



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Diagnóstico institucional y propuesta de Objetivos Estratégicos al
Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del consumo de
Drogas y Alcohol Región de Valparaíso

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tesista

CLAUDIA CAMILA DELGADO BELTRÁN

Profesor Guía

María Angélica Piñones Santana

Valparaíso, Enero 2016

ÍNDICE

PORTADA	1
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	9
1.1. El concepto de Diagnóstico Institucional	9
1.2. La matriz FODA para la formulación de estrategias	11
CAPÍTULO II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	13
CAPÍTULO III. SERVICIO NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y REHABILITACIÓN DEL CONSUMO DE DROGAS Y ALCOHOL	18
3.1. Estructura Orgánica Nacional	19
3.2. Estructura Orgánica Regional	19
3.2.1 Unidad Regional de Administración y Finanzas	19
3.2.2. Unidad Regional de Tratamiento e Integración Social	20
3.2.3 Unidad Regional de Prevención	20
3.2.4 Unidad Regional Territorial	20
3.2.5 Unidad Regional de Comunicaciones	20
3.3. Funciones realizadas	21
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	24
4.1. Planteamiento del Problema	24
4.2 Objetivos	24
4.2.1. Objetivo General	24
4.2.2. Objetivos Específicos	24
4.3. Descripción Metodológica	25
4.4. Instrumentos de Recolección de Información	25
4.5. Objetivos del instrumento	26
4.6. Indicadores	27
4.7. Modelos de entrevistas	28
4.7.1. Modelo de entrevista para los gestores y jefes de unidad del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol	28

4.7.2. Modelo de entrevista para los asesores y profesionales de apoyo del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol	29
4.8 Resultados esperados	29
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL SENDA REGIÓN DE VALPARAÍSO ..	30
5.1. Análisis Interno	30
5.1.1. Fortalezas detectadas	30
5.1.2. Debilidades detectadas	34
5.2. Análisis Externo	39
5.2.1. Oportunidades.....	39
5.2.2. Amenazas	42
5.3. Cruce de Variables – Matriz de definición de estrategias	44
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	53
6.1. Evaluación de los Objetivos Estratégicos de SENDA período 2015 - 2018.....	54
6.2.1. Primer objetivo propuesto.....	58
6.2.2. Segundo objetivo propuesto	61
6.2.3. Tercer objetivo propuesto	63
6.2.4. Cuarto objetivo propuesto.....	66
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXO 1: FUNCIONES DE LOS SERVICIOS REGIONALES DE SENDA.....	73
ANEXO 2: SISTEMATIZACIÓN DE JORNADA DE TRABAJO SENDA REGIONAL.....	79

*Gracias a todos quienes fueron parte de estos cinco años de universidad,
en especial a Héctor, Filomena, Caroline, Ricardo y Benji,
mis pilares en la vida.
Un logro más para nosotros,
que nuestros sueños nos lleven a conseguir muchos más como familia.
Los amo.*

RESUMEN

Cuando un servicio se propone mejorar su gestión para cumplir de forma óptima con sus objetivos, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, es por esto que, ante las declaraciones emanadas por el personal del equipo de SENDA región de Valparaíso, quienes señalan que existen ciertos nudos críticos en el funcionamiento de la organización, este trabajo de investigación realiza un diagnóstico institucional que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quieren alcanzar. Luego de este proceso, se presentan una serie de propuestas de objetivos estratégicos para el servicio regional con algunos objetivos específicos, con el fin de aportar al cumplimiento de la Misión de SENDA y mejorar la calidad de vida de las personas.

Palabras claves: SENDA Región de Valparaíso – Diagnóstico Institucional – Planificación Estratégica – Objetivos Estratégicos.

ABSTRACT

Before the declarations issued by the team of SENDA staff Valparaiso region, who point out that there are certain critical points in the operation of the organization, is this research work takes an institutional diagnosis to identify key internal strengths and weaknesses, and opportunities and threats that gives them the context, to subsequently make a crossing of these variables that will identify strategies for action to be implemented. After this process, a number of proposals of strategic objectives for the regional service with some specific objectives are presented, which reflect the results of the diagnosis made.

Keywords: SENDA Valparaiso region - Institutional Diagnosis - Strategic Planning – Strategic Objectives.

INTRODUCCIÓN

En el año 2011, para el Gobierno del entonces Presidente de la República, Sr. Sebastián Piñera E., la temática del consumo de drogas y alcohol en el país debía ser abordado como un tema de seguridad pública, puesto que bajo el análisis de estudios realizados, el consumo problemático de estas sustancias está muy ligado a las cifras que se presentan en relación a las infracciones de ley, ya sea infringiendo la Ley N° 20.000 que versa sobre el consumo de drogas en el país y la Ley de Tránsito, en cuanto a los accidentes ocasionados por el consumo excesivo de alcohol. Es por esto que el mismo proyecto de ley que modificaba al Ministerio del Interior, pasando a llamarse Ministerio del Interior y Seguridad Pública, buscó cambiar la perspectiva de abordaje de esta temática, por lo que modificó el ex Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE) al nuevo Servicio Nacional para la Prevención del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), dependiente del nuevo ministerio antes nombrado.

Dentro de la estructura orgánica del nuevo servicio se encuentran las oficinas regionales, una de ellas presente en la Región de Valparaíso. La relación y comunicación entre ambos niveles debe ser fluida, pues de esta manera el nivel central podrá ir evaluando el cumplimiento de los objetivos propuestos, detectando los avances y retrocesos que se han tenido ante esta temática en el país; lamentablemente, se han ido produciendo algunas dificultades en este proceso de comunicación, dificultades que se han ido replicando, también, con el nivel comunal, representado en los convenios comunales SENDA Previene en la Comunidad.

Sin embargo, limitar los problemas de los servicios regionales a problemas de comunicación con el nivel central, no sería representativo de la situación organizacional actual, al menos, en SENDA Región de Valparaíso. La realidad regional desde la percepción de sus trabajadores se encuentra con ciertos nudos críticos y aunque se han realizado propuestas de mejoras, éstas no se han implementado o no han prosperado en el tiempo, por lo que el mismo personal comprendió que es necesario desarrollar un análisis interno de cuáles son las principales dificultades presentes, para así poder enfrentarlas con mejoras más atinentes a su escenario actual.

Es por lo anterior, que el presente trabajo de investigación pretende complementar y apoyar este análisis interno, utilizando un método clásico de análisis del ambiente externo

y del ámbito interno del servicio, conocido como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), resultados que permitirán plasmar propuestas que permitan aportar al cumplimiento de la Misión y mejoramiento continuo del SENDA Valparaíso.

Para cumplir con lo anterior es que el presente trabajo de titulación se divide en seis capítulos: en el Capítulo I se define el concepto de Diagnóstico Institucional, su metodología de trabajo por medio de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, y la matriz FODA para elaborar estrategias de acción mediante el cruce de las variables antes mencionadas.

Continuando con el marco conceptual, en el Capítulo II se da a conocer la importancia de la planificación estratégica en las organizaciones y sus elementos, profundizando en los conceptos y metodologías de elaboración de los Objetivos Estratégicos, Planes de Acción e Indicadores de Desempeño.

Posteriormente, en el Capítulo III se describe al Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), identificando su misión y funciones y estructura orgánica, para posteriormente efectuar un desglose de las funciones que se desempeñan en los servicios regionales en relación a lo estipulado en su misión.

En el Capítulo V se presenta la elaboración de un diagnóstico institucional al Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol Región de Valparaíso, donde se utilizan como principales fuentes de información las entrevistas realizadas a una muestra representativa del personal del servicio regional, la información proporcionada de la sistematización de la jornada de trabajo regional efectuada el 5 de Mayo del año 2015, entre otras.

En el Capítulo VI se proponen objetivos estratégicos para poder superar las debilidades del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol Región de Valparaíso, detectadas en el diagnóstico institucional.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos del análisis, se exponen las conclusiones con el objeto de reforzar los aspectos detectados en esta investigación y las propuestas planteadas, que pretenden ser un aporte para que SENDA Región de Valparaíso alcance

su Misión mejorando la calidad de vida de los ciudadanos del país y, en esta oportunidad, de la Región de Valparaíso.

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1. El concepto de Diagnóstico Institucional

Para realizar un diagnóstico institucional a una entidad, tanto pública como privada, usualmente se utiliza el método antiguo y clásico de análisis del ambiente externo y del ámbito interno, conocido como **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), herramienta que sirve para decidir futuras estrategias de gestión a las organizaciones en base a la descripción y análisis del desenvolvimiento en el contexto y el funcionamiento interno de la institución (ILPES/CEPAL, 2009), o como también lo manifiesta la Dra. Marianela Armijo, quien señala que este método *“básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos”* (Armijo, 2009).

Con este instrumento de medición se pretende desarrollar una investigación en todas las unidades de la organización para detectar las principales características positivas y negativas que pudiese presentar y poder contribuir a potenciarlas y mejorarlas, respectivamente. También, poder detectar las oportunidades que se le presenten en el ambiente y tomarlas a su favor para fomentar el crecimiento y eficiencia institucional, como, asimismo, realizar un seguimiento a aquellos factores que podrían provocar algún daño, utilizando los medios disponibles para que éstos no penetren en la institución.

Para llevar a cabo este análisis, se trabaja con las variables antes mencionadas que aluden a ciertos sectores, tanto internos como externos, de la organización. Las de tipo interno se caracterizan por la capacidad de poder actuar directamente en ellas, puesto que se tiene algún grado de control sobre ellas, realizando modificaciones frente a los problemas que el diagnóstico pudiera arrojar. En ellos destacan las **Fortalezas** y las **Debilidades**. En cambio, las de carácter externo – donde se tiene poco o ningún control directo – explican el contexto en el cual se está desarrollando la institución y, de esta manera, permiten modificar aspectos internos para aumentar o contrarrestar sus resultados. Dentro de ellas se encuentran las **Oportunidades** y las **Amenazas**.

- **Fortalezas:** Destacan por ser las capacidades especiales que posee la organización que permiten que las actividades se realicen de buena y que permiten tener una ventaja competitiva frente a su competencia. Principalmente,

las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades.

- **Oportunidades:** Son aquellos factores que, de una u otra forma, son favorables, positivos y aprovechables del ambiente en donde se desenvuelve la organización y de las cuales se pueden obtener ventajas competitivas. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar, primero, las oportunidades presentes en el medio y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implicada cada una. De todas maneras, hay que tener presente que las oportunidades poseen características, y es que ellas pueden ser plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas, más o menos interesantes a no ser adecuadas para la organización.
- **Debilidades:** También conocidas como Deficiencias Competitivas, son las que ponen a la institución en una posición desfavorable frente a la competencia, ya sea por mal manejo o carencia de los recursos, actividades que no se llevan a cabo o no son cumplidas a cabalidad, alguna condición que la pone en desventaja en el mercado, entre otros. Se vincula directamente con la gestión interna y están presentes en casi todas las organizaciones de alguna manera (Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland, 2012).
- **Amenazas:** Estos factores, que provienen del entorno donde se encuentra inmersa la organización, atentan contra la estabilidad de ella, pudiendo incluso, en su caso más extremo y si no son detectados a tiempo, atentar contra su permanencia. Estas amenazas crean una condición de incertidumbre e inestabilidad, en donde la institución tiene muy poca o nula influencia, por lo que la responsabilidad de los administradores con respecto a ellas está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen un riesgo para la posición futura de la organización (Ramírez Rojas, 2009).

De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera (Hill & Jones C. W., 2009), además de que se convierte en un paso fundamental para poder realizar una posterior planificación estratégica de la organización, puesto que provee de información para la definición de objetivos estratégicos (Armijo, 2009).

1.2. La matriz FODA para la formulación de estrategias

Realizado el trabajo detallado de cada una de las variables, se procede a unir cada una de ellas, lo que se conoce como **Cruce de Variables**, con el objetivo de elaborar posteriormente las estrategias idóneas para la gestión de la organización. Este paso tiene por objetivo visualizar los elementos críticos de futuro que mejorarán el desempeño y consolidarán su institución (ILPES/CEPAL, 2009).

Este instrumento de ajuste ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO):** Es donde se utilizan las fortalezas internas de una organización para aprovechar las oportunidades externas que entrega el medio, lo que también es conocido como las **Potencialidades**.
- **Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA):** Se usan las fortalezas de una institución para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Cuando se buscan elementos que podrían surgir y afectarán a la gestión, se conocen los **Riesgos** de la organización.
- **Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO):** Esta estrategia tiene por objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Cuando se hallan factores del medio que se aprovecharán para contrarrestar las cualidades negativas que posee la organización, se generan los **Desafíos** en la gestión.
- **Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA):** Es también conocida como Tácticas Defensivas de una organización, donde se descubren las **Limitaciones** presentes, tratando de reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (David, 2003).

Figura 1. La matriz FODA para formulación de estrategias

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Potencialidades (FO)	Desafíos (DO)
Amenazas (A)	Riesgos (FA)	Limitaciones (DA)

Fuente: Elaboración propia según el Curso de Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores de Desempeño, ILPES/CEPAL, pág. 7.

CAPÍTULO II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, escrito por la Dra. Marianela Armijo, la **Planificación Estratégica** “*es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen*” (Armijo, 2009), en simples palabras, son las medidas que se deben tomar en una organización ante las constantes demandas y cambios que se van generando en el entorno mediante el uso de los recursos y fortalezas con las que cuenta esta misma. Es por esto que es elemental que el paso previo, para trabajar en una planificación estratégica, sea realizar un análisis interno y externo de la institución para tener conocimiento de cómo abordar las actividades desempeñadas con estrategias que sean atingentes y competentes con lo que la organización posee en su estructura interna.

Como dirían Hill & Jones, el proceso de planeación (entendido como un sinónimo de planificación) estratégica consta de cinco pasos principales (Hill & Jones C. G., 2009):

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas, las cuales deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización.
5. Implantar las estrategias.

Esta herramienta es clave para la toma de decisiones, tanto de las organizaciones públicas como de las privadas, puesto que este proceso de planificación consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, los cuales permitirán la instauración de estrategias para alcanzar estos mismos objetivos propuestos. Específicamente, en el ámbito público, este instrumento se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos

en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida, y es un proceso anterior al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión (Armijo, 2009).

Un concepto que va muy ligado a la planificación estratégica es el de **Objetivos Estratégicos**, los cuales son establecidos para que permitan materializar la misión y visión de la organización, es decir, son parte de los cursos de acción o estrategias de largo y mediano plazo, y dentro de sus principales características están:

- Vinculación directa con la misión
- Están orientados a definir resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado, sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

Es importante que, antes de comenzar un trabajo de planificación estratégica, exista una misión y visión claras en la organización para ir trabajando en base a ellos, luego realizar un análisis interno y externo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la institución, para luego comenzar el trabajo de definición de los objetivos estratégicos. Estos objetivos serán la base para la construcción de indicadores para el avance de las acciones tomadas encaminadas hacia los resultados, por lo que deben cumplir con ciertos requisitos al momento de redactarlos (Armijo, 2009):

- Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la institución.
- Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.
- Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la institución en su globalidad.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.

- Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.

Complementando los puntos anteriores, la Dirección de Presupuestos enumera una serie de requisitos que también debiesen cumplir los objetivos estratégicos, y que son (Dirección de Presupuestos, 2016):

- Ser consistentes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización o por su impacto hacia sus clientes, usuarios o beneficiarios
- Ser especificados en efectos o impactos deseados, susceptibles de revisar y evaluar
- Ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos
- Ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles
- Ser posibles de traducir en objetivos específicos.

Posterior a la elaboración de los objetivos estratégicos, se debe comenzar a trabajar en lo que son las **Estrategias**, las cuales serán entendidas como *“las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización”* (Armijo, 2011). Existen distintos tipos de estrategias organizacionales, como las de Ajuste o Negociación (las que buscan un acuerdo o un compromiso con otras empresas para intercambiar bienes o servicios), las de Cooptación (proceso de inserción de nuevos individuos para mantener el liderazgo o la estructura de decisión de la política de una empresa, y evitar amenazas o presiones a su estabilidad o existencia), las de Coalición (combinación de dos o más empresas que se asocian para alcanzar un objetivo común), y las de Competencia (forma de rivalidad entre dos o más empresas mediadas por un tercer grupo) (Chiavenato, 2001).

Estas estrategias permiten la definición de los **Planes de Acción** o cursos de acción, que serán entendidas como un conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados tomados con precaución y en común acuerdo con el equipo directivo. Son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de la organización y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten, posteriormente, la formulación del presupuesto.

Figura 2. Formato para los Planes de Acción

Nombre de la entidad o Programa:				
Misión:				
Objetivos Estratégicos:				
Estrategias:				
Pasos a seguir	Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento

Fuente: Elaboración propia según el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (2011), Marianela Armijo, pág. 52.

Por último, se encuentra la herramienta que permite que todos los resultados de estos procesos se vayan evaluando en términos cualitativos y cuantitativos, que son los **Indicadores de Desempeño**, evaluación que se espera tenga alguna relevancia dentro de las políticas administrativas presentes en la organización, para ir resolviendo problemas que se vayan produciendo. Bonnefoy y Armijo incorporan la definición de indicadores de desempeño que existe en el sistema de indicadores de Perú, el cual dice que *“los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido”* (Bonnefoy & Armijo, 2005).

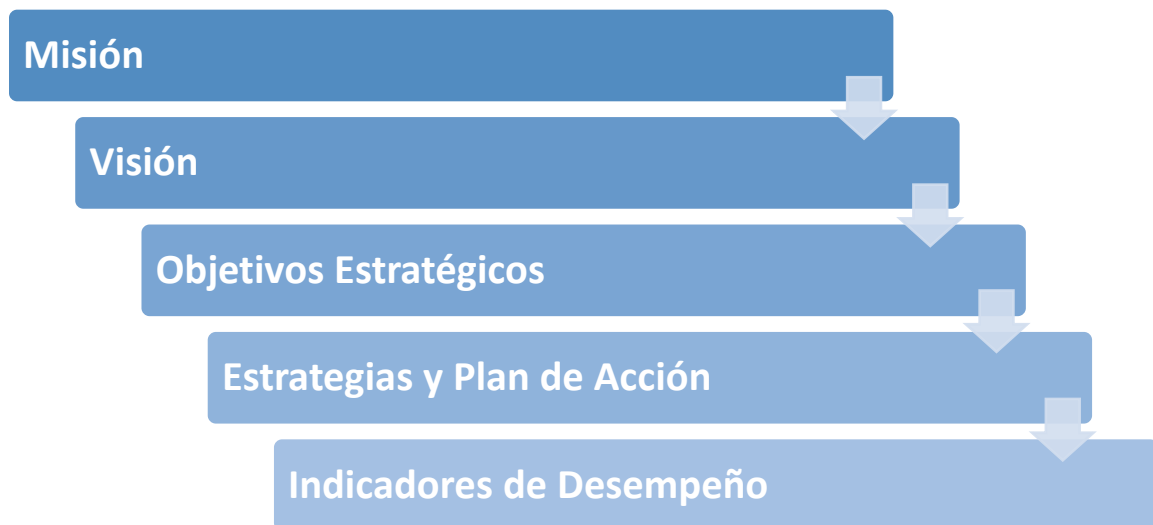
Existe una amplia clasificación de indicadores que son descritas en diversas fuentes bibliográficas y que son aplicables, tanto para una institución pública como para una privada. En el ámbito público, las clasificaciones o dimensiones que suelen usarse comúnmente son las de Eficacia (grado de cumplimiento de los objetivos), de Eficiencia (productividad de los recursos utilizados), de Economía (uso adecuado de los recursos administrados), y las de Calidad (bienes y servicios entregados que sean oportunos y accesibles al usuario).

La Dra. Marianela Armijo, en su Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (2011), propone la construcción de indicadores de

desempeño en base al desarrollo de diez pasos básicos y que no necesariamente se deben trabajar en el orden que son enumeradas:

1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición
2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir
3. Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula de cálculo
4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos
5. Recopilar los datos
6. Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición
7. Señalar la fuente de los datos
8. Establecer supuestos
9. Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios
10. Comunicar e informar el desempeño logrado

Figura 3. Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia según el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (2011), Marianela Armijo.

CAPÍTULO III. SERVICIO NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y REHABILITACIÓN DEL CONSUMO DE DROGAS Y ALCOHOL

El Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA) es la entidad del Gobierno de Chile responsable de elaborar las políticas de prevención del consumo de drogas y alcohol, así como de tratamiento, rehabilitación y reinserción social de las personas afectadas por estas sustancias (SENDA, 2015). Esta institución fue creada por Ley N° 20.502 y promulgada por el entonces presidente Sebastián Piñera en Febrero del 2011.

Sin embargo, SENDA cuenta con un organismo antecesor que abordaba y trabajaba la temática de drogas a nivel nacional, el cual era el Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE). En el proyecto de la misma ley que crea como objetivo principal al Ministerio de Seguridad Pública, expresa que se requiere, como natural complemento, la institucionalización de una agencia gubernamental especializada en materia de prevención del consumo y tráfico de drogas, es por ello que se propone la conversión del CONACE, de un programa presupuestario inserto dentro del Ministerio del Interior, en un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Seguridad Pública (BCN, 2011).

En la Ley N° 20.502, en su Título V que versa del SENDA, el artículo 19 indica la misión del servicio, la cual es *“la ejecución de las políticas en materia de prevención del consumo de estupefacientes, sustancias psicotrópicas e ingestión abusiva de alcohol, y de tratamiento, rehabilitación y reinserción social de las personas afectadas por dichos estupefacientes y sustancias psicotrópicas y, en especial, en la elaboración de una estrategia nacional de drogas y alcohol”*. Para dar cumplimiento a ésta, es que a la institución le corresponderán una serie de atribuciones, por nombrar, ejecutar políticas y programas propios de su objeto, colaborar con el Ministro del Interior y Seguridad Pública, y con el Subsecretario de Prevención del Delito en la elaboración de políticas en materia de prevención del consumo de drogas y alcohol, tratamiento, rehabilitación y reinserción social, entre otras (Ministerio del Interior, 2011).

3.1. Estructura Orgánica Nacional

La estructura orgánica y funcional del servicio a nivel nacional, según lo emanado en la Resolución Exenta N° 924, estará constituida por: Dirección Nacional¹, Direcciones Regionales, División de Administración y Finanzas, División Jurídica, División Programática, División Territorial, Departamento de Auditoría Interna, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Estudios.

3.2. Estructura Orgánica Regional

Para el objeto del estudio, se remitirá solamente a la estructura orgánica de las Direcciones Regionales, específicamente de la Dirección Regional de Valparaíso², las cuales serán tratadas en el Título Sexto del mismo documento oficial. En cada Dirección Regional existirán las siguientes unidades funcionales:

3.2.1. Unidad Regional de Administración y Finanzas

Esta unidad estará a cargo de un(a) Jefe(a) Regional de Administración y Finanzas, y su objetivo es apoyar la gestión financiera, contable, administrativa y logística que permita el normal, eficiente y oportuno desarrollo de las actividades de la Dirección Regional del SENDA. En la Región de Valparaíso, además de estar presente el cargo de Jefe, en esta unidad también desempeñan Profesionales de Apoyo.

¹ El actual Director Nacional de SENDA es el Médico Psiquiatra, Sr. Mariano Montenegro Corona, quien asumió el día 15 de Mayo del 2015 y fue seleccionado por la Presidenta de la República, Dra. Michelle Bachelet Jeria, de terna presentada por el Servicio Civil. El Dr. Montenegro tiene una vasta trayectoria y experiencia en la temática de droga, desempeñándose como ex Jefe del Área de Tratamiento, Rehabilitación e Integración Social del Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE), Asesor en trabajo de rehabilitación para personas en conflicto con la justicia y Consultor externo de OEA/CICAD. Además, posee un Máster Iberoamericano en Drogodependencias.

² La actual Directora Regional de Valparaíso es la Psicóloga, Srta. Claudia Berríos Berríos, quien se encuentra ejerciendo su cargo desde el año 2014. La profesional cursó diplomados en gestión municipal y prevención del consumo de alcohol y drogas, se ha especializado también en modelos de intervención en drogodependencias, intervención con familias en extrema pobreza y prevención comunitaria del delito. Actualmente, cursa el magíster en Protección y Defensa de los Derechos Humanos de la Escuela Latinoamericana de Estudios de Posgrado (ELAP) de la Universidad ARCIS. Berríos ha colaborado con CONACE Región de Valparaíso (actual SENDA), y el programa Previene en Quilpué, así como con Gendarmería de Chile.

3.2.2. Unidad Regional de Tratamiento e Integración Social³

En la Unidad de Tratamiento se encuentra presente el cargo de Gestor⁴ de Tratamiento, Gestores de Calidad y Gestor de Convenios. En tanto que en la Unidad de Integración Social está el cargo del Gestor de Integración Social.

3.2.3. Unidad Regional de Prevención

Esta unidad está compuesta por el Gestor de Prevención y los Asesores Técnicos, quienes se encargan de los programas relativos a la Educación, a lo Laboral, y a lo Comunitario.

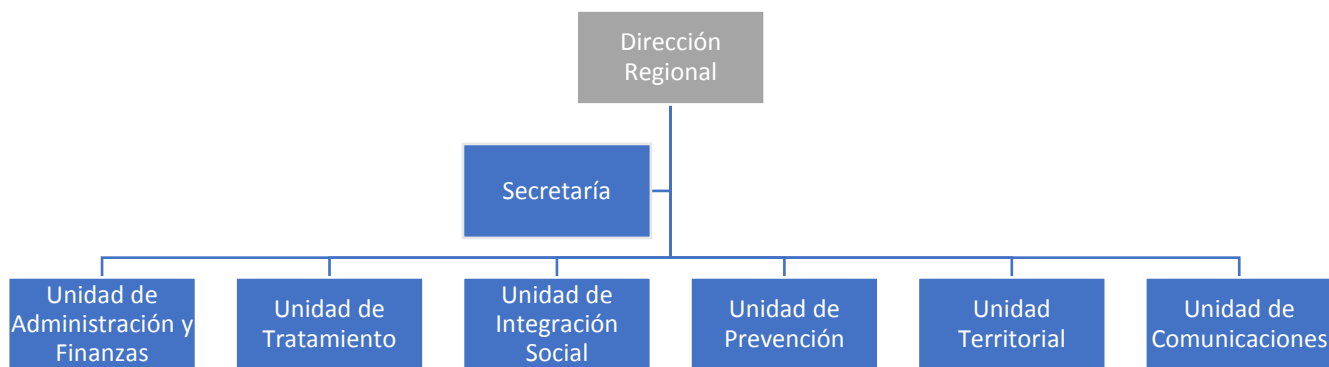
3.2.4. Unidad Regional Territorial

En esta unidad se presentan los cargos de Gestor de Territorial y de Profesionales de Apoyo.

3.2.5. Unidad Regional de Comunicaciones (SENDA, 2014)

La unidad regional de comunicaciones en Valparaíso está compuesta por el cargo de Gestor de Comunicaciones.

Figura N° 4. Organigrama Dirección Regional Valparaíso



Fuente: Gráfico de elaboración propia a partir de la Resolución Exenta N° 924.

³ Funcionalmente, esta unidad regional se encuentra dividida en dos unidades: en la de Tratamiento, y en la de Integración Social.

⁴ Cargo similar a un Jefe de Unidad.

3.3. Funciones realizadas

Como toda organización que posee una planificación, SENDA está encomendado a dar cumplimiento a su misión y objetivos. Los servicios regionales, principalmente, de Valparaíso, no ostentan una misión propia, por lo que su actuación se basa en aquella que tiene el nivel central; sin embargo, cabe hacer un análisis de ella, pues existen ciertas funciones que no son propias de la oficina regional, las cuales están referidas en la Resolución Exenta N° 924:

- ***“La ejecución de las políticas en materia de prevención del consumo de estupefacientes, sustancias psicotrópicas e ingestión abusiva de alcohol”***: El servicio regional de Valparaíso está encargado de planificar, conducir y gestionar la ejecución e implementación de los programas, proyectos y acciones en materia de prevención del consumo de drogas y alcohol a nivel regional. Además, vincularse, monitorear, realizar seguimientos periódicos y asesorar técnicamente, principalmente, a los Senda Previene en la Comunidad⁵ en la implementación de estos programas, para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos del SENDA, y la calidad en la implementación de la Estrategia Nacional de Drogas y Alcohol a nivel regional.

También debe gestionar redes colaborativas con autoridades y encargados de programas vinculados al quehacer del área, y con instituciones públicas y privadas. Debe coordinar mesas de trabajo técnicas con el intersector que faciliten la prevención de drogas y alcohol en la región.

- ***“y [la ejecución de las políticas en materia] de tratamiento, rehabilitación y reinserción social de las personas afectadas por dichos estupefacientes y sustancias psicotrópicas”***: Haciendo el mismo análisis de la letra anterior, el servicio regional se encarga de gestionar administrativa, técnica y políticamente la implementación de la oferta de tratamiento e integración social para personas con consumo problemático de drogas y alcohol, debe gestionar redes colaborativas con los centros de tratamiento presentes en la región, así como realizar asesorías

⁵ El Programa “SENDA Previene en la Comunidad” busca instalar y/o fortalecer un sistema integral de gestión territorial en drogas y alcohol. Su objetivo general es desarrollar, articular y coordinar una política comunal de promoción, prevención, tratamiento y consumo de riesgo de alcohol en el ámbito local. Este programa comienza a regir luego de aprobar y firmar el convenio entre el municipio de la comuna focalizada y SENDA. Actualmente, SENDA Valparaíso cuenta con treinta Programas SENDA Previene en la Comunidad, siendo dos de ellos de carácter bi-comunal (El Quisco – Algarrobo, y Cabildo – Petorca).

técnicas y monitoreo permanente del buen funcionamiento de éstos, en relación a la calidad de atención y al cumplimiento de los procesos terapéuticos proporcionados a los usuarios. En consecuencia, debe promover, analizar y optimizar los procesos de calidad en atención a usuarios en estos centros de tratamiento.

Debe trabajar en la coordinación y generación de redes colaborativas con instituciones públicas y privadas para facilitar el cumplimiento de los programas. Mientras que su vinculación con los Senda Previene en la Comunidad será por medio de capacitaciones y de dar las orientaciones técnicas a los equipos en temáticas de tratamiento, integración social y otros temas atinentes.

- **“y, en especial, en la elaboración de una estrategia nacional de drogas y alcohol”**: La elaboración de la estrategia nacional está radicada en el nivel central, por lo que el servicio regional solo se encarga de la calidad con la que ésta se implemente.

3.4. Elementos Estratégicos

Antes de definir la estrategia de una organización, resulta necesario conocer cuál es el propósito o la razón de ser de ésta, hacia dónde pretende ir y qué espera lograr, es por lo anterior que el SENDA se ha propuesto como Misión:

“Generar e implementar políticas y programas integrales y efectivos, que contribuyan en la disminución del consumo de drogas y alcohol y sus consecuencias sociales y sanitarias, liderando y articulando un trabajo intersectorial orientado a mejorar la calidad de vida de las personas” (Dirección de Presupuestos, 2015).

En el contexto de la administración pública, los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo (Bonney & Armijo, 2005). En el caso de SENDA, el objetivo principal de la prevención es ayudar a las personas, evitar o retrasar la iniciación en el uso de drogas o evitar el

desarrollo de desórdenes asociados al consumo. Todo programa debe apuntar a alguno de estos objetivos e inscribirse dentro del objetivo mayor de fomentar el desarrollo sano y seguro de niños y jóvenes (SENDA, 2016).

Los objetivos estratégicos institucionales de SENDA son tres (Dirección de Presupuestos, 2015):

1. Desarrollar y ejecutar acciones de prevención para disminuir el consumo de riesgo de alcohol y drogas en la población a través del desarrollo e implementación de programas de prevención enfocados a fortalecer factores protectores y disminuir los factores de riesgo de consumo.
2. Desarrollar e implementar un sistema integral de recuperación que entregue los apoyos necesarios en las diferentes etapas del proceso que permitan lograr la plena integración de las personas con consumo problemático de alcohol y drogas.
3. Impulsar y apoyar, técnica y financieramente, programas, proyectos y actividades de Ministerios o Servicios Públicos destinados a la prevención del consumo de drogas y alcohol, así como a la recuperación (tratamiento, rehabilitación y reinserción social) de las personas afectadas por la drogadicción y el alcoholismo.

Estos objetivos estratégicos constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado, sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios para cumplirlos.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Planteamiento del Problema

¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y nuevos desafíos del Servicio Nacional para Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol de la Región de Valparaíso?

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo General

Elaborar un diagnóstico institucional y propuestas de objetivos estratégicos al Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol de la Región de Valparaíso.

4.2.2. Objetivos Específicos

- Describir los conceptos básicos de Diagnóstico Institucional.
- Describir los conceptos básicos de la Planificación Estratégica.
- Describir el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol y su vinculación con las unidades regionales.
- Conocer la percepción de los funcionarios del SENDA Región de Valparaíso acerca del funcionamiento del Servicio.
- Realizar un análisis interno del SENDA Región de Valparaíso, identificando las Fortalezas y Debilidades.
- Realizar un análisis externo del SENDA Región de Valparaíso, identificando las Oportunidades y Amenazas.
- Identificar los Desafíos, Potencialidades, Riesgos y Limitaciones del SENDA Región de Valparaíso.
- Elaborar una propuesta de objetivos estratégicos que permitan superar las debilidades encontradas.

4.3. Descripción Metodológica

Este trabajo de **investigación es de carácter cualitativo**, ya que se *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”* (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, 2010).

Además, es una **investigación descriptiva**, ya que *“se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”* (Bernal, 2010). Esto se puede ver en el análisis de documentos realizados por el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, como también del análisis de la información proporcionada por el personal del servicio.

También es de **carácter exploratorio**, ya que el objetivo es examinar un tema del cual se tienen muchas dudas y que la revisión de la lectura reveló que tan sólo hay ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Y por último, es una **investigación explicativa**, pues pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, 2010), investigación que para muchos expertos es el ideal y nivel culmen de una **investigación no experimental**, puesto que el investigador se plantea como objetivo estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones (Bernal, 2010).

4.4. Instrumentos de Recolección de Información

Técnica de recopilación de datos

Para la realización de este diagnóstico, se utiliza la información proporcionada de la sistematización de la jornada de trabajo regional efectuada el 5 de Mayo del año 2015 con el fin de analizar y trabajar en torno a los principales nudos críticos de cada área, de la plataforma web institucional, del XI Estudio Nacional de Drogas en la Población General publicado en Julio del 2015 realizado por el Observatorio de Chileno de Drogas, dependiente del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, de los Balances de Gestión Integral de SENDA publicados por la Dirección de Presupuestos, y de la información otorgada por diversos medios de prensas serios y formales.

Se utilizó únicamente la **entrevista** como instrumento para la obtención de la información. César Bernal, señala que la entrevista es una *“técnica orientada a establecer contacto*

directo con las personas que se consideren fuente de información (...), tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio” (Bernal, 2010), es una **entrevista semiestructurada**, puesto que se efectuó en base a una guía de preguntas específicas, pero también se dio la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar u obtener mayor información sobre los temas deseados, además de que se realizaron **preguntas abiertas** para que las personas indiquen sus reacciones generales ante un determinado aspecto (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, 2010).

4.5. Objetivos del instrumento

La entrevista tiene por objeto recoger la percepción de los gestores y jefes de unidad, así como de los asesores, profesionales de apoyo y secretaria del servicio, del funcionamiento de las acciones desarrolladas en el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol Región de Valparaíso.

Se realizaron dos tipos de entrevista presenciales: la primera, dirigida a los gestores y jefes de unidad del servicio, y la segunda a los asesores, profesionales de apoyo y secretaria del mismo. Estas entrevistas fueron realizadas entre las fechas 23 de Octubre del 2015 y el 5 de Noviembre del año 2015 a los equipos de las unidades Prevención, Tratamiento, Integración Social, Territorial, Administración y Finanzas, y Secretariado⁶, los cuales hacen un total de 19 personas entrevistadas.

Figura N°5: Detalle de la muestra entrevistada

Cargos Entrevistados	Unidades	Número de Entrevistados
Gestores y Jefes	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención • Tratamiento • Integración Social • Territorial • Administración y Finanzas 	5

⁶ A la gestora de la unidad de Comunicaciones no fue posible aplicar la entrevista, puesto que por temas de agenda, ella no contó con tiempo disponible para su realización. Sin embargo, tiene conocimiento de la elaboración de este diagnóstico institucional.

Asesores, Profesionales de Apoyo y Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención • Tratamiento • Territorial • Administración y Finanzas • Secretariado 	14
TOTAL DE ENTREVISTADOS DE SENDA REGIÓN DE VALPARAÍSO		19

4.6. Indicadores

VARIABLE	PREGUNTAS
Nivel de estudios	Ambos: Nombre y Profesión, incluyendo estudios posteriores
Cargo y Funciones desempeñadas	Ambos: Cargo y funciones que realiza en el servicio
Trabajo en equipo	<p>Ambos: ¿Siente apoyo por parte de su equipo de trabajo para el logro de los objetivos y/o metas de su área?</p> <p>Gestores y Jefes: Si pudiera describir a su equipo, ¿qué diría de ellos?</p> <p>Usted, como líder de un equipo de trabajo, ¿cómo describiría la manera en que trabaja con ellos?</p>
Reforzamiento de conocimientos profesionales	Asesores y Profesionales de Apoyo: ¿Considera usted que lo que realiza en el servicio refuerza sus conocimientos profesionales?
Adaptación a los nuevos modelos	<p>Gestores y Jefes: ¿Usted cree que es bueno que se implementen nuevos modelos y/o programas en las áreas?</p> <p>¿Cómo son implementados desde el nivel nacional?</p>

Detección de procesos claves	Ambos: ¿Cuáles cree usted que son los procesos claves del servicio, en relación a su misión?
Participación en los procesos	Ambos: ¿Participa usted de manera directa o indirecta en algunos de ellos?
Dificultades en el desarrollo de los procesos	Ambos: ¿Cree usted que existe algún tipo de dificultad para llevar a cabo su desarrollo? ¿Cuál(es)?
Propuesta de mejora	Ambos: ¿Cómo usted lo mejoraría?

4.7. Modelos de entrevistas

4.7.1. Modelo de entrevista para los gestores y jefes de unidad del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol

ENTREVISTA APLICADA A LOS GESTORES Y JEFES DE UNIDAD DE PREVENCIÓN, TRATAMIENTO, INTEGRACIÓN SOCIAL, TERRITORIAL, Y ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS SENDA REGIÓN DE VALPARAÍSO
1. Nombre y profesión, incluyendo estudios posteriores
2. Cargo y funciones que realiza en el servicio
3. ¿Siente el apoyo por parte de su equipo de trabajo para el logro de los objetivos y/o metas de su área?
4. Si pudiera describir a su equipo, ¿qué diría de ellos?
5. Usted, como líder de un equipo de trabajo, ¿cómo describiría la manera en que trabaja con ellos?
6. ¿Usted cree que es bueno que se implementen nuevos modelos y/o programas en las áreas? ¿Cómo son implementados desde el nivel nacional?
7. ¿Cuáles cree usted que son los procesos claves del servicio, en relación a su misión?
8. ¿Participa usted de manera directa o indirecta en algunos de ellos?

9. ¿Cree usted que existe algún tipo de dificultad para llevar a cabo su desarrollo?
¿Cuál(es)?

10. ¿Cómo usted lo mejoraría?

4.7.2. Modelo de entrevista para los asesores y profesionales de apoyo del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol

ENTREVISTA APLICADA A LOS ASESORES Y PROFESIONALES DE APOYO DE LAS UNIDADES DE PREVENCIÓN, TRATAMIENTO, TERRITORIAL, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, Y SECRETARÍA SENDA REGIÓN DE VALPARAÍSO

1. Nombre y profesión, incluyendo estudios posteriores

2. Cargo y funciones que realiza en el servicio

3. ¿Siente el apoyo por parte de su equipo de trabajo para el logro de los objetivos y/o metas de su área?

4. ¿Considera usted que lo que realiza en el servicio refuerza sus conocimientos profesionales?

5. ¿Cuáles cree usted que son los procesos claves del servicio, en relación a su misión?

6. ¿Participa usted de manera directa o indirecta en algunos de ellos?

7. ¿Cree usted que existe algún tipo de dificultad para llevar a cabo su desarrollo?
¿Cuál(es)?

8. ¿Cómo usted lo mejoraría?

4.8 Resultados esperados

Se espera como resultado de este trabajo de investigación, determinar si el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol está funcionando de buena manera según la percepción de los mismos funcionarios que desempeñan labores en esta institución.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL SENDA REGIÓN DE VALPARAÍSO

Para la realización de este diagnóstico, se utilizó la información proporcionada de las entrevistas realizadas entre las fechas 23 de Octubre del 2015 y el 5 de Noviembre del año 2015 a los equipos de las unidades Prevención, Tratamiento, Integración Social, Territorial, Administración y Finanzas, y Secretariado, los cuales hacen un total de 19 personas entrevistadas, la sistematización de la jornada de trabajo regional efectuada el 5 de Mayo del año 2015 con “*el fin de analizar y trabajar en torno a los principales nudos críticos de cada área*”⁷, de la plataforma web institucional, del XI Estudio Nacional de Drogas en la Población General publicado en Julio del 2015 y realizado por el Observatorio de Chileno de Drogas, dependiente del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, de los Balances de Gestión Integral emanadas por la Dirección de Presupuestos, y de la información otorgada por diversos medios de prensas serios y formales.

5.1. Análisis Interno

5.1.1. Fortalezas detectadas

F1: En cuanto al área académica e investigativa, cuenta con una **Bibliodrogas**, el cual es un recurso de información que se encuentra fácilmente accesible para el usuario en su plataforma web institucional, además de contar con un personal dentro del servicio regional a cargo del manejo de esta herramienta. Por lo tanto, se evidencia que **existe una preocupación por educar correctamente a la población respecto a temas relacionados a la prevención de consumo de drogas y alcohol.**

F2: Para efectos de reportabilidad de la información entre los SENDA Previene en la Comunidad y las unidades regionales, existen sistemas informáticos dedicados a ellos, como lo son el **SISPREV (Sistema Informático de Gestión Integrada de Prevención)**, **SIGTE (Sistema Informático de Gestión Territorial)**, **SISTRAT (Sistema Informático de Gestión de Tratamiento)**, entre otros, lo cual permite facilitar la recopilación de datos, así como la sistematización y análisis de la información reportada (Dirección de Presupuestos, 2013).

⁷ Anexo 2: Sistematización de jornada de trabajo SENDA Regional.

F3: Busca fomentar la colaboración estratégica con el entorno, conformando y participando en mesas de trabajo intersectoriales, las cuales tendrán distintos actores, distintas temáticas, distintos enfoques, distintos objetivos, etc. El Modelo de Orientaciones Técnicas para la Gestión Territorial define la Intersectorialidad como la *“Articulación de saberes y experiencias en el planteamiento, realización y evaluación de acciones, con el objetivo de alcanzar resultados integrados en situaciones complejas, buscando un efecto sinérgico en el desarrollo social”* (SENDA, 2015).

Además, en palabras del personal rescatadas en las entrevistas elaboradas, SENDA Regional ha intencionado también un trabajo intersectorial que baje como proceso distinto, y que sirve para generar una planificación estratégica. Este tema todavía se está trabajando y dando a conocer dentro de la organización, lo cual es una de las prioridades del servicio.

F4: Según las entrevistas realizadas al personal de la institución, **cerca de un 80% del total de los entrevistados dice sentir apoyo de su equipo de trabajo**, donde encuentran disponibilidad de diálogo para poder trabajar temas y concretar algunas ideas, pidiendo sugerencias a uno o más compañeros para llevar a cabo las tareas encomendadas, ya que tampoco existen los egoísmos en cuanto a los conocimientos que se poseen sobre algunos temas. Además, destacan la pertinencia de ciertos liderazgos presentes en las unidades. Por otra parte, quienes dicen que no sienten apoyo, han justificado que se debe al tecnicismo y la especificidad de sus funciones que no requieren de apoyo.

F5: De las entrevistas efectuadas a los gestores y jefes de unidad, la mayoría (a excepción de la Unidad de Integración Social y de Comunicaciones) dice estar a gusto con sus equipos de trabajo, puesto que son personas que poseen fortalezas, desde lo profesional y también desde lo humano en términos de las relaciones, son personas críticas, propositivas, autónomas y capaces de generar un consenso ante pensamientos diferentes, lo cual aporta para las metodologías de trabajo que implementan los gestores y jefes de unidad, basadas en la integralidad, en la autonomía de vuelo, en la fluidez de la información que permite una mejor toma de decisiones, entre otras cualidades.

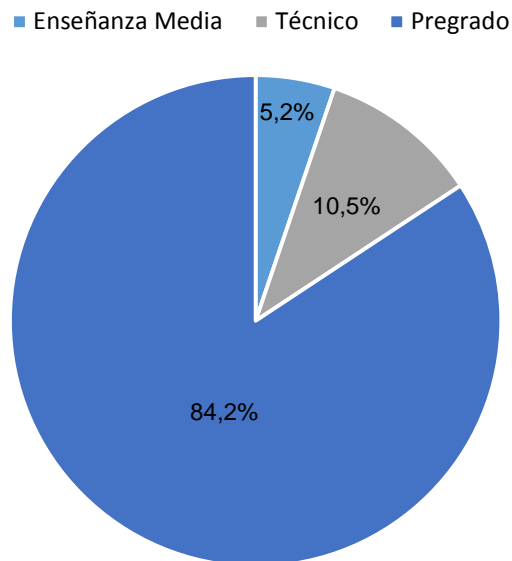
F6: En cuanto a las entrevistas aplicadas a los asesores y profesionales de apoyo del servicio, un 70% encuentra que lo que desarrolla en el servicio sí refuerza

sus conocimientos profesionales, puesto que existe libertad de acción en la delimitación de las metodologías de trabajo, se aprende de temas de gestión y de procedimientos administrativos, existe desarrollo personal y profesional en el ejercicio de sus labores, además de que sus propias funciones demandan estar estudiando constantemente, entre otras variables.

F7: Según el análisis realizado por el equipo de la Unidad de Tratamiento, **existe una alta presencia en los centros de tratamiento de la región**, donde se tiene un discurso técnico y político instalado, presencia que se ha creado mediante el proceso de Gestión de Calidad, con sus componentes de asesorías y evaluación a los centros de tratamiento, todo con el fin de entregar una atención de calidad a los usuarios. Ésta es una de las características que los diferencia con otros programas del intersector, por lo menos, con los que ellos trabajan.

F8: Hay un alto porcentaje de profesionalización en el personal del servicio, lo que favorece al enriquecimiento que cada persona pudiese aportar a la organización desde su mirada profesional.

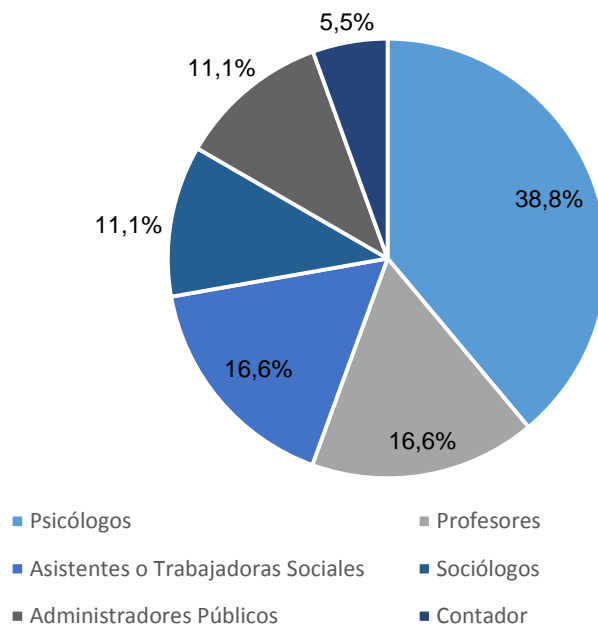
Figura N° 6: Niveles de Estudio del Personal SENDA



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada en las entrevistas realizadas al personal de SENDA

Dentro de los profesionales se encuentran Psicólogos, Licenciados, Profesores, Asistente Social, Sociólogos, Administrador Público y Contador.

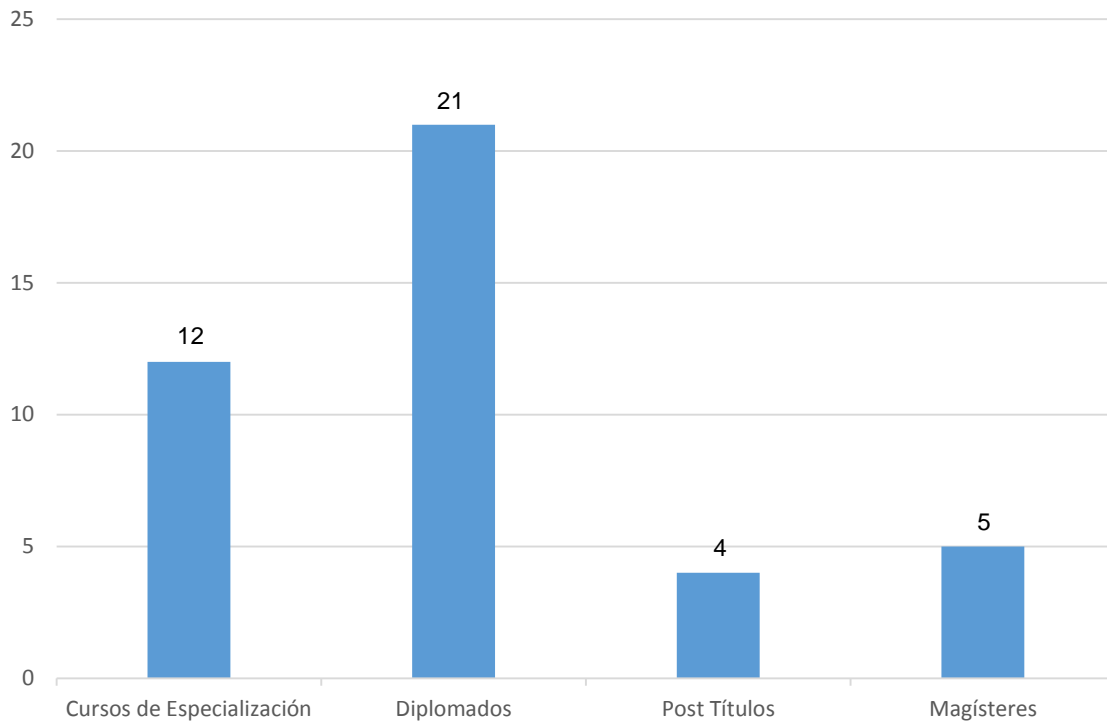
Figura N° 7: Profesiones de Pregrado



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada en las entrevistas realizadas al personal de SENDA.

En cuanto a los postgrados que han estudiado las personas dentro del servicio, existen diversos diplomados, magísteres, post títulos y cursos de especialización. Todos estos conocimientos profesionales que ellos poseen contribuyen a que el servicio logre sus objetivos y metas estipuladas con distintos enfoques y miradas.

Figura N° 8: Estudios de Postgrado



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada en las entrevistas realizadas al personal de SENDA.

Las fortalezas anteriormente detectadas deben ser potenciadas por el servicio, así como también permitirán visualizar ciertos riesgos que se tienen que reducir mediante medidas adoptadas por la misma organización.

5.1.2. Debilidades detectadas

D1: Dentro del proceso de entrevistas, se evidenció la **necesidad de más recursos humanos en el servicio, específicamente en las unidades de Tratamiento, Integración Social y Comunicaciones**. En el caso de la unidad de Tratamiento, existe una manifestación generalizada en el equipo de que hay sobrecarga de centros por gestor de calidad, debido a que el área ha crecido en términos de cobertura, y para poder cumplir con lo acordado por convenio resulta necesario que se incorpore una persona más desde la oficina regional. Todo esto contribuiría a que los gestores de calidad organicen bien su trabajo, se puedan trasladar a los centros de tratamiento y preparen bien sus materiales de trabajo.

Por otra parte, la unidad de Integración Social funciona con un personal, que es la gestora a cargo de esta, quien manifestó que sería una oportunidad contar con, al menos, una persona más, puesto que ella no alcanza a visitar los 30 Previenes, los 24 centros de tratamiento de adulto, los 12 centros de tratamiento adolescente, además de ver los temas que se requieran en oficina. Algunas personas también manifestaron que a ella le toca estar mucho en terreno o en reuniones, entonces dificulta la coordinación de algunos procedimientos administrativos, por ejemplo, con la unidad de Administración y Finanzas, situación que provoca que se retrasen ciertas labores. Misma situación se presenta para la gestora de la unidad de Comunicaciones⁸.

D2: Si bien se destaca la comunicación existente en los equipos de las unidades, la mayoría del personal piensa que ésta se presenta de manera muy escasa entre las áreas del servicio. Se genera poco diálogo inter-áreas, existe un tema con las metas y es que son muy estructuradas y van provocando que la organización se vaya fragmentando o parcelando, según los términos utilizados por los entrevistados.

Se plantea la interrogante de que si estarán todos alineados con los objetivos estratégicos, con la misión de la institución, y si es así, cómo y cuándo se sientan a conversar respecto a esos temas para poder realizar un trabajo en conjunto y articulado entre las distintas áreas, lo cual también contribuiría a empezar a construir un discurso único dentro de la institución. Algunos entrevistados mencionaron el desconocimiento de lo que realizan las otras unidades en sus procesos, por ejemplo, de asesoría.

Desde la mirada de Integración Social, esta unidad transversaliza a sus otras pares de la institución, por lo que es importante el tema de poder conversar con las otras áreas, además de ser el mecanismo de trabajo para dar cumplimiento a las metas destinadas a esta unidad; sin embargo, rescata las intenciones que existen de trabajar desde la unidad de Tratamiento para fortalecer el trabajo inter-áreas. Al trabajar de manera mancomunada con el resto de los equipos del servicio, favorecería a la optimización de los recursos en función de los objetivos y de las necesidades del público objetivo.

Además, en la jornada de trabajo regional desarrollada el día 5 de Mayo del año pasado, uno de los principales nudos críticos detectados en la unidad de Territorial es que falta delimitación de acciones a nivel regional con los Previenes, lo que termina retrasando la

⁸ Anexo 2: Sistematización de jornada de trabajo SENDA Regional

gestión llevada a cabo por esta unidad. Este nudo crítico sustenta la premisa de que hay una ausencia de un trabajo inter-áreas en post de los objetivos, no solo de un área, sino que de una organización⁹.

D3: A raíz de la escasa comunicación entre las áreas de la institución, también se hace evidente, según la percepción de los entrevistados, **la ausencia de un discurso que surja desde ellos mismos y que sea representativo del servicio**, de que todos entiendan lo mismo cuando se habla de prevención y rehabilitación, y que el objetivo principal o la visión del servicio es mejorar la calidad de vida de las personas en los distintos espacios donde se desenvuelven. Bajo el análisis desarrollado por ellos mismos, no hay un discurso, porque solo se trabaja en base al cumplimiento de metas, es importante que con la construcción de éste, se abra las opciones de trabajar dentro de las áreas, donde existen tantos programas, subprogramas, como lo son Tratamiento e Integración Social.

D4: Una situación que se evidenció en el proceso de entrevistas es que **los asuntos contingentes han terminado permeando otras instancias laborales**. La mayoría de los entrevistados se refirió principalmente a las instancias de reuniones de equipo de trabajo, las cuales han dejado de tener un objetivo en específico, ya sea hablar de planificación, del seguimiento de ciertos programas, implementación de ciertos instrumentos, entre otros, pasando a tener un carácter de dar respuesta a la contingencia, para responder alguna solicitud específica emanada, tanto del nivel nacional como regional.

La interrogante que surgió entre ellos fue ¿cómo se hace para que ese tipo de acciones, que son importantes pero no son lo sustancial, no gasten un nivel de energía tal, que deje en desmedro los objetivos por los cuales se está llamado a funcionar?, consideran que es un tema importante, puesto que esto es lo que provoca estrés en las personas y, finalmente, afecta la tarea principal del servicio. Asimismo, provoca que sea difícil ordenar el trabajo, porque constantemente están ocurriendo cosas, que los tiempos asociados a poder aprender y a estudiar estén limitados y que, finalmente, sea complejo poder detenerse a realizarlo, siendo que esta instancia de aprendizaje se debiese apoyar, puesto que es parte de la lógica de perfeccionar las funciones que desempeña el personal.

⁹ Anexo 2: Sistematización de jornada de trabajo SENDA Regional

D5: Si bien el servicio cuenta con un alto número de profesionales desempeñando funciones laborales, se ha manifestado que **no se potencia el desarrollo profesional en el servicio, puesto que falta integrar la mirada de las distintas disciplinas y competencias presentes en la organización para el trabajo que se está realizando.** Este es un tema que está muy ligado a lo referido en el punto de iniciar un trabajo entre las áreas de la institución, para conocer lo que cada una de ellas desarrolla y poder aportar con alguna opinión desde la mirada de la especialización del profesional, generando un trabajo sinérgico entre las unidades del servicio.

D6: En cuanto a la pregunta que se les hizo a los gestores y jefes de unidad respecto a cómo ha sido implementado el nuevo modelo desde el nivel central, concluyen que éste no ha bajado como debería haberlo hecho, se presenta con muchas dificultades e incertidumbre, además de que existieron cambios en el equipo nacional, lo cual significó que se comenzó un trabajo desde el principio, por lo tanto se ha visto bien dificultada la instalación del modelo en las regiones del país.

Destacan que es bueno que se produzcan cambios, que el nivel central ha realizado el ejercicio de poder capacitar, habilitar a los equipos regionales para que también puedan, a su vez, replicar hacia los equipos comunales. Sin embargo, aún faltan capacitaciones más profundas, han sido insuficientes las que se han dado, porque cuando se plantean nuevas miradas de los nuevos paradigmas, un equipo regional no queda entrenado con una sola sesión, sino que se requiere de un proceso de entrenamiento que sea de más largo tiempo.

También se realiza un análisis por parte de las unidades que son de apoyo del servicio, quienes afirman que no existe preocupación desde el nivel central para que ellos reciban de la mejor manera posible la información de los nuevos modelos que se deben implementar. Por otra parte, la unidad de Tratamiento explica que ellos trabajan en base a la implementación de los programas de tratamiento, y que éstos tienden a ser más estables en el tiempo, por lo que tampoco es tan compleja la bajada de ellos; mas sí hay procedimientos que se pudiesen ir mejorando, como por ejemplo, lo relacionado a la responsabilidad de algunos proyectos que son trabajados desde el nivel central y se traspasan a los niveles regionales de una manera poco fluida, no se hace entrega de un seguimiento que se hizo, por lo que, en ese ámbito, se comienza el trabajo desde cero.

Sin embargo, los gestores y jefes de unidad del servicio regional comprenden que, antes de que se dé la instalación práctica o conceptual del nuevo modelo territorial, es necesario realizar algunos cambios en el trabajo que se está desarrollando hoy en día y que tiene relación con la compartimentación de las áreas. Porque pensar en una estrategia que va a implicar un trabajo de equipo y que va a cruzar líneas transversales entre las áreas, requiere de un trabajo previo antes de ejecutar un modelo.

D7: Algunos entrevistados manifestaron que **no hay definición de roles ni de funciones en el servicio**, lo último que conocen es que a nivel nacional se estuvo haciendo un intento de definirlos, pero existe desconocimiento de lo que ha pasado con ello. Esta situación ha generado ciertos conflictos entre los roles que les competen a los gestores y jefes de unidad, y los de los asesores y profesionales de apoyo, puesto que finalmente algunos de los gestores y jefes tienen una disposición de trabajo no desde el nivel de jefatura, relacionados a temas de gestión políticas y de las responsabilidades, sino más bien desde el nivel de profesionales y no cubren sus labores en forma independiente, por lo que evidencian que dependen mucho de los equipos.

También se manifestó que hay desconocimiento por parte de algunas personas de lo que hacen, en cuanto por qué ellos debiesen realizar esas funciones, por lo que se evidencia que no existe definición de funciones y, en caso de que sí lo hubiere, no es del pleno conocimiento del personal.

D8: Se exteriorizó que **existen problemas en la planificación del servicio**, principalmente, porque se planifica de acuerdo a tiempos que no se cumplen, lo cual va generando atrasos muy complejos para el desempeño de las unidades. Por otra parte, en la jornada de trabajo regional se detectó como uno de los principales nudos críticos de la unidad de Prevención una planificación excesivamente extensa, al parecer autoimpuesta, con mucha capacitación sin objetivos claros.

Hay una desorganización que debe ser reparada por dos motivos emanados por los profesionales: uno, para dar seriedad al trabajo; y dos, para que se puedan cumplir con calidad los ítems propuestos. Por lo tanto, es importante el tiempo para poder planificar e ir ordenando el trabajo, para evitar el estrés y desmotivación de las personas que trabajan en el servicio, lo cual repercute directamente en el equipo de trabajo.

D9: Dentro del total de entrevistados, algunos manifestaron **la falta de procesos y procedimientos, ya sea en el seguimiento de sus propias metas como de la evaluación de los procesos ejecutados y de los programas implementados.** En cuanto al seguimiento de metas, expresan que no hay un procedimiento específico estandarizado, ni algún instrumento que lo apoye, sino que se hace en base a cómo ellos lo sigan, en base a sus conocimientos y experiencia ante estos temas.

Por otra parte, en cuanto a la evaluación de los procesos ejecutados y programas implementados en la temática de prevención, se ha declarado que es algo necesario para el servicio y que no se está haciendo de una manera adecuada. Hace falta una evaluación seria y, en términos metodológicos, sustentada en el tiempo y confiable de las repercusiones que puedan estar teniendo los programas que son implementados por ellos o por, principalmente, los SENDA Previene.

Es importante destacar que estas debilidades detectadas permitirán definir los desafíos y limitaciones presentes en la organización, acción que se debe realizar en el servicio para avanzar y cumplir con la misión que tiene encomendada.

5.2. Análisis Externo

5.2.1. Oportunidades

O1: El gobierno actual ha presentado al Congreso Nacional un **proyecto de modificación a la Ley N° 20.000, conocida también como la Ley de Drogas,** proyecto que ya ha sido aprobado en general por la Cámara de Diputados y que se encuentra en la Comisión de Salud de la misma, puesto que el gobierno se ha comprometido a ingresar algunas indicaciones al texto modificatorio. Este proyecto **tiene como fin el despenalizar el autocultivo de marihuana y permite su consumo privado con fines medicinales y recreativos,** lo cual provocaría que disminuyeran los recursos del servicio destinados al consumo problemático de marihuana, si es que se logra su cometido de disminuir el micro tráfico de drogas¹⁰.

O2: El pasado 4 de Diciembre, se comunicó por diversos medios de comunicación que **el gobierno autoriza la venta de medicamentos en base a cannabis, mediante la eliminación de la marihuana del listado de drogas nocivas, lo que permitirá su**

¹⁰ Noticia extraída desde <http://www.latercera.com/noticia/politica/2015/07/674-637709-9-camara-de-diputados-votara-hoy-proyecto-que-despenaliza-el-autocultivo-de.shtml>

empleo en la producción de productos farmacéuticos. Estos medicamentos podrán expendirse al público en farmacias o laboratorios mediante receta médica retenida con control de existencia¹¹.

O3: La implementación de la Ley Emilia o Ley N° 20.770 que complementa la Ley Tolerancia Cero Alcohol, y que se encuentra vigente desde el 16 de Septiembre de 2014, **ha logrado disminuir los accidentes de tránsito por consumo de alcohol en un 24,3% y también han mejorado las cifras de muertes y lesionados, disminuyendo en un 31,1% y un 17,2%, respectivamente, según cifras entregadas por Carabineros**¹².

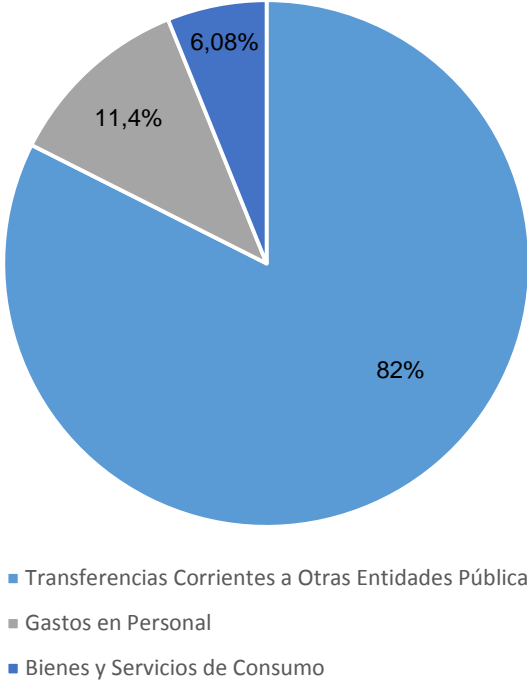
O4: Existe un aumento en el presupuesto del año 2016 destinado al Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol de un total de \$63.594.515, con respecto al año anterior que tuvo un total de \$62.315.007, con una diferencia de \$1.279.508, cifra que representa un aumento del 2,05%.

En cuanto al ítem de Transferencias Corrientes a Otras Entidades Públicas, en el año 2015 representó un 81,19% del total del presupuesto de gastos, con un monto de \$50.595.079, mientras que en el del año actual representa un 82,4% del total del presupuesto de gastos. Sin embargo, hay que considerar que en el año 2016 se ha suprimido el ítem de Transferencias Corrientes al Gobierno Central, el cual sí estuvo contemplado en el del año anterior. Analizando la diferencia existente de este ítem entre ambos presupuestos, existe un aumento de \$1.817.629 en el presupuesto actual, lo que equivale a un aumento del 3,59% respecto al del año 2015.

¹¹ Noticia extraída desde <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/12/680-658872-9-autorizan-venta-de-medicamentos-en-base-a-cannabis.shtml>

¹² Cifras extraídas desde <http://www.t13.cl/noticia/nacional/accidentes-de-transito-por-consumo-de-alcohol-han-bajado-un-243-con-la-ley-emilia>

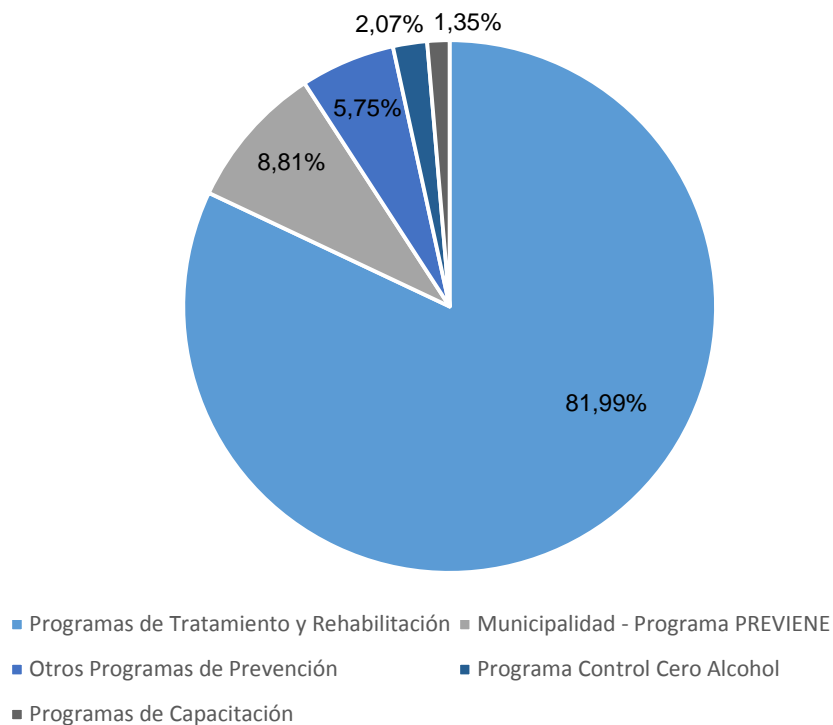
Figura N°9: Presupuesto 2016 destinado a SENDA



Fuente: Elaboración propia según Ley de Presupuestos año 2016, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol.

Dentro del ítem anteriormente mencionado, se encuentran los Programas de Tratamiento y Rehabilitación, que en el año 2015 representaron un 81,83% respecto al ítem de gasto en Transferencias Corrientes a Otras Entidades Públicas con un monto de \$41.403.518, mientras que en el del año actual representan un 81,99% respecto al mismo ítem, con un monto total de \$42.972.852. En cuanto a la diferencia existente de estos programas entre ambos presupuestos, existe un aumento de \$1.573.334 en el presupuesto actual, lo que equivale a un aumento del 3,8% respecto al del año 2015 (Dirección de Presupuestos, 2015).

Figura N° 10: Transferencias Corrientes a Otras Entidades Públicas



Fuente: Elaboración propia según Ley de Presupuestos año 2016, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol.

5.2.2. Amenazas

A1: El XI Estudio Nacional de Drogas en la Población General realizado por SENDA por medio del Observatorio Chileno de Drogas, revela que **el consumo de marihuana entre los jóvenes de 12 a 18 años aumentó del 6,7% en 2012 al 13,5% en 2014**. También, aumentó el consumo de marihuana entre jóvenes de 19 a 25 años, llegando al 7,1%, y subió el porcentaje de consumidores de cocaína respecto de los hombres.

A2: Según el mismo estudio mencionado en el punto anterior, se evidencia que **el consumo de alcohol en Chile ha crecido en un 20% entre los años 2012 – 2014**, cifras tan altas que no se registraban desde el 2008, llegando a un 49,8% de consumo de alcohol en el país. Además, el informe entrega que de cada cinco personas que toman alcohol, dos se embriagan al menos una vez al mes, es decir, tienen un consumo problemático (SENDA, 2015).

A3: Según la Fiscalía Nacional, en su boletín institucional del Primer Semestre Enero – Junio del 2015, publicado el 4 de Agosto del mismo año, dan cuenta del **aumento del micro tráfico en el país entre el primer semestre del 2014 y el del 2015**, que registra un aumento del 35,4% en denuncias adicionales, es decir, 1.554 denuncias más en comparación al período anterior (Fiscalía Nacional, 2015).

A4: Si bien el presupuesto de este año destinado al servicio aumentó respecto al del año anterior, aumentando también el subtítulo de Gastos en Personal en un 6,82%, con un monto total de \$7.293.543, **esta cifra solo representa el 11,4% del total de gastos presupuestados, siendo que lo más óptimo es que existiera una proporcionalidad en relación a los gastos realizados en las Transferencias Corrientes**, puesto que si aumentan los fondos destinados a los programas, se requerirá de más personal capacitado y/o mejores condiciones laborales para el desempeño de las funciones que se realizan.

A5: En los últimos años, **en el país se han efectuado distintas manifestaciones en relación a la temática estudiantil**, mostrando su apoyo exigido por los diversos actores involucrados y su rechazo por las medidas adoptadas por los dos últimos gobiernos, llamando a manifestarse mediante marchas por las avenidas de las principales ciudades del país, paro de las labores de los establecimientos educacionales, incluso, a las tomas de estos establecimientos y huelgas, como medidas más radicales del movimiento. En el año 2015, el gobierno ingreso al Congreso Nacional el proyecto de Carrera Docente, motivo por el cual el Colegio de Profesores comenzó a hacer presión para que se implementaran modificaciones al proyecto de ley ya nombrado, hasta que llegaron al punto de formalizar el paro de funciones, haciendo que establecimientos de educación escolar detuvieran sus funciones, pues no contaban con dotación docente para el ejercicio de sus labores. Tras 57 días de movilización, el gremio de profesores decide deponer el paro y volver a sus tareas.

Este contexto social generado por las manifestaciones de los profesores, repercute de manera directa en la implementación de los programas de prevención educacional en establecimientos educaciones, específicamente, escolar, puesto que, en palabras del propio equipo de Prevención de SENDA, el proceso de aplicación de encuestas y la elaboración de los diagnósticos fue complejo, teniendo como principal

consecuencia el que no estarán los informes de caracterización que eran esperados por las escuelas, puesto que era vital para elaborar un Plan de Prevención para el año 2016.

5.3. Cruce de Variables – Matriz de definición de estrategias

	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> - F1: Cuenta con una Bibliodrogas, lo que evidencia que existe una preocupación por educar correctamente a la población respecto a temas relacionados al consumo de drogas y alcohol. - F2: Existen sistemas informáticos dedicados a la reportabilidad de la información entre los SENDA Previene en la Comunidad y las unidades regionales. - F3: Busca fomentar la colaboración estratégica con el entorno, conformando y participando en mesas de trabajo intersectoriales. - F4: Cerca de un 80% del total de los entrevistados dice sentir apoyo de su equipo de trabajo. - F5: La mayoría de los gestores y jefes de unidades del servicio dice estar a gusto con sus equipos de trabajo. - F6: Un 70% de los asesores y profesionales de apoyo entrevistados encuentra que lo que desarrolla en el servicio sí refuerza sus conocimientos profesionales. - F7: Existe una alta presencia por parte de la unidad de Tratamiento en los centros de tratamiento de la región. 	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> - D1: Existe la necesidad de más recursos humanos en el servicio, específicamente en las unidades de Tratamiento, Integración Social y Comunicaciones. - D2: La mayoría del personal entrevistado piensa que la comunicación se presenta de manera muy escasa entre las áreas del servicio. - D3: Ausencia de un discurso que surja desde los mismos trabajadores y que sea representativo del servicio. - D4: Los asuntos contingentes han terminado permeando otras instancias laborales, como por ejemplo, reuniones de equipos de trabajo. - D5: No se potencia el desarrollo profesional en el servicio, falta integrar la mirada de las distintas disciplinas y competencias presentes en la organización para el trabajo que se pueda estar realizando. - D6: La implementación del nuevo modelo desde el nivel nacional no se ha realizado como debería haberlo hecho. - D7: No hay definición de roles ni de funciones en el servicio.
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - F8: Hay un alto porcentaje de profesionalización en el personal del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - D8: Existen problemas en la planificación del servicio. - D9: Falta de procesos y procedimientos, ya sea en el seguimiento de sus propias metas como de la evaluación de los procesos ejecutados y de los programas implementados.
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - O1: Proyecto de modificación a la Ley N° 20.000, tiene como fin el despenalizar el autocultivo de marihuana y permite su consumo privado con fines medicinales y recreativos. - O2: El gobierno autoriza la venta de medicamentos en base a cannabis, mediante la eliminación de la marihuana del listado de drogas nocivas, lo que permitirá su empleo en la producción de productos farmacéuticos. - O3: La Ley Emilia o Ley N° 20.770 ha logrado disminuir los accidentes de tránsito por consumo de alcohol en un 24,3% y también han mejorado las cifras de muertes y lesionados. - O4: Existe un aumento en el presupuesto del año 2016 destinado al servicio. 	<p style="text-align: center;">Potencialidades (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - FO1: Es importante poder utilizar la herramienta de Bibliodrogas sobre el proyecto de modificación a la Ley N° 20.000 sobre el consumo de marihuana, para que así se esté informando a la población como la principal medida preventiva contra el consumo de drogas. - FO2: Por otra parte, con la autorización de la venta de medicamentos en base a cannabis, es importante que la Bibliodrogas entregue información completa a las personas para que se desarrolle un consumo responsable por parte de la ciudadanía. - FO3: En caso de que el proyecto de Gobierno que modifica la Ley N° 20.000 fuese aprobada, los sistemas informáticos de reportabilidad con los que cuenta SENDA podrán evidenciar cómo se va presentando y cuál es la tendencia del consumo de marihuana en la población de la región. - FO4: Con la autorización de la venta de medicamentos en base a cannabis, los sistemas informáticos de reportabilidad del servicio 	<p style="text-align: center;">Desafíos (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - DO1: Con la autorización de la venta de medicamentos en base a cannabis, se deben buscar estrategias de trabajo en equipo para que la necesidad de más recursos humanos en el servicio no sea impedimento para implementar acciones preventivas en la región. - DO2: El posible cambio de escenario que se produciría en la temática del consumo de drogas y alcohol, requiere que el equipo regional acorte las distancias existentes entre las áreas, en términos de diálogo, análisis y reflexión de posibles escenarios atingentes a la realidad regional. - DO3: La nueva política implementada desde el gobierno central, autorizando la venta de medicamentos en base a cannabis, demanda que el equipo regional desarrolle un trabajo inter-áreas para comenzar a hacer un trabajo mancomunado. - DO4: El hecho de que el proyecto de modificación a la ley se encuentre en la Comisión de Salud de la Cámara de Diputados, demanda al servicio, específicamente a su personal, a

	<p>permitirán detectar si existe responsabilidad en la población ante la autorización de ventas de este tipo de medicamentos en las farmacias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - FO5: Mientras el proyecto de modificación a la Ley N° 20.000 se encuentra en la Comisión de Salud de la Cámara de Diputados, el servicio debe tener una participación activa en las mesas de trabajo intersectoriales para entregar una correcta y pertinente evaluación de cómo será la realidad regional con la posible implementación de la ley modificada. - FO6: Ante la venta de medicamentos en base a cannabis que se van a empezar a realizar en las farmacias del país, debe existir una participación activa en las mesas de trabajo intersectoriales para analizar el comportamiento y la responsabilidad de la población en la región respecto a la venta de estos medicamentos. - FO7: El nuevo escenario que plantea el proyecto de modificación a la Ley N° 20.000, demanda que exista apoyo dentro de los equipos de trabajo, especialmente, en el equipo de Prevención para estudiar nuevas estrategias de acción ante la posible entrada en acción de la nueva Ley de Drogas. - FO8: Con la reciente autorización de la Presidenta de la venta de medicamentos en base a cannabis, es importante que exista apoyo del equipo de trabajo para una correcta difusión de la información relativa a la prevención y a la 	<p>trabajar en un discurso como institución regional, de cuáles serían los impactos producidos, entre otros aspectos que deben surgir de un análisis efectuado en mesas de diálogo con el equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - DO5: Misma situación se presenta con la venta de medicamentos en base a marihuana, se requiere que el servicio regional tenga su propio discurso referido a cómo serán los cursos de acción que se tomarán para que la prevención y responsabilidad estén presentes en la población. - DO6: El hecho de que ya existan dos situaciones que cambiarán el escenario actual de la política de drogas en el país, es importante que las reuniones de trabajo, tanto de los equipos como entre equipos, se realicen constantemente, que pertenezcan a una agenda de trabajo del servicio. - DO7: Si bien existe una alta profesionalización en el servicio, en la práctica poco se comparten los saberes que poseen los trabajadores, situación que se debe revertir ante los posibles cambios de escenario que traería consigo la modificación a la Ley N° 20.000, y la autorización de venta de medicamentos en base a cannabis en las farmacias de Chile. - DO8: Es importante que, ante la posible aprobación a la modificación a la ley, se tenga un claro conocimiento de las orientaciones y las metodologías de trabajo que busca el nuevo modelo territorial, por lo que sería ideal que la información se cruzara entre el
--	---	--

	<p>responsabilidad en su consumo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - FO9: Debe permanecer el ambiente grato de trabajo, propiciado por los gestores y jefes de unidad, para que se den los espacios de análisis y reflexión de los aspectos positivos y negativos de la posible implementación de la nueva Ley N° 20.000. - FO10: También es importante que se propicie y se mantenga la existencia del ambiente grato de trabajo, para que se produzca un espacio de análisis, donde surjan propuestas para una correcta difusión de un consumo responsable de estos medicamentos. - FO11: Este proyecto de modificación a la Ley de Drogas exige que se refuercen los conocimientos existentes en el personal, lo que implica estudiar la nueva ley, para realizar futuros análisis, reflexiones y obtener conclusiones en los espacios de diálogos que se propicien en la organización. - FO12: Con la nueva política implementada de venta de medicamentos con base de cannabis, se requiere de que los profesionales estudien esta nueva medida tomada desde el Gobierno, para luego instalar una postura como SENDA Región de Valparaíso en base a conocimientos técnicos. - FO13: El tener una alta presencia en los centros de tratamiento es una fortaleza que posee el servicio desde múltiples puntos de vista, 	<p>personal en jornadas de diálogo regional sobre el nuevo modelo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - DO9: Relacionado al punto anterior y en base a la nueva política implementada desde el gobierno central respecto a la autorización de la venta de estos medicamentos, se requiere tener conocimientos de las metodologías de trabajo y las orientaciones de este nuevo modelo, para así entregar de mejor manera el mensaje respecto a la prevención y consumo responsable de estos medicamentos. - DO10: Debido a estos dos temas que modifican el escenario actual respecto al consumo de drogas en el país, es necesario que se tenga una planificación que sea trabajada desde todas las partes componentes del servicio, pues así se realizará una construcción de la planificación consciente de los posibles escenarios que se pudiesen presentar con la autorización de la venta de medicamentos en base marihuana, y la posible entrada en vigencia de la modificación a la Ley N° 20.000. - DO11: Referido al punto anterior, también es importante que desde el servicio se construyan procesos y procedimientos necesarios para el seguimiento de las metas y para la evaluación de los procesos y programas que se implementan, puesto que es de esta manera en que se podrá visualizar el grado de inserción de la mirada preventiva del consumo de drogas en los distintos espacios, más si se prevé que exista un cambio de escenario en las políticas de drogas en el país.
--	--	--

	<p>siendo una de ellas la posibilidad de poder realizar el mismo ejercicio de análisis y reflexión con los equipos de los centros de tratamiento ante el posible escenario que se pueda presentar si la modificación a la ley fuese aprobada en el Congreso Nacional.</p> <p>- FO14: En el caso de la venta de este nuevo tipo de medicamentos en las farmacias, la presencia en los centros de tratamiento es trascendental, pues así se irá evaluando si existe realmente responsabilidad en la gente en el consumo de los medicamentos en base a cannabis.</p> <p>- FO15: Desde el punto de la alta profesionalización en el servicio, se podrá desarrollar un diálogo enriquecedor desde las distintas miradas profesionales presentes ante lo que se prevé que busque esta nueva ley si es aprobada.</p> <p>- FO16: En relación a la autorización de venta de medicamentos en base a cannabis en las farmacias del país, es un beneficio la alta profesionalización existente en el servicio, puesto que ayudará para integrar distintas opiniones y miradas en cuanto a los cursos de acción que se debiesen tomar ante esta nueva medida implementada desde la presidencia.</p> <p>- FO17: Al poseer una Bibliodrogas se fomenta la educación de la población respecto a las consecuencias que trae el conducir bajo los efectos del alcohol o en estado de ebriedad, lo que se podría traducir en una mejor recepción de la Ley de Emilia o</p>	<p>- DO12: Con el aumento del presupuesto en programas es necesario que la necesidad de más recursos humanos en ciertos áreas del servicio no mermen la labor que se les ha encomendado, por lo que es necesario diseñar estrategias para el logro de los objetivos estipulados</p> <p>- DO13: Retomando la idea de diseñar estrategias de acción para el buen manejo de los fondos destinados para el gasto en programas de prevención y rehabilitación, es importante que la comunicación inter-áreas se desarrolle de tal manera que todos los integrantes de la organización se vean beneficiados ante el logro de las metas propuestas.</p> <p>- DO14: Con los buenos resultados que ha tenido la implementación de la Ley Emilia, se hace pertinente que se construya un discurso desde los mismos trabajadores ante este tema relacionado al consumo de alcohol.</p> <p>- DO15: Dentro de lo que es el seguimiento a los programas que son implementados por SENDA, se deben tener espacios de reunión en y entre las unidades del servicio, para ir dando cuenta de cómo están siendo implementados bajo distintos puntos de análisis.</p> <p>- DO16: Relacionado al punto anterior, para ir analizando los programas, ya sea en términos técnicos, financieros, administrativos, entre otros, se hace necesario que converjan en un espacio de diálogo las distintas profesiones presentes en la organización, para potenciar una</p>
--	---	---

	<p>Ley N° 20.770</p> <ul style="list-style-type: none"> - FO18: Al implementarse la Ley Emilia y otras leyes que versen sobre el consumo de algún tipo de estupefacientes, permiten que se puedan generar más mesas de trabajo intersectoriales con diversas instituciones, tanto para fiscalizar que la ley se cumpla como también para cumplir de manera sinérgica los objetivos que se les han destinado. - FO19: Al existir un aumento del presupuesto en los programas que entrega SENDA, se hace necesario que el diálogo entre los integrantes del equipo sea fluido, puesto que el aumento de fondos requerirá de más monitoreo, seguimiento y evaluaciones de los programas. - FO20: Se entiende que al aumentar el presupuesto en programas de prevención y rehabilitación, también aumenta la carga laboral que se debe desempeñar en el servicio, por lo que es elemental que los gestores y jefes de unidades sigan manejando los espacios de un equipo de trabajo con el cual todos se sientan cómodos y parte de él. - FO21: Con el aumento de las labores, debido a que incrementaron los fondos destinados a los programas de SENDA, es importante que se sigan dando los espacios de entrega de información técnica y administrativa para el cumplimiento de metas, para que el personal se desarrolle en el ámbito personal y profesional en el ejercicio de sus 	<p>mirada integradora en el ejercicio de sus labores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - DO17: Al existir un aumento del presupuesto en los programas de prevención y rehabilitación, se hace necesario que desde el nivel regional soliciten mayores capacitaciones relacionadas al nuevo modelo, para que así se puedan implementar de buena manera según las orientaciones que posee este nuevo modelo. - DO18: Al existir mayores fondos para la implementación de los programas de prevención y rehabilitación, es importante que se trabaje en una planificación que considere todos los tiempos y contingencias que pudiesen ralentizar el cumplimiento de los objetivos estipulados. - DO19: Con el aumento del presupuesto destinado a los programas de prevención y rehabilitación, se deben tener procesos y procedimientos estipulados para dar seguimiento a las metas que se les han sido encomendadas, como por ejemplo, las reuniones formales entre las unidades de la organización.
--	---	---

	<p>labores</p> <ul style="list-style-type: none"> - FO22: Con el aumento de los fondos disponibles para programas de, en este caso, tratamiento y rehabilitación, la alta presencia que tiene el servicio en los centros de tratamiento de la región permitirá que sea menos compleja la labor de intensificar el monitoreo, realizar seguimiento y evaluación del funcionamiento de ellos, tanto en términos técnicos como financieros. - FO23: El alto porcentaje de profesionales que existe en el servicio regional y que poseen estudios relacionados a la temática de consumo de drogas y alcohol, permite que el trabajo en base a leyes referidas a estos temas sean realizados sin mayores inconvenientes. 	
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> - A1: El consumo de marihuana entre los jóvenes aumentó. - A2: El consumo de alcohol en Chile ha crecido en un 20% entre los años 2012 – 2014, llegando a un 49,8% de consumo de alcohol en el país. - A3: Aumento del micro tráfico en el país entre el primer semestre del 2014 y el del 2015. - A4: El subtítulo Gastos en Personal representa el 11,4% del total de gastos presupuestados. - A5: En el país se han efectuado distintas manifestaciones en 	<p style="text-align: center;">Riesgos (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - FA1: Es importante poder difundir el uso de la herramienta académica Bibliodrogas, para que los jóvenes tengan acceso a la información respecto al consumo de drogas y alcohol. - FA2: También se deben recurrir a las mesas intersectoriales para hacer un trabajo mancomunado con otras instituciones para reducir el consumo de drogas y alcohol en la población. - FA3: Respecto al micro tráfico, SENDA debe generar y gestionar las instancias de trabajo intersectorial para combatir una red 	<p style="text-align: center;">Limitaciones (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - DA1: Si el servicio realizara una jornada de análisis acabado de porqué se produce un aumento del consumo de drogas y alcohol en el país, siendo que se trabaja constantemente en la prevención y rehabilitación de estas sustancias, dando cumplimiento a las metas propuestas, una de las conclusiones pudiesen ser la necesidad de más recursos en la organización, especialmente, del recurso humano. Sin embargo, se hace necesario que se comience a trabajar de alguna manera estratégica con el recurso humano disponible dentro de la institución para contrarrestar esta ausencia. Lo mismo aplicaría ante la situación de que los recursos

<p>relación a la temática estudiantil.</p>	<p>que está aumentando.</p> <ul style="list-style-type: none"> - FA4: En relación a las manifestaciones relacionadas a la temática educacional, es importante que se construyan redes de apoyo con el intersector para que el trabajo siga su curso de acción y no se vea detenido. - FA5: Debido a que el subtítulo presupuestario de gastos en personal tan solo representa un 11% del gasto presupuestario, es necesario que el apoyo del equipo de trabajo se intensifique, tanto dentro de las unidades como inter-áreas, generando distintas estrategias de trabajo. - FA6: La misma situación se podría plantear, específicamente, en la unidad de Prevención, ante las manifestaciones relacionadas a la educación, para que no menoscabe el logro de los objetivos estipulados en el ámbito de la educación. - FA7: Debido a que el subtítulo presupuestario de gastos en personal tan solo representa un 11% del gasto presupuestario, es importante que los gestores y jefes de unidad mantengan un estilo de trabajo en sus equipos que fomente la colaboración entre ellos, el desarrollo personal y profesional y que las relaciones sean más frecuentes entre todos. - FA8: En el caso de la unidad de Prevención, que el gestor, junto con su equipo y en un contexto de diálogo, sea capaz de prever situaciones que pudiesen afectar a los distintos ámbitos del área, 	<p>financieros disponibles para el gasto en personal son bajos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - DA2: En relación a lo mencionado en el punto anterior, se propone que una de las principales estrategias para el servicio sea fomentar el trabajo entre las áreas, creando espacios de diálogo, reflexión, y de análisis crítico ante la información proporcionada de la ejecución de los programas implementados, tanto en prevención como en rehabilitación. Misma situación se pudiese implementar con la situación del aumento del micro tráfico, para posteriormente llegar con una propuesta de mejora técnica representativa del servicio a las mesas de trabajo con la red intersectorial. - DA3: Existe una situación compleja en términos de la planificación que se desarrolla en el servicio, y es que las manifestaciones educacionales, las catástrofes naturales y una serie de hechos que se han ido repitiendo durante los últimos años, son considerados aún como contingencia, lo que provoca que el trabajo enfocado en los espacios afectados se vea detenido, pudiendo perturbar el logro de las metas asociadas a esos trabajos, afectando directamente a los objetivos de disminuir el consumo de drogas y alcohol. Ante esta situación, sería relevante que dentro de la planificación construida en el servicio se contemplen tiempos y acciones inmediatas en caso de presentarse estas situaciones, para que el trabajo siga su curso y no se vea entorpecido el logro del trabajo de la institución.
--	--	--

	<p>como por ejemplo, las manifestaciones del año 2015 y que afectaron en el cumplimiento de ciertos objetivos de la unidad.</p> <p>- FA9: Debido al aumento del consumo de marihuana y alcohol en el país, es importante que, como medidas preventivas de la organización, el equipo regional esté estudiando constantemente sobre la temática, para tomar las acciones necesarias ante esta realidad.</p> <p>- FA10: Es elemental que se comiencen a desarrollar estos diálogos integradores entre los profesionales que se desenvuelven en el servicio, para así aportar a todas las áreas que, incluso, pudiesen estar necesitando de algún profesional más y que, debido a que el subtítulo presupuestario de gastos en personal solo representa un 11% del gasto presupuestario, probablemente no sea posible alguna contratación, como también aportar a otras unidades que se pudiesen ver afectadas por algún tipo de contingencia, como lo son por ejemplo las manifestaciones educacionales.</p>	<p>- DA4: Ante la realidad nacional de que existe un aumento del consumo de drogas y alcohol, se ve la posibilidad de comenzar diálogos entre las distintas profesiones aunadas en el servicio como una alternativa viable y más próxima a solucionar problemas que, si bien pudiese ser que no atañen a la realidad, es importante tener una mirada y análisis previo para que no se convierta en situaciones de contingencia futura y terminen en desmedro de otras labores que se desempeñan. El mismo ejercicio se debiese realizar con los casos de aumento del micro tráfico en el país, para ir con un análisis más integrado del servicio a trabajar en las mesas con las redes intersectoriales.</p> <p>- DA5: En el servicio, existe una crítica realizada por parte de los gestores y jefes de unidad, y es que el nuevo modelo de gestión territorial no ha sido implementado de la manera en que debiese hacerlo, lo cual es necesario e importante para poder realizar el trabajo con las nuevas orientaciones y poder disminuir el consumo de drogas y alcohol en la región mediante la focalización de barrios, el trabajo intersectorial, entre otros.</p> <p>- DA6: También se hizo notar la falta de procesos y procedimientos en la evaluación de los procesos llevados a cabo y de los programas implementados, lo cual puede tener una repercusión significativa en el aumento del consumo de drogas y alcohol en las personas. Lo mismo cabe decir, en el análisis antes mencionado, para la situación del aumento del micro tráfico.</p>
--	--	---

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tal como se mencionó en el marco teórico de Planificación Estratégica, los objetivos estratégicos son establecidos para que permitan materializar la misión y visión de la organización, es decir, son parte de los cursos de acción o estrategias de largo y mediano plazo. Esta acción es realizada posterior al diagnóstico institucional que, en este caso, se ha desarrollado en el Servicio Nacional para la Prevención del Consumo de Drogas y Alcohol Región de Valparaíso, para así superar aquellas debilidades presentes en la organización.

Para la construcción de la propuesta de objetivos estratégicos para SENDA Región de Valparaíso, se procederá, en primera instancia, a identificar los objetivos estratégicos actuales con los que cuenta la institución publicados por la Dirección de Presupuestos mediante el Balance de Gestión Integral año 2014, para luego proceder a su correspondiente evaluación del cumplimiento de requisitos según lo plantea la misma institución antes mencionada, donde describen una *“correcta formulación de los objetivos estratégicos”*. Posterior a ello, se elaborarán las propuestas de objetivos estratégicos y específicos¹³ para el servicio en base a la información detectada en el diagnóstico institucional y cumpliendo con los requisitos propuestos antes aludidos.

Misión SENDA

“Generar e implementar políticas y programas integrales y efectivos, que contribuyan en la disminución del consumo de drogas y alcohol y sus consecuencias sociales y sanitarias, liderando y articulando un trabajo intersectorial orientado a mejorar la calidad de vida de las personas”

¹³ Los objetivos específicos, según Bonnefoy y Armijo, ayudarán en la construcción de los indicadores de desempeño, puesto que estos últimos *“constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido”* (Manual de Indicadores de desempeño en el sector público, Bonnefoy y Armijo, pág. 23).

6.1. Evaluación de los Objetivos Estratégicos de SENDA período 2015 - 2018

Objetivo N° 1. *Desarrollar y ejecutar acciones de prevención para disminuir el consumo de riesgo de alcohol y drogas en la población a través del desarrollo e implementación de programas de prevención enfocados a fortalecer factores protectores y disminuir los factores de riesgo de consumo.*

Análisis cumplimiento de requisitos Objetivo N° 1:

- **Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la institución.**

El objetivo presenta la expresión de logro, pues pretende “*disminuir el consumo de riesgo de alcohol y drogas en la población*”.

- **Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.**

El objetivo está redactado con los verbos infinitivos “Desarrollar” y “Ejecutar”.

- **Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la institución en su globalidad.**

No se expresa de manera explícita en el objetivo; sin embargo, se puede deducir que los recursos asignados están destinados al “*desarrollo e implementación de programas de prevención*”.

- **Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.**

Está relacionada con el cumplimiento de la misión, en el punto en que esta última enuncia que las labores del servicio están enfocadas a “*generar e implementar políticas y programas integrales y efectivos, que contribuyan en la disminución del consumo de drogas y alcohol y sus consecuencias sociales y sanitarias*”.

- **Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.**

El beneficio esperado para el usuario, según este objetivo estratégico, será que mediante las acciones de prevención para disminuir el consumo de drogas y

alcohol por medio de los programas, se fortalecerán *“factores protectores y disminuir los factores de riesgo de consumo”*.

- **Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.**

No se explicita hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios; sin embargo, se puede deducir que están destinadas a disminuir el consumo de riesgo de alcohol y drogas en la población.

Objetivo N° 2. *Desarrollar e implementar un sistema integral de recuperación que entregue los apoyos necesarios en las diferentes etapas del proceso que permitan lograr la plena integración de las personas con consumo problemático de alcohol y drogas.*

Análisis cumplimiento de requisitos Objetivo N°2

- **Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la institución.**

El objetivo presenta la expresión de logro, pues pretende *“lograr la plena integración de las personas con consumo problemático de alcohol y drogas”*.

- **Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.**

El objetivo está redactado con los verbos infinitivos “Desarrollar” e “Implementar”.

- **Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la institución en su globalidad.**

No se expresa de manera explícita en el objetivo; sin embargo, se puede deducir que los recursos están destinados a *“desarrollar e implementar un sistema integral de recuperación que entregue los apoyos necesarios en las diferentes etapas del proceso”*.

- **Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.**

Se encuentra relacionada con el cumplimiento de la misión, en el punto de esta última enuncia que las labores del servicio están enfocadas a *“generar e*

implementar políticas y programas integrales y efectivos, que contribuyan en la disminución del consumo de drogas y alcohol y sus consecuencias sociales y sanitarias”.

- **Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.**

El beneficio esperado para el usuario, según este objetivo estratégico, es que mediante el sistema integral de recuperación se logre *“la plena integración de las personas con consumo problemático de alcohol y drogas”.*

- **Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.**

No se explicita hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios; sin embargo, se puede deducir que están destinadas a lograr la integración a la sociedad de las personas que presentan un consumo problemáticos de drogas y alcohol.

Objetivo N° 3. *Impulsar y apoyar, técnica y financieramente, programas, proyectos y actividades de Ministerios o Servicios Públicos destinados a la prevención del consumo de drogas y alcohol, así como a la recuperación (tratamiento, rehabilitación y reinserción social) de las personas afectadas por la drogadicción y alcoholismo.*

Análisis cumplimiento de requisitos Objetivo N°3

- **Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la institución.**

El objetivo no presenta una expresión de logro de manera explícita, pero sí se puede deducir que se pretende impulsar y apoyar a aquellas instituciones públicas que trabajen con programas, proyectos y actividades *“destinados a la prevención del consumo de drogas y alcohol, así como a la recuperación (tratamiento, rehabilitación y reinserción social) de las personas afectadas por la drogadicción y alcoholismo”.*

- **Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.**

El objetivo está redactado con los verbos infinitivos “Impulsar” y “Apoyar”.

- **Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la institución en su globalidad.**

No se expresa de manera explícita en el objetivo; sin embargo, se puede deducir que los recursos asignados están destinados a *“impulsar y apoyar, técnica y financieramente, programas, proyectos y actividades de Ministerios o Servicios Públicos destinados a la prevención del consumo de drogas y alcohol, así como a la recuperación”*.

- **Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.**

Sí mantiene relación con el cumplimiento de la misión, en el punto en que la última enuncia que liderará y articulará *“un trabajo intersectorial orientado a mejorar la calidad de vida de las personas”*.

- **Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.**

No se presenta de manera explícita el beneficio esperado para los usuarios, pero se puede deducir que, por medio de las acciones de impulsar y apoyar los programas, proyectos y actividades implementados en otras instituciones públicas, se busca trabajar con el intersector para así fortalecer las medidas de prevención y de recuperación destinadas a personas afectadas por la drogadicción y alcoholismo.

- **Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.**

Este objetivo permite que los usuarios conozcan hacia dónde se destinan los recursos, puesto que enuncia el *“impulsar y apoyar, técnica y financieramente, programas, proyectos y actividades de Ministerios o Servicios Públicos destinados a la prevención del consumo de drogas y alcohol, así como a la recuperación”*.

6.2. Propuesta de Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos SENDA Región de Valparaíso

La información proporcionada por el diagnóstico institucional ayudará al establecimiento de objetivos estratégicos, puesto que permitirá identificar las brechas, desde el punto de vista organizacional, que dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quieren alcanzar.

Por lo tanto, para la formulación de la propuesta de los siguientes objetivos estratégicos se consideró la Misión de SENDA, las debilidades detectadas en el diagnóstico institucional realizado en SENDA Región de Valparaíso y las estrategias encontradas en el cruce de variables.

6.2.1. Primer objetivo propuesto

Mejorar y aumentar las acciones de prevención para el consumo de alcohol y drogas en la Región de Valparaíso a través del desarrollo e implementación de programas de prevención con el fin de disminuir el consumo de estas sustancias en la población.

El servicio ha logrado cumplir, en su mayoría, las metas destinadas a la temática de prevención del consumo de drogas y alcohol en la Región de Valparaíso, evidenciando que en términos de gestión, no existen mayores inconvenientes para la realización de las labores encomendadas, específicamente, a la unidad de Prevención. Sin embargo, el camino a la concreción de estas metas, ya sea mediante el seguimiento que se realiza a los SENDA Previene en la implementación de los programas de prevención y el diálogo técnico que se produce tanto en el equipo de la unidad como del equipo regional en general, debe mejorar.

Se propone que se deben mejorar las acciones de prevención por medio de un espacio de diálogo y análisis técnico de los programas de prevención en el equipo, donde se conversen temas como el qué es lo que se está haciendo bien y qué es lo que falta por fortalecer, cómo se mejora el proceso de evaluación de los procesos realizados y de los programas implementados, cómo mejorar los procedimientos en el seguimiento de metas, entre otros temas. Lo importante es que se formalicen los espacios de diálogos, como por ejemplo las reuniones con el equipo de trabajo, mediante una planificación construida por

la unidad que incluya estas instancias laborales, puesto que esta metodología de trabajo contribuirá a que los distintos profesionales del área, distribuidos en las sub-áreas de prevención (Laboral, Educación, Comunitario) logren generar una dinámica de trabajo, donde la experticie de cada uno pueda aportar a la mejora de las labores desempeñadas en el equipo.

En cuanto al aumento de las acciones de prevención está más ligado al trabajo que se debe abordar desde el nuevo modelo que se ha implementado desde el nivel nacional, que aunque no se ha implementado como debería hacerlo, el equipo regional debe preocuparse de realizar jornadas de diálogo de este modelo para que, bajo la percepción general que se construya, se entienda lo que se quiere lograr con ello. Comprendiendo a lo que se quiere llegar tanto con la prevención como con la rehabilitación del consumo de drogas y alcohol, desde el equipo regional deben emanar propuestas de acción para implementar en la región, sumándose a las acciones que son requeridas desde SENDA nacional.

Este objetivo pretende superar las debilidades con respecto a la comunicación escasa existente entre las áreas, a que los asuntos contingentes han terminado modificando las instancias laborales, principalmente, las reuniones de trabajo, el que no se potencia el desarrollo profesional del personal, donde no se integra la mirada de las disciplinas presentes, el hecho de que no se ha implementado el nuevo modelo desde el nivel central como debería haberlo hecho, a que existen problemas en la planificación del servicio, y a que faltan procesos y procedimientos en el seguimiento de metas y en la evaluación de los procesos y programas implementados.

Análisis cumplimiento de requisitos:

- **Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la institución.**

El objetivo presenta la expresión de logro, pues pretende *“disminuir el consumo de estas sustancias en la población”*.

- **Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.**

El objetivo está redactado con los verbos infinitivos “Mejorar” y “Aumentar”.

- **Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la institución en su globalidad.**

No se expresa de manera explícita en el objetivo; sin embargo, se puede deducir que los recursos están destinados al *“desarrollo e implementación de programas de prevención”*.

- **Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.**

Se encuentra relacionada con el cumplimiento de la misión, en el punto de esta última enuncia que las labores del servicio están enfocadas a *“generar e implementar políticas y programas integrales y efectivos, que contribuyan en la disminución del consumo de drogas y alcohol y sus consecuencias sociales y sanitarias”*.

- **Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.**

El beneficio esperado para el usuario, según este objetivo estratégico, es que mediante la implementación de los programas de prevención se pretende *“disminuir el consumo de estas sustancias en la población”* de la Región de Valparaíso.

- **Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.**

No se explicita hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios; sin embargo, se puede deducir que están destinadas a mejorar y aumentar las acciones preventivas en la región por medio del desarrollo e implementación de programas de prevención.

Objetivos Específicos

- a. Analizar el nuevo modelo territorial con el equipo regional en base a las orientaciones técnicas y metodologías de trabajo que se deben llevar a cabo.
- b. Planificar las acciones de prevención en la unidad de Prevención para el consumo de alcohol y drogas en la región.
- c. Reforzar los programas de prevención existentes enfocados a potenciar los factores protectores en la región.

- d. Entregar los lineamientos técnicos a los SENDA Previene para una efectiva ejecución de los programas de prevención.
- e. Difundir la herramienta complementaria de prevención existente: la Bibliodrogas.
- f. Construir y participar en mesas de trabajo con el intersector para fortalecer el trabajo destinado a la prevención y recuperación del consumo de drogas y alcohol.

6.2.2. Segundo objetivo propuesto

Mejorar el sistema de recuperación (Tratamiento e Integración Social) en la Región de Valparaíso, para una efectiva integración de las personas en la sociedad.

En el caso del sistema de recuperación existente en la región, éste se ha llevado a cabo de buena manera en cuanto a las relaciones que se mantienen con los centros de tratamiento; sin embargo, existen ciertas debilidades que, si se llegasen a superar dentro de la organización, podrían mejorar este sistema que se entrega a la población beneficiaria. Uno de los aspectos que podría mejorarlo es dotando de más recursos humanos a las unidades encargadas de llevar este proceso, como lo son la de Tratamiento y la de Integración Social, para que así se pueda realizar una labor mucho más equilibrada en términos de la carga laboral que hoy en día tiene el personal de las unidades, lo cual ayudaría a realizar una mejor planificación y orden de los trabajos que se deben realizar en cada una de las unidades antes mencionadas.

El sistema de recuperación requiere que dentro de la planificación se contemple reuniones periódicas entre las unidades de Tratamiento e Integración Social, con el fin de ir visualizando el grado de avance de los programas de tratamiento y el impacto que ha tenido la temática de la integración social en el público beneficiario, donde se trata de potenciar los capitales que ellos poseen. Se requiere de esta instancia, puesto que contribuirá, de la misma manera en que se propuso en el objetivo estratégico anterior, a que exista un cruce de miradas y opiniones entre las disciplinas presentes entre ambas unidades, específicamente, psicólogos y trabajadores sociales; y no solo se debe generar una instancia de diálogo entre esta dos unidades, sino que debe haber una apertura al diálogo con el resto del equipo regional, para que se vaya dando cuenta de lo que se está realizando y las medidas que se tomarán en la temática de la rehabilitación del consumo

de drogas y alcohol en la región, por lo que es necesario que se contemplen dentro de la planificación reuniones con el equipo de SENDA.

Este objetivo pretende superar las debilidades presentes relacionadas a la necesidad de más recursos humanos en el servicio, la escasa comunicación entre las áreas, que los asuntos contingentes terminan modificando las modalidades de trabajo de las reuniones de trabajo, que no se potencia el desarrollo profesional con el fin de integrar las miradas de las distintas disciplinas, y el problema relacionado a la planificación de la institución.

Análisis cumplimiento de requisitos:

- **Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la institución.**

El objetivo presenta la expresión de logro, pues pretende que se realice *“una efectiva integración de las personas en la sociedad”*.

- **Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.**

El objetivo está redactado con el verbo infinitivo “Mejorar”.

- **Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la institución en su globalidad.**

No se expresa de manera explícita en el objetivo; sin embargo, se puede deducir que los recursos están destinados a *“mejorar el sistema de recuperación (Tratamiento e Integración Social) en la Región de Valparaíso”*.

- **Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.**

Se encuentra relacionada con el cumplimiento de la misión, en el punto de esta última enuncia que las labores del servicio están enfocadas a *“generar e implementar políticas y programas integrales y efectivos, que contribuyan en la disminución del consumo de drogas y alcohol y sus consecuencias sociales y sanitarias”*.

- **Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.**

El beneficio esperado para el usuario, según este objetivo estratégico, es que el servicio pretenderá mejorar el sistema de recuperación *“para una efectiva integración de las personas en la sociedad”*.

- **Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.**

No se explicita hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios; sin embargo, se puede deducir que están destinadas a mejorar el sistema de recuperación de la Región de Valparaíso.

Objetivos Específicos

- a. Analizar el sistema de recuperación con el equipo del servicio regional.
- b. Detectar los apoyos que se requieren en las diferentes etapas del proceso de recuperación (Tratamiento e Integración Social).
- c. Evaluar con el equipo regional el proceso de integración social de las personas con consumo problemático de alcohol y drogas en la región.
- d. Aumentar la dotación de personal en la unidad de Tratamiento para un correcto funcionar la Gestión de Calidad.
- e. Aumentar la dotación de personal en la unidad de Integración Social para una correcta implementación de las asesorías y para realizar un mejor trabajo articulado con las Viviendas de Apoyo a la Integración Social (VAIS), los dispositivos de Orientación Socio Laboral (OSL), los centros de tratamiento y los SENDA Previene.

6.2.3. Tercer objetivo propuesto

Mejorar los procedimientos internos, contribuyendo así a la implementación efectiva de los programas y proyectos enfocados a la prevención y recuperación de las personas afectadas por el consumo de alcohol y drogas.

En cuanto a los procedimientos internos actuales, es importante que se desarrollen espacios de reflexión de ellos con el equipo regional y emanen de ahí propuestas de mejora, así como también de proponer algunos procedimientos que ayudarían a optimizar

las labores desempeñadas en la organización. Este proceso de reflexión con el equipo debe encontrarse dentro de una planificación donde se aseguren estas instancias, pues así se va renovando la organización desde el punto de vista de los profesionales, compartiendo sus pareceres ante situaciones, aportando a la perfeccionamiento de los procesos y procedimientos realizados, entre otros temas.

Es importante que, efectuando este trabajo, se pueda construir una comunicación más fluida entre los equipos de las unidades del servicio, donde se pueda comenzar a trabajar en un discurso en base a lo que las áreas de la organización desarrollan, potenciando de esta manera un trabajo más cohesionado y eficiente.

Este objetivo pretende superar las debilidades presentes en cuanto a la comunicación escasa entre las áreas, a la ausencia de un discurso representativo del servicio, a que los asuntos contingentes han terminado modificando instancias laborales, a que no se potencia el desarrollo profesional, donde se podría integrar la mirada de las distintas disciplinas, a que existen problemas en la planificación del servicio, y a que faltan procesos y procedimientos en la evaluación de los procesos y programas implementados.

Análisis cumplimiento de requisitos:

- **Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la institución.**

El objetivo presenta la expresión de logro, pues pretende *“disminuir el consumo de estas sustancias en la población”*.

- **Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.**

El objetivo está redactado con el verbo infinitivo “Mejorar”.

- **Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la institución en su globalidad.**

No se expresa de manera explícita en el objetivo; sin embargo, se puede deducir que los recursos están destinados *“a la implementación efectiva de los programas y proyectos enfocados a la prevención y recuperación”* mediante la mejora de los procedimientos internos.

- **Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.**

Se encuentra relacionada con el cumplimiento de la misión completa, pues lo que se pretende realizar con la mejora de los procedimientos está vinculado a *“generar e implementar políticas y programas integrales y efectivos, que contribuyan en la disminución del consumo de drogas y alcohol y sus consecuencias sociales y sanitarias, liderando y articulando un trabajo intersectorial orientado a mejorar la calidad de vida de las personas”*.

- **Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.**

El beneficio esperado para el usuario, según este objetivo estratégico, es que mediante la mejora de los procedimientos internos, existirá una implementación efectiva de los programas y proyectos *“enfocados a la prevención y recuperación de las personas afectadas por el consumo de alcohol y drogas”*.

- **Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.**

No se explicita hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios; sin embargo, se puede deducir que están destinadas a la implementación de los programas y proyectos enfocados a la prevención y recuperación.

Objetivos Específicos

- a. Analizar los procedimientos actuales con el equipo regional.
- b. Seleccionar alternativas para el mejoramiento de los procedimientos internos actuales.
- c. Proponer otras alternativas de procedimientos necesarios en el servicio.
- d. Reforzar las herramientas de control de gestión existentes.
- e. Determinar las capacitaciones necesarias para el o los equipos de trabajo de la organización.
- f. Construir, en conjunto con el equipo regional, un discurso representativo del servicio en cuanto a las acciones que se están llevando en la temática de prevención y recuperación.
- g. Trabajar en una planificación que incorpore aspectos contingentes que presentan un patrón de repetición en el tiempo.

6.2.4. Cuarto objetivo propuesto

Mantener un clima laboral positivo y una cultura organizacional óptima a través de la valoración técnica de los profesionales dentro del servicio regional.

Es importante para una organización que su equipo esté motivado al momento de desempeñar sus funciones, por lo que se debe velar por mantener un clima laboral positivo y una cultura organizacional óptima, donde se desarrollen instancias de esparcimiento con todo el personal, contrarrestando un posible estrés en la institución. SENDA Región de Valparaíso no está exento de esta realidad, sobre todo si se considera que, debido a los asuntos contingentes que han ido surgiendo en todas las unidades del servicio, se van sobrecargando las labores en los profesionales, por lo que es importante entregar instancias que equilibren esta situación, donde el equipo regional se pueda conocer en otros contextos fuera del espacio laboral.

Además del clima laboral, es importante potenciar una cultura organizacional basada en la comunicación fluida entre las áreas del servicio, donde la información fluya y se pueda ir avanzando de manera más eficiente en el logro de los objetivos encomendados a cada una. Por otra parte, se deben fortalecer los conocimientos profesionales presentes en la organización, desarrollando instancias de diálogo y reflexión entre las distintas disciplinas presentes en la institución y asegurando tiempos para que ellos se vayan perfeccionando, puesto que el tema del consumo de drogas y alcohol evoluciona con el paso del tiempo, por lo que es importante mantener al personal actualizado sobre esta temática.

Este objetivo pretende superar las debilidades presentes en la escasa comunicación entre las unidades, que no se potencia el desarrollo profesional con una mirada integradora de las distintas disciplinas presentes en la organización, y los problemas relativos a la planificación del servicio, principalmente.

Análisis cumplimiento de requisitos:

- **Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la institución.**

El objetivo presenta la expresión de logro, pues pretende crear una “*valoración técnica de los profesionales dentro del servicio regional*”.

- **Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.**

El objetivo está redactado con los verbos infinitivos “Mantener”.

- **Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la institución en su globalidad.**

No se expresa de manera explícita en el objetivo; sin embargo, se puede deducir que por medio del clima laboral positivo y una cultura organizacional óptima se podrá trabajar de mejor manera en la implementación de los programas de prevención y recuperación del servicio, a los cuales se dirigen la mayoría de los recursos asignados.

- **Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.**

Si bien no se encuentra relacionada explícitamente con el cumplimiento de la misión, el “*mantener un clima laboral positivo y una cultura organizacional óptima*” contribuirá a que las labores desempeñadas en el servicio sí le den cumplimiento, ya sea porque se contará con un personal motivado, sin estrés, entre otros factores.

- **Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.**

No se encuentra de manera explícita el beneficio esperado para el usuario; sin embargo, el “*mantener un clima laboral positivo y una cultura organizacional óptima*” favorecerá que se implementen de manera efectiva los programas de prevención y recuperación del consumo de drogas y alcohol en la región.

- **Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.**

No se explicita hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios; sin embargo, se puede deducir que están destinados a la correcta implementación de los programas de prevención y recuperación del consumo de drogas y alcohol.

Objetivos Específicos

- a. Organizar actividades de participación y esparcimiento con el equipo de SENDA.

- b. Establecer una comunicación horizontal y vertical fluida al interior del servicio.
- c. Proponer estrategias de trabajo en equipo para fortalecer la relación entre las áreas.
- d. Asegurar una participación igualitaria de las y los profesionales que componen el servicio.
- e. Propiciar espacios de diálogo, análisis y reflexión entre los distintos profesionales del servicio.
- f. Asegurar tiempos de perfeccionamiento para que el personal estudie y se interiorice sobre temas relativos al consumo de drogas y alcohol.

De todos los objetivos estratégicos propuestos surgirán los cursos de acción preferentes en un período determinado, además de determinar los recursos que se utilizarán para concretarlos, aportando al mejoramiento continuo de SENDA, con el fin de superar debilidades y alcanzar los resultados esperados para mejorar la calidad de las personas frente a la temática del consumo de drogas y alcohol en la región.

CONCLUSIONES

Después de elaborar el diagnóstico institucional y desarrollar los objetivos estratégicos para el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol Región de Valparaíso, es esencial que la institución trabaje para superar sus dificultades, principalmente, la comunicación entre las áreas.

Por lo anterior, es necesario que se deje de trabajar en áreas compartimentadas y aisladas del resto, puesto que ayudaría al trabajo desempeñado por las gestoras que se encuentran sin equipo (Integración Social y Comunicaciones, respectivamente).

Al trabajar en este tipo de relación dentro de la organización, se permitiría que los integrantes del equipo regional tengan conocimiento de lo que se desarrolla en las otras unidades del servicio, de los procesos que son llevados a cabo y la intención de estos mismos.

Además, contribuiría a fortalecer los espacios de diálogos y reflexión entre los profesionales, a que existan cruces de miradas y opiniones en base a las profesiones existentes, en su mayoría, vinculadas a las Ciencias Sociales. Además, se podría construir un discurso regional desde lo técnico respecto a las labores realizadas en la institución.

En esta investigación, se evidencia una necesidad de trabajar articuladamente con la unidad de Territorial, específicamente, por los temas relacionados a los SENDA Previene de la región. Este tipo de trabajo apoyaría, por una parte, la labor de Integración Social de instalar esta temática en las comunas, y debiese ser potenciado con la unidad de Prevención, pues son las oficinas comunales las que ejecutan la mayoría de los programas destinados a la prevención.

Y por último, favorecería la práctica de realizar algunas propuestas de mejoras entre las áreas como medidas de apoyo en las labores desempeñadas, puesto que si una unidad está complicada, por ejemplo, con el logro del cumplimiento de ciertas metas, no es el área el que se ve afectado, sino que el servicio regional.

Por otra parte, un punto importante que se debiese revisar y tener presente es la ausencia de recursos humanos, situación que provoca que, en el caso de las gestoras de las

unidades de Integración Social y Comunicaciones, respectivamente, no se encuentren siempre en el servicio, por lo que en ciertas ocasiones esta realidad dificulta el desarrollo de algunos procedimientos administrativos requeridos en la organización. Si bien se ha realizado un buen trabajo en y con los centros de tratamiento de la región, esto debido en gran parte a la coordinación que se ha llevado a cabo en la unidad de Tratamiento, es importante proteger el trabajo que ellos desarrollan, puesto que lo que ellos han logrado se ha hecho bajo condiciones de sobrecarga laboral, específicamente, en los gestores de calidad.

Se debe tener presente, en el mismo nivel de importancia que en las dos unidades antes mencionadas, la incorporación de un gestor de calidad más en el área, es necesario para el cumplimiento de las tareas diarias. Esto es un sentir u opinión que prácticamente es generalizado en el equipo de esta unidad.

Todo lo anteriormente expuesto, es una propuesta que busca mejorar el funcionamiento de la organización, pues si bien no existen problemas en lograr concretar labores en términos de eficacia, son las condiciones y las dificultades que obstaculizan que se desarrolle un trabajo mucho más eficiente y efectivo, que permitan lograr alcanzar los resultados esperados de forma más óptima, con el fin de cumplir con la Misión Institucional y mejorar la calidad de vida de las personas, a través de la prevención y rehabilitación en el consumo de drogas y alcohol, en este caso de la región de Valparaíso.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile.
- BCN, B. (2011). *Historia de la Ley N° 20.502. Crea el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y el Servicio Nacional para la Prevención del consumo de Drogas y Alcohol*. Santiago: Dario Oficial.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bonnefoy & Armijo, J. M. (2005). *Manual de Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dirección de Presupuestos. (2013). *Balance de Gestión Integral del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol*.
- Dirección de Presupuestos. (2015). *Ficha de Definiciones Estratégicas año 2015 - 2018 Formulario A1*.
- Dirección de Presupuestos. (2015). *Ley de Presupuestos del año 2016. Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol*.
- Dirección de Presupuestos. (7 de Enero de 2016). *Definiciones Estratégicas*. Obtenido de Dirección de Presupuestos: <http://www.dipres.gob.cl/572/w3-propertyvalue-15219.html>
- Fiscalía Nacional. (2015). *Boletín Estadístico I Semestre Enero - Junio*. Santiago de Chile.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, R. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Hill & Jones, C. G. (2009). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hill & Jones, C. W. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- ILPES/CEPAL. (2009). *Módulo 1: Curso Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores de Desempeño*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- Ministerio del Interior. (21 de Febrero de 2011). Ley N° 20.502. *Crea el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del consumo de Drogas y Alcohol, y modifica diversos cuerpos legales*. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 56.
- SENDA. (2015). *Décimo Primer Estudio Nacional de Drogas en Población General*. Santiago.
- SENDA. (2015). *Modelo y Orientaciones Técnicas para la Gestión Territorial*. Santiago.
- SENDA. (Noviembre de 2015). *Quiénes somos: SENDA*. Obtenido de SENDA: http://www.senda.gob.cl/?page_id=428
- SENDA. (Enero de 2016). *Presentación*. Obtenido de SENDA: http://www.senda.gob.cl/?page_id=1008
- SENDA, D. (7 de Marzo de 2014). Resolución Exenta N° 924. *Aprueba estructura orgánica del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol. Deja sin efecto Resolución Exenta N° 1, de 2011, y Resolución Exena N° 1541, de 2012, ambas de este Servicio*. Santiago, Chile.
- Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland, A. M. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

ANEXO 1: FUNCIONES DE LOS SERVICIOS REGIONALES DE SENDA

- **Unidad Regional de Administración y Finanzas**

Sus principales funciones son:

- a) Efectuar seguimiento y control de los proyectos, programas y acciones financiadas por SENDA que se ejecuten en la región por otras organizaciones, manteniendo los respaldos actualizados de cada uno de ellos.
- b) Elaborar informes de rendición de gastos de los proyectos, programas y acciones que se implementen a nivel regional.
- c) Implementar sistemas de control para ejecutar correctamente el presupuesto regional asignado a la Dirección Regional.
- d) Realizar distintas actividades para cumplir con los procesos administrativos y logísticos necesarios para el correcto funcionamiento de la Dirección Regional, tales como requerimientos de compras, gestión de pagos de carácter regional, administración de bienes y cajas chicas.
- e) Elaboración de informes financieros contables que den cuenta del gasto ejecutado por la Dirección Regional.
- f) Gestionar el recurso humano en la región, tales como tramitación interna de licencias médicas, remuneraciones, evaluación del desempeño, entre otros.
- g) Colaborar en la correcta gestión documental que se recibe y emana desde la Dirección Regional, en coordinación con su jefatura.
- h) Actualizar los bienes ingresados y dados de baja de la Dirección Regional, para mantener actualizado el inventario de bienes, de acuerdo a la normativa vigente.

- **Unidad Regional de Tratamiento e Integración Social**

Las funciones que tiene esta área son:

- a) Asesorar al Director Regional en todas aquellas materias e instancias relativas a los temas de tratamiento, rehabilitación e integración social.

- b) Gestionar administrativa, técnica y políticamente la implementación de la oferta de tratamiento e integración social para personas con consumo problemático de drogas y alcohol que asegure la oportunidad, el acceso, la calidad y equidad en tratamiento y rehabilitación.
- c) Gestionar redes colaborativas con los centros de tratamiento de la región, otorgando asesoría técnica en materias de su competencia.
- d) Coordinar y generar redes colaborativas con instituciones públicas y privadas para facilitar el cumplimiento de los programas.
- e) Monitorear permanentemente el buen funcionamiento de los centros de tratamiento de la región, en relación a la calidad de atención y al cumplimiento de los procesos terapéuticos proporcionados a los usuarios.
- f) Realizar difusión de los programas de tratamiento vigentes a otras instituciones vinculadas a la red, como escuelas, Carabineros de Chile, centros de salud, entre otros.
- g) Monitorear y realizar seguimiento periódico a la cobertura de planes, ejecución presupuestaria, egresos y calidad e impacto de las intervenciones, con apoyo del sistema informático SISTRAT.
- h) Gestionar, coordinar y reportar el cumplimiento de metas regionales y nacionales en el ámbito del tratamiento y la integración social, contenidas en la planificación anual.
- i) Atener en forma directa la demanda espontánea que consulta en el SENDA, entregando contención, orientación y derivando de acuerdo a la necesidad del usuario, realizando seguimientos periódicos a los usuarios derivados.
- j) Capacitar y dar orientaciones técnicas a los equipos del Programa Senda Previene en la comunidad, en temáticas de tratamiento, integración social y otros temas atingentes.
- k) Coordinar e informar permanentemente a los asesores del nivel nacional de avances y oportunidades de mejora en el ámbito del tratamiento y la integración social.
- l) Sensibilizar a los actores locales sobre las necesidades de integración social de las personas con consumo problemático de drogas, promoviendo un discurso público que mejore la imagen social de las personas con consumo problemático de sustancias.

m) Promover, analizar y optimizar procesos de calidad, en la atención a usuarios de los centros de tratamiento en convenio con la institución.

- **Unidad Regional de Prevención**

Las funciones que se le han encomendado a esta unidad son:

- a) Asesorar técnicamente al Director Regional y al Programa Senda Previene en la comunidad en la implementación de los programas de prevención, así como también adaptar estos a las realidades regionales.
- b) Planificar la ejecución de los programas de prevención en la región, facilitando el traspaso de información y orientaciones, velando por la entrega eficiente y pertinente desde la región a las comunas y al nivel nacional.
- c) Vincularse con el equipo de trabajo del Programa Senda Previene en la comunidad y otros programas de prevención implementados en virtud de Convenios suscritos entre SENDA y las Municipalidades de la respectiva región, de acuerdo a la planificación anual para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos del SENDA.
- d) Monitorear y realizar seguimiento periódico a las actividades y acciones realizadas por el Programa Senda Previene en la comunidad y otros programas de prevención implementados en virtud de Convenios suscritos entre SENDA y las Municipalidades de la respectiva región, a través del SISPREV y de reuniones periódicas con los encargados de ámbitos de los Previene.
- e) Colaborar en la organización de acciones para promover la prevención en las comunas, tales como capacitaciones, ferias, campañas, debates, entre otros.
- f) Registrar información de las acciones y actividades realizadas en el SISPREV, manteniendo actualizada la información en relación a la implementación regional de programas.
- g) Establecer redes colaborativas con autoridades y encargados de programas vinculados al quehacer del área.
- h) Elaborar informes trimestrales de los avances en la planificación del Programa Senda Previene en la comunidad, con información cuantitativa

del cumplimiento de metas y aspectos cualitativos observados en las visitas a terreno.

- i) Asesorar técnicamente y capacitar a equipos de trabajo a nivel regional y comunal de los Programas Senda Previene en la comunidad y otros programas de prevención implementados en virtud de Convenios suscritos entre SENDA y las Municipalidades de la respectiva región, en los ámbitos de prevención y territorial, procurando asegurar la calidad en la implementación de la Estrategia Nacional de Drogas y Alcohol a nivel regional.
- j) Conducir y gestionar la implementación de programas, proyectos y acciones impulsados por SENDA en materias de prevención del consumo de drogas y alcohol a nivel regional.
- k) Coordinar y generar redes colaborativas con instituciones públicas y privadas para facilitar el cumplimiento de los programas de prevención.
- l) Monitorear permanentemente el cumplimiento del plan anual, velando por la calidad y oportunidad de las acciones ejecutadas por los previene de la región.
- m) Coordinar intersectorialmente mesas de trabajo técnicas que faciliten la prevención de drogas y alcohol en la región.
- n) Monitorear y realizar seguimiento periódico a las actividades y acciones realizadas en el marco del Programa Senda Previene en la comunidad, a través del SISPREV y de reuniones periódicas con los Coordinadores de dichos programas.
- o) Implementar y monitorear el cumplimiento de los proyectos ejecutados en las respectivas comunas.
- p) Colaborar en los procesos de selección de los equipos que componen los previene.
- q) Mantener permanentemente informado al Director Regional de las acciones en materias de los ámbitos de prevención realizadas.
- r) Gestionar, coordinar y reportar el cumplimiento de metas regionales y nacionales, contenidas en la planificación anual.

- **Unidad Regional Territorial**

Esta unidad tendrá como principales funciones:

- a) Liderar, coordinar y supervisar al equipo de agentes territoriales.
- b) Monitorear y realizar seguimiento a las solicitudes emanadas desde el nivel central a las Direcciones Regionales y su implementación en el territorio local.
- c) Coordinar la relación entre las áreas técnicas de la Dirección Regional y las comunas, para facilitar la comunicación y el cumplimiento de acciones y metas comunales.
- d) Coordinar con otras instituciones vinculadas a la temática de drogas y alcohol (trabajo intersectorial), acciones y actividades para facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas del SENDA, en su implementación en el territorio.
- e) Coordinarse con las Direcciones de Desarrollo Comunitario (DIDECO), de las distintas comunas donde se ejecuta el Programa Senda Previene en la comunidad y otros programas de prevención implementados en virtud de Convenios suscritos entre SENDA y las Municipalidades de la respectiva región.
- f) Realizar seguimiento a las actividades y acciones locales realizadas en la comuna para la implementación de la estrategia nacional de drogas y alcohol.
- g) Asesorar al Programa Senda Previene en la comunidad en el trabajo intersectorial, para el cumplimiento de la Estrategia Nacional de Drogas y Alcohol.
- h) Realizar seguimiento a la ejecución presupuestaria del Programa Senda Previene en la comunidad y otros programas comunales, en conjunto la Unidad Regional de Administración y Finanzas.
- i) Coordinar la realización de las etapas del proceso de selección del recurso humano que se desempeña en los programas implementados por SENDA, tales como reclutamiento, revisión curricular, entrevistas, etc.
- j) Asesorar la elaboración del diagnóstico en las comunas, y recepcionarlo para la generación del diagnóstico regional.
- k) Monitorear periódicamente el cumplimiento de plazos de los informes trimestrales de gestión y la evaluación semestral de los Coordinadores Comunales.

- l) Elaborar plan de asesoría anual para visitas de asesores a los equipos comunales, orientado al cumplimiento de objetivos y metas.
- m) Elaborar el plan regional anual del área de gestión territorial.
- n) Ejercer las funciones de Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (O.I.R.S), a la que se refiere el Decreto N° 680 de 1990, del Ministerio del Interior, actual Ministerio del Interior y Seguridad Pública, en coordinación con el Área de Contacto Ciudadano.

- **Unidad Regional de Comunicaciones**

A esta unidad le corresponderán las funciones de:

- a) Realizar la gestión de prensa a nivel regional para la entrega de información permanente y oportuna a los medios de comunicación masivos y al portal web institucional.
- b) Difundir en la región la oferta programática del servicio en materia de prevención y tratamiento del consumo de drogas y alcohol.
- c) Implementar en la Dirección Regional canales o medios de comunicación internos formales y efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la institución y que reduzcan la aparición de canales informales de comunicación interna. Promover una cultura institucional que fomente el sentido de pertenencia en los funcionarios de la organización, adoptando y apropiándose de los valores institucionales.

ANEXO 2: SISTEMATIZACIÓN DE JORNADA DE TRABAJO SENDA REGIONAL

SENDA

Ministerio del Interior y
Seguridad Pública

SISTEMATIZACION JORNADA DE TRABAJO SENDA REGIONAL

Esta jornada de trabajo se realizó el día 5 de mayo de 2015 en la ciudad de Quilpué, en ella participaron todas las áreas de SENDA Regional Valparaíso, se formaron equipos de trabajo y se habló en torno a la integralidad.

Se conformaron 5 grupos de trabajo temático, los cuales fueron conformados de manera aleatoria. En base a ello, se solicitó analizar y trabajar en torno a los principales nudos críticos de cada área.

GESTIÓN TERRITORIAL

- **Principales nudos críticos:**
- Componentes no dan cuenta de lo que realmente hace el área.
- El ante proyecto contiene acciones que no son necesariamente del área (ej. jornada en materia de integración social, curso de especialización, etc.)
- Se generan actividades en las metas, sin tener claridad de los contenidos a entregar (ej. Capac. Nuevo modelo)
- Falta delimitación de acciones con los Previene a nivel regional, retrasa la gestión.
- Falta la delimitación de ámbito comunitario a propósito de las comunas convenio “Actuar en Comunidad” (Prevención).
- Territorial debe generar vínculos políticos con las comunas, los cuales pasan a segundo plano ante las urgencias del día a día.
- Existencia de mesas con intersector que obligan a participar a veces, por los mismos temas en distintos sectores.

Propuestas:

- Profesionalizar relación Previene Autogestión
- Definir acciones y actividades vinculadas al área
- Delimitación roles en la región.

INTEGRACIÓN SOCIAL

Principales nudos Críticos: Vivienda de apoyo integración social. (VAIS) ▲- (Cobertura)

- No hay prácticas de sistematización.

▲- Comprensión por parte de los equipos VAIS respecto de la política de Integración Social propuesta por nivel nacional

▲- Comprensión de la utilidad de VAIS por parte de los centros

Profesionales de la VAIS provienen de centro de tratamiento

Mismos prestadores

Aspecto político: baja cobertura v/s Nuevo modelo (cultura) alto presupuesto

Propuestas:

- Jornada de Gestión territorial bajará modelo teórico de Integración Social, hay coincidencia desde ambos modelos
- Ajuste metodológico abordado por gestora
- Trabajo colaborativo entre Integración Social y Tratamiento
- Inclusión del área de Integración Social como eje transversa en planes de trabajo en centros

TRATAMIENTO

Principales Nudos Críticos:

- Jóvenes infractores de ley 97% planes pagados: Datos falsos o forzados

Estrategias: entrevista a usuarios

- Población general adultos hombres y mujeres 99% planes pagados

Datos Falsos, Atrasos Convenios

Estrategias: Difusión en baja demanda

- 50% egresos con alta terapéutica con logros medios o altos. Baja experticia técnica, desgaste equipos, alta rotación, equipos desmotivados

Propuestas:

- Jornadas de reflexión, reconocer complejidad de algunos usuarios, visualización de logros, capacitación equipos, bajas expectativas.

COMUNICACIÓN

Elementos abordados:

- Incumplimiento de agenda (cada área y Previene)
- Incumplimiento de informe de prensa (Previene)
- Dependencia de validación del nivel central
- Múltiples tareas del área
- Necesidad de definir claramente procedimientos y cursos de acción asociados al área.
- Importancia de difusión a todos los profesionales
- Necesidad de otro profesional para el área

Propuestas:

- Reunión encargado de comunicación de los municipios.
- Capacitación.
- Estrategia comunicacional.
- Programa de radio.
- Marketing social.
- Boletín.
- Jornadas de trabajo.

PREVENCIÓN

Principales Nudos Críticos:

- Planificación excesivamente extensa, al parecer autoimpuesta (mucha capacitación sin objetivo claro).
- Se observa desde fuera un equipo muy centrado en una tarea específica, no se ve integralidad.

Propuestas:

- Se plantea la necesidad de una estructura de trabajo que fomente la reflexión.
- Se requiere un área de prevención pro positiva y activa, que trascienda el hacer.
- Rol de asesoría a los Previene, definición de asesoría de acuerdo a un plan con acciones definidas por Previene.

CUADROS RESÚMENES DE ENTREVISTAS APLICADAS POR UNIDAD

Unidad Territorial

Unidad Nombres	Territorial		
	Felipe Aguirre	Jocelyn Contreras	Solange Tapia
Nivel de estudios	Pregrado: Sociólogo	Pregrado: Administrador Público Postgrado: Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos; en Gerencia Social para el Desarrollo de una Política Pública; en Desarrollo Territorial.	Pregrado: Trabajadora Social Postgrado: Diplomado de Políticas Públicas y el trabajo más de gestión; especialización en Mediación Familiar; cursos de especialización en temáticas del consumo de drogas y alcohol.
Cargo y Funciones desempeñadas	Cargo: Gestor Territorial Funciones: Ser responsable del funcionamiento de los Previene, particularmente de la gestión política e institucional y algunos temas de gestión programática. Además, de estar a cargo de la gestión interna, de cómo mejorar el trabajo interno, la relación con las mesas intersectoriales a nivel estructural, no técnica. También todo lo que es cumplimiento de metas, tanto de ésta área como del servicio regional, trabajar el tema de la participación ciudadana, lo del Consejo de la Sociedad Civil y algunas actividades grandes, como los Diálogos Participativos	Cargo: Asesor Territorial Funciones: Hacerme cargo del control de gestión del área y vincularme con los Previene en términos del cumplimiento de metas y la Asesoría Técnica	Cargo: Profesional de Apoyo de Territorial Funciones: Asesoría a los Previene, a los equipos, en especial, a los coordinadores. También estoy a cargo de ver los temas relacionados al Consejo de la Sociedad Civil, que tiene que ver con el componente de participación, mi rol específico es ser un ministro de fe en ese proceso, guiar el proceso y proponer mejoras para el próximo año. También hay otros aspectos que tienen que ver con las metas, por ejemplo, las metas presidenciales relacionadas a seguridad pública, también las veo yo, lo otro son los CTA, que son los Comités Técnicos Asesor que llevan las gobernaciones de Marga Marga y los gobiernos en terreno, que eso tiene que ver con la parte más política del trabajo no partidario. Los CTA son una especie de seguimiento del cumplimiento de metas, pero ahí también está la posibilidad de que participemos nosotros y participa el coordinador de los Previene, para dar cuenta de cómo va la gestión durante el año. Como área, estamos a cargo de la selección de profesionales de los Previene, evaluamos a los coordinadores y a los profesionales de apoyo cuando hay alguna desvinculación o el profesional tiene una oportunidad en otro trabajo y renuncia.

Trabajo en equipo	<p>1. Sí, absolutamente. Tenemos una división interna, donde las fronteras tampoco están muy claras, pero hay una especificidad de cada profesional, existe apoyo en la gestión.</p>	<p>1. En términos técnicos, no es mucho el apoyo que me pueden brindar, porque en mi equipo ninguno tiene una experticie técnica en lo que yo hago. Entonces, en términos técnicos y metodológicos, no hay apoyo, pero sí hay apoyo en términos de la repartición de tareas, la designación de funciones, porque ahí sí el equipo sí se constituye en términos ordenados y existe más diversidad de acción.</p>	<p>1. Sí. Yo creo que ahora estamos cohesionados, ahora estamos más ordenados, pero eso no quita que de repente hayan procesos de urgencias, de colapsos y de estrés, y que ahí cada uno arranca con lo suyo y con lo que tiene más urgente para responder.</p>
	<p>2. Es un equipo propositivo, cumplen con su trabajo en equipo. No es un equipo que siga sólo las metas. Le falta cohesión, pero es responsabilidad mía, debería haber una planificación más estratégica y eso se ha confundido con el quehacer diario, lo que produce un cansancio en el equipo y esas cosas influyen en el equipo, hasta en las relaciones. Y ahí hay falta de liderazgo mío, en función de no tener la capacidad de poder mantener una planificación mejor.</p>	<p>2. Es inevitable que un área como Gestión Territorial, que supervigila un poco la región y, además, supervigila a los Previene, tenga una sintonía sumamente alta, donde debiéramos limitar las cosas, pero acá en general las cosas se hacen de forma equilibrada, no es que se destaque un profesional por sobre otro.</p>	<p>NO APLICA</p>
	<p>3. Metodología de trabajo: Capacidad de la autonomía de vuelo, asociado particularmente de los intereses y de lo que están realmente motivados a realizar, evidentemente hay trabajos con los que no lo están. Se ha asignado responsabilidades en función de lo que los profesionales quieren. Es una jefatura que tiende a ser democrática en las decisiones, conversadas, no se ha podido generar mucho eso, por los trabajos que se requieren día a día.</p>	<p>NO APLICA</p>	<p>NO APLICA</p>
Reforzamiento de conocimientos profesionales	<p>NO APLICA</p>	<p>No refuerza mis conocimientos profesionales, porque no tengo tantas funciones.</p>	<p>Sí, yo he estado en un nivel donde ejecutaba mucho más que proponía a nivel regional, ésta es una instancia más de gestión, entonces eso refuerza mis conocimientos profesionales, sobretodo en el ámbito de gestión pública.</p>

Adaptación a los nuevos modelos	<p>Es bueno que se produzcan cambios, es interesante el recuperar el trabajo en los territorios de la comuna, con la realización de un diagnóstico potente. Sin embargo, este nuevo modelo no ha bajado como debería haberlo hecho desde el nacional, con muchas dificultades, con mucha incertidumbre.</p>	<p>NO APLICA</p>	<p>NO APLICA</p>
Detección de procesos claves	<p>La ejecución de estos lineamientos en las comunas, en los Previene, son ellos los ejecutores de estos lineamientos, que se supondría que es un proceso. El principal proceso de nosotros es bajar los lineamientos, a partir de los diagnósticos, tratar de que estos lineamientos nacionales puedan ser bien trabajados a nivel local, privilegiar el intersector en los territorios, y eso es llevado desde el regional.</p>	<p>La Designación de Tareas para poder generar una coordinación. Es necesario por una cuestión de dar cabida a la región en forma territorial, no en una forma centralista.</p>	<p>Yo creo que las asesorías son claves; sin embargo, no estoy muy al tanto del proceso de asesoría de todas las áreas, de cómo serán.</p>
Participación en los procesos	<p>Yo diría que en algunas más directas y en otras más indirectamente. Como área, nosotros podemos hacer algunas cosas, pero hay otras que no podemos, que necesitamos la ayuda de las otras áreas y ahí entra el tema de las voluntades. La directora quiere hacerlo, pero también le he hecho saber a ella que el tema no va sólo en liderar los procesos, sino que va en dar los espacios para que cada uno lidere. Entonces, yo te diría que es poca la acción directa, es más de apoyo, no es de decisión vinculante lo que nosotros realizamos.</p>	<p>Nuestra participación es muy consultiva. Creo que se consulta, se presiona, pero no genera un impacto.</p>	<p>Hay participación directa e indirecta.</p>

Dificultades en el desarrollo de los procesos

Yo no soy vinculante en la toma de decisiones de otras áreas, y creo que esa es una de las deficiencias nuestras, puesto que tenemos poco diálogo. Las áreas tienen sus estrategias, sus metas muy estructuradas, no dan pie muchas veces a poder generar esta intersectorialidad entre las áreas (inter-áreas). No hay un discurso, porque sólo se trabaja en base al cumplimiento de metas, entonces lo que se tiene que hacer es construir un discurso que va desde lo regional, que sea una ejecución que abra las opciones de trabajar dentro de las otras áreas, donde existen tantos programas, subprogramas, como lo son Tratamiento e Integración.

Dificultad de capacidad técnica y gestión organizacional de parte de los gestores de SENDA regional, la disposición de trabajo no da para que ejerzan su rol más a nivel de jefatura, sino que finalmente terminan siendo profesionales y no cubren esas labores en forma independiente, dependen mucho de los equipos. Es un servicio que está muy desordenado en cuanto a procesos, la delineación de los equipos no corresponde, en el sentido de que existen gestores que deberían hacerse cargo de temas políticos y también de responsabilidades, y esos cargos, en general, son un profesional más. Se descansa mucho en las áreas de control, por ejemplo, en Gestión Territorial y también en Gestión Financiera y Presupuesto, se descansa en que son las únicas que deben saber los temas.

Yo creo que lo que se ha manifestado acá desde la dirección y los equipos es a crear e innovar, entonces nosotros tenemos esa oportunidad, pero pocas veces la podemos llevar a cabo, porque igual nuestro trabajo... tenemos harta carga laboral y todos los días hacemos algo, entonces nos pilla un poco la máquina y tenemos pocos espacios para crear y proponer, pero los espacios están, el tema es que nos queda poco tiempo para eso. Yo creo que también está en la información, de repente la información se pierde, por ejemplo, con las otras áreas, se ha intentado ordenar un poco el tema, pero cuesta, por ejemplo, no se ha seguido utilizando el calendario, esa fluidez de información se da en la reunión de gestores, pero es importante también que esos gestores bajen la información a sus equipos es importante que nosotros estemos al tanto de todas esas decisiones

Propuesta de mejora

Como propuesta, se debe generar un espacio que esté dentro de una planificación y no en términos de las voluntades de las personas, sino que un espacio que sea donde se genere en función de un objetivo, poder trabajar en una planificación 2016 distinta a lo que se ha hecho hasta el momento, lo que significa poner a disposición de las áreas todas las planificaciones, las metas, cómo estamos trabajando. Y que esto quede formalizado dentro de una estructura que permita construir un discurso y retroalimentar también con los Previene, es decir, que esto no sirva sólo para el regional, sino que debe ser información que sea entregada a los comunales. Es importante retroalimentar constantemente en cosas técnicas desde el Previene hacia el regional, lo cual no es una bajada, sino una avanzada comunal, donde también es importante ir midiendo procesos y ese es un tema de nosotros, pero lamentablemente no contamos con recursos para llevarlo a cabo, es muy importante el tema de la retroalimentación, de la sistematización, evaluación de procesos, de las acciones que no están instalados. No hay una coordinación desde el nacional fuerte para hacer un trabajo en conjunto con el área de Prevención y Gestión Territorial, donde lo que tenemos que hacer es juntar en un área ambos ámbitos. Y en la región, hemos tratado de hacer algo con el coordinador de comunitario.

Establecer un mejor lineamiento de los perfiles asociados a los cargos, y aprovechar también que hay profesionales en la región que cuentan con estudios de especialización. Considero también que todos los profesionales deberían tener un mínimo de entendimiento de algunos temas relacionados al sector público, porque son funcionarios públicos.

Yo sí creo que faltan más instancias de asesorías, por lo menos, en Gestión Territorial, porque el diálogo por correo electrónico o por teléfono no es tan "rico", por decirlo de alguna manera; en cambio, si uno va y genera una instancia, ya sea provincial o comunal, es distinto, porque ellos se sienten más en confianza y más respaldados también, y yo creo que eso es lo que buscan, sentirse escuchados y acompañados en los procesos. Yo siento que eso falta en el área, estamos muy instalados aquí, en el regional, y poco vamos a los territorios, esa es una debilidad nuestra, nos movemos poco con los Previene, porque nosotros también estamos participando en hartas instancias regionales, en ese sentido, nos movemos mucho, pero con los Previene, sacando estas instancias de asesorías, nos movemos poco. Ahora, para fortalecer al servicio, cada área debe estar fortalecida dentro de sus equipos de trabajo, hay que partir por ahí, por mejorar el diálogo entre los gestores y los profesionales, y que todos estemos ordenados, que cada uno se ordene en lo más mínimo, que todos estén informados de todos los procesos y cada uno de ellos pueda responder de manera integral, y eso va a fortalecer al SENDA. Antes habían otras reuniones que tenían que ver con el equipo completo de SENDA, sería bueno que se retomaran y lo otro que también hay que retomar son las jornadas del SENDA, esas que nosotros realizábamos una vez al mes y que iba rotando la temática, yo sé que estos meses han sido súper difíciles, porque hemos estado con mucha carga laboral, pero esos espacios eran súper buenos, porque ahí estábamos todos y teníamos la posibilidad de analizar, reflexionar y tomar decisiones, yo creo que habría que partir por eso también, así como SENDA en su generalidad, y a nivel particular que cada área se pueda fortalecer internamente.

Unidad de Administración y Finanzas

Unidades		Administración y Finanzas			
Nombres		Maressa Jeria	Rocío Galarce	Carlos Moraga	Oswaldo Muñoz
Nivel de estudios	Pregrado: Administrador Público Postgrado: Diplomado en estudios de Género enfocado en las políticas públicas y equidad de género	Técnico: Técnico en Finanzas Bancarias Pregrado: 3 años de Administración Pública Cursos: Automatización de oficina; Capacitación Mercado Público	Pregrado: Contador Postgrado: Análisis Tributario	Enseñanza media: Completa	
Cargo y Funciones desempeñadas	Cargo: Jefe de Unidad Funciones: Administración interna y finanzas, excepto lo referido a Recursos Humanos. El servicio regional se encarga solo del registro de personal y del Reclutamiento y Selección de RR.HH. se realiza en la región, pero con planificación previa del nacional	Cargo: Apoyo de Administración y funciones Funciones: Revisar y chequear la mantención de los archivos de las rendiciones financieras de los programas: Previene, el A tiempo y el Actuar en Comunidad, y el Cero Alcohol, también estoy encargada de hacer todos los cheques, y eso requiere de un proceso preliminar bien grande. Tengo que tomar contacto con los proveedores, avisarles cuando ya se generó el pago, el proceso de compra también. Veo también el tema de la mantención del tema de los fungibles, lo que es todo lo referente a librería. Tengo que ver el tema de la rendición de los concursos públicos, pero eso lo vemos en general los tres: con Maressa y Carlos, lo hacemos más dividido. Una vez al mes, cuando se hacen los cierres de mes, estoy a cargo de generar las planillas de contable, del resumen del Previene para mandarlos a Santiago.	Cargo: Apoyo Profesional Funciones: Las funciones son, desde recibir documentación por gastos hasta el manejo de todas las rendiciones de cuenta del desarrollo de actividades que ejecutan las comunas, con respecto a gasto. Llevamos el control, también hacemos la contabilización de su gasto mensual en los sistemas de información contables, que es el SIGFE, entonces yo manejo, en parte, esa información, así como también lo que es inventario, lo que es desarrollo de la parte administrativa.	Cargo: Conductor Funciones: Manejar la camioneta del servicio y transportar al personal donde lo requieran.	
Trabajo en equipo	1. Existe apoyo, y tienen la ventaja de que trabajan todos juntos en una misma oficina, lo que también provoca que existan más conflictos entre ellos, en términos negativos.	1. De mi jefa sí, de Maressa, constante. Maressa está pendiente de cada cosa que uno hace, de apoyar, de verificar, tiene una memoria de elefante, se acuerda de todos los detalles, entonces en ese sentido uno puede estar tranquilo que cualquier cosa ella va a estar atenta, y sí, un apoyo 100% de ella. Y es que es con ella con quien yo comparto labores, las órdenes de compra, las planillas de los programas las hacemos en conjunto, ahora también estoy viendo el tema del consolidado bancario, que lo voy a empezar a hacer a contar de este mes con el apoyo de ella. Pero trabajamos más en conjunto con ella, Carlos hace otras cosas.	1. Sí	1. Apoyo no se me brinda, porque yo no necesito apoyo, porque como yo soy el conductor y hay un vehículo que se tiene que mover, para eso lo hago solo. Es un puesto que no necesita requerimiento de otras personas, en el buen sentido.	

	<p>2. Es capaz de detectar las debilidades de los integrantes de su equipo de trabajo, incluyéndose ella misma, por lo que ya sabe qué tareas pueden desarrollar o qué situaciones no las saben manejar, lo que genera un equipo de trabajo más afiatado. Esto también provoca una cierta desconfianza en la delegación de funciones o tareas, por eso es importante que esté el equipo junto en una oficina, en un espacio físico, puesto que así se solucionan o resuelven las tareas o dudas con la opinión inmediata de todos, y no solo de las funciones que cumple como Jefa de Unidad, sino que también las que competen a los profesionales de apoyo que están a su cargo.</p>	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
	<p>3. Metodología de trabajo: Trabajo la Integralidad, sobretodo la información, el hecho de que fluya, además favorece bastante el tema de la cercanía, el compartir el mismo espacio físico, porque es mucho más fácil.</p>	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
<p>Reforzamiento de conocimientos profesionales</p>	NO APLICA	<p>Sí, yo creo que son bastante complementarios. He aprendido muchísimo acá, porque mis conocimientos están, más que nada, enfocados al área bancaria de Factoring. Yo había trabajado en un empresa privada. He aprendido con los cursos que nos han hecho tomar por e-learnig del mismo mercado público. Cada vez que ofrece un curso, pido permiso y lo voy a tomar, porque son cursos que duran medio día, un día, y la verdad es que me han sido muy útiles, porque como estoy a cargo de las compras es importante que maneje la ley y el detalle para agilizar los procesos.</p>	<p>No refuerza mis conocimientos profesionales. Desde el punto de vista de mi profesión, yo soy más como para el tema privado, porque el área pública, normalmente, uno hace lo que está listo. Entonces, el Contador generalmente ejecuta, hace y genera documentos, genera contabilidad, cuentas, ese tipo de cosas, pero aquí no, porque está todo hecho.</p>	<p>Se me entrega bastante conocimiento aquí, porque yo estoy en búsqueda de conocimientos, es porque yo tengo la iniciativa de búsqueda de eso, entonces yo me lleno de conocimientos.</p>

Adaptación al nuevo modelo	No existe preocupación desde el nivel central por que las demás unidades de apoyo del servicio reciban bien la información de los nuevos modelos que se deben implementar. Sin embargo, nosotros llevamos procesos que ya están establecidos y que se tienen que ir reportando, tenemos que ir cumpliendo ciclos y eso a veces no lo entiende el resto del servicio.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Detección de procesos claves	Los procesos del negocio, donde sus áreas son Prevención y Tratamiento. En Tratamiento está la entrega de los soportes, tanto a la población general como a los adolescentes a través de la tercerización que hace SENDA de su servicio. Y, por otro lado, está todo lo que es la Prevención, la línea que se realiza con otras instituciones, que sigue siendo asesoría. Por eso yo creo que el gran proceso que transversaliza a todos son las asesorías. Tampoco se puede dejar de lado la función comunicacional y de difusión, porque es mediante de ella donde tú logras que la gente replique la información, pero lamentablemente el SENDA nacional lo tiene medio de lado.	Particularmente, yo te digo que me toca todo lo que se requiera a las jornadas que ellos (las áreas) hacen, el apoyo en eso, en la contratación de los servicios, el apoyo en los insumos que requieran para esas jornadas, el pago posterior.	Nosotros dependemos prácticamente del desarrollo de las actividades que realizan las comunas, entonces como nosotros somos un servicio de prevención y rehabilitación, pero lo que tenemos que ver nosotros es el tema de prevención, que produzca y se realicen las actividades de prevención para lo que nuestro servicio está dedicado. Eso significa que nosotros tenemos que ver todo respecto al gasto, entonces lo que ellos producen, lo que ellos desarrollan en las actividades está relacionado a un costo, y ese costo es el que manejamos, resultado de todo lo que las comunas producen, por decirlo de una forma.	A mí me parece que lo más importante es todo lo que se hace en Educación, me refiero a todo lo que se hace en las escuelas, creo que es súper necesario eso, aunque me da la impresión de que las políticas no son aterrizadas a las realidades de los jóvenes.
Participación en los procesos	Participación indirecta, somos un área de soporte, realizamos un seguimiento y servimos de espejo para las unidades, es una especie de retroalimentación. Nosotros estamos pagando directamente a los centros de tratamiento, es una labor que se descentralizó desde el nivel nacional hacia el regional. También realizamos supervisiones administrativo-financieras a los centros de tratamiento, con los Previene también realizamos	Participación indirecta	Directa e indirectamente, porque conocemos el desarrollo de las actividades con respecto a los resultados del gasto, es una forma de participar directa e indirecta, de conocer cómo ellos se desenvuelven, cómo se desarrollan, cómo ellos avanzan. Nosotros, en el fondo, estamos en conocimiento de la ejecución del programa.	Mi participación es indirecta, yo colaboro para que los procesos se produzcan, para que lleguen con mejor facilidad, pero también hago comentarios a los gestores que van conmigo o a los profesionales, y siempre les hago comentarios y algunos consejos también. Siempre estoy haciendo una opinión, una crítica.

	<p>asesorías, porque ellos ejecutan presupuesto, y ahí trabajamos mucho con Territorial, existe comunicación constante.</p>			
<p>Dificultades en el desarrollo de los procesos</p>	<p>Sí, siempre. Lo principal acá es que no tenemos que perder de vista que esto es dinero de todos los chilenos, estamos ejecutando presupuesto que es nacional, entonces, los verificadores tienen su objetivo. La burocracia es necesaria, tiene su razón de ser, pero hay un tema con entender que se está ejecutando un presupuesto público. Eso nos falta como equipo: entender que el trabajo que hacemos tiene hitos y tiene evidencias.</p>	<p>Pasa, de repente, con Integración Social y con Comunicaciones, como las chicas son solamente una persona en el área, a ellas les toca estar mucho en terreno o muchas reuniones, por lo que cuesta la coordinación para que me firmen un papel o me falta una lista de asistencia. De repente pasan tres, cuatro días que no están y que no nos topamos, entonces claro, ahí de repente se enlentece un poco el tema. Es un tema de que de repente se requieren cosas acá y no hay gente, no están. Me pasa que cada vez que se han hecho durante este año las jornadas de las diferentes áreas, donde se plantean, justamente, el funcionamiento interno, en qué están fallando, en qué cosas hay que mejorar, yo no he estado en ninguna, porque me ha tocado, por una u otra razón, suplir la labor de secretariado.</p>	<p>No es tanto que se produzcan situaciones... No. La verdad es que, normalmente, nosotros nos encontramos con casos, por ejemplo, de los profesionales de las municipalidades, de repente ellos, no es que se obstruyan o traten de que no se realicen las cosas, simplemente porque ellos tienen sus quehaceres y no le dan tanta importancia a lo que es el SENDA, como servicio dentro de sus comunas, aunque debiera tener una mayor importancia por lo que nosotros realizamos, es una labor del nivel nacional, no tan sólo que sea SENDA, sino que de país, del tema de drogas.</p>	<p>Con lo que te decía anteriormente en el tema de Educación, hay una diferencia, una distancia entre los que aportan en el trabajo y los jóvenes y eso es producto de los contenidos, yo creo, porque yo pienso que a un joven debe costarle entender el contenido de todo esto, porque no está en el idioma de él, y eso puede estar influenciado por el sector donde pertenece este joven, que generalmente va enfocado a los liceos municipales, jóvenes con escasos recursos y el lenguaje por ahí no es tan técnico, y eso dificulta el entendimiento de ellos. Referido a lo anterior, puede ser que el diagnóstico aplicado anteriormente no es certero. También está el tema de los viáticos, que se deberían entregar antes, por si es que se necesita algo para el vehículo, pero aquí no se da dinero para el viático mismo. Eso es un problema también.</p>

Propuestas de mejoras

Nosotros hemos intentado hacer mejoras, pero tampoco nos toman mucho en cuenta. Existe un sobrecargamiento de trabajos que se tienen que hacer propias del negocio. Entonces, existe una sensación de que están colapsados, y ante eso yo creo que nos falta cuidarnos un poco, y de entender de que todo esto no se hace porque sí. El tema de los liderazgos, hay áreas en donde el liderazgo es mucho mayor que en otras, si esto no se ejerce o no existe, las personas no se sienten parte ni del área, probablemente de la organización sí, porque somos relativamente un servicio pequeño.

Marcia y Massiel a lo mejor sería bueno que tuvieran algún apoyo más. A ellas les ayudaría contar con alguien, algún medio de apoyo, estarían un poco más libres para gestionar este tipo de cosas en la oficina.

Yo siempre he estado proponiendo, porque me gusta intervenir, que se hagan cosas y bien, y una de las cosas que yo siempre he dicho es que, como servicio, me gustaría cierta autonomía dentro de las comunas respecto de los SENDA comunales, porque a veces se distorsiona nuestra función con, inclusive, las mismas actividades de la municipalidad o la municipalidad ocupa al SENDA para otras actividades. Una cosa que nosotros estemos en un formato presencial único dentro de las comunas, no dentro de las municipalidades, porque tú entras a las municipalidades a buscar al SENDA, siendo que tú tendrías que ir a la comuna a buscar al SENDA. Y dentro del desarrollo de las funciones nuestras, nosotros también deberíamos estar más en el terreno, asesorando, porque conocemos que los profesionales que están a cargo no son del área contable, no tienen el hábito de ese tipo de cosas o rendición de cuentas, entonces nosotros deberíamos estar más en la comuna o estar más encima de ellos, para que no se produzcan retrasos o errores, que es lo que más se produce.

Primero, tratar de extraer de los jóvenes las motivaciones, descubrir cuáles son y trabajar con ellos este tema, ¿qué te motivaría a ti a participar en un taller con SENDA?, ¿qué es lo que te atrae?, ¿por qué estás tú aquí? Y de ahí empezar a trabajar con esos elementos, porque cuando se va a una escuela uno ve que son pocos los estudiantes que se unen a las actividades, y uno dice ¿cómo se puede invertir tanto en esto, si no hay participación, prácticamente?

Unidad de Tratamiento

Unidades		Tratamiento			
Nombres	Francisco Olivares	María Victoria Contreras	Ramón Cortés	Alfredo Mateluna	Carol Cisternas
Nivel de estudios	Pregrado: Psicólogo Postgrado: Magíster en Drogas	Pregrado: Psicóloga Postgrado: Dos diplomados, uno de ellos en Gerencia Social y Políticas Públicas	Pregrado: Psicólogo Postgrado: Post título en Psicoterapia dinámica; Magíster en Psicoterapia Dinámica; Magíster en Psicología Social; dos Diplomados, uno de ellos en Evaluación de Impacto en Programas Sociales; y otros cursos y seminarios	Pregrado: Psicólogo, Licenciado y Profesor de Filosofía Postgrado: Diplomado en Intervención con población adolescente infractora de ley con consumo problemático de drogas.	Pregrado: Trabajadora Social Postgrado: Diplomados en Mediación Familiar, en Gestión de Bienestar en Organizaciones, en Prevención de Drogas y Alcohol en contextos educativos; y actualmente, egresada del magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, en proceso de tesis
Cargo y Funciones desempeñadas	Cargo: Gestor de Tratamiento Funciones: A cargo del área de Tratamiento y, en cuanto a gestión, estoy a cargo de la implementación técnica de todos los programas asociados al área, un poco de trabajo con los Previene, gestión de calidad y capacitaciones. Coordinar al equipo para la ejecución de las actividades habituales del área, que son las asesorías, el seguimiento del cumplimiento de los convenios, entre otras. También llevamos un trabajo intersectorial mediante convenios, donde se incluye al MINSAL, después vienen los programas, donde se realizan convenios con SENAME y Gendarmería, en otros programas tenemos convenio con el Ministerio de Desarrollo Social, y así.	Cargo: Asesora Funciones: Tienen que ver con el trabajo intersectorial asociado a los convenios adolescentes, a todos los programas adolescentes, y que tiene que ver más de gestión y administrativos, y de ver cómo poder facilitar ciertas condiciones de la red que permitan que el convenio opere de la manera adecuada	Cargo: Gestor de Calidad Funciones: Es una mezcla de asesoría clínica y técnica a los centros de tratamiento, en mi caso, de adultos. Asesoría me refiero al análisis de casos en conjunto con el centro de tratamiento del equipo, mirar casos clínicos, la forma en que están haciendo el tratamiento desde la llegada de usuario, la derivación, hasta el egreso, mirarlo si es que hay un inputs terapéutico, por ejemplo. Ayudar en esos términos al centro o mirar el caso en general, para ver cómo está operando el centro con un usuario determinado. Lo más técnico-administrativo, tiene que ver cómo los centros realizan su trabajo, cómo ordenan los procesos, cómo organizan la gestión de los casos, cómo se organiza el trabajo, desde la capacitación de los equipos hasta la implementación de nuevas prácticas. A nosotros los equipos nos demandan demasiada información de todos los ámbitos: clínicos, técnicos, financieros, administrativos, organizacionales. Entonces de alguna forma igual tenemos que saber mucho de todo, pero no necesariamente está asociado a	Cargo: Gestor de Calidad, está asociado a la gestión de calidad, particularmente en mi caso, referido a los programas que ejecutan los planes de tratamiento con adolescentes, tanto población infractora de ley como población general, pero siempre restringido al ámbito adolescente. En la práctica, son 14 programas. Funciones: Desarrollar un acompañamiento sistemático de todos estos equipos, que se materializa en una visita mensual a cada uno de ellos, idealmente, y en ese encuentro que generamos, básicamente, lo que monitoreamos son las condiciones en las que están funcionando los centros. Y un elemento bastante central y que para mí, en particular, es súper importante es que, por lo regular en cada uno de estos encuentros, hacemos un análisis de casos, o sea, tomamos uno, dos o más casos, a veces, y hacemos un análisis del proceso con los equipos desde un punto de	Cargo: Gestora de Calidad Funciones: En términos prácticos, se trata de asesorar técnicamente a los centros de tratamiento de la región, en este caso, del convenio de población adulta, y tiene que ver con apoyar los procesos de mejora en la implementación de estos programas de tratamiento con los usuarios, tanto para aquellas licitaciones con el sector privado y aquellos tratos o convenios con las entidades públicas. Nosotros, los gestores de calidad, hacemos una asesoría al mes, por eso es que pasamos 6 días acá en la oficina y el resto en terreno con los centros, y a veces pasa que, por motivos de agenda, debo visitar dos centros en un día, y eso pasa hartito, la verdad.

			nuestra profesión.	vista, fundamentalmente, clínico. En el fondo, soy como un dispositivo de control de calidad del producto que compra el Estado a través del SENDA a privados o a servicios públicos, para ejecutar los programas de droga. Bueno, y aparte de todas las cosas que nosotros estamos requeridos, como las capacitaciones, las relatorias, etc.	
Trabajo en equipo	1. Sí, en general, trabajamos bien como equipo.	1. Sí, todo el apoyo	1. Del equipo de Tratamiento, sí, aunque siento que no hay una inducción en términos formales de que así tiene que ser el tema del trabajo en equipo. No es que haya una forma de hacer el trabajo, yo creo que llegue a un equipo y se mantiene la forma de trabajar y se mantienen también las lealtades y las prácticas y el autocuidado, tiene mucho que ver con una forma de poder cuidarse históricamente. Me explico: en caso de Tratamiento, que es altamente técnico y tienes que estar mucho tiempo afuera, no se está mucho en la oficina, entonces los pocos tiempos que se está, se trabaja mucho mancomunadamente también para protegerse de lo que se está afuera, y como la demanda técnica es tan alta, el intercambio entre nosotros es súper fluido, no hay egoísmos con el conocimiento. La idea es apoyarse mutuamente porque si al final a uno del área que le vaya mal, le va mal a todos, entonces muchas veces nos apoyamos con la visión del otro, pero no es algo formal, sino que en la medida que nos vamos encontrando va sucediendo.	1. Sí, absolutamente, o sea, la verdad es que mi equipo es súper bueno, aunque suene de buena crianza, yo me siento súper apoyado, además yo creo que hay de parte de Francisco, un estilo de liderazgo súper pertinente, súper fluido, en que él confía mucho en las competencias, pero a la misma vez está bien encima de los temas, y eso facilita mucho el trabajo, porque lo hace mucho más llevable, lo hace más grato, más interesante. Es un equipo súper cohesionado, nos llevamos bien y estamos engrupidos con el trabajo, a pesar que cada uno de los actores de este equipo pueden llegar a ser muy distintos, se dio una constelación afortunada de estos personajes.	1. Sí, absolutamente sí, siempre he requerido del apoyo, en términos más específicos, de Francisco y de Ramón, pensando en el referente y en quien cumple un rol similar al mío, y desde ahí te digo que sí, absolutamente apoyo.
	2. Es un muy buen equipo de trabajo, me gusta mucho porque todos pensamos formas de cómo realizar el	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

	<p>Tratamiento más o menos similares, tenemos algunas diferencias, pero esas diferencias se terminan complementando.</p>				
	<p>3. Metodología de Trabajo: Nosotros tenemos una relación más bien horizontal, porque ellos son los que tienen la información fresca, están en el día a día con los centros de tratamiento y, por lo tanto, son los que más pueden aportar para una buena toma de decisión. Somos muy respetuosos de las opiniones de los demás, no tenemos mayores conflictos internos. Además, ellos son muy buenos profesionales, son bien autónomos en su trabajo, son buenos profesionales y son muy comprometidos con el trabajo. Yo no creo que hay algo que haga yo que hace que el equipo funcione, sino que el equipo funciona por sí solo, por quienes la componen, y quizás mi aporte pase por coordinar de buena manera los espacios y las opiniones, marcando los tiempos, porque es un equipo altamente reflexivo, donde es necesario ir poniendo algunos cortes.</p>	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Reforzamiento de conocimientos profesionales

NO APLICA

Sí refuerza mis conocimientos profesionales, porque antes mi rol, en otra región, estaba asociado a la gestión de calidad. Ahora, al ser de un nivel de gestión, ha sido una buena escuela.

Sí refuerza mis conocimientos profesionales, porque me ha obligado a aprender cosas, el cargo de gestor de calidad te exige, por lo menos a mí, más de lo clínico y eso te obliga a aprender más.

Sí, absolutamente. Mira, yo creo que es un lugar súper privilegiado, desde el punto de vista del desarrollo personal y profesional, en el sentido de que... a ver, la labor concreta que yo hago es una labor que requiere permanentemente estarle poniendo cabeza al caso, a los procesos, pero en un flanco en que tú estás en permanente contacto con la gente que desarrolla la experiencia en la primera línea de fuego. Entonces, te digo que este es un lugar privilegiado, porque me permite salir un rato y tomar distancia de lo que significa estar en la refriega, de lo que es la atención directa con este perfil súper complejo y mirarlo un poco desde fuera, pero sin abandonar la mirada respecto de lo que cotidianamente están atendiendo, casos que son súper complejos, súper difíciles, además los dispositivos trabajan en condiciones bien complejas, bien adversas, porque la red sanitaria es pobre, es muy restringida para la población que nosotros tenemos.

Sí, absolutamente sí, de hecho a través del trabajo social, del objeto de lo que es el trabajo social, tiene que ver con el nexo entre las necesidades y los satisfactores de cualquier grupo, de cualquier persona, cualquier comunidad, etc., entonces el trabajo que yo realizo acá tiene que ver con ser un apoyo o un facilitador de los equipos de los centros de tratamiento entorno a los objetivos que ellos se plantean. Todo eso, con el fin de que los usuarios tengan un tratamiento de la mejor calidad esperada

<p>Adaptación al nuevo modelo</p>	<p>Nuestro funcionar es quizás un poco distinto a lo que pasa en las otras áreas de SENDA, en términos de que los programas que nosotros implementamos tienden a ser más estables en el tiempo. Entonces, la bajada de los programas no es tan compleja, pero sí hay procedimientos que se pudiesen ir mejorando, por ejemplo, en términos de la responsabilidad de algunos proyectos que son trabajados desde antes en el nacional y llega un punto donde dicen que ahora es responsabilidad del regional, y ese traspaso de responsabilidad no es fluida, es muy de golpe. No se hace un traspaso del trabajo de seguimiento que se hizo, entonces nosotros tomamos los programas y empezamos de cero, por así decirlo. Pero en general, tenemos un grado amplio de libertad técnica, es decir, es muy raro que el nacional interfiera en nuestro quehacer habitual, salvo en la primera parte de la instalación de un programa. Nosotros lo único que hacemos es reportar y recibir asesorías desde el nacional.</p>	<p>NO APLICA</p>	<p>NO APLICA</p>	<p>NO APLICA</p>	<p>NO APLICA</p>
<p>Detección de procesos claves</p>	<p>La Gestión de Calidad es uno de los procesos claves que, por lo menos, se hace en el área de Tratamiento, porque es el componente nuestro que tiene relación directa con los programas de tratamiento y que de esa</p>	<p>Hay procesos que tienen que ver con el funcionamiento de los centros de tratamiento, el cómo implementan la oferta pública en</p>	<p>Lo que nosotros hacemos es asesorar centros de tratamiento que ejecutan los dineros, entonces para responder tu pregunta habría que dividirla en cuáles son aquellas metas de ejecución directa, que tienen que ver con los centros, porque son distintos los procesos.</p>	<p>Lo que pasa es que los procesos claves que se realizan en el área de Tratamiento, en primer lugar, son de carácter técnico, tienen que ver con el tipo de relación que establecemos con aquellos actores, privados o públicos,</p>	<p>En la práctica, la asesoría es uno de los procesos claves, los gestores de calidad trabajamos con agendas anuales, entonces de los 14 centros que tengo, yo me junto todos los lunes de ese mes durante el año en la mañana con tal centro, y con otro todos los miércoles y así, ahora, a</p>

	<p>forma intenta asegurar que el recurso que el área o que la institución o, en este caso, el Estado invierte en programas de tratamiento esté bien utilizado, mucho más desde lo técnico que desde lo financiero, es decir, que existan prestaciones de calidad, intervenciones basadas en evidencias, etc., es la única forma que tenemos nosotros de decir qué está pasando dentro de los centros y también de ir orientando los programas terapéuticos para que desarrollen intervenciones en la línea en lo que nosotros, como SENDA, creemos que debe realizarse. Las asesorías son constantes en el tiempo y en esa relación con los equipos se va desarrollando un proceso de mejoramiento de la calidad en la intervención. Además está la evaluación, que se realiza una vez al año, está este otro proceso que es constante. Entonces tenemos presencia en los centros, tenemos un discurso técnico instalado en los centros, y también político, y somos una presencia que está y eso no ocurre con otros programas del intersector, por lo menos, con los que nosotros trabajamos.</p>	<p>materia de tratamiento, entonces, uno hace un monitoreo desde la ejecución. Y para que éstos operen bien, hay que trabajar con la red, con el intersector, porque son programas que están asociados, no solamente a atender a personas por consumo de sustancias, sino que también están asociados, por ejemplo, en la población adolescente, a infractores de ley, y la infracción de ley se ve con SENAME, entonces uno tiene que coordinarse con SENAME, entonces hay todo un trabajo intersectorial importante.</p>	<p>En el caso de las metas que son directas, que en la mayoría son capacitaciones, pero hay un tema de que es complejo el aparataje burocrático respecto a eso, no lo que nosotros podemos hacer. En cambio a las metas que están asociadas a los centros, yo creo que el proceso directo es gestión de calidad. Es un modelo que incorpora la gestión de calidad, que incluye las asesorías que hacemos nosotros directamente en los centros, un proceso de evaluación, que es por ejemplo el que anda haciendo Victoria con Francisco, la evaluación técnica de los centros, y todo la parte más administrativa.</p>	<p>que ejecutan los planes de tratamiento. Ahora, desde esa perspectiva, yo siento que se desprende de lo mismo, un elemento súper importante es el reporte que nosotros podemos dar respecto del desempeño de los equipos, la pertinencia de las herramientas que se están aplicando, y la eficiencia y la eficacia de los procesos que desarrollan los equipos. Eso debiera tener un impacto en cuáles son las organizaciones, las instituciones, los organismos públicos que se adjudican en cada oportunidad la ejecución de los programas... no sé si eso es necesariamente tan así, no sé si la opinión o el reporte técnico tiene un impacto tan significativo de hecho después en la adjudicación concreta, pero debiera ser así y desde ese punto de vista, ese es un quehacer súper clave, porque tiene que ver con garantizar que las condiciones en que se desarrolla el tratamiento, que la calidad técnica, que la pertinencia técnica son las más apropiadas.</p>	<p>mitad de año nos queda la escoba por algunas demandas, por las jornadas del nacional o por cualquier otra cosa, pero es seguir eso. Nuestra acción específica se define en la asesoría, se define en la relación con los centros de tratamiento, y yo creo que está por definición o en términos contractuales (acá no hay definición de perfiles ni nada de eso, se estuvo haciendo un intento a nivel nacional, pero no se sabe qué ha pasado con eso, es un desafío para el departamento de gestión de personas), es una función a la que nosotros estamos llamados y que, en la práctica, se realiza. Y yo creo que se realice tiene que ver con las características de nuestra jefatura directa, en este caso, Francisco, pensando en que él cuida que eso ocurra, por ejemplo, hay que hacer oficios, cuestiones más administrativas y que yo no hago esas cosas... acá yo no hago gestión, porque la idea es que yo cumpla el rol por el cual estoy contratada, que es asesorar a los centros de tratamiento, porque nuestro trabajo es estar con los centros, no acá, nosotros llegamos acá, en rigor, a hacer el registro y el orden de nuestros registros de asesorías y a estudiar, nosotros tenemos que estar al día, porque hay demandas temáticas, y algunas demandas desde la dirección regional.</p>
<p>Participación en los procesos</p>	<p>Participación directa</p>	<p>Participación directa</p>	<p>Participación directa</p>	<p>Participación directa</p>	<p>Participación directa</p>

Dificultades en el desarrollo de los procesos

Proceso de Asesoría de la Gestión de Calidad: La cantidad de centros versus la cantidad gestores de calidad, a nosotros nos parece, desde el análisis regional, que es mucha la cantidad de centros destinadas a cada gestor que hoy en día existe, debiesen ser un máximo de 10 centros por gestor de calidad. Entonces se debiese realizar un procedimiento según la cantidad de centros en tal región sería un ideal por cada gestor, que le permita a él organizar bien su trabajo, trasladarse, preparar bien sus materiales de trabajo, preparar bien la asesoría. A nosotros nos falta, por lo menos, una jornada completa de Gestión de Calidad. Proceso de Evaluación de la Gestión de Calidad: Respecto de la Evaluación Técnica, que es parte de la Gestión de Calidad, hay un tema con la Pauta de Evaluación, es una pauta que es excesivamente larga, que es bien superficial en general, que no ha logrado definir claramente los indicadores de cada una de las variables que mide, es muy sensible al criterio del evaluador, es decir, hay varios ítems que el resultado de la evaluación va a depender más de quién evalúa que de la pauta en sí. No ha logrado tomar el sentido técnico que nosotros

Yo creo que una dificultad está asociada a la gran cobertura que hay a nivel regional. Para poder cumplir con lo acordado en los convenios resulta necesario que esta cobertura podamos cubrirla con recurso humano desde el regional, que tiene que ver con los gestores de calidad también, que hay muchos centros, entonces no se alcanza, tal vez, a visitar con la periodicidad que uno esperaría. Y hay un tema de gestión administrativo, que lo vemos Francisco y yo, y así y todo igual es harta la demanda, porque hay harta contingencia, lo que también provoca que sea difícil ordenar el trabajo, porque constantemente están ocurriendo cosas. Hay cosas que son contingencia, pero habitualmente ocurren, por ejemplo, los cambios de

Es complejo el aparataje administrativo, pareciera ser que en vez de estar al servicio de lo técnico, es casi al revés, que lo técnico tuviera que estar al servicio de lo administrativo. Yo creo que tener que preocuparnos tanto de lo administrativo o empezar a pensar cuáles van a ser los obstáculos que nos van a poner para desarrollar una actividad, desgasta más que hacer la actividad. Creo que otro obstáculo es la sobrecarga de centros por gestor de calidad, nosotros hoy en día estamos al tope, porque se debe cumplir un equilibrio. Si uno saca la cuenta, debería ir a visitar, por lo menos, una vez al mes al centro, yo tengo casi 15 – 16 centros, si sacamos la cuenta tengo 16 días para ir a verlos. En caso de que surja otra actividad externa a las asesorías, es súper difícil mover los días, también tengo que acomodarme a los tiempos de ellos. Ahora somos un poco más repartidos, pero creció tanto el área, en un nivel de cobertura que ya estamos al tope de nuevo. Porque aparte de eso hay otros programas que no son sólo de tratamiento, que hacen que se vayan agregando otros componentes que complejizan un poco más la situación. Y lo otro son por temas de recursos que a veces se torna un poco más complicado, el hecho de que nos costeamos con nuestro dinero los pasajes y hay demora en la devolución, es un problema, que yo tengo entendido que ocurre con muchos servicios públicos. Y lo otro es el desgaste físico y mental, o sea, una asesoría demora en promedio 3 horas, puedo durar 2 horas, 4 horas, a eso súmale el viaje, no llegas, ya es complicado, y porque

Yo creo que las principales dificultades tienen que ver con recibir, de parte de los equipos, demandas relativas a las condiciones en que ellos debieran desarrollar su trabajo, y me refiero a no condiciones intrínsecas, sino que tienen que ver con condiciones laborales, contractuales, con cuál es el rol que cumplimos como SENDA al contratar estos servicios, porque es un servicio, finalmente, tercerizado. Respecto a ese servicio ejercemos algún grado de control a través de la gestión de calidad; sin embargo, la injerencia que tenemos respecto de las condiciones laborales, contractuales, que atañen a las personas que están trabajando en esto, es bien relativizable, y eso es un elemento bien crítico, porque en las condiciones en que están trabajando las personas impacta mucho en la calidad del servicio, en cómo se disponen, el entusiasmo y la convicción con la que trabajan. Otro aspecto tiene que ver con que muchas de las demandas de los equipos dicen relación con aspectos relativos al entorno en que trabajan, fundamentalmente, la red sanitaria. O sea, los equipos se enfrentan a un trabajo tremendamente complejo con situaciones, en mi caso que me toca ver adolescentes, de chicos y chicas que están tremendamente dañados y la red sanitaria institucional, está lejísimo de dar el ancho. Entonces, al no haber recursos,

En las reuniones que mantenemos o manteníamos los lunes, no hay una estructura formal definida, desde mi interpretación, debido a varias cosas y que van permeando las reuniones con otras cosas más contingentes. Yo, personalmente, esperaría de la reunión que haya un objetivo para la reunión, eso sí se hacía antes, pero ahora se ha ido desinflando de algún modo, en algunos períodos más que en otros, ha habido varias fechas en que no nos hemos podido reunir por temas de agenda. Y las jornadas, tanto regionales como nacionales, o las solicitudes a nivel nacional también implican muchas veces hartos activismos, como por decirlo de algún modo, entonces nos reunimos para responder a una solicitud específica, además de ver nuestros temas. Entonces, mi pregunta es ¿cómo se hace para que ese tipo de acciones, que son importantes pero, sin embargo, no son lo sustancial, no gasten un nivel de energía tal que deje en desmedro los objetivos por los cuales está llamado a funcionar? Por más que tienen, por cierto, implicancia. Entonces, las reuniones han tenido el carácter para ordenar u organizarnos para la contingencia, y ahí vemos muy rápido la situación de los centros. Pero en términos generales, no creo que existan dificultades, yo creo que logramos hacer el trabajo, ha habido ocasiones, por ejemplo, la crisis que tuvimos con un centro, que tuve que cancelar algunas visitas, correrlas, retomarlas para el otro mes o a veces ellos mismos mandan recuperar la asesoría que perdiste en un mes, entonces eso a veces es un poco complejo, pero si el centro lo está pidiendo, perfecto, además

	<p>esperaríamos que tenga y que tenga una relación con el proceso de asesoría, porque nosotros esperaríamos que el Plan Anual de Asesorías se construyera con los resultados de la evaluación, con las necesidades que presenta el programa y con las observaciones del gestor de calidad, pero hoy día se construye casi con las necesidades del centro y las observaciones del gestor de calidad, y de la Pauta de Evaluación bien poco se está incorporando en el Plan de Asesoría.</p> <p>Otros aspectos: Hay un porcentaje importante del tiempo que se va en responder solicitudes de distinta índole por parte interna o externa, que no entra dentro de lo que nosotros podemos planificar y, por lo tanto, a veces nos entorpece el desarrollo de las actividades.</p>	<p>recurso humano por parte de los centros, entonces, es importante el tiempo para poder planificar e ir ordenando el trabajo, sino uno se puede ir apagando.</p> <p>También, los tiempos asociados a poder aprender y estudiar, si bien acá, en la oficina, igual se facilita el poder estudiar, igual hay un tema de actualización importante que, dada la contingencia, es difícil poder detenerse a hacer eso. Yo creo que eso igual va como en la lógica de perfeccionar las funciones que uno desempeña.</p>	<p>también hay pega que hacer en la oficina. Eso es un tema que lo hemos pensado, ni siquiera como un obstáculo, sino una deficiencia, una cosa que... porque no hacemos mal el trabajo, no sé cómo llamarla de categoría, es que no tenemos todo el tiempo que quisiéramos para preparar técnicamente las asesorías. Todo esto también ha repercutido en otras cosas... imagínate que nosotros hace mucho tiempo teníamos el lunes para reunirnos y hace mucho tiempo que no nos podemos reunir con la regularidad que teníamos, porque ya tenemos que ocupar los lunes para hacer asesorías.</p> <p>Y por último, son todos los requerimientos de la oficina. En la administración anterior nosotros teníamos que salir, incluso, a repartir papelería en la noche con Alcohol Cero, ahora ya no lo hacemos, pero nosotros entendemos que son regionales, entendemos que son de la oficina regional, pero eso significaba tener que dejar que hacer el trabajo por el cual estamos mandatados.</p>	<p>se empieza a generar una cultura que es institucional, tanto de lo público como de lo privado, que genera un discurso que se sostiene en una cultura "técnica", que es absolutamente falaz, o sea, lo llenan de notas que lo hacen ver grave, pero no es tan así, eso es falaz, porque se relativizan los criterios, porque como no está disponible el dispositivo, se relativiza.</p> <p>Entonces el acompañamiento técnico, a partir de ese lugar, empieza a generarse en condiciones del cómo resolvemos esto desde la carencia, cómo generamos la mejor estrategia posible dentro de lo que hay, y eso es un tema, naturalmente, complicado, ese es un factor de adversidad en este trabajo.</p> <p>Incluso, esto está más allá del SENDA, desde los legisladores, los actores políticos, desde Hacienda, Salud, en fin.</p>	<p>es bueno eso, es un buen indicio de la valoración del espacio. Entonces, algunos obstaculizadores tienen que ver, me atrevería a decir, con algunas demandas no planificadas, tanto del nivel nacional como desde nuestra propia dirección regional.</p> <p>Uno sabe que la contingencia siempre existe, el tema es en qué medida el nivel de contingencia menoscaba la función principal, que es finalmente la tarea principal del servicio o de nuestra área, en este caso, que es la asesoría de los centros de tratamiento. Yo creo que derechamente hay un problema de establecimiento o no establecimiento de algunos procedimientos básicos que pudiera dar cuenta, eventualmente, de eso.</p> <p>Y es un tema que es complicado, porque al final esto es lo que provoca estrés en las personas y, finalmente, afecta la tarea principal del servicio.</p>
<p>Propuestas de mejoras</p>	<p>1. Como área regional, poder nosotros construir un "estándar de números de centros de tratamiento por gestores de calidad", y que éste pudiese ser validado desde el SENDA nacional y que la provisión de recursos humanos se realice a partir de ese estándar.</p> <p>2. Con respecto a la Pauta de Evaluación, el tema pasa porque el proceso de elaboración de la pauta está centralizado en el SENDA nacional, donde está a cargo de una persona o dos,</p>	<p>Tener en las planificaciones regionales tiempos para poder planificar, yo creo que es una buena práctica, por ejemplo, salir de este espacio, estar en un lugar solo para planificar.</p> <p>Entonces, va en planificar, ordenar el trabajo y evaluarlo, tener</p>	<p>Primero, deberíamos tener más gestores de calidad, lo cual requeriría bajar la carga de centros y tener más tiempo para lo que te decía recién que no tenemos: más tiempo para estudiar, más tiempo para preparar las asesorías, más tiempo para asesorar a los centros, de repente hay centros que necesitan más de una visita al mes y no podemos hacerlo, porque no están los recursos, etc., porque eso repercute directamente en el tiempo que te queda a ti y el tiempo que te queda libre, te permite estudiar aquí, preparar buenas reuniones y en muchas otras cosas.</p>	<p>Es complejo decirte cuál es mi propuesta de mejora, porque yo creo que mi propuesta de mejora la puedo plantear como ciudadano, no como miembro de un dispositivo del Estado, que tiene que ver con cuestiones de más largo alcance, que trasciende más allá de SENDA, qué tiene que ver con la estructura del aparato público que dificulta avanzar en estos procesos.</p> <p>Así, propuestas de mejoras desde este lugar, es complejo, o sea, uno trata de hacer su trabajo de la mejor manera</p>	<p>Me parece fantástica la idea del diagnóstico que estás realizando, es la primera etapa de una intervención. Yo creo que hay que partir por conocernos, yo creo que es un tema importante, más allá de hacer las reuniones y de que todos nos integremos, si nuestra estructura funcional, en términos de lo organizacional, a lo que tiende es a aislarnos, propio de una estructura clásica, porque tendemos a la especialización, en teoría.</p> <p>Y también pasa por las características de los liderazgos, más allá de los puestos de poder declarados formalmente, que tiene</p>

	<p>que además tienen un montón de otras cosas, entonces en realidad no se ha avanzado nada, en un par de años, en revisión de la pauta de evaluación.</p> <p>3. Los resultados de las evaluaciones se nos retroalimentan en términos de porcentajes, y ese proceso es lento, quizás si pudiese ese proceso regionalizarse permitiría que nosotros contemos con los resultados antes y podamos incorporarlos más tempranamente en los Planes de Acción Anual.</p> <p>4. El Plan de Acción Anual de los centros es un proceso co-construido, el tema es que ese proceso se está haciendo muy largo. Entonces una de las propuestas que nosotros estábamos revisando con el equipo era, primero, hacer una suerte de capacitación pequeña a los centros de tratamiento en metodología, y luego quizás ser un poco más directivo en términos de la elaboración del plan, es decir, llegados a un cierto punto no podemos seguir esperando que los equipos corrijan los errores, quizás ese proceso nosotros debiésemos apurarlo un poco más o buscar la manera en que nos permita tenerlos antes en el año.</p>	<p>ciertos tiempos donde puedan estar definidos para hacer evaluación, respecto al cómo vamos, todo eso. Y en la oficina regional hay un tema de que el mismo ritmo no permite mucho ver en qué está cada área, en qué está trabajando cada una, yo creo que el espacio de las Jornadas Regionales que hubo era una buena iniciativa al espacio, pero que la misma contingencia no permitió mantenerlo.</p>		<p>posible y, dentro de las condiciones que hay, sacar el mayor provecho posible y los mejores recursos para las personas por las cuales estamos trabajando, que son los usuarios.</p>	<p>que ver con la transparencia en los procesos.</p>
--	---	---	--	--	--

Unidad de Prevención

Unidades		Prevención			
Nombres	Juan Carlos Arriola	Paz Pincheira	Mariela Salazar	Daniela Llach	Boris Hernández
Nivel de estudios	<p>Pregrado: Profesor Postgrado: Diplomado en Prevención de Drogas en el área de Educación; en el área de Intervención Comunitaria; Diplomado post título en Pedagogía de la Memoria de los Derechos Humanos.</p>	<p>Pregrado: Psicóloga Postgrado: Post-título en Psicodiagnóstico; cursos en Diversidad Cultural, Suicidio, Rorschach (varios), Trabajo en Equipo, ciertas especializaciones en adopción que fue parte de la experiencia laboral en SENAME, varias capacitaciones en Violencia Intrafamiliar y en Consumo Problemático de Drogas</p>	<p>Pregrado: Psicóloga Postgrado: Post-título relacionado a la selección de personal por enfoque de competencias; Diplomado para el trabajo psicoterapéutico para personas con consumo de drogas; cursando Diplomado en mejoramiento educativo</p>	<p>Pregrado: Socióloga Postgrado: Haciendo tesis del Magíster en Gestión de Organizaciones</p>	<p>Pregrado: Psicólogo Postgrado: Diplomados en Psicología Organizacional, y en Selección de Personal bajo el modelo de competencias.</p>
Cargo y Funciones desempeñadas	<p>Cargo: Gestor de Prevención Funciones: A cargo de la supervisión de la implementación de los programas, de la coordinación interna y de las asesorías, garantizar la ejecución de todos los programas de las áreas de Educación, Laboral y Comunitario. También veo el monitoreo de estas tres áreas, como también la bajada de los programas que se deben ejecutar en las comunas.</p>	<p>Cargo: Profesional del área de Prevención, si bien este cargo está planteado de manera amplia, yo trabajo específicamente en Educación. Funciones: Asesorar a los equipos comunales de las oficinas Previene, asesorar a la Directora Regional en materia de prevención, eventualmente, y lo otro ya tiene que ver con gestionar actividades... yo, en realidad, resumiría mi cargo en asesorar a los equipos. Mi tarea principal está ligada al programa Actuar a Tiempo de Educación, que es de prevención selectiva e indicada. Ahora, hay que insumarse súper bien para asesorar y esto implica monitorear las actividades en relación a las distintas tareas del programa en educación, implica hacer muchas consultas al nacional, leer mucho no solo las orientaciones técnicas, sino la información nacional que nos ayuda a hacer la tarea. Nosotros como área, somos muy transversal, entonces nos solicitan de muchas otras áreas información en relación a las metas, al trabajo, a los verificadores, entonces tenemos que estar constantemente respondiendo las demandas del nacional, de la directora,</p>	<p>Cargo: Asesora de Prevención en el ámbito Educación Funciones: Asesorar a las oficinas comunales, a los profesionales del Previene y también a la Dirección para la adecuada implementación de los programas del ámbito de la Educación. En términos contractuales mi labor tiene que ver con asegurar la implementación y que ésta sea de calidad. Harto de mi trabajo es el tema de las redes intersectoriales, un desafío importante que nos hemos instalado como Educación este año, es fortalecer las redes que tenemos con el MINEDUC, JUNJI, INTEGRA, ellos son los que van liderando estos procesos con las escuelas y los jardines infantiles. Entonces, tener estas alianzas y fortalecer las alianzas estratégicas con estas instituciones, para nosotros, es fundamental.</p>	<p>Cargo: Encargada de la unidad de Prevención en espacios laborales Funciones: En estricto rigor, es la asesoría a los equipos comunales en la implementación de la oferta programática de Laboral y, aparte, tengo la ejecución de programas laborales, de cinco componentes en estricto rigor, yo ejecuto los programas Trabajar con Calidad de Vida (TCV), además de PYME, y las iniciativas preventivas.</p>	<p>Cargo: Asesor de Prevención Funciones: Primero, como encargado del área, la supervisión y asesoría del área o ámbito comunitario y el programa Tomemos Conciencia de Alcohol. Entonces, esas son las dos grandes áreas, pero también me toca ver o participar de todas las mesas, prácticamente el 90% de las mesas que tiene Prevención, me toca ir a mí.</p>

		de Territorial, y de los Previene de todas las actividades que nosotros gestionamos.		Esas son de ejecución del regional, hoy en día. Entonces, es la ejecución y asesoría, aparte de ver todo lo que concierne al área, que tiene que ver con la planificación del área, con el seguimiento presupuestario, ya sea con modificaciones del área, con las actividades que se desarrollan en el área, administrar el presupuesto, y cumplir las metas asignadas.	
Trabajo en equipo	1. Más que yo tenga apoyo, la idea es poder concertar una forma de trabajo que nos permita dar cumplimiento a las metas. Yo no siento que tienen que apoyarme, no siento que las áreas deban tributarme a mí, las metas son, de alguna manera, co-gestionadas en el equipo, vamos viendo estrategias de asesoría, estrategias de implementación para poder cumplir con esas determinadas metas.	1. De algunos sí, de otros no. De Mariela siento mucho apoyo... más que apoyo, podría decirse que yo soy el apoyo de ella, además, es por un tema obvio que siento más apoyo de ella que del resto, porque trabaja en mi área.	1. Sí, sí siento el apoyo de mis compañeros, aunque a veces no nos da tanto el tiempo como para trabajar juntos como quisiéramos, nosotros tenemos reuniones, pero no están definidas. Además, nos pasa que recibimos solicitudes de diversas instancias, por ejemplo, recibimos solicitudes de otras áreas de aquí, del regional, requerimientos de los Previene, del nivel nacional, de otras instituciones. Entonces, mucho trabajo es emergente de las solicitudes que nos puedan hacer los demás, entonces las instancias de poder hacer un trabajo en conjunto se van limitando, se van restringiendo. Pero sí siento el apoyo de mis compañeros, la disponibilidad está en mis compañeros de poder trabajar en	1. En algunos casos particulares, sí.	1. Yo conozco más o menos el funcionamiento de lo que son los Previene, de lo que es la institución, sin mentir y no es porque sea omnipotente, pero el apoyo ha sido mínimo, no porque yo no he querido, sino porque yo tampoco lo he solicitado... no sé si no lo necesito, sino que la forma de trabajo a diario que ya tengo instalada se trata de esa forma, como casi de tratar de molestar lo menos posible al otro, entendiéndolo desde esa lógica. Ahora, mi forma de trabajar no es esa, pero es un trabajo muy individualizado

			conjunto, el tema está en los tiempos, donde poder trabajarlos y concretar.		por su área, se ha tamizado mucho el trabajo, el mismo sistema de trabajo te hace trabajar de forma tamizada, se trabaja de esa forma, más individual.
	<p>2. Este es un equipo relativamente nuevo, parte con una visión de los programas muy determinado, con una lógica de programas con alta evidencia científica detrás de ellos, por lo tanto, el equipo logra implementar en el tiempo programas.</p> <p>Yo creo que es un equipo que tiene hartas fortalezas, desde lo profesional y también desde lo humano, en términos de las relaciones, es un equipo donde se intenta desatar ciertos nudos que tienen que ver con los procedimientos.</p>	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
	<p>3. Metodología de trabajo: Nosotros tenemos reuniones una vez por semana o, al menos, eso procuramos o cuando una situación en particular lo amerita. Hemos tratado de ir cambiando la lógica de encapsulamiento de las áreas para ir proyectando un trabajo inter-área, es decir y por dar un ejemplo, de qué manera Comunitario se coordina con Laboral para poder cumplir además con metas en el territorio, que en cada territorio focalizado exista un énfasis para que ahí se trabaje con las MYPE, con HPP, que haya de alguna manera una integración y una adhesión de los programas, más que coordinación, que provoque una sinergia interna que, finalmente, contribuya a una distensión el tema de las</p>	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

	<p>metas. De acuerdo a esas reuniones vamos organizando el trabajo, así vamos mejorando la idea de que yo no tenga un control sobre cada área, y en eso, cada gestor de las subáreas tiene la posibilidad amplia de poder organizar internamente sus metas, sus actividades, sus capacitaciones.</p>				
<p>Reforzamiento de conocimientos profesionales</p>	<p>NO APLICA</p>	<p>Sí, pero no necesariamente en las áreas donde yo me formé. En este trabajo efectivamente he aprendido muchas cosas, porque de Educación yo no tenía mucho conocimiento, y no solamente en aspectos técnicos, uno aprende mucho de lo administrativo, uno aprende lo que es presupuestario, uno sigue aprendiendo cómo funcionan las instituciones públicas, entonces yo te diría que el desarrollo profesional desde mi profesión no es mucho, pero sí en el ámbito público.</p>	<p>Siento que he aprendido mucho acá, sí he aprendido, sí me he desarrollado en ese sentido, pero siento que no se potencia el desarrollo profesional acá, ¿en qué sentido? falta esto de cómo tú integras la mirada de las distintas disciplinas, de las distintas competencias de cada uno de nuestros compañeros en el trabajo que estás haciendo.</p>	<p>No siempre.</p>	<p>Sí, porque acá me dan libertad, paradójicamente, de acción, en el sentido de poder potenciar o llevar a cabo más allá, si bien es cierto hay que cumplir con orientaciones, con lineamientos, tanto nacional como regionales, existe la libertad de la forma en que tú llevas a cabo esas orientaciones, y esas metodologías va quedando a criterio de tu forma de trabajo, de tu profesionalismo, de tu expertis. Tengo la libertad, desde mi estilo de trabajo, desde mi formación, de mi forma de trabajar, puedo asesorar a nivel regional a distintas comunas en los programas que me competen, pero en relación a mi metodología de trabajo, cumpliendo con el objetivo. Y relacionado a mis conocimientos de Selección de Personal y lo poco y nada que tengo de profesionalización o especialización en el área organizacional, también lo puedo llevar a cabo, más allá de que se lleve a cabo o no, se puede aportar desde</p>

					eso.
Adaptación al nuevo modelo	<p>Yo creo que el nacional ha realizado el ejercicio de poder capacitar, habilitar a los equipos regionales para que también puedan, a su vez, replicar hacia los equipos comunales. Esta región, en particular, siempre ha sido bastante crítica respecto de las conversaciones que hace el nacional con las comunas y, también, con el regional mismo, pero existe la posibilidad de poder plantear temas. En ese sentido, la institución tiene una apertura hacia eso.</p> <p>Aun así, siempre faltan los espacios, siempre echamos de menos una capacitación más en profundidad, por lo menos, lo básico se hace, que es tener las orientaciones, pero siempre falta poder fortalecer esa línea de capacitación, no solamente para un área, sino que para todos. Y para eso se necesitan recursos, y esa siempre es la explicación base de por qué no se hace.</p>	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Detección de procesos claves

Se podría decir que el tema clave acá es la asesoría desde el regional hacia las comunas para que ellas puedan desarrollar un trabajo muy específico desde el proceso de encuestaje, en un contexto de paro docente que tuvimos este año, pasando por la aplicación de encuestas, elaborar los diagnósticos... la verdad es que eso ha sido súper complejo. Entonces, son procesos claves el monitoreo, la asistencia. Otro proceso clave interno es el de Generar Equipo, generar un equipo que logre de alguna manera proyectar una validación en los equipos comunales, que tengan una cierta validación desde lo técnico ante el resto, y eso significa que el equipo tenga que estar funcionando de manera más o menos concertada internamente.

Lo que es fundamental que nosotros, como área, hacemos es poder transmitir de la mejor manera, bajar a las comunas y a los equipos locales cómo implementar las políticas públicas que se han diseñado, el tema es cómo la bajamos para que sea un trabajo de calidad, efectivo y que pueda además ser visualizado como un elemento positivo dentro de nuestra región. En ello, es necesario conocer las realidades locales para ir acomodándonos a sus distintas realidades, porque efectivamente son distintas entre cada comuna, y apoyarlos técnicamente en aspectos que tienen que ver con la calidad del trabajo. Hay aspectos técnicos que no vienen dados de base en la política pública, sino que es algo que nosotros, desde nuestra experiencia y nuestra formación, podemos aportar y ayudar a los equipos.

Yo creo que nuestra tarea principal sería instalar una mirada preventiva en nuestra región; sin embargo, hoy en día nos restringimos mucho más a la implementación de la oferta programática y haciendo guiños a este intento de instalar a SENDA como referente, pero por mucho que desarrollar. Ahora, la implementación de la oferta programática por parte de los Previene se asocia más con nosotros, en el tema de las asesorías de distintos medios, supervisión en términos de ir viendo el tema de los cumplimientos, pero también el tema de la calidad de los cumplimientos. Ahora, muchas veces nos pasa que nosotros también ejecutamos, al mismo tiempo que supervisamos, vamos ejecutando; en Educación es mucho menos lo que se da, pero sí pasa, por ejemplo, que llaman a la Directora y quieren que trabajemos en tal colegio de Valparaíso, entonces en este caso nos pasa que el Previene de Valparaíso está siempre muy demandado, entonces nos dicen que tenemos que ir nosotras, ir a implementar algún taller o alguna capacitación en un colegio.

Tiene que ver con el seguimiento, pero lo que nosotros llevamos es la oferta programática. Nosotros seguimos e implementamos la oferta programática, que es la gran carga de SENDA, es la cara visible de SENDA, entonces, en ese sentido, hay gran acumulación de metas. Ahora, lo que debiese estar mejor es el seguimiento a la implementación técnica, asesoría y seguimiento a la implementación en las comunas, eso es lo que se hace más o menos a medias, pero es lo que debiese ser, considerando que nosotros debiésemos estar más en gestión que en ejecución, porque para eso están los Previene.

Acompañamiento, supervisión, mediación como tipo amortiguador, hay un proceso de construcción, y ahí va muy ligado lo que decía anteriormente, con el tema de la libertad de acción. Entonces ahí el rol de todos acá, en el SENDA, se vuelve clave, en el sentido de que te vuelves un co-constructor con el comunal con herramientas entregadas desde el nacional, solicitudes desde el nacional, pero que también tienen la libertad de aterrizar y amoldar, amortiguando un poco la brecha que existe entre el comunal y el nacional, que son bastante distintas. Entonces, no es asesoría solamente, ahí hay una construcción, hay un acompañamiento, hay procesos de creación.

Participación en los procesos	Participación directa	Participación directa	Participación directa	Participación directa	Participación directa
<p>Dificultades en el desarrollo de los procesos</p>	<p>Yo creo que una de las principales dificultades es que hoy en día son 30 Previenees que hay que considerar para todo y en ese sentido tenemos un equipo regional que debiera ser ampliado, siempre pensando en poder ampliar los recursos para poder dar respuestas. Además, tener la disposición económica, en términos de recursos para poder visitar la comuna, para trasladarse, eso a veces es complicado. Entonces, por una parte tenemos los recursos y, también, mejorar la disposición interna como equipo para poder proyectar esa imagen en las asesorías.</p>	<p>Ahora, si tú me preguntas qué es necesario o algo que no se está haciendo, yo te diría que es la evaluación de los programas y los procesos que estamos realizando. Nosotros evaluamos los micro-procesos que se van dando en los distintos ítems de los programas de educación, cómo va yendo cada comuna. Hacemos un consolidado con cierta frecuencia, pero falta una evaluación seria y en términos metodológicos, sustentada y confiable de las repercusiones que están teniendo los programas que nosotros hemos estado implementando o, más bien, que nosotros estamos ayudando a implementar. Me parece que es parte elemental del proceso y que no se está dando de la manera adecuada. También tiene que ver con los tiempos, con la planificación, se planifica de acuerdo a tiempos que no se cumplen y eso va generando atrasos muy complejos para el desempeño en el área. Entonces, si vamos a planificar, vamos a pensar que si hay paros, porque prácticamente todos los años hay paros, a pensar que hay retrasos de otro tipo, como las catástrofes naturales, que prácticamente también se dan todos los años, vamos a pensar que el instrumento puede presentar problemas, los cuales hay que prever antes. Entonces, desde la planificación hay una desorganización que debe ser reparada, uno, para darle seriedad al trabajo, y dos, para que se puedan cumplir con calidad los ítems propuestos, porque hacer todo a trasmano y a última hora, finalmente recarga en los equipos Previenee y dificulta el involucramiento del establecimiento y de los actores del</p>	<p>Yo creo que es todo muy fragmentado, esto lo veo como institución, yo creo que tenemos mucho por aprender, a vernos como una organización que tiene ciertos objetivos en común y que cada uno, desde el lugar donde está, contribuimos a lograr esos objetivos, porque queda la interrogante de ¿todos estamos pensando en lo mismo cuando hablamos de este objetivo en común?, no necesariamente tenemos que estar pensando en lo mismo, el tema es que si todos estamos alineados con los objetivos estratégicos, con la misión de la institución. Yo creo que sí, pero el tema está en cómo sentarnos a conversar respecto a eso para poder realizar mucho más trabajo en conjunto, trabajo articulado entre las distintas áreas. Yo creo que eso es lo que nos falta, nosotros, en el área, lo intentamos resolver, aunque en el nivel nacional aún no lo intentan, pero así debiera ser con todos y con las distintas temáticas que nos toca. El tema también de instalar un discurso en el tema de la prevención. Bueno, puede que yo entienda a lo que se va con la prevención y mis compañeros más cercanos, pero ¿todos acá, en el SENDA, estamos entendiendo lo mismo?, porque todo esto tiene un objetivo mayor que tiene que ver con esto que digo de mejorar la calidad de vida de las personas en las comunidades. Otro aspecto tiene que ver con mi cargo, y es que en términos contractuales es ser asesora de Prevención, eventualmente yo</p>	<p>Existen hartas, hay problemas en los seguimientos de los Previenees, específicamente, en el rol de asesor, en el seguimiento de sus avances, en general, no hay instrumentos tan específicos para irlos llevando. Otra dificultad tiene que ver con las ejecuciones presupuestarias, el seguimiento de nuestras propias metas, no hay un procedimiento específico, estandarizado, con un instrumento... nada. Va en base a cómo uno lo siga, cómo uno lo haga o cuando te lo pidan, funciona mucho más de esa forma, pero el seguimiento se ha hecho siempre, porque hay que hacerlo.</p>	<p>Sí, por supuesto. La comunicación entre áreas, trabajo mancomunado, co-constructivo y sus distintos sinónimos, trabajo en red, pero la clave tiene que ver con optimizar los recursos en función de los objetivos y del público objetivo o de las necesidades que se presenten en el sector, en el territorio, en el lugar o en el público objetivo.</p>

mismo.
Como área, yo te digo que es muy parcelada, se nos he difícil también integrar y trabajar articuladamente, cuando viene dado el trabajo de manera separada, no podemos articular el trabajo y no podemos hacer un bloque de trabajo ligado al ámbito de prevención, que tome fuerzas, que haya una propuesta más global, que involucre y que seamos parte de esa propuesta, no que cada uno tenga una propuesta.

ahora estoy dedicada al tema de educación, pero yo entiendo que, a propósito de mi cargo, yo podría estar trabajando en educación, en laboral o en comunitario, pero me dedico en específico en educación. A mí me gustaría manejar más lo de las otras áreas, tiene que ver con lo que yo esperaría que fuera mi trabajo y que tiene que ver con esta cosa de estar involucrada activamente en el trabajo de otros ámbitos de Prevención, y por qué no decirlo, conocer un poco más lo que están desarrollando las otras áreas. La experiencia me ha dado conocimiento para poder trabajar en las distintas áreas de Prevención y que al trabajarlas, podría ser mucho más amplia, y con el enfoque que hoy se quiere dar, en términos de orientaciones, es necesario tenerlo así y no estar tanto en una parcela, de encontrar algún modo de cómo poder trabajar las áreas sinérgicamente, en conjunto.

Propuestas de mejoras

Yo creo que hay un tema que está pendiente que pasa fundamentalmente por los recursos, y que tiene que ver con nuestra presencia, que tiene que ver de qué manera nosotros, en conjunto con Territorial, podemos realizar un trabajo para poder asesorar, está al debe en cómo Territorial y Prevención pueden (a partir del próximo año es necesario hacerlo) conversar un poquito más. Y es un tema que fue planteado por los Previene, que las áreas no conversan y tiene sentido esa crítica, entonces eso hace falta potenciarlo. Hoy en día, hay una intención nacional de que las áreas puedan conversar más: Tratamiento con Prevención, que ya se está haciendo; en Territorial con Prevención falta más poder ver cómo se asume el trabajo comunal, donde ambos nos beneficiemos de la conversación para poder, además, desarrollar las metas en las comunas.

En el fondo, es el llamado a hacer un trabajo integrativo, pero un trabajo desde los objetivos, porque si nos fijamos en los objetivos en conjunto, va a ser muy difícil que cada uno comience a trabajar sus propios objetivos. Pero es necesario que para antes de todo ello, que nosotros fijemos, como áreas, objetivos en común para el área de Prevención, y no parcelados por programas. Entonces, primero eso, que igual depende un poco más del nivel central, y después entrarían las voluntades de poder trabajar articuladamente, lo que no quiere decir que nosotros no podamos, como regional o a nivel comunal, hacer trabajos en conjunto, pero se hace más difícil cuando no hay un objetivo planificado en común.

Hay que fortalecer mucho más los espacios de diálogo, el trabajo en equipo, trabajar el tema de la comunicación entre nosotros, pero que parta desde tener una instancia en que nos juntemos. Al principio, cuando uno quiere instalar ciertas prácticas, pero lo que necesariamente tiene que darse es un tema más controlado, de ir supervisando para ir instalándolos, después éstas se van dando por sí solas, y eso implica tiempo, implica conocernos, implica aprender a trabajar juntos. Eso es un trabajo más pensado a mediano plazo y es algo que tenemos que aprender a hacer en conjunto, implica invertir mucho tiempo en aquello, pero ¿queremos invertir este tiempo?, implica costos en término de los tiempos que se van a utilizar. Ahora, ¿esto condice con algo que se quiera en la institución?, ¿se quiere hacer esto?, ¿se quiere fortalecer esta situación? Porque cuando se quiere, tienes que generar las condiciones para que esto se desarrolle, y esta situación está presente en varios niveles: a nivel regional, con todos; también a nivel de áreas; y también entre las distintas áreas (inter-áreas). Es importante en algún momento sentarse, evaluar lo que se está haciendo, ir re-pensando nuestras prácticas para ir mejorándolas, y en ese sentido profesionalizar mucho más e ir más allá, tenemos que partir por planificar bien el trabajo de cada uno, planificar cuáles van a ser los trabajos de la dirección regional.

Hay hartas cosas que mejorar, hay instrumentos que se pueden trabajar, hay otros elementos de organización y trabajo en equipo, que debiese también trabajarse en el área, eso debiese potenciarse.

Iría ya más relacionado en cómo optimizamos, por ejemplo, los recursos, que es mejorando el trabajo entre áreas, generando planificaciones entre áreas, trabajo coordinado, reuniones de trabajo, un montón de cosas, pero para llegar a eso son muchas cosas, desde la comunicación hasta planes de trabajo en conjunto entre áreas.

Unidad de Integración Social

Unidades	Integración Social
Nombres	Massiel Rodríguez
Nivel de estudios	<p>Pregrado: Asistente Social Terminando Licenciatura en Educación Postgrado: Diplomado en Gestión de Redes</p>
Cargo y Funciones desempeñadas	<p>Cargo: Gestora del área de Integración Social Funciones: Instalar la política de integración social en la Región de Valparaíso, lo que implica ciertos niveles de trabajo, con distintas líneas transversales, el Plan de Acción Diferenciado también de acuerdo a los énfasis de trabajo. Desde lo operativo contamos con dispositivos para la integración social en la región, hasta el momento, en Valparaíso contamos con tres Viviendas de Apoyo a la Integración Social (VAIS) y con dispositivos de orientación socio laboral (OSL). Eso en términos de oferta programática. En términos de metodología, el área cuenta con una metodología que sea ajustada al diagnóstico de necesidades que se aplica al interior de los centros de tratamiento, y una metodología que es un portafolio metodológico para que los profesionales de estos centros potencien la integración social, las competencias de integración social para las personas usuarias de tratamiento, porque la invitación que hace esta área es a instalar un nuevo paradigma. Cuando se comenzó a hacer estudios de los resultados post rehabilitación, se evidenció que las personas requerían de ciertos soportes a nivel personal, a nivel físico, material, social, familiar, comunitario, culturales, una mirada más sistémica, y desde ahí se empieza a desarrollar una mirada con un concepto que son los Capitales de las Personas, y desde esos capitales nosotros nos hemos parado, desde ese modelo de Capitales de Recuperación y desde ahí surge esta metodología del Diagnóstico de las Necesidades, y es estratégico que los centros lo ejecuten o lo apliquen en el interior, porque entendemos que la integración es parte del proceso de tratamiento y no es un apartado o algo posterior al tratamiento. En cuanto a las VAIS, son dispositivos que son parte del área de Integración Social y que es una instancia habitacional transitoria, al cual postulan las personas, las viviendas son un espacio transitorio, donde las personas pueden completar su proceso de autonomía para la integración social.</p>
Trabajo en equipo	<p>1. El área de Integración Social no tiene equipo en esta región y esta es un área que debiera funcionar con tres profesionales, por lo menos, o quizás estar al nivel del equipo de Tratamiento, considerando que el área ha ido creciendo en cuanto a compromiso, a tareas, o sea, hoy día es inconcebible que una gestora de área cumpla, además, las funciones de asesora de los equipos... porque uno podría pensar que yo sí tengo equipo y que son las OSL y las VAIS, pero estos equipos requieren de asesorías por parte de esta gestora de una manera constante, no son equipos con los que uno pueda apoyarse para hacer otras acciones que demanda el área, por lo tanto, equipo no existe. Yo he procurado ir generando alianzas con otras áreas, como por ejemplo, con Administración y Finanzas en el tema de los presupuestos de las actividades, también hay un trabajo que se puede hacer en conjunto con los gestores de calidad del área de Tratamiento, y lo que hacemos ahí en esta asociación es que los gestores de calidad, como ellos van una vez al mes a cada uno de los centros, me van reportando cuáles son los centros que tienen mayor necesidad, o sea, yo puedo filtrar y priorizar, focalizar qué centros asesoro. Se han implementado estrategias de grupos provinciales y también regionales, y este año se me sumaron los 12 centros de población adolescente. A todo lo anterior, suma los 30 Previene de la región, que no pueden quedar ninguno atrás, porque son parte de la red de articulación social. La idea es que Integración Social transversalice las otras áreas y podamos ir avanzando, podamos generar acciones en apoyo con las otras áreas. Igual el tiempo y la cantidad de carga laboral de pronto impide esta cosa de más de trabajo en conjunto o cómo está estructurada también esta organización, porque está estructurada del modo, más bien, clásico, donde cada una de las áreas está súper compartimentada. Entonces, esta cosa transversal, de trabajo en equipo, surge un poco más forzada, es difícil articular el trabajo por cómo están estructuradas las planificaciones y las áreas de trabajo. Ahora, yo no me quedo atrás, porque igual intencionamos planes de veros, de encontrarnos, y este año hemos logrado con cada una de las áreas mucho más que lo hecho en 2014, avanzar en eso, posicionar la temática.</p>

	NO APLICA
	NO APLICA
Reforzamiento de conocimientos profesionales	NO APLICA
Adaptación al nuevo modelo	<p>Ha sido insuficiente la capacitación que se ha dado, se requiere un proceso de entrenamiento de más larga data. Yo, desde Integración Social, no me siento para nada capacitada, todavía no queda claro cómo va a ser la puesta en marcha de este nuevo modelo territorial, eso todavía queda en la nebulosa. Yo por lo menos defiendo la tesis de que antes de la instalación práctica o conceptual del nuevo modelo territorial, hay que hacer algunos cambios que tenemos en la estructura como SENDA, que estamos súper compartimentados, entonces pensar en una estrategia que va implicar un trabajo de equipo, líneas transversales de áreas más sólidas, eso requiere un trabajo previo antes de ejecutar un modelo.</p>
Detección de procesos claves	<p>A los centros de tratamiento aplico asesorías de las metodologías de integración social y hacer seguimiento de que, efectivamente, las metodologías se estén aplicando, todo lo que se recopila se va incorporando, se van modificando las metodologías. Integración Social, en conjunto con los dispositivos de apoyo, evidencia los resultados post de las personas que estuvieron en tratamiento, porque hemos evidenciado que las personas que ingresan a las viviendas de apoyo, a veces, han estado bastante descendidas en términos de la salud mental.</p> <p>Todas estas situaciones nos desafían a generar cambios, a conversar más con los compañeros de Tratamiento, a nivel nacional, y hacer algunos ajustes metodológicos también en lo que es tratamiento. Por eso que es importante el tema de poder conversar con las otras áreas, y lo defino como uno de los procesos importantes, porque como ya lo mencioné, Integración Social transversaliza a todas las áreas de SENDA. De ese modo, yo voy generando estrategias para ir dando cumplimiento a las labores que tengo que realizar.</p>
Participación en los procesos	Participación directa
Dificultades en el desarrollo de los procesos	<p>Yo quisiera no seguir quejándome con lo del equipo, no creo que sea una dificultad, pero sería una gran oportunidad tener una persona más en el equipo para trabajar. Ahora, de no ser así, creo que uno tendría que seguir implementando planes para superar las dificultades, que tienen que ver con que una no alcanza a visitar los 30 Previenees, los 24 centros de tratamiento de adulto, los 12 centros de tratamiento adolescente... en realidad la principal dificultad acá es el tema del recurso humano que implica armar estas otras estrategias de trabajo.</p> <p>En un principio, yo creo que también estuvo la dificultad para poder coordinarnos con los compañeros de SENDA; hoy día, con Tratamiento tenemos todas las ganas de fortalecer esto, pero los tiempos nos faltan, y creo que como desafío con Gestión Territorial, la asesoría a los Previenees hay que fortalecer este rol y lograr que los Previenees sean más autónomos respecto al trabajo en integración social, porque todavía es un área que, desde los SENDA Previene (hay excepciones, sin duda), no se le da la misma connotación que las otras áreas, por ejemplo, Educación. Y es que no tenemos metas asociadas a los Previenees, Integración tiene metas con las OSL y no con los Previenees.</p> <p>También faltan sistemas de gestión de las acciones, y por gestión me refiero al seguimiento, al cumplimiento de procesos, cómo hacerlo, hay súper poco tiempo para hacer un plan de mejora, es una dificultad.</p>

Propuestas de mejoras

Sería una gran oportunidad tener una persona más en el equipo para trabajar, pero yo igual he trabajado en tener que mejorar esta situación y he ido trabajando con las otras áreas, más con Tratamiento, me han ayudado bastante los gestores de calidad en el tema de la detección de las necesidades de los centros de tratamiento, de cuáles están más descendidos y ahí ir priorizando.

Pero como te digo, ante la ausencia de, al menos, un profesional en esta área, yo debo buscar las estrategias necesarias de trabajo, porque el trabajo se tiene que hacer y en eso me las he ido arreglando con Tratamiento, principalmente.

Ahora, también es súper importante el tema de las áreas compartimentadas, que ya te lo mencioné, que es necesario que se abran un poco más, que exista esta disposición de trabajo entre las áreas, porque, como área de Integración Social y como la única profesional que se desempeña acá, me ayudaría bastante.

Secretaría

Unidades	Secretaría
Nombres	Sandra Carrasco
Nivel de estudios	Técnico: Secretariado Administrativo; en Servicio Social
Cargo y Funciones desempeñadas	Cargo: Secretaria del servicio y de la directora Funciones: Bibliodrogas, OIRS, parte de la ley del lobby, y la atención al público en primera instancia. Como secretaria del servicio, veo todo lo que es el ingreso y despacho, tanto en papel (correo), y subir al sistema, que es la plataforma del servicio, que es el SIDOC, que es como oficina de partes, pero virtual.
Trabajo en equipo	<p>1. Yo trabajo con todas las áreas: con Comunicaciones, con Tratamiento, con Prevención, con Integración, Administración y Finanzas, y con quien lo requiera. Yo tengo que dar cumplimiento a metas relacionadas a la OIRS, que es la plataforma de atención ciudadana, y yo sí siento apoyo del equipo, y por equipo digo a todos, para dar cumplimiento a estas metas que se me encomiendan.</p> <p>NO APLICA</p> <p>3. Metodología de trabajo: Yo también tengo mi red, entonces eso te sirve bastante en el trabajo diario, también tengo mi carácter, entonces el carácter de la persona es el que te hace el poder llegar a trabajar mejor con el equipo que te toca trabajar.</p>
Reforzamiento de conocimientos profesionales	Sí refuerza mis conocimientos profesionales
Adaptación al cambio	NO APLICA
Detección de procesos claves	Todos, todo el trabajo que se hace a diario, es importante, todo contribuye: en lo que tenga que ver en materia de prevención, la persona que viene a solicitar ayuda por tratamiento, o que viene a hacer alguna denuncia. Todo es importante.
Participación en los procesos	Participación directa e indirecta
Dificultades en el desarrollo de los procesos	Yo creo que falta más claridad en algunas personas en la labor que desempeñan, el desconocimiento de lo que deben desempeñar diariamente y que no son claros, les falta carácter, determinar, decisiones.
Propuestas de mejoras	Lo que te mencionaba pasa más por las voluntades de las personas. Lo de las jornadas regionales ha servido para conocernos un poco más en la labor que desempeña cada departamento, que en algunos casos, a pesar de que llevo tiempo, igual hay algunas cosas que no se sabían que lo hacía tal departamento, porque con algunos lo tengo completamente claro, pero con otras no.