Social, la apuesta está en establecer un trabajo en Red que permita mejorar los canales de comunicación entre los diversos actores, en vías de establecer una adecuada coordinación y cooperación entre éstos, favoreciendo de este modo la calidad de los servicios y el desarrollo pleno de las capacidades y especificidades de cada uno de los programas. Es así, que desde la profesión, se hace latente la necesidad de generar instancias de encuentro, coordinación y cooperación, para precisamente ir estableciendo acuerdos que permitan aunar esfuerzos para una tarea que es compartida, haciendo posible el intercambio de recursos y que el apoyo sea recíproco, el contacto social y la ganancia social de establecer lazos de influencia y colaboración que potencian el trabajo en red.

A su vez, el profesional Asistente Social al enfrentar y desarrollar el trabajo en red se está constantemente capacitando de nuevos aprendizajes y prácticas, generando también adaptación y tolerancia a nuevos contextos, desarrolla su creatividad y favorece desde la flexibilización del ejercicio de la profesión el mejor entendimiento de los procesos sociales, de los nuevos contextos cambiantes llenos de movimiento y desplazamiento, tanto físicos como sociales, además de contribuir a relaciones eficaces y eficientes en el área social.

A través del trabajo en red se debe apuntar a generar necesariamente prácticas reflexivas, identificar nuestros aciertos y dificultades, generar acciones que permitan entregar un servicio de calidad, compartir experiencias con otras instituciones, programas y servicios, establecer metodologías que tiendan a fomentar el desarrollo de las capacidades de los sujetos, entender al otro como un sujeto válido portador de derechos y responsabilidades, trabajar para modificar la concepción de *sujeto-objeto de atención necesitado*, el cual por años se mostró como un sujeto receptor de nuestras intervenciones; se debe mirar a los sujetos como reales actores parte del proceso de construcción conjunta con los profesionales, haciendo que los proyectos y actividades planificadas respondan y se adapten a las necesidades de los sujetos, no por el contrario de adaptar a los sujetos a diferentes proyectos que no dan solución alguna a sus requerimientos.

El factor dinamizador del trabajo en red, desde la profesión está señalado por los objetivos o metas estratégicas y no por el trabajo en red en sí mismo. No tiene sentido una red hacia dentro, sino en función de lo que se haga "como red", es decir, hacia fuera, su eficiencia y su eficacia. Por eso la forma y la intensidad que tome el trabajo en red dependerá de cuánto podamos incidir en transformar la situación que nos sirve de punto de partida hacia el objetivo planteado.

Trabajar en red supone tener formas diversas de coordinación operativas en las que cada quien aporta lo que le es más propio y sobre lo que más sabe, a través de acciones, proyectos y líneas de trabajo concretas. Sin acción, los nudos que conforman la red ceden.

DESAFIOS PARA EL TRABAJO SOCIAL EN EL AREA INFANCIA

La infancia se presenta como un área a la cual constantemente se deben realizar aportes desde la profesión, ya que el buen desarrollo de la infancia en una sociedad desafía a toda la institucionalidad social del Estado, actualmente retomando de raíz la cuestión de los derechos, reconsiderando las expresiones más básicas de responsabilidad con la infancia, reformulando lo justo y lo equitativo, reinventando estrategias de intervención que cada día sean más atingentes, eficientes y eficaces para con la infancia.

Es importante, por ello, que desde la profesión se desarrolle una acción reflexiva crítica y autocrítica, que nos posibilite no sólo fomentar la sistematización de esta, sino también proponer y compartir los resultados, las enseñanzas que dichas prácticas como profesión nos deja.

Debemos reconocer, que desde una organización social sin planificación y estrategias claras de intervención, no responde a las expectativas o necesidades que se hacen sentir desde el área que se pretende intervenir. Es así, como la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, se planteó la necesidad de elaborar un plan de acción para los años 2007-2009; proceso que comienza con la definición de la metodología, y que durante su aplicación en la temática, la metodología de Planificación Estratégica al trabajo en Red con Infancia y Adolescencia, se van viviendo y obteniendo los siguientes resultados, que van desde recoger las inquietudes y reflexiones del equipo de trabajo en torno a la necesidad de planificar y programar las acciones como organización, plantear el trabajo desde un Plan Estratégico que nos permita contrastar donde estamos, hacia donde queremos ir, y a través de que medios lo podemos conseguir.

De esta forma, que el documento resultante de la aplicación de la metodología define a lo menos: misión y visión de la Red, a través de la metodología establece prioridad de temas y actividades por desarrollar, propone también objetivos estratégicos que sirven como elementos catalizadores de la política a emprender, marca las líneas de trabajo que surgen desde los objetivos estratégicos y por último también define una serie de principios que tienen como función identificar el trabajo y esfuerzo de cada uno de los colaboradores que trabaje en la consecución del plan, definiendo en ellos valores de trabajo que en conjunto guíen el accionar de la organización.

Todo lo anterior, se lleva a cabo a través de la aplicación de nuevas metodologías a escenarios desconocidos, desde donde la profesión es capaz de sortear desafíos en diferentes ámbitos, como los que se detallaran a continuación:

En el ámbito metodológico desde la profesión, el abordaje del trabajo en red en el área infancia y adolescencia utilizando la metodología de Planificación Estratégica, da cuenta de desafíos tales como: seguir aplicando la metodología a áreas de trabajo tradicionales, como lo es la infancia o lo pueden ser las áreas de vivienda, salud, educación, etc., pero en ambientes no comunes, como lo son las redes u otras formas de trabajo que en cada área de trabajo exista, probar nuevas formas de intervenir desde la profesión, en áreas que se presentan ávidas de innovación, que además desafían al trabajo constantemente poniendo a prueba nuestras habilidades, así como también el aprendizaje y desarrollo de otras tantas habilidades, que solo se pueden adquirir por medio de la experiencia de haber aplicado metodologías no convencionales para la profesión.

En el ámbito de la planificación en redes propiamente tal, esta el desafío de poder convocar redes en las cuales converjan diversas profesiones, conformando redes

multidisciplinares con miradas más amplias, que confluyan en una mirada holística de la realidad. Dando paso al complemento e integración de profesiones y métodos, que al compartir sus visiones se propicia un trabajo más integro. También la planificación desafía explorar nuevas posibilidades de intervención en nuevos ámbitos, todo esto siendo capaz de coordinarlo o liderarlo desde la profesión, aplicando las destrezas que como profesionales poseemos para desarrollar nuestro trabajo. Así mismo los y las profesionales de Trabajo Social deben orientar sus competencias laborales a ser reconocidos como profesionales capacitados para ser agentes planificadores y ejecutores de planes, tanto en el área infancia como en otras diversas áreas.

En el ámbito de la gestión, la profesión debe lograr comunicar y sensibilizar a través de distintos actores dentro de las organizaciones y de la comunidad, acerca de las diversas temáticas que son objeto de una multiplicidad de diagnósticos y que padecen de propuestas que den respuestas a corto, mediano y largo plazo, promoviendo el desarrollo de nuevas alternativas de intervención que faciliten los procesos al interior de las organizaciones y que por supuesto den solución a temas prioritarios y relevantes, resignificando espacios de intervención real para la profesión.

Queda también como desafío, fomentar un cambio cultural real en el área infancia y adolescencia, reforzando las políticas estatales que actualmente se encuentra en marcha y propiciando también el cambio con nuevas políticas comunales que respondan a las necesidades sentidas de la infancia y adolescencia en cada comuna.

Desde el Trabajo Social y la metodología de Planificación Estratégica utilizada, el desafío que se debe sortear con respecto a la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota y al trabajo que esta viene desarrollando y desarrollara en el futuro, se plantea desde la plena convicción de que se debe llevar a cabo lo planificado, dentro de un tiempo determinado; lo que permitirá a la red a introducirse en un estado de alerta permanente, en el cual deberán vencer los desafíos que se les presente, lo que los vitalizara y los empujara a seguir en la consecución de sus sueños; pero por el contrario el no intentar realizar lo soñado, destruye toda posibilidad de construcción de nuevos "escalones" que les permita avanzar en el largo camino de la realización personal, profesional y como organización. Todos los esfuerzos en conjunto, van siempre orientados a alcanzar la felicidad de todos los niños, niñas y adolescentes de la comuna de Quillota.

RED INFANCIA Y ADOLESCENCIA

**PLAN ESTRATÉGICO
RED DE INFANCIA
Y ADOLESCENCIA
COMUNA DE QUILLOTA
2007-2009**

COMUNA DE QUILLOTA





quillota

El presente documento es parte del trabajo que se desarrolló entre los meses de Marzo y Noviembre de 2006, inserto en el proceso de Seminario de Título, de la carrera de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, que se ha llevado a cabo en la Oficina de Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes de Quillota. Este fue elaborado por la **Srta. Elizabeth Paredes Vargas**, Alumna Tesista de la carrera de Trabajo Social.

Quillota, Noviembre de 2006

El presente documento puede ser citado total o parcialmente señalando la fuente



POLÍTICA DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA

Principios, objetivos, Programas y Proyectos del Área Infancia en la Comuna de Quillota.

EQUIPO OFICINA DE PROTECCIÓN DE DERECHOS DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES (OPD) QUILLOTA

Coordinador	Marcelo Salinas Pinilla
Encargado Gestión Intersectorial y Comunitaria	Claudio Manzano Godoy
Abogado	Pedro Aróstegui Brito
Asistente Social	Carolina Galefski Otárola
Asistente social	Kattia Concha Contreras
Psicóloga	Angid Casella Mayor
Psicólogo	Diego Jorquera Delgadillo
Educadora	Nathalie Benítez Olivares

REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES, PROGRAMAS Y SERVICIOS, RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA

Oficina de Promoción Familiar (OPF)	Loreto Herrera Santander
Centro de Transito y Diagnostico (CTD)	Graciela Barriga Mendoza
Programa de intervención Ambulatoria (PIA)	Gladis Olivares Vásquez
Hogar Enrique Callejas	Marisol Peña Correa
Panul	Carolina Méndez Fuentes
Previene	Luis Liberona Sánchez
Sociedad Juntos E. V (CIJ, Hogar, Escuela)	Rosa Henríquez Farias
Departamento de Salud	Ximena Maldonado Castro
Juzgado de Familia	Pamela Opazo Herrera
Programa Comuna Segura	Ángela Arredondo Luke
Policía de Investigaciones	Paulina Vergara Villalón
Junji	Georginia Araya Lazo
Integra	M ^a Soledad Flores Veliz
Junaeb	Nelson Gómez Bernal

ASESORES METODOLÓGICOS

Maria Antonieta Urquieta Álvarez	Asistente Social. Docente Escuela Trabajo Social. Universidad de Valparaíso.
Marcelo Salinas Pinilla	Asistente Social. Coordinador OPD Quillota.

EQUIPO DE APOYO LOGÍSTICO

Claudio Manzano Godoy	Encargado Gestión Intersectorial y Comunitaria OPD Quillota
Nathalie Benítez Olivares	Educadora OPD Quillota
Soraya Altamirano Canales	Alumna Escuela de Trabajo Social. Universidad de Valparaíso.
Carolina Guajardo Rocco	Alumna Escuela de Trabajo Social. Universidad de Valparaíso.
Carolina Olivares Ureta	Alumna Escuela de Trabajo Social. Universidad de Valparaíso.
Carol Carroza Villarroel	Alumna Seminarista Escuela de Trabajo Social. Universidad de Valparaíso.

REDACCIÓN

Elizabeth Paredes Vargas	Alumna Seminarista Escuela de Trabajo Social. Universidad de Valparaíso.
--------------------------	--

Oficina de Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes (OPD) Quillota

SENAME – Ilustre Municipalidad de Quillota

Blanco 470, Quillota

Fono-Fax: 260807

Correo Electrónico: opdquillota@yahoo.es

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN

2. ANTECEDENTES GENERALES

- Introducción 7
- Red de Infancia y Adolescencia, Quillota 9
- Planificación Estratégica 11
- Metodología de Trabajo 13

3. PLAN ESTRATÉGICO RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA, COMUNA DE QUILLOTA 2007.

- Visión 15
- Misión 15
- Principios Orientadores 15
- Objetivos Estratégicos 23
- Líneas Estratégicas y Programas 25
- Matriz Estratégica 30

- Objetivo N° 1: Líneas, Programas y Proyectos 31
- Objetivo N° 2: Líneas, Programas y Proyectos 32
- Objetivo N° 3: Líneas, Programas y Proyectos 33
- Objetivo N° 4: Líneas, Programas y Proyectos 35

4. AGRADECIMIENTOS

PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico de la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, se enmarca dentro del proceso de Seminario de Título de Carrera de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, realizado por la Alumna Elizabeth Paredes Vargas durante el período académico 2006.

El Seminario contó con la supervisión de la Docente de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, Srta. María Antonieta Urquieta Álvarez y con la supervisión institucional del Asistente Social, Coordinador de la Oficina de Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes (OPD) Quillota Sr. Marcelo Salinas Pinilla.

El proceso de configuración del Plan Estratégico de la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, incorporó en el desarrollo del trabajo a todos los representantes de instituciones, programas y servicios que forman parte y colaboran permanentemente con la Red de Infancia y Adolescencia de Quillota; además contó con el apoyo de los integrantes de los equipos de trabajo de las respectivas instituciones, programas y servicios que trabajan con la infancia en la comuna.

A continuación se presenta el Plan Estratégico de la Red de Infancia y Adolescencia, para el período 2007-2009.



ANTECEDENTES GENERALES



INTRODUCCIÓN

El camino de consolidación de la Red Comunal de Infancia y Adolescencia ha sido arduo, a veces tedioso, otras gratificante y esperanzador. Siempre desafiante. Nos hemos encontrado con obstáculos o hemos sido nosotros mismos los obstáculos, en la medida de que nuestras preocupaciones, nuestro trabajo, con sus exigencias y premuras, nos han agobiado o nos han hecho el camino cuesta arriba. Sin embargo no hemos dejado de avanzar, siendo respetuosos de los procesos de cada institución, programa o actor que participa de esta red, pero planteándonos desafíos y tareas silenciosas, “pequeñas”, pero significativas.

Este plan estratégico constituye el fruto del esfuerzo de todos aquellos que creen y trabajan con la finalidad de que Quillota pueda transformarse en un lugar donde niños, niñas y adolescentes vivan, crezcan y se desarrollen con dignidad, igualdad de oportunidades y respeto por sus derechos fundamentales, que no son otros que los Derechos Humanos, que compartimos todas las personas.

En tal sentido este documento constituye un hito altamente significativo y un salto cualitativo en la Historia de la Red de Infancia y Adolescencia, que nos plantea nuevos desafíos a todos quienes formamos parte del desarrollo de esta comuna. Nos plantea dejar de caminar lenta y silenciosamente y comenzar a avanzar decididamente hacia el logro de los objetivos planteados, rompiendo el silencio; generando espacios de participación efectiva de niños, niñas y jóvenes, como protagonistas de sus procesos; creando espacios de debate público, donde la comunidad opine y se haga responsable del presente y futuro de la infancia y adolescencia; creando una política comunal de Desarrollo Humano para niños, niñas y jóvenes, que articule y de continuidad a las tareas emprendidas.

Desde la Oficina de Protección de Derechos de Niños Niñas y Adolescentes nos ha tocado ser testigos de este proceso; hemos puesto todo nuestro empeño y dedicación para que la Red de Infancia y Adolescencia avance y se consolide; seguimos y seguiremos trabajando para generar mejores condiciones para el desarrollo de los niños niñas y adolescentes. Ciertamente no con el afán de figurar, porque reconocemos que en esta tarea no estamos solos, si no con el propósito de responder a la responsabilidad que se nos ha asignado desde la I. Municipalidad de Quillota, como parte de la Dirección de Desarrollo

Comunitario, esto es *“contribuir a que niños niñas y adolescentes se realicen como personas y sean felices”*.

Agradezco a todas las instituciones que participan en la Red de Infancia y Adolescencia de Quillota, personificada en cada una de las (en su mayoría son mujeres) y los representantes que participan en “esa mesa redonda” donde se construyen sueños, que se transforman en metas, en objetivos y, hoy, en proyectos concretos, tal como el lema de Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia “Soñar y Construir”.

Un acápite especial merece la alumna Seminarista de la Carrera de Trabajo Social, Srta. Elizabeth Paredes Vargas, autora y gestora de este plan, que nos ha ordenado, nos ha renovado y transformado nuestros sueños, nuestras ideas e incluso nuestras debilidades en proyectos concretos y alcanzables.

MARCELO SALINAS PINILLA
COORDINADOR OPD
Comisión Coordinación Red de Infancia y Adolescencia
Quillota

RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA, QUILLOTA

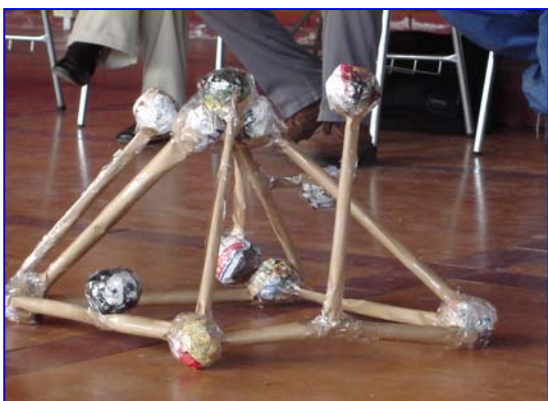
La Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, es una organización formada desde hace aproximadamente 5 años; los primeros años de funcionamiento de la Red, obedecían a un rol articulador e implementador de proyectos con recursos provenientes de entidades internacionales, como lo es la UNICEF, desarrollando así un trabajo focalizado en liceos de enseñanza media. Luego orienta su gestión al desarrollo de estrategias que generen condiciones de bienestar para niños, niñas y adolescentes de la comuna.

La Red de Infancia y Adolescencia desarrolla su trabajo a través de diversos actores insertos en la comuna, como lo son organismos e instituciones de apoyo que colaboran con la Red, así como también a los miembros permanentes representantes de instituciones, programas y proyectos; entre los que cabe destacar el aporte y participación constante de:

- Oficina de Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes (OPD).
- Oficina de Promoción Familiar (OPF)
- Centro de Tránsito y Diagnóstico (CTD)
- Programa de intervención Ambulatoria (PIA)
- Hogar Enrique Callejas
- Panul
- Previene
- Sociedad Juntos E. V (CIJ "Mi Casa Grande, Hogar Campo Los Espinos, Escuela para El Cajón de San Pedro)
- Departamento de Salud
- Juzgado de Familia
- Programa Comuna Segura
- Policía de Investigaciones
- Junji
- Integra
- Junaeb

La Red de Infancia y Adolescencia durante el año 2005, comienza a desarrollar un trabajo orientado a la búsqueda de herramientas que le permitan implementar en la comuna una gestión de calidad en: respeto de los Derechos de la Infancia, elaboración de Diagnósticos Comunales que levanten información actual sobre la situación de la infancia, también potenciar el intercambio de experiencias profesionales, capacitaciones y recursos de todo tipo, para así lograr establecer una Red funcional que responda a las inquietudes y objetivos de todos quienes la integran.

Es en este marco que la Red durante el presente año ha desarrollado un trabajo orientado a la construcción de una Red integra, que presente una Planificación clara, que responda a objetivos específicos de funcionamiento y desempeño; planificación que a las diferentes instituciones, programas y servicios colaboradoras de la Red permitirán desarrollar un trabajo conjunto organizado; prestando así un servicio de calidad como Red de Infancia para la comuna de Quillota.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Todas las instituciones, organizaciones, empresas e incluso las personas tienen objetivos que desean alcanzar, pero para poder cumplir con los objetivos planteados, todos deben pensar en cual es mejor camino, el más conveniente y al alcance de sus posibilidades para concretar lo deseado; por tanto la incertidumbre y los contextos de cambio toman un papel relevante al momento revisar un proyecto, éste debe estar disponible para ser sometido a revisión, lo que involucra un análisis de su pertinencia para alcanzar los objetivos que a largo plazo, en este caso lo que la Red de Infancia y Adolescencia se ha planteado. Esta permanente consideración de los escenarios de incertidumbre, obliga a la revisión constante de nuestros planes de trabajo, manteniéndolos activos evitando el anquilosamiento de las propuestas y la estandarización en la atención. Cabe señalar que cuando en una organización el horizonte (visión) está claro y este se ha definido de manera compartida, el tema que los convoca es revisar de manera permanente los caminos que se han elegido para cumplir su labor.

Es así, que la planificación se presenta como una herramienta que facilita este proceso de búsqueda del mejor camino, ya que planificar según Ezequiel Ander-Egg es: “prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones”; planificar supone entonces conocer la realidad y luego tomar decisiones sobre la misma.

Un tipo de planificación que permite conocer la realidad y necesariamente tomar decisiones sobre lo identificado, es la Planificación Estratégica, tipo de planificación presentada como una herramienta de trabajo principalmente empleada en el mundo de los negocios y las empresas privadas; no obstante, la metodología utilizada también se ha ido adaptando a todo tipo de organizaciones públicas y en general a diferentes áreas de intervención como: social, política, educación, salud etc.

La Planificación Estratégica se identifica como un proceso dinámico y continuo, que esta orientada al logro de los objetivos de las organizaciones. El concepto actual de la Planificación Estratégica toma en cuenta el contexto interno y externo de cada organización, el ambiente turbulento y altas velocidades en que suceden los cambios, por lo que la Planificación Estratégica se considera uno de los instrumentos más importantes para que las

organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Existe una definición del Centro para el Desarrollo y Actividades Populares (CEDPA); quien señala que la Planificación Estratégica es: “un ejercicio que consiste en aclarar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo; es trazar un mapa que indique la trayectoria óptima, teniendo en consideración la dirección de la organización y lo que ésta hace bien. La planificación es el trabajo detallado, el examen minucioso de los pasos que la organización debe dar para alcanzar el éxito esperado”.

De esta forma, es que para la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, el desarrollo de un Plan de Infancia, a través de la metodología de Planificación Estratégica significa:

1. Identificar, priorizar y ordenar los objetivos que orientan la gestión de infancia en la comuna de Quillota.
2. Facilitar el funcionamiento y la toma de decisiones futuras de la Red de Infancia y Adolescencia.
3. Estimular la eficacia y la eficiencia de las intervenciones de la Red de Infancia y Adolescencia.
4. Relevar la temática infancia en la comuna.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El proceso de configuración del Plan Estratégico de la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, surgió de la necesidad de poder contar con una Política Comunal de Infancia que releve la temática en la comuna y determine el accionar en el área Infanto-juvenil para el período 2007-2009.

Para el desarrollo y configuración de dicho Plan fue necesario implementar un método de trabajo coordinado entre los miembros de la Red, el cual contempló una serie de actividades que fueron realizadas entre los meses de Marzo a Octubre del presente año, en el siguiente cuadro resumen se detallaran:

Fase	Actividad	Fecha
Análisis de Situación	Análisis Interno de la Red de Infancia	11 de Mayo de 2006
	Análisis Externo de la Red de Infancia y Adolescencia	25 de Mayo de 2006
	Entrevistas a Encargados de Programas	19-23 de Junio de 2006
Configuración de la Visión y Misión	Identificación de nuevos valores que sustenten la Política Comunal de Infancia.	14 de septiembre de 2006
Elaboración de Principios	Identificación y construcción de los Principios que sustentan visión del Plan Estratégico	14 de septiembre de 2006
Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción	Construcción y definición de los Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción	14 de septiembre de 2006
Propuesta Plan Estratégico	Formulación de propuesta programática en base a los objetivos estratégicos del Plan	19 Octubre de 2006

Además, durante el desarrollo de las actividades antes mencionadas, la Red de Infancia y Adolescencia cuenta con un espacio de reuniones quincenales, las cuales permiten el constante intercambio de ideas y aportes, generando una retroalimentación positiva entre sus miembros lo cual enriquece el accionar de la Red.

PLAN ESTRATÉGICO RED DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA COMUNA DE QUILLOTA 2007



- **MISIÓN**

“Nuestra misión es articular un sistema de promoción y protección de derechos, posicionando el tema de la infancia a nivel local, promoviendo espacios efectivos de participación infanto-juvenil y desarrollando estrategias en conjunto de trabajo interinstitucionales eficientes, oportunas y eficaces”.

- **VISIÓN**

“Nuestra visión es constituir la Red de Infancia en una instancia técnica, propositiva, representativa, participativa, funcional, eficiente, abierta, diversa, tendiente a posicionar una cultura de Derechos basada en la Convención de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, generando acciones democráticas y de respeto entre las personas y las instituciones”.

- **PRINCIPIOS ORIENTADORES**

La Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, tiene como objetivos principal constituirse en una instancia de trabajo interinstitucional en el cual se reúnan instituciones, programas y servicios ligados a la infancia, en el cual se realicen actividades que fomenten una Cultura de Protección y Promoción de Derecho para los niños, niñas y adolescentes de la comuna; además de representar una instancia que desarrolla acciones eficientes, oportunas y eficaces para la infancia. Todo lo anterior implica identificar y ahondar en temáticas que sustenten el accionar de la Red de Infancia y que además orienten los niveles de eficiencia con los cuales se realizan las actividades en la misma.

Es así que la Red se ve en la obligación de declarar sus Principios Orientadores, principios que sustentan su accionar y el logro de sus objetivos. Los principios que sustentan la Política Comunal de Infancia y Adolescencia Quillota 2007-2009, son los siguientes: Transversalidad de la Perspectiva de Derecho y de la Perspectiva de Genero; Gestión Social de Calidad; Sistema de Cooperación Pública y Privada e Integridad de la Red.

1. TRANSVERSALIDAD DE LA PERSPECTIVA DE DERECHO Y DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Existen una serie de principios que orientan el accionar de la Red de Infancia, uno de ellos y el principal lo constituye la transversalidad de la Perspectiva de Derecho y de la Perspectiva de Género, ambas emanan desde la Convención de los Derechos de Niños. Este principio se orienta como un sistema transversal de ambas perspectivas en el accionar de la Red, el cual considera acciones tales como: entregar a todos los niños, niñas, adolescentes herramientas útiles, que les permita el descubrimiento y conocimiento de sus derechos como miembros activos de la sociedad; y además de socializar y formar a todos en igualdad de oportunidades tanto para hombres y mujeres, presentándose a la igualdad de género como una relación de equivalencia, un parámetro que permite tratar a sujetos diferentes como iguales, al tener el mismo valor.

Lo anterior se pretende llevar a cabo a través del trabajo participativo y colaborativo entre las instituciones ligadas a la infancia en la comuna, la motivación principal es capacitar a todos los actores sociales que trabajen con niños, niñas, adolescentes y que además estos promuevan en la comunidad un enfoque de derecho y de igualdad de género, que estos sean conocidos y además sean integrados a los procesos de construcción social y resignificación de la infancia en la comuna.

La gestión va dirigida a fomentar procesos de desarrollo en la comuna, tanto en el respeto y cumplimiento de los Derechos y la Igualdad de Género y Oportunidades; promoviendo a su vez el cambio de ideología impulsado por SENAME, desde una *doctrina de la situación irregular de los menores* a un *sistema protección integral de la infancia*, en el cual se valora a los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos.

La Red de Infancia y Adolescencia pretende a través de este principio orientar su accionar, planificando actividades que promuevan e integren en la comunidad una Cultura de Derechos y de Igualdad de Oportunidades; cambio que se produce paulatinamente y que se pretende seguir fomentando a través de las diferentes acciones emprendidas en la Política de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota.

Los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes son deberes ineludibles para el conjunto de la sociedad; construir una nueva cultura de infancia y adolescencia, es fundar una cultura basada en el respeto de los derechos y la igualdad de oportunidades, propiciando una comuna más justa y más humana.

Todo lo anterior apunta a que la acción fundamental para llevar a cabo este propósito tiene que ver con el posicionamiento de la temática en la comuna y desde esa base desarrollar las diferentes estrategias de difusión e implementación de un efectivo trabajo desarrollando en forma transversal los dos enfoques (Derecho y Género), sensibilizando y socializando a toda la comunidad.

2. GESTION SOCIAL DE CALIDAD

La política social busca producir mejoras en el bienestar de las personas, guiándose por principios que tienen que ver con la definición de su población-meta (universo), la consecución del objetivo buscado (impacto) y la utilización de los medios asignados a alcanzarlo (eficiencia). Para ello recurre a la gestión social, responsable de la identificación concreta de los beneficiarios y del manejo de los medios que se ponen a disposición para alcanzar los fines de los programas y proyectos. Se utilizan para ello diversos instrumentos, entre los que hay que destacar la focalización y el análisis costo-impacto.¹

Por ello, hay que entender el universo como la sociedad entera, compuesta por personas que persiguen la satisfacción de sus necesidades básicas; hay algunas que podrán solventarlas con sus propios ingresos; respecto de otras, en diferente proporción, pero será el Estado el que actué como subsidiario y debe asumir la responsabilidad de proporcionar los satisfactores para una cantidad importante del universo; es aquí donde la focalización aparece como un instrumento adecuado para identificar con la mayor precisión posible a las personas que deben ser atendidas por un programa concreto, atendiendo a la insatisfacción de las necesidades que se pretende atender y tomando en cuenta los recursos con que se cuenta.

El elemento clave en los programas sociales en general es el impacto, esto es, la medida en que un proyecto, en función de sus objetivos, transforma en alguna proporción del

¹ Principios e instrumentos para la gestión social. Rolando Franco. Director, División de Desarrollo Social, CEPAL 2002.

universo seleccionado. En tanto la evaluación de la eficiencia, mide la relación que existe entre los productos (bienes o servicios) que se entregan a través de la política social y los costos de los insumos y las actividades que se llevan a cabo para obtener aquellos resultados.

En cuanto a la gestión social de calidad se refiere a la evaluación del desempeño de la gestión en el ámbito de la intervención social, lo que se evalúa es que se gestione en un régimen de igualdad de oportunidades, corresponsabilidad participativa, cooperación social y pluralidad de provisión; para el caso de las acciones públicas, propugnamos garantía jurídica de acceso a sus prestaciones.

El fortalecimiento de la gestión social para llegar a una gestión social de calidad, requiere de actores sociales que cuenten con capacidades para el diseño y la ejecución de programas de desarrollo sostenibles en el tiempo, la incorporación de actores sociales influyentes que se manejen en el entorno en el cual se desarrollan las iniciativas, todo lo anterior asegura la transparencia en la asignación de recursos y el proceso de gestión.

La gestión social de calidad en su evaluación también incluye integración de: la participación de las comunidades en la gestión de sus proyectos de desarrollo, que esto sea comprendido como un proceso de interculturalidad progresivo, que provoque una mejora en las prácticas referentes a la temática abordada, en el caso de la Red de Infancia y las instituciones, programas y servicios que la integran, la temática infanto-juvenil; haciendo referencia en sus acciones emprendidas a un buen uso de los recursos, una mayor atención a las necesidades de la población y finalmente al mejor acceso a los servicios públicos destinados a la infancia.

La Política Comunal de Infancia necesariamente debe cumplir con un buen nivel de gestión social, a través del cual debe cumplir con ciertos estándares de calidad esenciales para la infancia en la comuna, como por ejemplo:

a) Provisión: comprende el derecho de los niños a poseer, recibir o tener acceso a ciertas cosas que garanticen su desarrollo armónico e integral como seres humanos, en los aspectos físico, intelectual, afectivo y psíquico.

b) Participación: comprende el derecho de los niños a pensar, hacer las cosas, a expresar libremente y a tener una voz efectiva sobre cuestiones que afecten su propia vida y la de la comunidad.

c) Protección: comprende el derecho de los niños a ser protegidos de ciertos actos o prácticas que atenten contra las posibilidades de su desarrollo integral como seres humanos.

3. SISTEMA DE COOPERACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

Para el desarrollo de la Política Comunal de Infancia se requiere de una gran cooperación de instituciones públicas y privadas. Las cuales en el actual contexto global se denomina *gobierno red* o, si se prefiere, por *gobernanza*, ambos se entienden como la gestión de las interdependencias entre los actores orientada a conseguir el desarrollo humano. Por desarrollo o progreso humano entenderemos el desarrollo que compatibiliza: incremento de la renta, equidad, sostenibilidad, y fortalecimiento de la libertad individual y de la democracia².

La gobernanza o gobierno en red significa, como bien señalan I. Blanco y R. Gomá, el reconocimiento de la complejidad como elemento intrínseco del proceso político; un sistema de participación y colaboración de actores plurales en el marco de redes plurales y una nueva posición de los poderes públicos en los procesos de gobierno, lo que significa la adopción de nuevos roles e instrumentos.

Un sistema social está estructurado socio-políticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y procedimientos formales e informales (que pueden registrar diferentes niveles de institucionalización) dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias.

La gobernanza es entendida como la gestión de las interdependencias entre los gobiernos y los actores no gubernamentales para crear o fortalecer redes de cooperación para la construcción colectiva del desarrollo humano. El termino no se puede caracterizar en

² www.gobernabilidad.cl. Texto "El gobierno Red o Gobernanza" Josep Maria Pascual Esteve.

negativo, por oposición al estilo tradicional de gobernar, es decir, alejada de los controles jerárquicos, de la planificación entendida de arriba-abajo y de la asignación de competencias por niveles territoriales de administración pública estilo de gobernar.

La gobernanza constituye un nuevo paradigma político, el cual introduce nuevas y sustitutorias dinámicas políticas y sociales. Por ello es necesario destacar sus principales características que la identifican:

- a) El interés general es una construcción colectiva.
- b) La democracia como capacidad de representación.
- c) Un nuevo protagonismo político: El liderazgo democrático en la sociedad red.
- d) Una nueva actuación: Garantizar la equidad en la sociedad red.
- e) El gobierno multinivel.
- f) La democracia como desarrollo económico.
- g) Un nuevo tipo de gestión pública: La gestión estratégica de redes territoriales.

Todo lo anterior da cuenta de un nuevo paradigma de cooperación e integración pública privada. Paradigma bajo el cual se pretende abarcar la cooperación pública privada que se da en la comuna de Quillota, en relación a las instituciones, programas y servicios ligados a la Infancia.

Existen una serie de atributos para la caracterización de la cooperación pública-privada, entre las que se encuentran:

- i) La existencia objetivos comunes, en que la creación de una opción compartida en el entorno orienta las prioridades.
- ii) Asumir responsabilidades concretas, que se lleve a cabo el desarrollo estratégico comunal y, en especial, sus proyectos clave.
- iii) Articular de manera efectiva las responsabilidades asumidas, con el objetivo de conseguir la máxima sinergia entre recursos, conocimientos y capacidades del sector público con los del sector privado.

4. INTEGRIDAD DE LA RED

La Red de Infancia y Adolescencia debe fundamentar su accionar en la integridad de su funcionamiento y razón de ser; proponiendo y definiendo reglas claras de convivencia, en las cuales se incorporen los conceptos de equidad social, pertinencia, eficacia, eficiencia, participación, respeto y democracia.

Los conceptos antes mencionados, hacen referencia al funcionamiento íntegro de la Red, definiendo así los elementos que la constituyen: el concepto de *equidad*, muchas veces se confunde la equidad social con la igualdad; sin embargo, estos dos conceptos no apuntan a lo mismo. La igualdad implica que todos tengan las mismas cosas, lo que no resulta posible. Lo que sí es posible, es que todos los seres humanos tengan por igual la oportunidad de desarrollar sus propias potencialidades, es decir, que las personas tengan las condiciones materiales, socioculturales y espirituales que les permitan a ellas y a la sociedad toda acceder a una existencia digna y a una cada vez mejor calidad de vida. A eso apunta, precisamente, la equidad social. Ésta última permite una convivencia pacífica que se debe desarrollar tanto al interior de la red, como al exterior de esta, para quienes van dirigidas las acciones que la Red.

La *pertinencia* se conceptúa (Martínez y Letelier, 1997; UNESCO, 1998) como: “la congruencia entre las expectativas del contexto y la oferta institucional o programática (pertinencia social o externa). Y una pertinencia interna caracterizada por la congruencia entre la plataforma teleológica de la institución y/o programa y los recursos y procedimientos que se arbitren para la consecución de aquélla”. El concepto de *pertinencia* tiene que ver con la correspondencia entre las actividades planeadas y las necesidades del contexto social en cual se encuentra inmersa la Red; así como también la pertinencia interna de la red tiene que ver con la correspondencia lógica entre los objetivos planteados, los recursos y mecanismos a través de los cuales se logre la consecución de los objetivos.

La *eficiencia* tiene que ver con la evaluación de la utilización de los recursos en relación a los resultados obtenidos, la eficiencia hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar y motivar a quienes pertenecen a la organización, lo que implica una evaluación interna de los procesos que lleva a cabo la red con respecto del buen empleo de recursos; en cambio la

eficacia evaluación el cumplimiento de objetivos, resultados de los proyectos y acciones comparando lo previsto con lo realmente alcanzado; es decir, la eficiencia se concentra en cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan y la eficacia en: para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen, qué objetivos se logran. En el proceso de formulación de la estrategia de una organización el enfoque que debe prevalecer en la formulación de objetivos y estrategias es el de la “eficacia”. El enfoque de la eficiencia “entra” en el momento en que se definan los planes, los presupuestos y las acciones para poner en práctica la estrategia.

El concepto de *participación* significa que la gente intervenga estrechamente en los procesos económicos, sociales, culturales y políticos que afectan sus vidas. Es la potenciación de las personas para que participen del desarrollo y se beneficien de él. El desarrollo del concepto de participación tanto dentro como fuera de la red, implica ampliar opciones y un mayor empoderamiento de las personas para facilitar el acceso a las diferentes oportunidades que se presentan.

Todo lo anterior se debe desarrollar en un ambiente *democrático* y de profundo *respeto a la diversidad* presente en la red y la comunidad en general, la democracia significa igualdad social y civil, y el rechazo de la discriminación y el prejuicio; el concepto también abarca la noción de pluralismo y diversidad cultural., diferentes perspectivas y estilos de vida, moviendo diferentes grupos sociales hacia una coexistencia pacífica o integración respetuosa. La democracia representa el ideal de una comunidad cohesiva de gente viviendo y trabajando conjuntamente por una cultura de respeto a la infancia.

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

A partir de la declaración de los Principios Orientadores de la Política de Infancia de la comuna de Quillota, el Plan Estratégico considera los siguientes objetivos que orientaran el accionar del Área Infancia durante el período 2007-2009.

1. Promover en la comuna de Quillota una cultura de protección y promoción de los Derechos de niños, niñas y adolescentes; a través del posicionamiento de la temática Infanto-juvenil en la agenda comunal, además de propiciar la socialización de esta en la comunidad.

2. Promover la participación infanto-juvenil, a través de espacios efectivos de participación y opinión, generación de instancias representativas en la Red y fortalecer las diferentes organizaciones infanto-juveniles presentes en la comuna.

3. Generar las condiciones para el desarrollo de estrategias de trabajo efectivas interinstitucionales a través de mecanismos y accesos expeditos a la información, comunicación clara y ambientes colaborativos de trabajo.

4. Promover espacios de reflexión y formación para las personas e instituciones vinculadas a la temática Infancia; a través del fortalecimiento de las instancias existentes y generando nuevos espacios de discusión, debate y análisis.

Para el logro de los Objetivos Estratégicos propuestos en la configuración de la Política de Infancia de la comuna de Quillota, es necesario contar con las siguientes unidades de planificación:

❖ **Línea de acción estratégica:** Enuncia los ejes operativos del objetivo estratégico, indicando las temáticas que contienen programas y proyectos específicos.

❖ **Programa:** Unidad de planificación cuyos objetivos responden a la articulación coherente de un conjunto de proyectos. Su período de desarrollo se estima en un año calendario.

❖ **Proyecto:** Unidad básica de planificación, orientado a satisfacer necesidades o a resolver factores críticos identificados en un lugar y momento determinado.³

Los programas y proyectos que se desprenden de los objetivos estratégicos fueron diseñados para ser ejecutados durante el período 2007-2009 por la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota.



³ Plan Estratégico de Desarrollo Comunitario (Pladeco) Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, 2004.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y PROGRAMAS



OBJETIVO N° 1:

“Promover en la comuna de Quillota una cultura de protección y promoción de los Derechos de niños, niñas y adolescentes; a través del posicionamiento de la temática Infanto-juvenil en la agenda comunal, además de propiciar la socialización de esta en la comunidad”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
<p><u>Línea de Acción N° 1:</u> POSICIONAMIENTO DE LA TEMÁTICA INFANTO-JUVENIL: Contempla aquellas acciones destinadas a posicionar la temática de Infancia en la comuna de Quillota, principalmente en el Plan de Desarrollo Comunitario (PLADECO).</p>	<p><u>Programa N° 1:</u> Socialización de los Principios Orientadores de la Política Comunal de Infancia.</p> <p><u>Programa N° 2:</u> Socialización del Plan Estratégico de Infancia.</p>

OBJETIVO N° 2:

“Promover la participación infanto-juvenil, a través de espacios efectivos de participación y opinión, generación de instancias representativas en la Red y fortalecer las diferentes organizaciones infanto-juveniles presentes en la comuna”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
<p><u>Línea de Acción N° 2:</u> GENERAR ESPACIOS EFECTIVOS DE PARTICIPACION: Considera aquellas acciones destinadas a promover la participación y opinión efectiva de la infancia y la adolescencia dentro de la Red de Infancia y la comunidad.</p>	<p><u>Programa N° 3:</u> Generar espacios masivos y efectivos de participación y opinión de la infancia en la comuna.</p>
<p><u>Línea de Acción N° 3:</u> REPRESENTACIÓN INFANTO-JUVENIL: Considera aquellas acciones destinadas a promover la representación de la infancia y la adolescencia dentro de la Red de Infancia.</p>	<p><u>Programa N° 4:</u> Generar espacios de representación infanto-juvenil en la Red de Infancia y Adolescencia.</p>
<p><u>Línea de Acción N° 4:</u> FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES INFANTO-JUVENILES: Considera aquellas acciones que fortalezcan y consoliden las diferentes organizaciones infanto-juveniles presentes en la comuna.</p>	<p><u>Programa N° 5:</u> Fortalecimiento organizaciones infanto-juveniles.</p>

OBJETIVO N° 3:

“Generar las condiciones para el desarrollo de estrategias de trabajo efectivas interinstitucionales a través de mecanismos y accesos expeditos a la información, comunicación clara y ambientes colaborativos de trabajo”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
<p><u>Línea de Acción N° 5:</u> ACCESO A LA INFORMACION: Considera aquellas acciones destinadas a promover accesos expeditos a la información que se generen producto de las diferentes prácticas de la Red de Infancia.</p>	<p><u>Programa N° 6:</u> Soporte Tecnológico.</p> <p><u>Programa N° 7:</u> Base de datos.</p>
<p><u>Línea de Acción N° 6:</u> COMUNICACIÓN EFECTIVA: Considera aquellas acciones destinadas a promover mecanismos de comunicación eficientes y eficaces; tanto dentro de la Red de Infancia como también para el entorno.</p>	<p><u>Programa N° 8:</u> Estrategias comunicacionales.</p> <p><u>Programa N° 9:</u> Vías de comunicación.</p>
<p><u>Línea de Acción N° 7:</u> INTEGRACION INTERINSTITUCIONAL: Considera aquellas acciones destinadas a promover ambientes de trabajo adecuados que propicien la colaboración entre personas e instituciones pertenecientes a la Red de Infancia.</p>	<p><u>Programa N° 10:</u> Ambiente amigable.</p> <p><u>Programa N° 11:</u> Compromisos institucionales.</p> <p><u>Programa N° 12:</u> Trabajo colaborativo.</p>

OBJETIVO N° 4:

“Promover espacios de reflexión y formación para las personas e instituciones vinculadas a la temática Infancia; a través del fortalecimiento de las instancias existentes y generando nuevos espacios de discusión, debate y análisis”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
<p><u>Línea de Acción N° 8:</u> FORTALECIMIENTO ESPACIOS REFLEXIVOS: Considera aquellas acciones destinadas al fortalecimiento y generación de espacios de reflexión, debate y análisis entre las personas e instituciones vinculadas a la temática Infancia</p>	<p><u>Programa N° 13:</u> Fomento de los espacios de reflexión existentes.</p> <p><u>Programa N° 14:</u> Generación de espacios de reflexión.</p>
<p><u>Línea de Acción N° 9:</u> FORTALECIMIENTO ESPACIOS DE FORMACION: Considera aquellas acciones destinadas al fortalecimiento y generación de espacios de formación y retroalimentación entre las personas e instituciones vinculadas a la temática Infancia</p>	<p><u>Programa N° 15:</u> Fomento de los espacios de formación existentes.</p> <p><u>Programa N° 16:</u> Generación de espacios de formación.</p>

MATRIZ ESTRATÉGICA



OBJETIVO N° 1:

“Promover en la comuna de Quillota una cultura de protección y promoción de los Derechos de niños, niñas y adolescentes; a través del posicionamiento de la temática Infanto-juvenil en la agenda comunal, además de propiciar la socialización de esta en la comunidad”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTOS Y ACTIVIDADES
POSICIONAMIENTO DE LA TEMATICA INFANTO-JUVENIL	Socialización de los Principios Orientadores de la Política Comunal de Infancia.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de los principios orientadores de la Política Comunal de Infancia. • Discusión y análisis de los principios orientadores. • Difusión de los principios orientadores.
	Socialización del Plan Estratégico de Infancia.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del documento del Plan Estratégico de Infancia. • Presentación oficial a la Red de Infancia del Plan Estratégico de Infancia. • Incorporación de líneas estratégicas del plan en cada una de las instituciones, programas y servicios que trabajan con la Red de Infancia.

OBJETIVO N° 2:

“Promover la participación infanto-juvenil, a través de espacios efectivos de participación y opinión, generación de instancias representativas en la Red y fortalecer las diferentes organizaciones infanto-juveniles presentes en la comuna”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTOS Y ACTIVIDADES
GENERAR ESPACIOS EFECTIVOS DE PARTICIPACION	Generar espacios masivos y efectivos de participación y opinión de la infancia en la comuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del primer congreso de niños, niñas y adolescentes de la comuna. • Organización de foros y mesas de dialogo de participación juvenil. • Organización de marchas con temáticas seleccionadas y priorizadas por niños, niñas y adolescentes de la comuna. • Creación de Consejos Mensuales de niños, niñas y adolescentes. • Celebración de fechas relevantes para la infancia y la adolescencia.
REPRESENTACIÓN INFANTO-JUVENIL	Generar espacios de representación infanto-juvenil en la Red de Infancia y Adolescencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación Infanto-juvenil en reuniones y actividades de la Red de Infancia. • Incorporación de actores representativos infanto-juveniles (centros de alumnos y organizaciones funcionales).
FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES INFANTO-JUVENILES	Fortalecimiento organizaciones infanto-juveniles.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de formación de monitores. • Capacitaciones que tengan como objetivo la inserción social de las organizaciones infanto-juveniles. • Incorporación de actores sociales (organizaciones funcionales, familias, niños, niñas y adolescentes).

OBJETIVO N° 3:

“Generar las condiciones para el desarrollo de estrategias de trabajo efectivas interinstitucionales a través de mecanismos de accesos expeditas a la información, comunicación clara y ambientes colaborativos de trabajo”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTOS Y ACTIVIDADES
ACCESO A LA INFORMACION	Soporte Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de soportes audiovisuales virtuales (página Web; blogs de opinión, etc.). • Creación e implementación de estrategias de difusión (Ej.: visitas a colegios y organizaciones funcionales de la comuna).
	Gestión de la Información	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de seminarios de título. • Gestión de prácticas profesionales. • Sistematización de prácticas de la Red de Infancia. • Administración Efectiva de bases de datos disponibles en las instituciones.
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Estrategias comunicacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de soportes tecnológicos. • Utilización y mantención de soportes tecnológicos. • Utilización de Internet como medio para mandar información.
	Vías de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos de coloquios en el Área Infancia y Adolescencia. • Sistematización y replica de la información que genere la Red en las instituciones, programas y servicios.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTOS Y ACTIVIDADES
INTEGRACIÓN INTERINSTITUCIONAL	Ambiente amigable.	<ul style="list-style-type: none"> • Autocuidados con los integrantes de la Red de Infancia y Adolescencia. • Reuniones permanentes de trabajo. • Reuniones productivas de trabajo.
	Compromisos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar compromisos de cada institución, programa o servicio con el funcionamiento de la Red de Infancia. • Compromiso de asistencia: un representante por institución. • Compromisos de replicas de la información.
	Trabajo colaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisos de colaboración. • Creación de comisiones para trabajo por temáticas de interés para la Red de Infancia.

OBJETIVO N° 4:

“Promover espacios de reflexión y formación para las personas e instituciones vinculadas a la temática Infancia; a través del fortalecimiento de las instancias existentes y generando nuevos espacios de discusión, debate y análisis”.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTOS Y ACTIVIDADES
FORTALECIMIENTO ESPACIOS REFLEXIVOS	Fomento de los espacios de reflexión existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Foros de discusión sobre temas de interés de la Red de Infancia.
	Generación de espacios de reflexión.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de comité encargado de planificar actividades reflexivas según sea el interés de la Red de Infancia.
FORTALECIMIENTO ESPACIOS DE FORMACION	Fomento de los espacios de formación existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de un sistema periódico de capacitaciones.
	Generación de espacios de formación.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de comité encargado de planificar actividades de formación según sea el interés de la Red de Infancia.

AGRADECIMIENTOS

El Plan Estratégico de la Red de Infancia y Adolescencia de la comuna de Quillota, contó con la valiosa colaboración de:

- Angid Casella; OPD
- Kattia Concha; OPD
- Carolina Galefski; OPD
- Pedro Aróstegui; OPD
- Diego Jonquera; OPD
- Soledad Flores; INTEGRA
- Beatriz Castro; INTEGRA
- Sol Beltrán; Comuna Segura
- Elizabeth Elgueta; Comuna Segura
- Dina Valdés; Comuna Segura
- Angela Arredondo; Comuna Segura
- Carlos Debastiani; Comuna Segura
- Rosita Henríquez; Soc. Juntos E.V
- Edison Paredes; Soc. Juntos E.V
- Beatriz Castillo; Soc. Juntos E.V
- Mareike Gramowski; Soc. Juntos E.V
- Raquel Maureira; Soc. Juntos E.V
- Carlos López; Hogar Enrique Callejas
- Carolina Méndez; PANUL
- Solange Núñez; PANUL
- Natalia Flores; PANUL
- Analí Méndez; OPF
- Loreto Herrera; OPF
- Nicolás Espina; OPF
- Abel Córdoba; OPF
- Wimper Romero; OPF
- Graciela Barriga; CTD
- Afrodita Pastén; CTD
- Pamela Pérez; CTD
- Georginia Araya; JUNJI
- Inés Riquelme; PIA
- Rosana González; PIA
- Paola Puelles; PREVIENE
- Luis Liberona; PREVIENE
- Paulina Vergara; Policía de Investigaciones

Además, cabe señalar el especial agradecimiento de la Alumna Seminarista Srta. Elizabeth Paredes Vargas al Equipo de Trabajo de la Oficina de Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes (OPD) Quillota, por el apoyo incondicional en la tarea realizada.



BIBLIOGRAFÍA

Y

ANEXOS



BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg Ezequiel. "Introducción a la Planificación". Editorial Siglo XXI. 199.
 - Álvarez Jorge; "Evaluación del Programa de Atención a Menores"; SENAME 1992.
 - Bendlin Cynthia. "Curso de Planificación Estratégica" Magíster en Salud Pública, Universidad de Valparaíso. Valparaíso, 2004.
 - BID, EIAP, FGV Brasil. "Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control". México DF, editorial Limusa 1985.
 - CEDPA "Planificación Estratégica: Un Enfoque de Indagación". Washington, USA. 2000.
 - Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), I. Municipalidad de Viña del Mar. "Plan Estratégico Desarrollo Comunitario 2004". Viña del Mar, 2004.
 - Franco Rolando. "Principios e instrumentos para la gestión social". Director, División de Desarrollo Social, CEPAL 2002.
 - Gallegos Muñoz Gissella; Pastén Vergara Karina. "Control de la Infancia en Chile, desde un Estado Oligárquico a un estado Neoliberal". Universidad de Arte y Ciencias Sociales, Santiago de Chile 2006.
 - Instituto Nacional de Estadísticas (INE). "Censo de Población y Vivienda". Chile. 2002.
 - Martínez. V. "La Comunidad: una dimensión básica de lo humano". Cuaderno de estudio nº 1. Área Comunitaria. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Psicología. Universidad Central. Agosto 1998.
 - Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN). Gobierno de Chile. "Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN) Serie 2003".
 - Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO). Ilustre Municipalidad de Quillota. 2002.
 - Oficina de Protección de Derechos Quillota. "Proyectos de Funcionamiento 2005"
 - Oficina de Protección de Derechos Quillota. "Proyectos de Funcionamiento 2006"
-

-
- Servicio Nacional de Menores (SENAME). "Guía para la Intervención Técnica en Protección de los Derechos de la Infancia". 2005.
 - Servicio Nacional de Menores (SENAME). "Redes Sociales: hacia un modelo de intervención". 1997.
 - Servicio Nacional de Menores (SENAME). "Bases Técnicas para concurso de proyectos; Línea de acción: Oficina de Protección de Derechos de la Infancia y la Adolescencia". Diciembre 2005" Enero 2006.
 - Servicio Nacional de Menores (SENAME). "Boletín estadístico anual de los niños (as) y adolescentes vigentes en la red SENAME. Quinta Región". 2005.
 - Servicio Nacional de Menores (SENAME). "Política Nacional a favor de la Infancia y la Adolescencia 2001-2010". Diciembre de 2000.
 - Servicio Nacional de Menores (SENAME). "Sistemas Locales de Protección de Derechos de la Infancia-Adolescencia: Una Aproximación Conceptual y de Aplicación Práctica". 2005.
 - Servicio Nacional de Menores (SENAME). "Un mundo apropiado para los niños. Sesión Especial de las Naciones Unidas en favor de la Infancia. Nueva York". Chile Mayo de 2002.
 - Servicio Nacional de Menores (SENAME). "Gestión 200-2006". Chile 2006.
 - Venegas Guido Salvador. "Planificación Estratégica". Universidad Centroamericana. Nicaragua.
 - www.sename.cl Servicio Nacional de Menores; Gobierno de Chile 2006.
 - www.gorevalparaiso.cl Gobierno Regional de Valparaíso. Chile 2006.
 - www.quillota.cl Ilustre Municipalidad de Quillota. Chile 2006.
 - www.mineduc.cl Ministerio de Educación; Gobierno de Chile 2006.
 - www.tja.entelnet.bo Gobierno Municipal de la ciudad de Tarija y la Provincia Cercado. Bolivia 2006.
-

-
- www.apc.org Asociación para el Progreso de las Comunicaciones. Internet y TIC por el Desarrollo y la Justicia Social. Red Internacional 2006.
 - www.quality-consultant.com Consultores en calidad total. La Paz, Bolivia 2006.
 - www.gestiopolis.com Comunidad especializada en gestión de negocios 2006.
 - www.bcn.cl Biblioteca del Congreso Nacional; República de Chile 2006.
 - www.gobernabilidad.cl Comunidad Virtual de Gobernabilidad; Desarrollo Humano e Institucional. Chile 2006.
 - www.achnu.cl Corporación para promover los instrumentos y resoluciones de Naciones Unidas en ámbito infancia y juventud. Chile 2006.
 - www.unicef.cl Fondo de la Naciones para la Infancia; Oficina para Chile. Chile 2006.
 - www.ipap.sg.gba.gov.ar Instituto Provincial de la Administración Pública; Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Argentina 2006.
 - www.preval.org Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos FIDA, para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe. Fase 3.
 - www.openspaceworld.org Espacio Abierto 2006.
 - www.opcion.cl corporación privada por los derechos de niños y niñas. Chile 2006.
 - www.cepal.cl Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Chile 2006.
 - www.pnud.cl Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. Chile 2006.
-

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
Nº 1: Población Infanto-adolescente, según edad y sexo.	8
Nº 2: Alternativas de formación técnica profesional.	9
Nº 3: Situación Indigencia y Pobreza Infancia Quillota.	10
Nº 4: Caracterización por sexo de la atención de la OPD Quillota 2005.	12
Nº 5: Fases de intervención flujo de atención Área Protección.	20
Nº 6: Fases de intervención flujo de atención Área Gestión Comunitaria.	22
Nº 7: Montos Anuales de Subvención entregados a instituciones colaboradoras, según número de menores atendidos.	27
Nº 8: Suscripción Convención de los Derechos del Niño.	28
Nº 9: Principales leyes promulgadas durante la reforma al SENAME.	37
Nº 10: Planificación Estratégica y sus fases.	59
Nº 11: Cuadro resumen FODA.	67
Nº 12: Modelo matriz planificación.	73
Nº 13: Registro fotográfico Encuentro Comunal de Infancia.	93
Nº 14: Categorías Análisis Interno Red de Infancia y Adolescencia, Comuna de Quillota.	101
Nº 15: Resumen de sub-categorías de Categoría Nº 1.	102
Nº 16: Resumen de sub-categorías de Categoría Nº 2.	107
Nº 17: Resumen de sub-categorías de Categoría Nº 3.	109
Nº 18: Clasificación de prácticas según fases.	109
Nº 19: Categorías Análisis Externo Red de Infancia y Adolescencia, Comuna de Quillota.	119
Nº 20: Resumen de sub-categorías de Categoría N º 1.	120
Nº 21: Resumen de categoría Nº 3.	128
Nº 22: Características del Trabajo Social que facilitan la aplicación de la Planificación Estratégica.	158

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
Nº 1: Mapa División Político Administrativa Región de Valparaíso.	7
Nº 2: Diagrama de flujo general de atención de OPD Quillota.	22
Nº3: Fases de la Planificación Estratégica	65

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍA

FOTOGRAFÍA	PÁGINA
Nº 1: Frontis OPD Quillota.	11
Nº 2: Talleres temáticos con niños, niñas y adolescentes	18
Nº 3: Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia "Soñar y Construir".	88



Anexo 1

*Programa Encuentro Comunal de Infancia y
Adolescencia:
"Soñar y Construir"*





Encuentro Comunal de
Infancia y Adolescencia:
"SOÑAR Y CONSTRUIR"



Quillota, 2006.

9:00 – 9:15	Registro de participantes
9:15 – 9:30	Bienvenida a "Encuentro comunal de Infancia y Adolescencia, Quillota 2006: Soñar y Construir"
9:30 – 9:45	Entrega de reglas Open Space
9:45 – 10:00	Presentación resultados Análisis de Situación Red de Infancia y Adolescencia
10:00 – 11:30	Visión Futuro Red de Infancia
11:30 – 12:30	Presentación Trabajos Grupales
12:30 – 13:30	Elaboración de Proyectos Planificación Red de Infancia
13:30 – 14:30	Almuerzo
14:30 -15:30	Feria de Proyectos
15:30– 15:45	Revisión de Proyectos
15:45 - 16:00	Votación de Proyectos
16:00 – 16:15	Recuento votos
16:15 – 16:55	Dinámica de Desvinculación y Entrega Libro de Reportes Encuentro
16:55 – 17:00	Retiro de participantes





Anexo 2

Libro de Reportes

Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia

"Soñar y Construir"





Libro de Reportes

Encuentro Comunal de
Infancia y Adolescencia

“Soñar y Construir”



QUILLOTA, 14 DE SEPTIEMBRE DE 2006



Encuentro Comunal de Infancia y Adolescencia: "Soñar y Construir".

Participaron de este Encuentro los(as) siguientes personas:

1. Carolina Méndez
2. Solange Núñez
3. Natalia Flores
4. Soledad Flores
5. Beatriz Castro
6. Paulina Vergara
7. Georginia Araya
8. Carolina Galefski
9. Pedro Aróstegui
10. Diego Jonquera
11. Angid Casella
12. Kattia Concha
13. Rosita Henríquez
14. Edison Paredes
15. Beatriz Castillo
16. Mareike Gramowski
17. Paola Puelles
18. Luis Liberona
19. Analí Méndez
20. Nicolás Espina
21. Abel Córdoba
22. Wimper Romero
23. Carlos López
24. Graciela Barriga
25. Afrodita Pastén
26. Pamela Pérez
27. Sol Beltrán
28. Elizabeth Elgueta
29. Dina Valdés
30. Angela Arredondo
31. Carlos Debastiani
32. Inés Riquelme
33. Rosana González

CONSTRUCCIÓN DE IMAGEN OBJETIVO POR GRUPO

GRUPO Nº 1: "Derecho a recibir una buena educación"

Red Niñez y Juventud Bicentenario

- ✓ Idea Principal es que los adultos escuchen lo que opinan los niños y las niñas. Para eso deben pasar las Y los adultos de tener las orejas pequeñas a que en el 2009 tengamos orejas gigantes.
- ✓ Recordar que los niños y niñas son los protagonistas de nuestras intervenciones, por ende debemos promover el protagonismo y participación infantil.
- ✓ El grupo hace referencia a que a los jóvenes, niños y niñas les falta espacio donde poder desenvolverse y que en muchas ocasiones no son tomados en cuenta.

GRUPO Nº 2: "Derecho a decir lo que pienso y lo que siento".

Ideal para el 2009: Establecer los lazos de la Red de Infancia y Adolescencia de Quillota.

Se plantea la figura de una escalera, con los cimientos necesarios para lograr la Red. Para ello se hace necesario:

- ✓ Modificar la frecuencia de las reuniones a una vez al mes, a fin de procurar una alta asistencia a ellas.
- ✓ Creación de un Fondo de Recursos: Fondos gubernamentales que lleguen a la Red.
- ✓ Mayor compromiso institucional.
- ✓ Aumentar la participación del área educación.

GRUPO Nº 3: "Derecho a ser respetado"

- ✓ A través de una estructura compuesta por círculos y enlaces, el grupo trato de simbolizar lo que significaba un trabajo en red, la principal idea que ellos enfatizaron fue la unión que se debe dar para un trabajo en grupo eficiente.
- ✓ Además a través de la reflexión grupal se dieron cuenta, que si bien muchas personas participan en la red, otras se sienten excluidas, por esto la idea también es que sea más las Instituciones que se unan a la red y que participen.
- ✓ Que la Red no fuera una estructura tan cerrada y tener en cuenta que lo que se realiza esta al servicio de los otros.
- ✓ Pero por sobretodo lograr estar unidos como la palabra lo dice, RED, estar realmente integrados, que esto facilite la comunicación, que el conducto regular no entorpezca la gestión para que así se resuelvan las dudas o problemas en menor tiempo

GRUPO Nº 4: "Derecho a vivir con mi familia"

Soñar no cuesta Nada.

- ✓ Se representa la idea en un árbol
- ✓ Árbol = Red compleja
- ✓ El tronco representa a los niños, niñas, adolescentes y sus familias.
- ✓ El fin es convertir este árbol complejo, en una red acogedora, donde todos y todas seamos bien tratados(as) que por medio de la comunicación la red funcione.
- ✓ También debe existir un buen presupuesto.
- ✓ Comunicación efectiva dentro de la misma red.
- ✓ Otro punto esencial es el compañerismo en la red,

GRUPO Nº 5: "Derecho a jugar, divertirnos y descansar".

Se representan conceptos que creen, deben estar instalados en la Red de Infancia y Adolescencia de Quillota:

- ✓ Estabilidad.
- ✓ Organización en conjunto.
- ✓ Acción; es decir, ejecutar con planes concretos.
- ✓ Actualización de la información.
- ✓ Cooperación mutua.
- ✓ Ganar identidad como Red.
- ✓ Adquirir conciencia propia de la Red.

Se plantea la figura de una ronda abierta, permitiendo la integración de nuevas personas a la Red, tales como: niños, niñas o adolescentes, adultos significativos, organizaciones, entre otros.

Grupo Nº 6: "Derecho a reunirse con otros niños y niñas"

- ✓ La idea principal que mostró el grupo es que la Red genere un vínculo con los medios de comunicación masiva, es decir, crear un colectivo de integrantes de Relaciones Públicas que logre sensibilizar a la comunidad sobre la Infancia, a través de Televisión, radio, diario, etc.
- ✓ Formar un espacio de relaciones externas a la Red para tratar temas con respecto a los niños, niñas y adolescentes, y situaciones de riesgo, como por ejemplo: la delincuencia, embarazo adolescente, etc.
- ✓ Trabajar con planes principalmente en tres niveles, a nivel comunitario, grupo e individual.
- ✓ Lograr mostrar a la comunidad la realidad de hoy en día, pero no para desesperarse sino que para encontrar soluciones.

GRUPO Nº 7: "Derecho a Recibir atención médica"

- ✓ Diagnóstico claro y actividades bien precisadas.
- ✓ Precisar modelos de intervención psicosocial con criterios comunes, esto para entenderse con las diversas instituciones u organizaciones que trabajan en la red y que tiene modelos diferentes de intervención.
- ✓ Incluir en los proyectos de cada institución una meta.
- ✓ Se debe incluir la figura de un(a) coordinador(a), que este a cargo de la red.

GRUPO Nº 8: "Derecho a ser protegido y bien tratado".

Los integrantes del grupo plantean sueños v/s realidad en relación a la infancia y la protección de la misma. Para ello se plantean aspectos importantes de tomar en cuenta al ser abordada:

- ✓ El espacio de protección ideal es la familia.
- ✓ Respetar y resignificar el espacio de la familia, tanto de los adultos como de los niños, niñas y jóvenes.
- ✓ Mantener informada a la ciudadanía.
- ✓ Generar y aumentar los espacios de desarrollo de potencialidades de los niños, niñas y adolescentes.

Todo lo anterior a través del trabajo de la Red de Infancia y Adolescencia de Quillota; el cual, mediante la coordinación de los diversos modos de trabajo y distintos modelos de intervención, puedan abordar esta temática, de modo que nada quede sin hacerse.

PROPUESTAS DE PROYECTOS

PROYECTO Nº 1

Escuchar, dialogar con niños y juventud

- Consejos de niños y jóvenes mensuales donde los niños evalúen y expresen sus opiniones sobre la vida cotidiana.
- Crear el "defensor Juvenil" en cada liceo, escuela y población.
- Mesas de dialogo

PROYECTO Nº 2

Compartiendo el micrófono

Dar espacios reales de participación a niños, niñas y jóvenes.

Niños, niñas y jóvenes participando en actividades de reuniones de la Red.

Organizar 1er.. congreso de niños, niñas y jóvenes.

Organizar foros de participación de jóvenes

Organizar marchas a partir de temas seleccionados por lo niños, niñas y jóvenes.

Realizar investigaciones participativas a partir de los niños, niñas y jóvenes.

Organizar foros de participación de jóvenes

PROYECTO N° 3

Incorporar en cada programa o proyecto, un área o representante de infancia y adolescencia que incorpore estratégicamente las líneas de acción del Plan de Infancia 2006-2009. Precisión en el Plan y que sea conocido por todos (difusión).

Similar proyecto N° 6

PROYECTO N° 4

- ✓ Abrir espacios de conversación en cada institución sobre las metodologías de intervención. Sistematizar lo que ya se hace para poder compartirlo en la Red.
- ✓ Incorporar en plan de trabajo a Instituciones, para el trabajo en Red.

PROYECTO N° 5

Incorporación e integración de niños, niñas y adolescentes a reuniones de la red para "escuchar" sus propuestas y también incorporar a adultos significativos.

- ✓ Plan de formación de monitores juveniles.
- ✓ Incorporación de diagnóstico participativo.

PROYECTO N° 6

Generar espacios de mayor participación en red con representantes de finidos de cada institución con una frecuencia mensual.

1. Conseguir recursos para mejorar trabajos en beneficio, en calidad y en cantidad.
2. Adquirir un compromiso de replica al interior de cada institución para ampliar las redes.

PROYECTO N° 7-

Crear y entregar a cada una de las Instituciones involucradas una agenda telefónica, e-mails, web, para mejorar comunicación entre sí.

- ✓ Relacionado con proyecto N°8 adquirir identidad.

PROYECTO N° 8

Generar una identidad clara y validad por los distintos actores sociales.

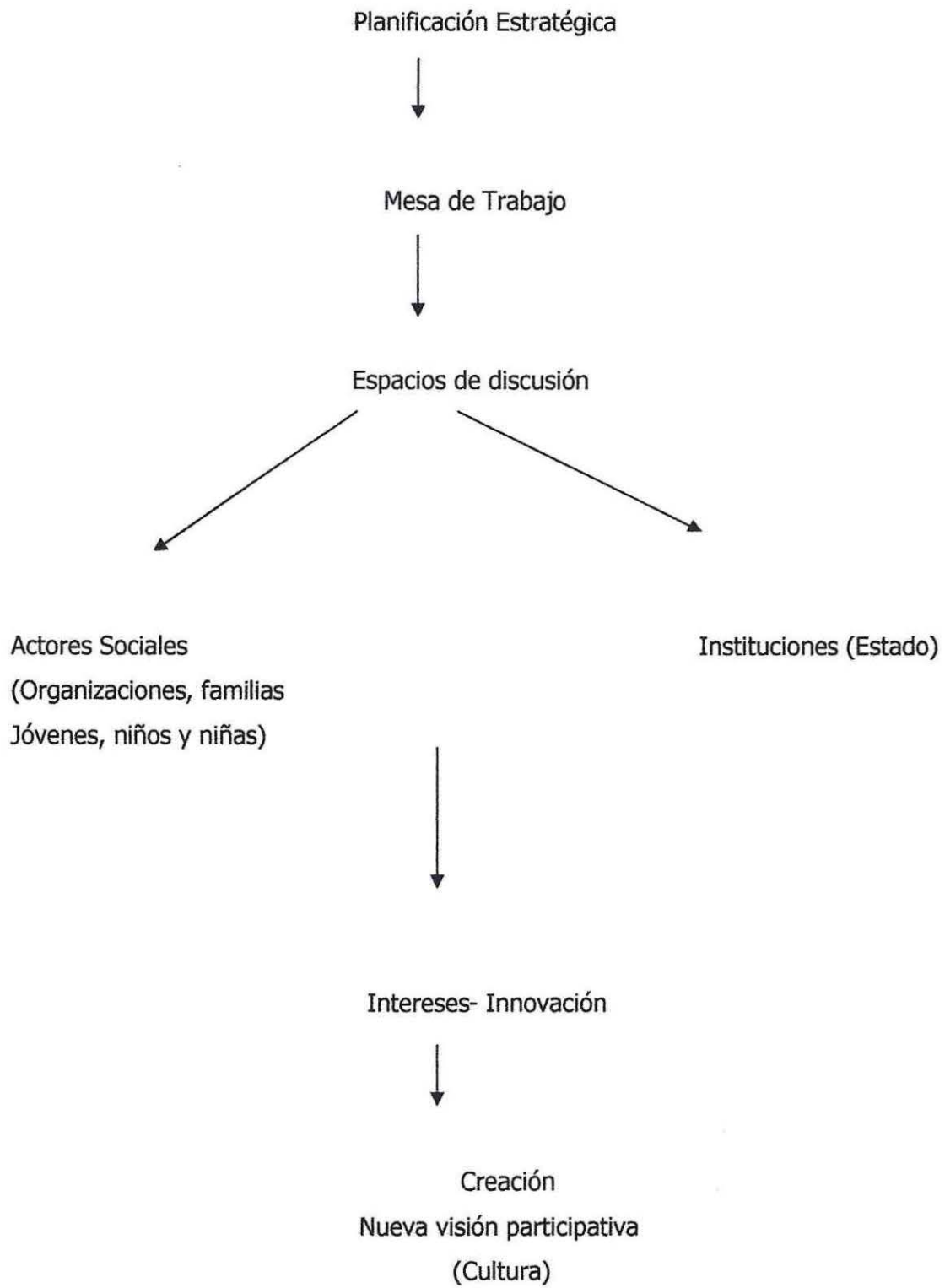
1. Equipo ejecutor claro y estable
2. Recursos propios par ala manutención y realización de actividades de la red de infancia.
3. plan de acción de la red clara, proyectada a mediano y largo plazo.

PROYECTO N° 9

Para una mayor coordinación de la red, compartir a comienzo de año (enero) las planificaciones institucionales de los proyectos en las temáticas referentes a infancia y adolescencia, de manera que se puedan coordinar las acciones, y tener así un piso de trabajo.

- ✓ Plan de itinerancia de cada institución.
- ✓ Permite incorporar en planes de trabajo anual de cada institución.

PROYECTO N° 10



PROYECTO Nº 11

a) Difusión

Interna

- Grupo de correspondencia
- Web privado , para la difusión de actividades
- Blogs de opinión.

Externa

- Web.
- Visitas a colegios, juntas de vecinos, centros de madres, clubes deportivos, organizaciones sociales varias.

b) Establecer grupos de interés.

PROYECTO Nº 12

Espacios recreativos

En donde los niños, niñas y jóvenes puedan tener acceso, sin necesidad de requerimientos monetarios (\$).

Estos podrían ser a través de talleres (deportivos), artísticos, de desarrollo personal, etc.) espiritual.

- Capacitación para lograr una inserción social
- Charlas
- Escuchar

RESULTADOS VOTACIÓN PROYECTOS

Proyecto N°	Votos	Porcentaje %
1	2	2.4%
2	14	16.7%
3	8	9.5%
4	11	13.0%
5	0	0
6	5	6%
7	5	6%
8	5	6%
9	8	9.5%
10	6	7.1%
11	12	14.3%
12	8	9.5 %
Total	84	100%



Anexo 3

*Transcripción entrevistas a representantes de
instituciones y programas*



Entrevista

Nombre: Pilar Madriaza

Institución o programa: CIJ "Mi Casa Grande"

Día: Lunes 19 de junio de 2006

Hora: 13:00 hrs. a 13:50 hrs.

Lugar: CIJ "Mi Casa Grande", Población Aconcagua Sur

a) ¿Qué motiva al área infancia (instituciones, programas, proyectos, etc.) de la comuna de Quillota para trabajar en red?

"hay una motivación de algunas instituciones un poco mas histórica en que ha habido momentos en que se ha hecho trabajos en la Red bastante productivos, yo creo por un lado que hay instituciones que han visto cuando la red función o bien o se han logrado cosas. continúan teniendo esa motivación, porque también hay una motivación que en la actualidad no es tan así, pero hubo un momento en que la motivación era agilizar situaciones... eran específicas en relación a los casos en algún momento mas de alguien espero o pretendió a través de estas reuniones que se les facilitara ciertas situaciones, conseguir recurso para algunas familias... orientadas al circuito de atención, creo que hay algunas instituciones que van desde la institución porque esta dentro de su marco de acción, pero desde las personas que van,, muchas veces van porque tienen que ir- digamos- pero no porque tienen una convicción que el trabajo en red pueda servir o ser útil para algo o porque a través de eso se valla a mejorar la situación de la infancia en la comuna de Quillota...

La motivación del CIJ tiene que ver que cuando nosotros hicimos el diagnostico de la comuna para ver en que lugar se insertaba el CIJ, era que la gente de esta población Aconcagua Sur estaban, si bien conocían la red y como funcionaba había una relación muy utilitaria. Especifica para ciertos beneficios y no había una visión que aun cuando la gente conocía estos programas, conocía la red, que la red pudiese ser un aporte sustancial mayor, no tan así y a largo plazo y además porque habían pasado una innumerable cantidad de programas y proyectos que la población seguía igual digamos no puedo ser tan categórica pero eso era el diagnostico, como nosotros vimos que estando en este sector era necesario tener un contacto mayor con la red y otras organizaciones que trabajan con infancia para ver en el fondo que es lo que hacían los otros, de que manera se estaba apoyando a la gente de la Aconcagua Sur, quienes eran las familias que iban, en términos como de información inicialmente también teníamos la ilusión de hacer

lago junto con otras instituciones nosotros nos imaginábamos junto con las familias y otros programas municipales o otros actores sociales, mejorando el entorno de la población, haciendo campañas fuertes para la eliminación de los micro basurales con una apuesta de la municipalidad con trabajos como mas en conjunto y también trabajos conjunto mas especifico en relación con cierta familias, esa era nuestra motivación creíamos que juntos podíamos planificar, podíamos conseguir mas cosas juntos, mas aya de que nos otro viniésemos con la idea salvadora con la idea de que había gente que había trabajo en la población y que estaba en la red, y tenían una visión con respecto de lo que se podía o no se podía hacer entonces frente a eso nuestro pan como CIJ, nuestro plan anual par todo el trabajo en red, o sea esta en nuestra matriz de planificación que tengo que ir a las reuniones de la red de infancia, a los de la mesa técnica, a la de los CIJ, SENAME y a las mesas vecinales, por eso participamos y nuestro plan responde a todo un diagnostico y una planificación que se hizo porque se consideraba que era necesario, tanto como para las familias como para la inserción nuestra.

b) ¿Es necesario trabajar en red en el área infancia? ¿Por qué?

“Es necesario, y sería mucho mejor que la red operase no solo en los encuentros en la OPD, sino que seria súper interesante hacer un trabajo en concreto, porque nos ha pasado que nosotros trabajamos activamente en alguna red o espacios donde habían organismos municipales y no municipales, pero nuestra mirada tiene que ver con trabajo de proceso, entonces de repente con decisiones con cosas que se hacían aquí en la población, porque alguien dijo que se tenían que hacer y se hicieron no mas... y eso personalmente y lo converse con el equipo no es muy de nuestra línea, o cosa que se comprometieron y que no, la gente no dio respuesta y frente a eso nosotros ahora estamos trabajado con las redes de la familia, mas que con las redes institucionales, y es un desafío el tema de las Redes institucionales de Infancia.

Para el área infancia es necesario, yo no se si habrá cambiado pero antes no estaba en el Pladeco, el tema de la Infancia, aun cuando el alcalde es una persona muy sensible con los temas sociales, vaya a saber uno cuales son las motivaciones porque no este en el Pladeco, yo creo que ya da un indicio la gran cantidad de programas municipales presentes en infancia que están en Quillota que no están en otras comunas cercanas a nosotros.

El trabajo que se está haciendo en el área educación las necesidades y hechos sociales que son pequeñas luces de lo que está pasando, la cantidad de niños matriculados pero que no asisten al colegio, no es menor que la OPD cada cierto tiempo tenga un aumento de demanda desde que se inició hasta ahora no ha bajado la demanda, lo mismo en los tribunales de familia porque hay una necesidad propia de la infancia que busca espacios donde desarrollarse.

Y el espacio que tiene que ver con la protección de la infancia que está en la situación más crítica yo creo que hay que hacer un trabajo coordinado pero son diferentes niveles y uno de esos son el ámbito más decisional con respecto a la infancia y las autoridades que trabajan en infancia ya sea municipales Sename que se ha hecho el intento y yo he participado de eso, pero la articulación de eso con los actores técnicos con los actores que después están en la propia comunidad es ahí donde se produce la discrepancia de criterios y motivaciones porque a lo mejor el Alcalde lo tiene y la Waleska puede tener claro el trabajo que se puede hacer y más de alguno de los técnicos, en realidad también, pero no son ellos los que ejecutan el trabajo directo con los niños y a veces la motivación o el porqué están ahí no es igual, no es la misma comunicación.

Para nosotros es súper importante hacer el tema de la capacitación en conjunto y hasta el momento que fui hice mis tareas, pero me encuentro con capacitaciones del interés de la mayoría y no son necesariamente del interés de la institución, aun cuando igual hemos asistido y otro tema que surge siempre yo ya llevo 6 años cerca de la Red, Diagnóstico Comunal, que no es menor porque tenemos que decir con qué niños trabajamos y con quienes vamos a definir nuestra política de la comuna, surge también en el caso más específico de que hay un caso que ha dado la vuelta a la Red vamos a hacer algo en conjunto pero eso no se concretiza, surgen temas como que no hay un centro especializado para niños y jóvenes en el tema alcohol y drogas que en su momento la municipalidad hizo una apuesta en su momento; ahora tenemos con el Panul ya hace un tiempo programa específico de reparación de maltrato solamente para víctimas, no tenemos para jóvenes, que hayan causado daño o victimario hay una serie de necesidades que se cruzan y la gente va con una serie de expectativas y que si no se tratan temas de interés y se prioriza y si lo que se prioriza no es del interés.

c) ¿Cuáles de estas prácticas consideras que: son bien realizadas y cuales no son bien realizadas por la Red de Infancia? Si identificas otras prácticas, categorízalas y argumenta. (mostrar imagen resumen)

CAPACITACIÓN

Podría ser mejor, pero eso me parece es una práctica, no digo que es óptima la forma en que se realiza mi las coordinaciones que se realizaron, pero sí que ha habido una presencia permanente en el tema de las capacitaciones.

LIDERAZGO

El liderazgo a veces no estuvo tan claro, pero después la OPD se centró en llevar el liderazgo en eso creo voy si no es así yo lo percibo así... la OPD y Marcelo es el que lleva la cosa algún lado.

REFLEXION

Falta esto siento yo, no sé si ahora están presente, pero antes era el tema para algunas instituciones de ir a la Red y era el espacio de reelección y que no había en sus propios ámbitos de desempeño... y eso tiene que ver con la motivación de asistir a la Red.

CONCRETAR SITUACIONES O ACCIONES CONJUNTAS

La Red se queda un poco corta en esto, de cualquier índole, estamos bien en capacitación en coordinación de casos; yo me refiero a las reuniones de la Red cada 15 días que se junta gente y tiene ene iwinter ya! Como diría Don Pío y tiene ene conocimientos pero que se queda ahí en la sala y no sale de la sala, entonces eso es la Red, las coordinaciones que se facilitan y un par de capacitaciones que se hace o el par de encuestas que se hace...

...pareciera que la Red funcionara ahí y no parece que sea visible, para mí es una Red que funciona ahí en lo físico, no es una Red que vaya y diga: "mira esta semana este equipo todos los que estamos aquí (sentados en la reunión de la Red) vamos a ir a tal lugar para ver que problema tiene (tal o cual institución), no hay presencia...

... surgieron hace un tiempo otras cosas e ideas para hacer visible la Red, pero eran cosas macro y no cosas simples, como venir un día al CIJ y decir: el lunes vamos a ir 5 miembros de la Red y le vamos a contar al equipo todo el trabajo que estamos haciendo para que el resto del equipo del CIJ este sintonizado...

OPINION Y DEMOCRACIA

Creo que es una buena práctica el tema de que se de la palabra, pero yo creo un tema de funcionalidad yo soy súper partidaria, a mi me gusta mucho eso de que: ¿alguien opina algo? Y nadie opina nada o siempre son los mismos de siempre que hablan, yo creo que seria súper bueno para la Red establecer esto de las rondas... es bueno que se diga lo que se piensa de lo que se dijo.....por lo mismo la...

¿¿¿BUENA COMUNICACIÓN???

...ahí no más la comunicación...está cruzada por lo que te decía recién...

TRABAJO INTERSECTORIAL

Yo creo que está bien, pero creo que falta también nos falta, a mi me parece chistoso que haya una mesa de educación que trabaje todos los tema de infancia y educación y la verdad es que... nunca nos hemos cruzado en forma permanente para ver las cosas juntos... está mesa psicosocial que trabaja con los de educación... tampoco entiendo mucho como funciona, pero si se que van a la mesa de educación y son los mismos que van a todas las reuniones, pero no...haber infancia y educación no van mucho igual que salud, aunque hay algunos actores que participan eventualmente pero por lo menos se ven una variedad de programas que participan...

RESPETAR LOS RITMOS DE CADA INSTITUCION

Tengo la impresión de que esto se hace, pero yo creo que la Red es demasiado respetuosa, deberíamos ser desde la Red... presionarnos más a las instituciones, debería ser como cuando te llega un oficio del juzgado, todo el mundo corre...deberíamos tener esa validación nosotros como Red frente a las instituciones, ahí nos falta también un poquitito más, pero creo que de alguna manera se está dando cada vez más, está Red es un poco más permanente que la hubo hace unos dos años atrás, tal vez es más reflexiva que la que hubo 5 años atrás, pero tal vez por el momento que estamos pasando también en que hay un marco legal que se está poniendo en práctica, por lo tanto surgen todos los cuestionamientos de que tan apropiado es... hay nuevos programas desde los lineamientos del SENAME... entonces es el momento en que hay que reflexionar lo que se está haciendo por eso es que se está dando así ... digamos...

COLABORACION MUTUA

En algunos casos muy efectiva y en otros creo que no... hay de todo un poco...

OPTIMO

Optimo es que se deje los días jueves en la tarde para esa reunión y que no se cambie, aunque lo pida el alcalde y el concejal de no se que... porque tu sabes que el día jueves por lo menos uno o dos veces al mes tienes la reunión de la Red de infancia y ese orden si se llega a cambiar el día...

d) ¿A quienes identificas como interesados¹ externos de la Red de Infancia? ¿Qué demandan y que ofrecen cada uno de ellos en relación con la Red de Infancia? (mostrar imagen resumen)

... me parece que son los actores que están como mencionados que participan rotativamente o bien que derechamente nunca van a las reuniones de la Red, por que pareciera ser que para ser miembro de la Red uno tiene que ir a las reuniones de la Red, no importa cuanto tu puedas ser un aporte en infancia, eso es interesante de revisar, por que para se miembro de está Red es como en el CIJ, para ser parte de los talleres los niños tiene que venir ... pero en la Red yo no se si es tan así y porque las incitaciones hacen su trabajo en torno a la infancia vayan o no vayan ala Red y eso es interesante de revisar, porque pareciera que para ser parte de la Red hay que ir a esa dos reuniones que se hacen... yo no se si estoy tan de acuerdo con eso...

... me parece que los actores identificados como... en términos todo lo que tenga que ver con la comunidad en si misma, la familia, los niños, la juntas de vecino, los dirigentes vecinales... yo creo que hay espacios en donde la Red debería operar en conjunto con ellos y en otros espacios en forma más independientes... porque cuando están todos los técnicos haciendo su gala magistral de sus conocimientos y su vocabulario técnico tengo la impresión de que si eso no está claro y están presentes las familias o miembros de la comunidad creo... te lo digo porque lo vi en la mesa vecinal de la Aconcagua Sur, paso un tiempo en que nos juntábamos todos los técnicos y los vecinos... y pasaba que le preguntábamos la opinión a los vecinos y no habían entendido nada o no mucho, o un poquitito... y los técnicos iban pero como con su discurso de la pobreza y que se yo... y nos dimos cuenta que había que estructurar ese espacio en conjunto y eso puede ser una amenaza

¹ **Interesado:** una persona, grupo de personas o institución que constituye una importante audiencia, grupo de clientes, beneficiarios, fuente de apoyo o inversionista en la organización.

para la Red si no está bien estructurada... como tu te juntas con ellos... juntos pero no revueltos y sacas algo en concreto, eso puede ser una amenaza si no se trabaja bien, la participación e esas reuniones de la Red... en el fondo la Red es la reunión...

FISCALIA

Se ha hecho necesaria la presencia de la Fiscalía, por un tema de que es necesario plantear como están trabajando los equipos, que la Fiscalía lo conozca o por que la Fiscalía no da respuesta rápida a ciertos casos, entonces... porque no van alas reuniones de la Red y siempre dejan pagando... es una sensación de falta de respeto hacia la Red que con tanto esfuerzo se constituye y los fiscales se dan el placer de no ir o INVESTIGACIONES del área más judicial , salvo el JUZGADO DE FAMILIA que hay una motivación desde la chiquillas de hacerse presentes y que es muy atinada ...

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Yo creo que la amenaza es que si tu no tienes algo en concreto que mostrarles, con os medios de comunicación puedes salir para atrás, no les importan los procesos, a menos que sean procesos muy visibles en los cuales tu les digas esto es lo que se ha hecho y bla, bla, bla, porque si no se vuelve una amenaza... porque dirán estos se juntan a puro tomar juguito gracias al Sename y a OPD...

NIÑOS Y ADOLESCENTES

Si asisten es una oportunidad tremenda, como todas las cosa aquí en realidad si no se organizan bien... te pueden terminar jugando en contra... porque si tu invitas a hacer una tarde recreativa una encuesta algo con los niñitos, o vamos a hacer algo una encuesta que se yo, un focus group con los niñitos y no está bien organizado no llevas a las personas idóneas el tiro por la culata te puede jugar muy en contra y además hay que saber para que, por que no por que digamos Red de infancia hay que verles la cara a los niños no es solamente eso...

Me parece que todos los identificados la mayoría trabaja directa o indirectamente pero no van... por eso creo yo más que son externos...

e) ¿Qué contexto(s)² influye(n) a la Red de Infancia en su quehacer?

SENAME

Nosotros tenemos la asistencia a la Red dentro de la matriz, pero te digo una vez por entregar papeles y estadísticas a Sename no pudimos asistir y a si es no más, hay que priorizar...

JUDICIAL – Tribunal de Familia

... ellos están muy marcados por una sobre demanda y por una baja que no se han llenado los cupos de los jueces, entonces es un contexto en que ellos siempre están atrasado, nunca logran cumplir todas las atenciones, porque no tienen el personal... un contexto que juega bien en contra también a la Red pero las chiquillas parece que lo han manejado bien, porque van a esto que es la Red...

EDUCACION

Es una amenaza creo yo para los programas sociales la jornada escolar completa es una amenaza para la familia, aún cuando, cuando fue creada no se creo, no se visualizó como una amenaza, sino que se visualizó como una oportunidad, yo creo que también es importante como programas sociales como desarrollan sus intervenciones sin pasar a llevar otras cosas, como vulnerar el derecho a la educación para no intervenir en el horario de escuela, para no vulnerar la asistencia... como trabajas con la familia y el niño en el lapso ente que el niño sale del colegio y eso... pero es una oportunidad para desarrollar la imaginación en cuanto a intervención... es el contexto más fuerte que visualizo yo...

LA LEY DE RESPONSABILIDAD PENAL JUVENIL

Yo creo que es bueno que se haya aplazado su inicio... también ahí hay un tema con estos niños...

... hay contextos más complicados que otros... instituciones más afectadas...

² **Contexto:** aspectos políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que pudieran influir en un proyecto.

Entrevista

Nombre: Graciela Barriga Mendoza

Institución o programa: CTD

Día: lunes 19 de Junio de 2006

Hora: 16:00 hrs.

Lugar: CTD

a) ¿Qué motiva al área infancia (instituciones, programas, proyectos, etc.) de la comuna de Quillota para trabajar en red?

...Te doy mi mirada histórica respecto de la Red...yo hice mi práctica de nivel de caso en el CTD ambulatorio de Quillota, cuando pertenecía a la ACJ, en ese entonces año 2001, año 2001 la Red ya existía y se reunía más en términos de Red provincial me hicieron participar más en la convocatoria, como alumnas en práctica en ayudar y en facilitar todo el espacio para la Red, o sea tuvimos que ir a entregar... era a nivel de provincial y se convocaba a todas las instituciones que trabajaban en infancia a nivel provincial, estaban los CIJ, estaba la idea de la OPD en el municipio, pero existía la oficina de la juventud, se convoco al Previene, recuerdo a verlos visto... desde ahí yo manejo el tema del RIA que era a nivel provincial...

después me toco hacer mi práctica de grupo en el Previene de Quillota, ya existía está Red provincial que se había formado en el 2001 y continuo en el 2002 y ahí ya estaba la OPD, la Anita Cortes, el Fabián Corvalán del Previene, dos colegios o liceos involucrados que eran el Scuti Orrego y el Comercial fiscal, y el Centro de Promoción de la Salud y la Cultura, habían personas del DAEM y ahí también se trabajo con la UNICEF con un tema que era trabajar la formación de monitores para el tema de la prevención del SIDA en los colegios, por eso asistían estos dos colegio, ahí también llegamos con mi compañera de práctica en ese entonces y nos autorizaron desde el Previene a participar y participamos todo el ese semestre primer semestre del 2002, en el tema de la creación, como llegar a los jóvenes todo el tema en infancia y de las redes son súper lentos... o sea se trabaja en un tema, pero ese tema no están rápido como uno espera, porque los tiempos de las instituciones son diferentes y el trabajar en términos de colaboración no está como bien socializado, siempre existe el tema de cumplir metas que son personalizadas para cada centro, cada institución tiene que cumplir con sus propias metas y por lo tanto los tiempos son lentos, y en eso estuvimos todo un semestre abocados y eso que venia del 2001, trabajando como llegar a estos jóvenes y que después ellos replicaran con sus pares...el segundo semestre se llevo a los jóvenes en los colegios con el tema de formar monitores en la prevención del SIDA y en eso trabajaba la Red...

... el 2003 surgió ya con la OPD problemáticas de los niños más pequeños, no tanto de los jóvenes, como existía la Oficina de la Juventud todo era tema de adolescencia y ya no existía tanto apoyo de la UNICEF, porque en un principio ellos pusieron fondos para trabajar con los niños, ya en el 2003 no existían los fondos se habían acabado, se habían perdido algunas instituciones se convocaba una vez al mes a todas las instituciones iban bien en marzo y a mitad de año se iban perdiendo, se trataba que todos participaran, se intentaba hacer un trabajo democrático que se hicieran en el año y ese año eran las capacitaciones, auto-capacitaciones; dos sesiones funcionaban bien y el resto había que reprogramarlo y convocar de nuevo, si bien se agenda una vez al mes por ciertos motivos y razones después ese día quedaba sin llevarse a cabo y después teníamos que reprogramarlo todo y paralelamente existía un grupo de seminaristas en el 2003 que era de la U. Católica que llevo el tema de los liceos y ellos siguieron replicando lo que habían aprendido durante el 2002 a sus compañeros en el liceo, formaron una especie de brigada, no se, un grupo que se preocupaba del tema en un principio del SIDA, pero siempre se dijo en esa Red el tema era el pretexto para trabajar con los jóvenes y después los chicos abordaron y buscaron sus propios temas para trabajar con sus compañeros... y el 2003 siguieron acompañados por este grupo de seminaristas de la U.C.V...a Red de infancia se preocupaba de las capacitaciones y avisos varios y funcionaba mucho también lo de la Red intra-Sename, trabajar en conjunto y que no se juntaran las líneas de acción y ver para donde iba cada acción...

... 2004-2005 bajo mucho la asistencia, llegaban al principio pero después se iban perdiendo, hasta cuando se fue la coordinadora de la Red (Anita Cortes, OPD) y que se fue de su Institución, ahí existió un quiebre y que no se convocaba... cuando estaba la Anita no se daba el trabajo colaborativo, porque la Anita era súper activa y ella hacia todo... y en el 2005 en la Opd con las alumnas en práctica se volvió a convocar de nuevo y se atrajo gente cuando se convoco por el tema de las capacitaciones y el diagnóstico de infancia...

b) ¿Es necesario trabajar en red en el área infancia? ¿Por qué?

...Si por todo lo que se puede lograr, pero es lento las redes son lentas...

c) ¿Cuáles de estas prácticas consideras que: son bien realizadas y cuales no son bien realizadas por la Red de Infancia? Si identificas otras prácticas, categorízalas y argumenta.

BUENA COMUNICACIÓN

... no creo que tanta...

RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO

Yo creo que de llevar lo que cada uno se compromete, cumplir con nuestras responsabilidades, falta un poco...

LIDERAZGO

Antes este liderazgo lo llevaba una sola persona y cuando está persona se fue de la zona, quedo acéfala la Red, siento que esa parte está mejor, porque si Marcelo no estuviera en una reunión he igual la podemos llevar a cabo, si yo no estoy también, si no está la Rosita, si no está la comisión... siento que si no asistimos los tres un día, yo creo que se podría llevar a cabo el liderazgo de la reunión, podría ser otro representante de la Red, me imagino que el Tribunal de Familia ... la Pamela la visualizo cumpliendo ese rol... Pilar... activas, hay hartas instituciones activas y otras en la historia siempre han sido pasiva como el Hogar Enrique Callejas, no existe jerarquía en las relaciones están a nivel horizontal...

COMPROMISO

...Si tú te comprometes a una tarea, lo ideal es cumplirla de laguna u otra forma, por más que tú no puedas asistir, te puedes dar el tiempo de cumplir con esa tarea y enviarla por mail ahora está toda la tecnología...

COLABORACION MUTUA

...si da resultado en términos de que no es necesario la reunión para que nosotros estemos colaborando con el trabajo del otro, o sea si yo se que el C.I.J está haciendo una actividad y necesita del CTD así... sucesivamente, así se da la colaboración y existe creo yo...

COLABORACION CON INSTITUCIONES

...si se da por algo específico y entre instituciones, pero no es para toda la Red algo en común...

d) ¿A quienes identificas como interesados¹ externos de la Red de Infancia? ¿Qué demandan y que ofrecen cada uno de ellos en relación con la Red de Infancia?

El primer cuadro (SENAME, Alcalde, Concejales, Gobierno local, Autoridades políticas)... demandan información para sensibilizar y poder negociar un poco de colaboración...

...Alcalde y autoridades acá no son cerrado, pero se puede sensibilizar a través del Diagnóstico...

¹ **Interesado:** una persona, grupo de personas o institución que constituye una importante audiencia, grupo de clientes, beneficiarios, fuente de apoyo o inversionista en la organización.

El segundo cuadro (Establecimientos educacionales, DAEM, Escuelas, Colegios, Profesores, Jardines infantiles)...

...participaban dos profes (antes en la Red)... habían colegios comprometidos y con hartas ganas, pero todos estos actores esperan ver resultados que ellos puedan aprovechar, y así en la medida que ellos no ven resultados que ellos puedan aprovechar, ellos no van a participar...en los colegio y profes es súper complicado salir en hora de colegio (trabajo)... en los colegios si no va la UTP, difícilmente pueden asistir...

...jardines infantiles... JUNJI E INTEGRA...participaban harto, pero desaparecieron a lo mejor, creo yo, se les prometió algo que no se les dio...puede ser lo técnico de la Red que incomode a las personas, pasa con los educadores y un señor de la JUNAEB, que no sabían nuestra terminología y siempre preguntaban, a lo mejor se aburrieron de preguntar...

MEDIOS DE COMUNICACION

... siempre van a estar cuando suceda algo malo, cuando sucedan cosas buenas difícilmente van a estar y si están van a hacer la nota y el editor lo va a pescar...

COMUNIDAD, FAMILIA Y NIÑOS

... ellos siempre van a estar presentes en términos de actividades masivas que uno pueda desarrollar... en la mesa propiamente tal no van a estar, van a ser mencionados, como sujetos de atención pero no con gran protagonismo... los niños y las familias son los receptores de las actividades que se puedan desarrollar...

...necesitamos más CIJ, uno es muy poco, otro programa de maltrato de reparación, pero si no sacamos adelante el anhelado Diagnostico... podemos incorporar más en los resultados de la Red a los niños y las familia, pero si seguimos juntándonos en la mesa a conversar y hacer catarsis, nada va a funcionar...

SENAME

...ofrece una gran oportunidad amplia para la infancia con sus centros, hay otros lugares que no tiene tanta oportunidad en infancia...

CORPORACIONES CULTURALES

...aquí no existen corporaciones culturales, hay organizaciones comunitarias culturales, hay muchas organizaciones comunitarias culturales que están más bien preocupadas de validarse a través de la organización y así no funcionan las cosas... no hay fondos desde el municipio para la cultura, como que todavía no se cree en el trabajo que a través de ellas se puede hacer...

ORDEN Y SEGURIDAD

... participaban como hace tres años y participaban activamente... debieran de ser tomados en cuenta porque ellos manejan informaron importante...se debería invitar...

e) ¿Qué contexto(s)² influye(n) a la Red de Infancia en su quehacer?

CONTEXTOS

...Todos los programas hacemos cosas planificadas desde nosotros lo que los profesionales o técnicos del área queremos llevar a cabo desde nuestras visiones y experiencias personales y profesionales pero también existe una doble vía que es lo que tu haces para cumplir las metas, entonces por ti lo primero es cumplir con las metas y lo otro está como en segundo lugar, por que a la hora que tu te pones a preocupar más de llevar a cabo tus propias apreciaciones a la práctica o dejas de lado lo otro o dejas de existir, porque quien te financia está preocupado de las metas...ese es el tema... siempre trabajando en dos vías...

² **Contexto:** aspectos políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que pudieran influir en un proyecto.

Entrevista

Nombre: Rosa Henríquez Farias

Institución o programa: Hogar Escuela Los Espinos de San Pedro

Día: Jueves 22 de junio de 2006

Hora: 15:30 hrs.

Lugar: OPD

a) Qué motiva al área infancia (instituciones, programas, proyectos, etc.) de la comuna de Quillota para trabajar en Red

"... si mira en el Hogar está dentro de las líneas de trabajo, yo no se si se exige por SENAME desconozco eso, pero dentro de la línea de trabajo institucional si está el tener contacto con las redes, y la participación en redes externas... al comienzo cuando yo entro a trabajar al lugar, ya estaba esto(la Red) no es algo que yo implemente o la Pilar implemento, es algo que estaba nace con el Hogar –digamos- desde mucho antes, y parte principalmente con la Red local que era San Pedro, el Hogar-escuela, estaba súper inmerso y participaba en lo que era la Red de San Pedro, el círculo de amigos que había en ese tiempo, y después por un tema de funcionalidad con el tema del trabajo con otras redes ya más acá en Quillota, redes que y trabajen con el tema infancia o familia, porque el enfoque de trabajo es la familia, y por si es necesario el trabajo y la coordinación, que para mi es más que una reunión cada quince días, es más que eso, es estar en contacto todos los días con el CTD, la OPD, pedir apoyo, eso...

b) ¿Es necesario trabajar en red en el área infancia? ¿Por qué?

"... es súper necesario, no se puede trabajar solo, es más que una reunión cada quince días, es una necesidad no puedes trabajar solo, por ejemplo ahora mismos, para cualquier postulación que nosotros tengamos como Hogar, hay que coordinarse con el juzgado, es importante una entrevista previa con el consejo técnico, ellos lo van a derivar al CTD para hacer una evaluación, una calificación diagnóstica, aunque nosotros tengamos nuestro equipo de profesionales, igual se le va hacer, entonces en la medida que nosotros podamos traspasar información o solicitar información respecto de un caso, establecer una reunión clínica con ellos, va a ser mucho más acucioso, más agudo todo el trabajo de cada uno... y además que son programas que los enfoques son diferentes de otra forma son complementarios... un Hogar es más de tratamiento –digamos- más un proceso, todas las redes que funcionan aquí, o lo mismo con otro Hogar, nosotros tenemos harta relación con Limache, acá mismo Quillota, por que hay otro hermano en un Hogar o hay antecedentes familiares, y cuando uno hace toda está anamnesis social, tu vas viendo todas las redes que han pasado estas personas y puedes conseguir información de algún

colega o profesional pueda entregar un dato relevante o importante de esto, el trabajo con la persona va a ser mucho menos... engorroso-digamos- por que a veces hay gente que no te dice las cosas, por que no quieren o te están ocultando información, sino por que ya están parte de ellos, que como que uno mismo pierde la capacidad de asombro con las cosa que a uno le pasan... y uno ahí va optimizando los recursos, yo siento que ahí uno tiene un apoyo que se ha hecho, y que se hace...

c) ¿Cuáles de estas prácticas consideras que: son bien realizadas y cuales no son bien realizadas por la Red de Infancia? Si identificas otras prácticas, categorízalas y argumenta.

ORGANIZACIÓN

...al objetivo nuestro como re de juntarnos... respecto de la organización eso está en la medida que cada uno tenga sus funciones clara, hay alguien que está a cargo de la convocatoria y hay comisiones que deberían funcionar...

COMPROMISO

...yo no me atrevería a decir que no hay responsabilidad, que no hay compromiso... pero ahí creo que las personas que vienen acá están comprometidas, pero también tiene compromisos con otros objetivos de trabajo, entonces no se si se tiene intervenciones, si tiene trabajo, si se tiene reuniones, también uno tiene que rendir por todo lo otro, por todo lo otro, por que este es un objetivo que existe dentro de todo un tema institucional...

COLABORACION MUTUA

... siempre está, yo no te puedo decir que he sentido y de hecho yo... cuando uno se presenta es como: ¡¡¡bueno!!! Yo no he sentido ser un cacho para alguien... como escuchar "mira vinieron estos tanto de no se... del Hogar Campo Los Espinos... y como oye tengo que juntarme con ellos"; si no como va a venir el equipo y todo bien, no he sentido ser un cacho entre nosotros... y en general está todo...

BUENA COMUNICACIÓN

...yo creo eso nos falta a veces a nosotros, el tener claro algunos cosas, eso nos falta, por ejemplo la situación de la capacitación de la otra vez de la ley de responsabilidad penal juvenil, ahí hubo un tema con la convocatoria... el compromiso de las partes está, pero falta definir que cosa hacer cada uno... la comunicación más que buena... pasa por una comunicación más fluida...porque cuando se llegan a acuerdos los colegas y el equipo entero responde...

MULTIDISCIPLINARIO EQUIPOS

... no se si esto de equipos multidisciplinarios, porque está bien el área social... hay hartos de lo social... faltan profes que participen como en otras redes, médicos y otros

profesionales que trabajen en el área infancia, entre Asistentes Sociales u psicólogos somos muy... pero en terreno ahí afuera si están los equipos...

...el trabajo en equipo depende mucho de un criterio personal, porque no creo que con los psicólogos ni hay mucho rollo, pero cuando tu trabajas con alguien de la medicina pediatras y que se yo... es difícil porque a veces es súper complicado trabajar con ellos, no entienden el trabajo o no ven a la persona de forma integral o lo ven como un riñón, una pierna fracturada, como un corazón es un poco más complicado...

...y cuesta salir del discurso igual a uno le cuesta...la tarea en está ara técnica es yo pastelero a tus pasteles y yo respeto lo que tu haces, quien sabe mejor de lo que hace o de las competencias de cada uno que el profesional mismo...

VALORES

...en el tema valorico no hay valores malos o buenos son diferente son más... pero si siento yo que está área está enfocada a la asistencia, a nosotros como cuerpo vivo de la Red de infancia cuando nos juntamos, siento que estos aspectos valoricos están enunciados más enfocados a la asistencia que al trabajo invisible que realiza la Red, y que funciona siempre...

CAPACITACION

... yo creo que te permite también a ti. Yo creo que es importante como objetivo de trabajo nuestro, porque a ti también te permite ver con que enfoque trabajan las instituciones y muchas veces saber que el CTD hace calificaciones, el Hogar tanto trabaja de está forma; pero el modelo de trabajo a donde va, eso yo creo que es importante y las capacitaciones te permiten eso también, porque todas las instituciones tiene una forma de hacer trabajo, donde se priman más algunos elementos otros en realidad pasan a segundo plano y ahí uno puede decir, mira aquí lo primero es el trabajo con las familias, los enfoques y técnicas de cada institución...

COMO EVALUAR EL COMPROMISO

...como se puede juzgar el compromiso, si todos las personas que están acá... cuesta llegar y hay exigencias y metas institucionales que cumplen y un poco también luchan... de que esto no sea algo personal y esto sea algo institucional depende con que herramienta tu juegas o simplemente se da que por los que dirigen no les interesa que tu estés aquí, por que no lo reconocen como recurso, si no como un cacho, hay poca libertad en esto...utilitaristas te piden productos...porque te piden productos y en la institución te exigen, y eso no es malo, porque te piden metas, tanta atenciones y la subvención... y entonces que pasa...tu en todo esto como sabes que es importante, pasas a ocupar horario personal y ahí ya no se transforma en un tema institucional, ya pasa de ser un tema institucional a un tema personal, entonces que pasa cuando uno se va del trabajo o lo van del trabajo, ya no participo más la institución, por que la verdad es que está

profesional estaba ocupando tiempo personal para la Red, pero como con todo uno juega con eso, pero esto no pasa solamente con la Red de infancia, pasa con la participación en todo... aquí hay de todo, está lleno de redes, hay redes para el mundo, entonces las personas que están encargada en alguna institución, como en el PIA que había una persona con horario definido, que estaba solamente dedicada a eso, para participar en todas las redes que existen y todas las instituciones no tiene eso... y si no está ese cargo, el directivo tiene que tomar eso y hacerse el tiempo... es complicado el tema porque no todos tiene la convicción de que el trabajo en Red funciona... si también hay muchas cuestiones que funcionan detrás del teléfono pero tu conversas y compartes aquí con el otro... y ahí uno sabe que piensa, que respeta, que valora... porque uno quiéralo o no... uno trata de no hacer juicios y que el trabajo va para allá, el no enjuiciar el trabajo del otro sino más bien respetarlo y ver que el trabajo del otro no es malo sino que simplemente diferente, que no hay una visión mala, sino una visión diferente y formas diferentes de hacer el trabajo y no descalificar... sino que solo son diferentes...

d) ¿A quienes identificas como interesados¹ externos de la Red de Infancia? ¿Qué demandan y que ofrecen cada uno de ellos en relación con la Red de Infancia?

...En general... SALUD falta no lo veo... el CONSULTORIO...yo lo digo por la experiencia de San Pedro, que nosotros trabajamos CIJ, Hogar- campo, Escuela con la unidad de familia del consultorio de San Pedro y es súper bueno el trabajo, se optimiza mucho el recurso y evitamos que una persona pase... y creo que falta ver al NIÑO- FAMILIA como un ente transversal a todo esto...los niños como más al centro... veo a los niños con todo más circular y unas instituciones más cerca que otras... yo veo más cercanías o lejanías a este núcleo NIÑO-FAMILIA con respecto a todos ellos (identificados en la lamina)... dependiendo de cada necesidad y funcionamiento... y si nosotros engranamos como Red y trabajamos es para los chicos y sus familias...

e) ¿Qué contexto(s)² influye(n) a la Red de Infancia en su quehacer?

f) ¿Con cada uno de los Interesados y de los Contextos identificados, analizar si brindan Oportunidades o Amenazas para el desarrollo de la Red de Infancia?

... yo creo que la Red sirve para... yo soy una de las convencidas de que los profesores no pueden ser terapeutas por que su función es otra cosa... no están las herramientas para... y si cargan una responsabilidad que no les corresponde se cansan, cuando uno carga y hace algo que no le corresponde, te sientes abatido muy recurrentemente, yo creo que

¹ **Interesado:** una persona, grupo de personas o institución que constituye una importante audiencia, grupo de clientes, beneficiarios, fuente de apoyo o inversionista en la organización.

² **Contexto:** aspectos políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que pudieran influir en un proyecto.

eso también le pasa a los profes, yo he escuchado a profes decir tengo que hacer de doctor, de nana, de psicólogo y ahí está son los colegios que deben utilizar bien la Red y que hagan un taller de auto cuidado para su gente, algo súper simple eso, en algún momento en el consejo ir alguien a contarle cuales son los fenómenos y cosa que suceden... ellos no tienen que hacer peritajes (los profesores), los encargados son otros, entonces si se utiliza bien la Red y si esto funciona... tiene que ver con la sensibilización y conocimiento de la Red...por ejemplo muchos colegios le tienen miedo a SENAME y dicen: "que a los niños no se les puede hacer nada", pero no saben y ven a Sename como una amenaza no va a funcionar... tienen que sensibilizarse...

Entrevista

Nombre: Gladis Olivares

Institución o programa: PIA

Día: martes 20 de junio de 2006

Hora: 11: 00 hrs.

Lugar: PIA

a) ¿Qué motiva al área infancia (instituciones, programas, proyectos, etc.) de la comuna de Quillota para trabajar en red?

"... yo creo que fundamentalmente la necesidad de interactuar entre ellos, por la misma necesidad que hay, en el trabajo en infancia, hay problemas que se cruzan transversalmente, entonces es necesario que las distintas instituciones que trabajen en la Red y que abordan distintas problemáticas, que tienen que ver con la infancia-cierto- y puedan vincularse para que puedan trabajar más en conjunto- verdad- y que no haya duplicidad de tratar, que no haya duplicidad de atención en un mismo caso, por que de repente... para evitar la sobreintervención... y yo creo que el PIA es una institución bastante atípica dentro de lo que es la Red, por que nosotros más que nada necesitamos de lo que es la Red, en cambio la Red si puede interactuar y unas a otras prestarse servicios -digamos- en cambio nosotros requerimos del servicio de toda la Red, nosotros no prestamos, no le podemos prestar ayuda o atención a otras instancias u otras instituciones... por la naturaleza de los jóvenes que nosotros atendemos..."

b) ¿Es necesario trabajar en red en el área infancia? ¿Por qué?

"...yo creo que es súper necesario, de todas maneras...por lo que te dije anteriormente..."

c) ¿Cuáles de estas prácticas consideras que: son bien realizadas y cuales no son bien realizadas por la Red de Infancia? Si identificas otras prácticas, categorízalas y argumenta.

ASISTENCIA

...Es más o menos... no se si es falta de motivación o falta de tiempo o mucha pega o tienen otros compromisos, no se...

ORGANIZACIÓN

... la organización es buena, tiene buena organización...

LIDERAZGO

...hay un liderazgo, está representado en este momento por la OPD y por el CTD, que lo asume la Graciela en el fondo, que es la comisión de convocatoria...

COMUNICACIÓN

...es buena y a través de la Internet, si hay algo rápido que ver, se puede comunicar a través de los e-mails...

CREER EN LO QUE SE HACE

...esa parte está súper vinculada a la asistencia de la gente y podría ser representativo de: "que si yo no me creo el cuento con lo que se hace, no voy, o sea para que voy a ir, no es tan importante"... puede ser que algunos piensen eso...

VALORACION DE LA RED

...valoración de la instancia de la Red, hasta que punto valoramos realmente esta instancia de la Red... no lo se...

CAPACITACIÓN

... es súper valorado creo por todo el mundo, que cuando hay capacitación ahí la mayoría asiste por interés personal de adquirir más conocimientos y cosas que te puedan servir más para lo que tu haces y lo que trabajas...

d) ¿A quienes identificas como interesados¹ externos de la Red de Infancia? ¿Qué demandan y que ofrecen cada uno de ellos en relación con la Red de Infancia?

e) ¿Qué contexto(s)² influye(n) a la Red de Infancia en su quehacer?

f) ¿Con cada uno de los Interesados y de los Contextos identificados, analizar si brindan Oportunidades o Amenazas para el desarrollo de la Red de Infancia?

...Bueno de todo eso... todos son una oportunidad en la medida que la Red y la gente que dirige sepa poner los temas y que sepamos cada institución darnos a conocer y ahí entregar a todo el mundo claramente los objetivos que perseguimos cada uno por ejemplo el PIA: no es muy bien mirado por Carabineros etc., es complicado... la idea de la Red es justamente sensibilizar a todos los participantes de la Red sobre los niños y adolescentes infractores de ley (en el caso del PIA) que son jóvenes que necesitan oportunidades... y desde nosotros como PIA ese es nuestro interés, así con todos para poder mostrarse y ayudar a cada uno de los programas y a las familias de los chicos que también se pueden coordinar ayuda, eso es desde mi punto de vista...

¹ **Interesado:** una persona, grupo de personas o institución que constituye una importante audiencia, grupo de clientes, beneficiarios, fuente de apoyo o inversionista en la organización.

² **Contexto:** aspectos políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que pudieran influir en un proyecto.

Entrevista

Nombre: Marissa Orellana

Institución o programa: Previene

Día: Viernes 23 de junio 2006

Hora: 8:45 hrs.

Lugar: Previene

a) ¿Qué motiva al área infancia (instituciones, programas, proyectos, etc.) de la comuna de Quillota para trabajar en red?

"... bueno primero al Previene lo motivan hartas cosas, nosotros somos un programa de CONACE aquí en la comuna y que básicamente trabajo con el enfoque de Red, en base a eso nosotros intentamos generar con otros alianzas y asociatividad con otras instituciones que trabajan con tema que van directamente vinculado, son transversales, por un tema como estratégico –digamos- de complementar recurso humano, técnico, quizás no financieros, pero la idea es lograr como una coordinación a nivel local que nos permita gestionar y poder llevar a cabo y poder bajar todas las áreas que tenemos como programa, en ese sentido par nosotros la Red, la Red de infancia en este caso es un recurso importante, sobre todo que nosotros tenemos dos áreas acá que se vincularían con la Red, que se serian el área Educación con alumnos formalizados que se encuentran en la escuela y el otro área que es la Prevención selectiva, que la idea es empezar a trabajar con jóvenes no formalizados y no institucionalizados, entonces en ese sentido la Red es un recurso y nosotros también sentimos que podemos ser un recurso para la Red al poner en la mesa –digamos- toda la información teórica y la experiencia que desde acá se ha construido...

b) ¿Es necesario trabajar en red en el área infancia? ¿Por qué?

"... mira la participación (de los otros programas) yo la visualizo, muy similar a nuestra participación, en que sentido, en que yo creo que hay un gran interés técnico (de acuerdo alo que dije en la pregunta anterior), pero también veo que otros programas se cruzan con las mismas dificultades que nosotros encontramos nosotros como programa y que son como prioridades de cada uno de los programas, las planificaciones que uno realiza, los temas de las mesas o de las redes, no son como prioritario o en primer lugar, si no que está como un objetivo más –digamos- y en ese sentido como todos los programas de gobierno que participamos, yo siento que los profesionales estamos a cargo de muchas cosas, como de todo y de nada, en ese sentido cuando hay que priorizar no logramos priorizar por la Red, por que yo creo que hay un tema de doble dependencia con el municipio, pero también con el programa como en este caso Conace regional que nosotros pide resultados, entonces ahí la prioridad va a estar por el Conace, no se la OPD por Sename, el PIA por Sename...

¿Cuáles de estas prácticas consideras que: son bien realizadas y cuales no son bien realizadas por la Red de Infancia? Si identificas otras prácticas, categorízalas y argumenta.

No se realizó la pregunta por falta de tiempo...

c) ¿A quienes identificas como interesados¹ externos de la Red de Infancia? ¿Qué demandan y que ofrecen cada uno de ellos en relación con la Red de Infancia?

d) ¿Qué contexto(s)² influye(n) a la Red de Infancia en su quehacer?

e) ¿Con cada uno de los Interesados y de los Contextos identificados, analizar si brindan Oportunidades o Amenazas para el desarrollo de la Red de Infancia?

... o sea yo aquí no veo a SALUD... yo creo que todos los PROGRAMAS LOCALES de gobierno deberían estar, pero claro si tu piensas que cada municipalidad tiene no se cuantos programas de gobierno, vamos a encontrarnos con una mesa de ya ahí por lo menos doce o quince personas, creo que debiera haber una coordinación por áreas, que la hay... hasta el año pasado la había, ya ... el área familia, mesa de familia, mesa territorial de programas... y la mesa de familia estaba ponte tu OPD, OPF, Oficina de la Vivienda, entonces el coordinador externo de esas mesas debería estar presente en los programas de gobierno que se ejecutan en las municipalidades... y entiendo que la municipalidad es una amplia mirada... y pienso que también debería estar SALUD...

... y lo otro desde la ORGANIZACIONES COMUNITARIAS claro también, si tu pensai que si vinieran todas las organizaciones, es como difícil yo creo que ahí por lo menos ahí la Red debería poder intentar identificar cuales son los representantes de éstas comunidades ejemplo la Unco, que son elegidos y que si te fijas pueden tener sus debilidades, o pueden tener cosas que mejorar pero es el presidente de la Unco y de todas estas organizaciones, entonces de alguna manera que estemos representados... otra cosa, desde la municipalidad estamos trabajando por territorios por mesa vecinales, en don de no se si hay conglomerados, no se, y se pudiera dividir la comuna en norte sur y ya, la parte norte estar representada por uno y que venga a la mesa, pero como todas las mesas vecinales es complicado...

...de las AGRUPACIONES RELIGIOSAS es lo mismo, ponte tú de los evangélicos, hay una asociación de pastores evangélicos que tienen un director,...

... hay gente que tiene que estar en al mesa, pero los líderes, las personas representativas de cada área, de cada organización e institución, o si no la mesa se va a convertir en un ente así masivo con baja coordinación, con bajo compromiso y con el riesgo de que hagamos catarsis de nuestras propias necesidades, posponiendo la planificación de la Red...

¹ **Interesado:** una persona, grupo de personas o institución que constituye una importante audiencia, grupo de clientes, beneficiarios, fuente de apoyo o inversionista en la organización.

² **Contexto:** aspectos políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que pudieran influir en un proyecto.

...yo creo que otro interesado debería ser la OMIL porque tiene que ver con el trabajo infantil en la comuna, y debería estar presente dar su opinión...

... yo siento que la población Infanto adolescente debería estar presente en la Red en un momento que la Red este más fortalecida con más claridad, con objetivos comunes y con responsabilidades asignadas, más claras, siento que si cuando este más claro el tema y para eso también hay líderes y dirigentes, yo creo que no podemos hacer una política, sin los actores principales o sino de que estamos hablando, siento que igual tenemos que pasar por momentos como equipo y hoy o es el mejor escenario desde donde nos estamos definiendo, siento que no estamos dando un buen ejemplo.

Yo siento que también la Red no tiene una planificación como Red clara anual, cuando tu en diciembre entregas la planificación, la planificación de la Red lista en diciembre seria súper bueno para los programas de gobierno porque ahí si que se respetaría.

Entrevista

Nombre: Carolina Méndez

Institución o programa: Panul

Día: viernes 23 de junio de 2006

Hora: 14:00 hrs.

Lugar: Panul (dependencias Hospital San Martín de Quillota)

a) ¿Qué motiva al área infancia (instituciones, programas, proyectos, etc.) de la comuna de Quillota para trabajar en red?

"... dentro de la elaboración del proyecto Panul, como objetivo la participación dentro de la red de Quillota, no esta planteado; yo creo que nace más que nada relacionado con un objetivo del abordaje de los casos inicialmente, por que el objetivo que si esta es coordinar con las redes institucionales, en las cuales se comparten sujetos de atención, como Hogares y el CIJ por ejemplo, entonces en relación a eso Yo creo que nace la necesidad de compartir estas instancia de reflexión, de construcción con la gente que esta participando en la Red, como de esa perspectiva inicialmente, pero Yo creo que se mantiene por la opinión de todo el equipo, que es súper importante la misión que nos propusimos como Red desde un principio como lo es posicionar el tema de la infancia, y ahí la visión o el aporte que nosotros podamos hacer, desde la especialidad desde lo que se significa trabajar con el maltrato grave, sentimos que igual es relevante, por lo menos en el proyecto de funcionamiento de este año, nosotros hace poco tiempo hicimos la evaluación del sexto mes, y quedan cinco meses más de funcionamiento de ese proyecto no esta incorporado formalmente como objetivo la participación en la Red, pero si hemos pensado modificar para el próximo año poder plasmar dentro del proyecto la importancia que eso tiene, plantearlo como un objetivo dentro del proyecto.

La motivación inicial de nosotros parte un poco por dar a conocer el proyecto, agilizar también el tema de la derivación de los casos, esto de juntarse con otros centros que atienden niños, contarles de que se trata el Panul, mas que nada coordinar el tema de la derivación de los casos al centro y como para darnos a conocer, como difusión. Por que el proyecto ha cambiado dos veces de administración, porque nació con la Corporación de Asistencia Judicial como proyecto Cruz del Sur, después continua también como Cruz del Sur y la ONG Restauración y después pasa la Paicabí y ahí pasamos a llamarnos Panul, entonces si bien el proyecto tiene cierta continuidad, también el cambio de administración por decirlo de alguna manera podría provocar ciertas confusiones en ese sentido el estar presente dentro de la Red para el proyecto era importante... Y el habernos mantenido participando dentro de las actividades de la Red tiene que ver que nosotros compartimos la visión de la gente que esta, que participa en estas reuniones de que es importante

hacer cosas por la infancia acá en la comuna y eso tiene que ver con la cantidad de casos que nosotros vemos de maltrato, y otro tema tiene que ver con la frustración del equipo al no poder dar atención a todos los casos que se nos derivan, porque en estos momentos tenemos una lista de espera de 20 casos y tenemos 23 vacantes es hartito y eso nos dice que hay muchas cosas que hacer en la comuna por la infancia, y estamos hablando de 23 casos de maltrato detectados y todos los otros que no están, que no han llegado o que no han sido detectados o están atendidos por otros programas, entonces el tema de la vulneración de derechos posiciona en el tema de la infancia a nivel comunal y levantar de repente otros programas, tiene que ver con mejorar la calidad de vida de los chiquillos nos parece súper relevante y eso nos ha hecho mantenernos participando en la Red, si bien en un principio parte por algo más práctico de mostrar el proyecto, quienes somos, para que estamos, como se puede derivar, es desde esa perspectiva que parte, pero se mantiene por este otro interés y que es un interés súper respaldado y compartido por la Corporación Paicabí, o sea el participar en la Red también es apoyado por la coordinadora.

b) ¿Es necesario trabajar en red en el área infancia? ¿Por qué?

Si absolutamente, te digo que sí porque yo creo que si no se trabaja en Red no hay muchas probabilidades de hacer visibles las problemáticas que afectan a los chiquillos y que son relevantes y que si nosotros como Panul vemos una cosa no es lo mismo que el CIJ, el Hogar, el CTD, estamos viendo una realidad y por lo tanto estamos haciendo esa realidad mucho más visible en la discusión y en las propuestas que puedan salir de esa discusión no es solamente quedarse a conversar y a problematizar la situación sino también proponer cosas como, en mi experiencia, las capacitaciones, el contacto mucho más personal, directo y fluido con el Juzgado de Familia que ha estado participando constantemente dentro de las actividades, entonces en ese sentido yo creo que facilita el trabajo de cada uno de los centros y además aporta nuevas iniciativas a las necesidades de los chiquillos en la comuna, es necesario también para mantenernos actualizados de la realidad comunal y no solo centrarnos en la problemática de los chiquillos que atendemos nosotros, en cierta medida se abre el abordaje de atención de los casos y así se aporta en los diferentes niveles, mejorar los casos en particular del proyecto, también en que surjan nuevas iniciativas para satisfacer necesidades de los chiquillos que no están siendo cubiertas por la oferta programática que actualmente existe, para la capacitación de los mismos profesionales que trabajamos en la Red para mantenernos actualizados y por otro lado también para crear conciencia respecto de las problemáticas de los chiquillos y jóvenes que atendemos.

c) ¿Cuáles de estas prácticas consideras que: son bien realizadas y cuales no son bien realizadas por la Red de Infancia? Si identificas otras prácticas, categorízalas y argumenta.

ORGANIZACIÓN y OPINION

...en la organización el tema de que este le espacio a dar la opinión de cada uno de los participantes de la Red, y esta actitud de escuchar a los otros yo creo que esta dentro de mi percepción por lo menos en las reuniones

DEMOCRACIA

... yo creo que el hecho de que se tomen decisiones con respecto a lo que la mayoría, está el espacio para que tu digas cuales son tus intereses, cuando hablamos de la necesidad de las capacitaciones por ejemplo se le toma en cuenta la opinión a cada uno y eso está bien...

BUENA COMUNICACIÓN

... el tema del correo está, y yo creo que es bueno y mantiene a la gente informada sobre lo que se está haciendo... las tablas de la reunión...

COORDINACIÓN

...Yo creo que ha resultado bastante bien, en relación a la experiencia, es que yo participe el año pasado también y ha mejorado bastante lo de la coordinación...

LIDERAZGO

... Identifico como tres figuras que tienen ahí como harto liderazgo: Marcelo, Graciela y Rosita y como harto compromiso también en relación a la participación...

COMPROMISO

...yo creo que en el compromiso está más o menos, falta un poco, mayor compromiso de parte de algunas instituciones, incluso en ese sentido de parte de nosotros mismos, tiene que ver con un tema de horario y porque también estamos en Valparaíso ese día...eso ha dificultado la asistencia, yo siento también que hay otros centros que se han ido como bajando a lo largo del tiempo, ahora lo que yo siento que pasa en eso y que vale la pena destacarlo en esta entrevista, es que el objetivo concreto de la Red este año era el tema del diagnostico, y siento que nos quedamos súper pegados en eso y no hemos avanzado en sacar adelante eso, no se ha visto desde afuera, como yo que deje de participar un tiempo, no se ven como logros concretos, y eso pasa por el compromiso o sea sino han habido logros concretos pasa por que cada uno de nosotros no se ha puesto las pilas en relación a esto vamos a hacer y hay que tenerlo listo en dos semanas, que la cosa que no haya avanzado tiene que ver con el compromiso...

MOTIVACION DE ASISTIR

...yo creo que pasa principalmente por un tema personal de los participantes de la Red y por el respaldo que haya a nivel institucional, en ese sentido nosotros tenemos la suerte

de que tenemos ambos aspectos, pero en el último tiempo ha fallado el tema del tiempo...

CAPACITACIÓN

...en este tema nos quedamos flojos y es una crítica súper personal porque participo de esa comisión de trabajo entonces cuesta activar otras instancias, yo creo como la capacitación constante y activa favorece la motivación de parte de los equipos, porque tu vez casos concretos de lo que significa ir a las reuniones y otros centros pueden mostrarles a sus directores o instituciones que respaldan el hecho de que el beneficio concreto de lo que significa el destinar 1 o 2 horas a la semana o cada 15 días para la Red...

PERSPECTIVA DE GÉNERO

...hay que incorporar la perspectiva de género, sobre todo pensando en lo que estamos por hacer en el diagnóstico comunal en Quillota, porque hay que separar los datos, eso es algo bien concreto, el tener claridad sobre cuáles son los principales problemas que afectan a las chiquillas, compararlos en relación a los que afectan a los niños y los diferentes rangos etarios es un tema importante, y también en el discurso de cada uno de los profesionales incorporar también perspectiva de género...

d) ¿A quienes identificas como interesados¹ externos de la Red de Infancia? ¿Qué demandan y que ofrecen cada uno de ellos en relación con la Red de Infancia?

INTERESADOS

SENAME Y ALCALDE

... instancias como esa son importantes de tener informados con respecto a lo que la Red hace y en relación a los medios de comunicación...pero yo creo que la participación de ellos debería ser más a nivel político, estratégico en el sentido de que hay fondos y recursos involucrados, ejemplo las horas profesionales Sename las paga el Servicio Nacional de Menores de los profesionales que estamos ahí entonces en ese sentido nosotros con ese trabajo y esas horas que se están invirtiendo ahí tengan un producto y que ese producto llegue a ojos, y que sea visible para el Alcalde y SENAME es pega para nosotros, por ejemplo

las capacitaciones que sean publicitadas y que se hagan llegar invitaciones a estos personajes... yo creo que en ese sentido es como una oportunidad, esto se puede transformar en la oportunidad, porque si ellos también ven que la cosa está funcionando y va para un lado, los profesionales se juntan y producen y entregan cosa que en realidad

¹ **Interesado:** una persona, grupo de personas o institución que constituye una importante audiencia, grupo de clientes, beneficiarios, fuente de apoyo o inversionista en la organización.

son relevantes son visibles y que además puedan ellos relevar también el apoyo que cada una de estas instancias de ellos es importante, en el sentido que es una oportunidad...

EDUCACIÓN

...es absolutamente necesario, pensando en la posibilidad como en alguna actividad concreta que tenga que ver con el acercamiento de la Red a las escuelas a los liceos, es que estoy pensando justamente en esta otra solicitud de la Red de información a las escuelas, es estratégico poder ofrecerles a ellos algo positivo a cambio de colaborar por ejemplo en ese tipo de instancias con la Red, no se si capacitaciones difusión o instancias de sensibilización o de discusión de los resultados por ejemplo del diagnóstico...

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

...son una oportunidad súper buena para la Red de poder mostrar lo que se hace, eso también motiva a los profesionales que participan en la Red a continuar motivados...

...con las instituciones que están participando en ella actualmente, con los cambios a nivel de asistencia y participación durante un tiempo yo creo que es con lo que se cuenta para trabajar, o sea si no tenemos la participación de los concejales dentro de las reuniones de la Red...que a mi tampoco me parece son personajes o instancias, que uno tiene que mantener informados con lo que pasa o sensibilizados, pero que el trabajo tiene que ser desde esa perspectiva... yo creo que las redes se construyen en base a voluntades individuales finalmente, o sea yo tengo la experiencia de haber participado en otra Red en la octava región, siento que las personas que están y participan en las reuniones son las que tienen que estar y si no hay mas yo creo que se tiene que trabajar con lo que existe cuando uno se tiene que preocupar y yo no se si este sea el momento para preocuparse dentro de la Red, es que cuando esas personas que habitualmente asisten que son como el pequeño grupo o sea el núcleo que hace que las cosas funcionan ese pequeño grupo se va ausentando, yo creo que ahí es el momento para preocuparse; te lo digo entre comillas porque nosotros también somos parte de ese grupo que estaba motivado y participaba activamente en las reuniones en este último tiempo, yo creo que son con esos con los que la Red tiene que trabajar, yo creo que es súper bueno que la Red informe e invite y que desarrolle actividades que vayan dirigidas a los interesados externos, que mas lo veo yo que nosotros nos interesemos en ellos no como para salir a buscarlos si no que para salir a mostrar mantenerlos sensibilizados, actualizados respecto de diferentes cosas, pero no desgastarse en traer y traer gente, es como tratar de acarrear una vaca por delante, es como que espacio se les puede dar podría ser en las capacitaciones poder invitarlos como autoridad tenerlos presentes, yo creo que el objetivo es ese mantenerlos informados acerca de ciertas temáticas de interés para la Red, pero no salirlos a buscar para que estén sentados a la mesa, la gente que esta interesada en reflexionar y opinar es la que va y la

gente que no esta interesada en reflexionar y opinar no va, entonces invertir energías en ese aspecto yo no creo que sea tan necesario, pero si es preocupante que personas que siempre han ido se vallan ausentando y vallan dando pie atrás a la Red, yo creo que ahí hay que sentarse súper autocríticamente a ver lo que esta pasando con nosotros, pero al resto hay que considerarlos en eso (informados) porque la Red va a necesitar de ellos en algún momento, con el tema de los datos por ejemplo, diagnostico mas adelante, tener esta relación como externos...

e) ¿Qué contexto(s)² influye(n) a la Red de Infancia en su quehacer?

SENAME

...en el caso de todos los programas SENAME, la exigencias del servicio trabajos administrativos cosas que se les solicite en los proyectos, demanda tiempo profesional que pueden intervenir actividades programadas lo cual puede se una amenaza para la Red, pero también en general, pero no siempre es así, hay ciertas fechas que uno sabe hay a priori que son como las mas complicadas dentro de los proyectos y en ese sentido uno las conoce como para anticiparse y tratar de no coincidir con actividades que sean relevante para la Red con fechas que son de alta exigencias desde el SENAME...

EDUCACIÓN

...con educación depende desde la perspectiva desde donde se mire porque la educación es súper importante para nosotros como Red también porque tiene concentrado la mayor, casi toda la población infanto juvenil de la comuna, y por lo tanto tienes un nicho de trabajo súper importante, en términos de sensibilización y el impacto de alguna actividad que dentro de la Red se pudiese planear y que estuviese dirigida a ese sector, en ese sentido sin contradecir la reflexión acerca de que es una amenaza en el sentido que demanda bastante requerimientos de atención especifica de casos y ese tipo de cosas, si podría ser al mismo tiempo una oportunidad en el impacto de la intervención que se pueda hacer en esa población que trabaja específicamente de lunes a viernes con esa población que nosotros atendemos, entonces en eso yo creo que por un lado que nos estén demandando atención es también porque están detectando mas, están viendo mas también las problemáticas de los chiquillos, es distinto cuando se centran en la problemática conductual y que les arregli el chico porque se porto mal digamos, o sea en el caso de nosotros el tema no es el maltrato grave que el niño vivió si no que el chico se esta portando mal entonces el motivo de consulta es desde la escuela es que el chico se esta portando mal y entonces que se porte bien, y no necesariamente se va a portar más bien por estar en proceso reparatorio, a veces incluso se portan mucho más mal, entonces todo depende desde donde uno este mirando....

² **Contexto:** aspectos políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que pudieran influir en un proyecto.

...a las instituciones y a los contextos macros porque están presentes y son súper importantes y no hay que perder de vista la influencia que tienen, y yo creo que eso de repente nos pasa dentro de la Red también descuidando la influencia y el impacto de cada uno de estos sistemas puede tener dentro de la Red y no considerándola algunas cosas que nos proponemos pueden fracasar por el impacto, es súper importante mantenerse atento al impacto e influencias de estas instancias en cada uno de los centros y de la Red para ver también estrategias para enfrentarlo, porque cuando uno se tiene que dedicar a hacer una pega que te están pidiendo y que tiene que ver con la subvención y mantención del centro hay que hacerlo y eso es prioridad, y se pueden replantear otros plazos u otras actividades que tengan que ver con la Red por eso hay que estar atentos.



Anexo 4

Documento

Plan Estratégico Red de Infancia y Adolescencia

Comuna de Quillota

2007-2009

Producto Seminario de Título
Pedir documento extra

