



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



**SEMINARIO DE TÍTULO  
PARA OPTAR AL TÍTULO  
PROFESIONAL DE ASISTENTE SOCIAL  
Y AL GRADO ACADÉMICO  
DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

**“INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL EN MATERIA DE SEGURIDAD  
CIUDADANA. APROXIMACIONES DESDE LA GERENCIA  
SOCIAL: EL CASO DE VILLA ARAUCO”**

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL  
BIBLIOTECA

**EQUIPO SEMINARISTA:** SR. JONATÁN FUENTEALBA EGNEM  
SRTA. VIVIANA MACHUCA GARRIDO  
SRTA. CLAUDIA OLIVARES PACHECO  
SR. FRANCISCO SOTOMAYOR LÓPEZ

**DOCENTE GUÍA:** PROF. CHRISTIAN CORVALÁN RIVERA



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL



REF.: INFORMA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN  
SEMINARIO DE TÍTULO ALUMNA QUE SE INDICA

VALPARAISO, 05 diciembre del 2006.

**SEÑOR DECANO:**

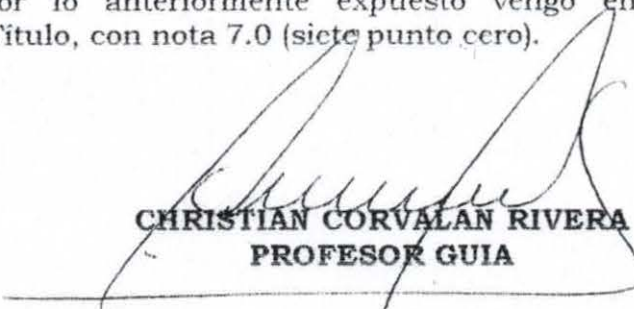
En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Guía, cumpla con informar a Ud. la evaluación practicada y calificación que he asignado al Seminario de Título denominado: **"INTERVENCION PSICOSOCIAL EN MATERIA DE SEGURIDAD. APROXIMACION DESDE LA GERENCIA SOCIAL: EL CASO DE VILLA ARAUCO"**, cursado durante el año académico 2006 por los alumnos de la Escuela de Trabajo Social Sr. JONATAN FUENTEALBA EGNEN, Srta. VIVIANA MACHUCA GARRIDO, Srta. CLAUDIA OLIVARES PACHECO y Sr. FRANCISCO SOTOMAYOR LOPEZ, incluyendo la sistematización de dicho seminario en el respectivo Informe Final.

El seminario desarrollado por los alumnos, se enmarca en el surgimiento de un nuevo paradigma para la gestión social, tal como queda demostrado. La gerencia social, se presenta como una aproximación valorica, teórica y metodológica de alta compatibilidad con el trabajo social, en especial cuando la experiencia se implementa a nivel de intervención local.

En este sentido el seminario se vuelve una innovación exploratoria al que hacer disciplinario, estando su riqueza en el análisis de los procesos desarrollado tanto como en la búsqueda de replicabilidad y perfeccionamiento de la gestión, dando paso a la incorporación de la gerencia social como parte del repertorio de modelos de intervención en desarrollo local para el trabajo social.

Finalmente es importante dar cuenta que este seminario cumple con los ejes básicos del que hacer social racional, por una parte la incorporación en una experiencia concreta, la reflexión sobre esas experiencia, la incorporación de las reflexiones convertidas en herramientas para la gestión y todo ello de la mano de un proceso de creación de valor publico en la comunidad.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota 7.0 (siete punto cero).

  
**CHRISTIAN CORVALÁN RIVERA**  
**PROFESOR GUIA**

AL SEÑOR  
**ANTONIO PEDRALS G. de C.**  
DECANO  
FACULTAD DE DERECHO Y  
CIENCIAS SOCIALES  
PRESENTE



REF.: INFORMA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN  
SEMINARIO DE TÍTULO ALUMNA QUE SE INDICA.

VALPARAISO, 05 diciembre del 2006.

**SEÑOR DECANO:**

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Informante, cumpla con informar a Ud. la evaluación practicada y calificación que he asignado al Seminario de Título denominado: **"INTERVENCION PSICOSOCIAL EN MATERIA DE SEGURIDAD. APROXIMACION DESDE LA GERENCIA SOCIAL: EL CASO DE VILLA ARAUCO"**, cursado durante el año académico 2006 por los alumnos de la Escuela de Trabajo Social Sr. JONATAN FUENTEALBA EGNEN, Srta. VIVIANA MACHUCA GARRIDO, Srta. CLAUDIA OLIVARES PACHECO y Sr. FRANCISCO SOTOMAYOR LOPEZ, incluyendo la sistematización de dicho seminario en el respectivo Informe Final.

En la evaluación, de acuerdo a lo establecido en el Artículo del Reglamento del Plan de Estudios vigente, he tenido en consideración los siguientes aspectos: importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional; aspectos metodológicos; amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la bibliografía utilizada; régimen formal de citas; carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

Es menester, destacar la propuesta metodológica desarrollada en la intervención no sólo desde el logro de los objetivos planteados, sino por la excelente fundamentación del tipo de Diseño de Investigación Descriptiva con Enfoque Dominante Cualitativo Multimodal seleccionado por los seminaristas. A su vez, resalto la temática "Gerenciamiento Social" muy poco abordado en las Escuelas de Trabajo Social hoy en día, y que sin duda los Tesistas logran evidenciar la importancia de las herramientas en uso creciente en lo que respecta a las Intervenciones Psicosociales. Por último exponer la óptima sistematización que logran para un proyecto altamente complejo en su implementación y Gerenciamiento profesional.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota 7.0 (siete punto cero).

**MAXIMILIANO GARCIA CARMONA  
PROFESOR INFORMANTE**

AL SEÑOR  
**ANTONIO PEDRALS G. de C.**  
DECANO  
FACULTAD DE DERECHO Y  
CIENCIAS SOCIALES  
PRESENTE

## *Agradecimientos*

*Esta es la parte más difícil de la Tesis: Hacer los Agradecimientos, por que siempre queda alguien fuera, pero voy a tratar de nombrar a todas las personas que de una u otra manera me acompañaron en este hermoso paso por la Universidad.*

*En primer lugar quiero agradecer a mi familia, especialmente a mi mamá, mi papá y mi hermano, quienes de distintas maneras me brindaron su apoyo incondicional, sobre todo en aquellos momentos más difíciles debido a que mis condiciones de salud no eran las mejores, Gracias mamá y papá por tenerme siempre todo y que yo no me preocupara de nada.*

*En segundo lugar quiero agradecer a mis amigos, Paula, Viviana y Pancho. Vivi, mi amiga incondicional, mi compañera de tesis, de carretes, de todo, es quien ha estado en los buenos y malos momentos de este tiempo, gracias por todo tu cariño y comprensión.....y por soportarme. Pauly: nos re encontramos... que puedo decir... simplemente una gran persona, amiga y compañera, que me entrega toda su energía y amor en todos y cada uno de los momentos sobre todo en aquellos...gracias. Pancho: este último tiempo nos hemos conocido hecho amigos, hemos sido apoyo mutuo y grandes compañeros de carrete...simplemente gracias.*

*En tercer lugar quiero agradecer a una persona que hoy no está conmigo: Francisco, quien fuera mi fiel compañero y mi vida por tantos años entregándome todo su amor, compañía, comprensión, apoyo...a ningún precio...Fran gracias por todo.*

*En cuarto lugar quiero agradecer a la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Valparaíso.*

*Al Profesor Mauricio Ureta, por haber confiado en mis capacidades y haberme brindado un espacio de trabajo en esta gran institución.*

*Al Profesor Maximiliano García, por su paciencia, sus consejos y su colaboración en este estudio. A Rossanita, por todo su cariño y buena voluntad. A Franco Villarroel, por su apoyo continuo en este trabajo. A mi gerenta Pierina Penna, por confiar en mi tanto a nivel personal como laboral, por todos los buenos momentos. A Anita por su fiel apoyo y cariño ...y por su puesto a mi profesor guía Sr. Christian Corvalán, por su gran aporte en lo teórico, en lo técnico y en lo personal...gracias profe.*

*Finalmente quiero agradecer a mi familia en general, a mi abuelo, a la Pili, a mis tíos, a la Familia de Fran, a mis compañeros de tesis: Vivi, Pancho y Jona, a este último por hacernos reír en los momentos difíciles, y a Napoleón (mi perrito)...*

*Gracias Totales... a todos los quiero mucho.*

*Claudia.*

## **AGRADECIMIENTOS.**

*Este es el espacio en que les agradezco a todas las personas que estuvieron durante el paso de estos últimos cinco años:*

### ***A mi familia:***

*Papá: Has sido la persona más incondicional en mi vida... Gracias por tu paciencia y comprensión, por tus cálidos consejos y por darme la libertad necesaria para tomar mis propias decisiones. Te quiero mucho.*

*Rorro: Te quiero mucho hermano... siempre hemos sido Tu y Yo, en los malos y buenos momentos...*

*Mamá: Te quiero mucho... gracias por tu constante preocupación*

### ***A mis tíos y primos***

*Mis padrinos: Tíos, ustedes muchas veces me han dado confianza en mi misma, cada vez que me alentaban a seguir adelante, los quiero.*

*Bruno y Angelo: Gracias por entregarme siempre alegría y una forma de ver la vida sin tantas preocupaciones. Durante todo este año han sido una gran compañía, los quiero mucho.*

*Fernanda: Me acompañaste y animaste durante todo este proceso. Eres una de las personas más importantes en mi vida... Te Quiero con locura!!!*

*A mi Tío Rodrigo, Tía Gaby y primas, agradezco su constante preocupación y oraciones por mi bienestar.*

### ***Osier:***

*Simplemente... Te amo... gracias por acompañarme en este camino, por estar conmigo cada vez que me sentí mal y cansada, por soportar mi mal carácter, por compartir mis alegrías y por mostrarme mis potencialidades.*

### ***A mis amigos:***

*Clau: mi amigui... mi partner. Te quiero mucho, agradezco tus consejos, tus terapias, tu comprensión, tu paciencia y por compartir conmigo este difícil proceso.*

*Pancho: gracias por tus momentos de contención, por tus consejos, por ser un compañero en innumerables carretes y jornadas de estudios.*

*Pauly: Muchas gracias por mostrarme cosas distintas...que hay fuerzas y energías donde acudir en los momentos difíciles.*

*A mis amigos de la Universidad: Juan Pablo (gordo), Naty, Rodrigo, Pancha, Xime, Vale y Carola, con ustedes esta etapa se convierte en uno de los mejores momentos de mi vida.*

### ***A las personas que conforman la DAE:***

*Al Profesor Mauricio Ureta, quien confió en mis capacidades y se arriesgó en incluirme en su equipo de trabajo. A mi profe guía Christian Corvalán, que me entregó grandes enseñanzas profesionales durante este Seminario. A Franco Villarroel, por sus consejos. A Pierina y Margarita... quienes fueron un gran apoyo en estos últimos meses. A Anita Luisa, Rossanita y Maximiliano, por su constante preocupación.*

*A mis compañeros de Tesis: Jona, Clau y Pancho, les agradezco entregarme tantas risas y alegría en los momentos más difíciles del proceso.*

*Y finalmente, a todas las personas que me acompañaron de alguna u otra forma.*

***Muchas Gracias.***

***Viviana.***

## AGRADECIMIENTOS

*Al finalizar este camino, llega el momento de recordar a todos aquellos que estuvieron siempre conmigo, y que con su mano cariñosa fueron fortificando este proceso, que desde los comienzos se manifestó de forma sinuosa, pero que al terminar, se ha transformado en la decisión más importante y acertada de mi vida.*

*Por eso, quiero agradecer a cada una de las personas que me acompañaron en este proceso:*

*A Dios, que con su manto de bondad y bendiciones, me dio la fortaleza y claridad de seguir adelante en el camino que había escogido, el que no estuvo carente de complicaciones y dificultades, pero que siempre estuvo acompañado de su sombra protectora.*

*A mi padre, que con su palabra sabia y siempre presente supo tener una respuesta a cada uno de los momentos en los que me encontraba más confundido, entregándome la orientación necesaria para cada una de mis dudas; gracias por todo lo que me has entregado, y por haberme mostrado que la búsqueda del éxito pasa siempre por lo que te hace más feliz en la vida.*

*A mi madre, que con su constante gesto cariñoso, fue un bálsamo de tranquilidad en mis días de incertidumbre, y que me traspasó toda su fuerza y energía para seguir adelante en mis diarias luchas; la entereza que hoy tengo, te la debo en gran medida a tí*

*A mis hermanos, fuente de eterna alegría, que sin saberlo a lo mejor, entregaron lo mejor de sí para alcanzar mi propio éxito. Su paciencia puesta a prueba durante todos estos años, y fueron constante compañía en este camino.*

*A mi gran amor Carolina; compañera incansable, amiga fiel y apoyo en mis mejores y peores momentos; una de las mejores cosas que pudo haberme pasado al*

*momento de seguir este camino fue el haber conocido a la persona que ha llenado mi mundo de alegría... este triunfo también es tuyo.*

*A mis compañeros Francisco, Claudia y Viviana, que a pesar de las divisiones que nos marcaron en el último momento de este proceso, siempre fueron comprensivos a las distintas circunstancias por las que pasamos; gracias por todos los momentos vividos, por los buenos, y también por los otros, que fueron construyendo entre nosotros esos recuerdos que se mantienen en el tiempo y que me acompañarán por mucho tiempo*

*A mi profesor Christian Corvalán, quien no solo ha sido el guía de este Seminario, sino que también ha pasado a transformarse por circunstancias de la vida, en un amigo y confidente...gracias por la confianza puesta en mí, en los distintos proyectos que hemos emprendido.*

*A Mauricio, Maximiliano, Ana Luisa, y a todos los que son parte del proyecto DAE...las lecciones de compromiso y lealtad son de aquellas que no se olvidan fácilmente, y a pesar de las dificultades, al final siempre nos hemos mantenido en pie.*

*Ya todos aquellos que no nombré:....compañeros, profesores, amigos, familiares, y a todos quienes de una u otra forma estuvieron involucrados en mi camino, aquellos que ya pasaron, y aquellos que aún se mantienen conmigo....*

*Muchas Gracias*

*JONATÁN*

En este minuto quiero detenerme para recordar a aquellos que formaron parte durante este proceso, quiero dedicar el trabajo de estos 5 años de Estudio y esfuerzo, que culminan y al mismo tiempo se proyectan, primero y por sobre todo a mi Familia, a mi querida Madre pilar central, básico e imprescindible de todo lo que he construido en mi vida, a mi Padre, quien me ha entregado el valor de la lealtad, la constancia y el trabajo, a mi hermana, una gran mujer, que solo se equivale su valor a sus ganas de ser mejor, a mis abuelos, a mi Tata nene, que no ha existido un día en el que no lo haya sentido junto a mí, con quien inicié mis primeras conversaciones de política e historia, a mi nana Rosa, siempre dispuesta a entregarme su ternura y paciencia, a mi Nana Tina, a mis tíos y primos.

También quiero recordar a mis amigos de siempre... a la "Fundación", Aldo, Lucho, Eric, Jano, Ricardo, Toño y Raúl., tremendos y leales compañeros, camaradas en grandes momentos de nuestras vidas.

A mis amigos y amigas de la Universidad, a Paulila... sencillamente irremplazable (hoy... soy un pez que nada un poco más arriba), a Claudia... "Colita" Olivares, por su brillantes y alegría en todo momento, a Vivi, amiga entrañable y una profesional increíble, a Pancha, cosmopolita, sofisticada, vanguardista, simplemente Pancha, a "Pelao" Juan pablo, amigo en todas, a Rodrigo "padtner" y a su familia, quienes me alojaron en más de una oportunidad en jornadas maratónicas de estudio, a Jonatán y su buen humor a toda prueba, a Coté Cáceres, Vale, Xime, Lilian, Daniela, Cota, Wale y Adriana, quienes en diferentes momentos de estos cinco años me brindaron su apoyo.

A mis compañeros de Tesis: a Claudia, Vivi y Jona , con quienes pasamos durante el último año y medio, momentos intensos, tanto en lo gratificante como en lo difícil, y debimos enfrentarnos al desafío de tomar opciones importantes y de ser responsables con ellas mismas, desarrollándonos y perfeccionándonos, creo que definitivamente durante este proceso hemos crecido de una forma sorprendente.

A mis Compañeros de Trabajo, quienes confiaron en mis ganas de aportar y participar en un proyecto que define a nuestra profesión como una disciplina docta, rigurosa y lideradora de procesos. Especial mención merece en este sentido, el Profesor Mauricio Ureta, quien apostara primeramente en mi deseo de superación y desarrollo, tanto profesional, intelectual y humano; también a Maximiliano por su guía, paciencia y lealtad, a Franco por su humor "distinto" y su buena onda, a Christian, por su ayuda constante, y su preocupación para con nuestro trabajo y finalmente, pero por esto no menos importante a Roxanita, y Pierina, grandes personas que en los últimos meses han sido un tremendo apoyo

Finalmente, decir, que este camino recién comienza, y que mi etapa en la Universidad constituyó un periodo lleno de alegrías y logros, de superación y crecimiento constante, que me acompañaran siempre.

Es todo cuanto puedo Informar.

Adelante Estudios.

***La actual convergencia entre complejidad e incertidumbre en la implementación de programas sociales, requiere nuevos perfiles y genera necesidades para los nuevos procesos de gerenciamiento.***

### **Presentación:**

Actualmente las variables que se entrecruzan en cada uno de los espacios en los que el Ser Humano se mueve, ya sea a través de lo económico, lo político y lo evidentemente social, hacen que el concepto de complejidad deba ser incorporado en cada una de las discusiones de manera de construir constantemente la realidad en un mundo tan dinámico, capacidad que se hace fundamental cuando el tema de estudio es lo Social.

En términos generales, lo social se construye a partir de imaginarios sociales, de representaciones, que a su vez generan diferentes impactos en la singularidad de cada grupo, barrio o sujeto. Estos imaginarios son condicionados y a su vez se condicionan sistémicamente, generando un amplio espectro de nuevos temas, e interrogantes, de nuevos aspectos institucionales y evidentemente nuevos problemas sociales, lo que hace necesario adoptar nuevas formas para comprender la realidad, y al mismo tiempo nuevas formas de análisis y por supuesto de intervención.

Es precisamente aquí donde nace el presente estudio en búsqueda de nuevas formas de analizar y llevar a cabo una intervención, pero una intervención desde una mirada particular como es el Modelo de la Gerencia Social.

No obstante, dicho Modelo, ha sido estudiado sólo desde los ámbitos más macros, es decir desde los principios y fundamentos que generan la Política Social de un país, dejando de lado el nivel micro que responde precisamente a la implementación de esa Política, siendo allí donde se requiere una estrategia de acuerdo a la realidad específica en donde se inserta el Programa o Proyecto.

Es así como a partir del Desarrollo de la experiencia del proyecto: "Integración Comunitaria una estrategia para la Coproducción de Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social", es posible ir evidenciando elementos que introducen al lector en las diferentes temáticas relacionadas al ámbito de la Seguridad Ciudadana, quien entregará las bases donde se fundamenta la experiencia, las políticas y estrategias de la Universidad de Valparaíso, quien actúa como organismo ejecutor de la misma experiencia.

Una vez situado el contexto es posible ir identificando los principales conceptos en los que se desarrollará el estudio, entre los que aparecen fundamentalmente la Participación Social, el Desarrollo Local y el Empoderamiento, conceptos que cobran sentido al introducir la temática de la Gerencia Social como Modelo de Gestión, conformando de esta manera, un cuadro que permite dar cuenta de la propia experiencia a la luz de este modelo y como esto se ve reflejado en los conceptos recientemente mencionados.

Lo anterior le permitirá al lector ir encontrando importantes hallazgos y aprendizajes que sentarán las bases de futuras propuestas de Intervención para el Trabajo Social.

En definitiva, se invita y convoca al lector ha adentrarse en la temática de la Gerencia Social a través de esta experiencia, y sobre todo lo que ello significa para el Trabajo Social, que a juicio del Equipo Seminarista, se caracteriza por ser una temática innovadora, contingente y dinámica y da un significativo aporte para la discusión, reflexión y conocimiento tanto para las intervenciones a nivel psicosocial, como para la profesión del Trabajo Social en general.

<b>CAPITULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>Pág.</b>	<b>5</b>
1.1	Fundamentación del Estudio.	6
1.2	Preguntas Significativas.	7
1.3	Formulación del problema.	8
1.4	Objetivos de Investigación.	8
1.5	Metodología de Investigación	9
<b>CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL</b>	<b>Pág.</b>	<b>13</b>
2.1	Contexto	14
2.2	Estado del Arte	24
2.3	Elementos Conceptuales	27
2.4	Discusión Bibliográfica	47
<b>CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>Pág.</b>	<b>60</b>
3.1	Antecedentes Generales del Proyecto	61
3.2	Diseño de Intervención	64
3.3	Estrategia de Análisis	72
3.4	Primer Momento Metodológico	75
3.5	Segundo Momento Metodológico	99
3.6	Tercer Momento Metodológico	124
<b>CAPITULO 4: HALLAZGOS Y APRENDIZAJES DEL ESTUDIO</b>	<b>Pág.</b>	<b>159</b>
4.1	Hallazgos y Aprendizajes para los agentes involucrados	160
4.2	Hallazgos y Aprendizajes para el Modelo de Gerencia Social	164
4.3	Hallazgos y Aprendizajes para el Trabajo Social	167
4.4	Hallazgos y Aprendizajes del Equipo Seminarista	174
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>REGISTROS FOTOGRÁFICOS</b>		
<b>ANEXOS</b>		

# Capítulo I

## *Capítulo 1: Diseño de Investigación*

### **Presentación:**

Por medio del presente capítulo se busca entregar al lector una caracterización de los lineamientos metodológicos que guían y sustentan el estudio de la experiencia del proyecto "Integración Comunitaria una estrategia de coproducción para la Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social".

En primer lugar se hace necesario establecer la forma en que se llevará a cabo el estudio, delimitando los fundamentos que sustentan la pertinencia del mismo durante el presente Seminario de Título.

Paralelamente se desarrollan las preguntas significativas, las que buscan orientar la definición del objeto de estudio y la problematización frente al mismo, para finalmente enunciar y definir los objetivos a desarrollar, los que a su vez generarán la descripción y análisis de los mismos.

### 1.1.- Fundamentación del Estudio:

La realización de estudios abocados a la revisión de experiencias de intervención psicosocial como el proyecto: "Integración Comunitaria una estrategia de Coproducción para la Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social", cobra importancia en los siguientes ámbitos:

- **Trabajo Social como disciplina:** la experiencia representa un aporte en materia de generación y desarrollo del conocimiento.  
La importancia que trae consigo la utilización de elementos de dos metodologías (Metodología de Intervención Tradicional: Ciclo Tecnológico; y metodologías nuevas: Modelo de Gerencia Social), que de manera teórica resultan tener más bien una lógica dialéctica que complementaria, por lo que podría potencialmente convertirse en una propuesta metodológica de intervención interesante, desprendiéndose de ésta, potenciales competencias del Trabajador Social en el quehacer profesional, además de contribuir al aporte y revisión de la Metodología a nivel conceptual, contrastado con la práctica en una experiencia concreta.
- **Relevancia Social:** impacta de forma directa a profesionales y equipos ejecutores que trabajan en la formulación, ejecución e implementación de Proyectos Psicosociales en el ámbito de la Seguridad Ciudadana.
- **Instituciones involucradas:** el estudio cobra significancia para el Programa Comuna Segura, que en la actualidad no realiza intervenciones comunitarias con metodologías innovadoras en materia de registro de experiencias. En segundo lugar, se encuentra la Universidad de Valparaíso, institución que hoy en día se enmarca como un agente activo de desarrollo económico, social y cultural dentro de su localidad. En este sentido, la dimensión Psicosocial de la presente propuesta, se sitúa como una estrategia clave desde el

punto de vista de hacer efectivo el principio de Responsabilidad Social Universitaria.

### 1.2.- Preguntas Significativas:

Para dar concreción al problema, se han determinado una serie de preguntas significativas que dan luces a la formulación definitiva de éste, y permiten señalar los múltiples elementos que pueden ser identificados dentro de la complejidad de la problemática.

- ¿Existen registros de experiencias en materias de Intervención Psicosocial que utilicen metodología de Intervención?
- ¿Existen experiencias que utilicen distintas Metodologías de Intervención en proyectos de Intervención Psicosocial Comunitaria en Materia de Seguridad Ciudadana?
- ¿Cuáles son los elementos de estas nuevas metodologías que aportan a las nuevas estrategias de intervención?
- Si estos elementos fueran una contribución para la Universidad como órgano ejecutor de proyectos psico-sociales comunitarios en materia de seguridad ciudadana, ¿cómo se harían efectivos?
- ¿Cuáles son elementos que influyen en la ejecución de Intervenciones Psicosociales comunitarias en materias de Seguridad Ciudadana?

### **1.3- Formulación del Problema:**

Los actuales desafíos del Trabajador Social, involucran no solo la intervención efectiva en las distintas realidades sociales, sino además las formas de aproximarse a los sujetos de intervención acompañado por la constante revisión de estos procedimientos. Asimismo, la intervención como provocadora de cambios, busca realizar transformaciones sociales desde situaciones que se consideran carentes de bienestar; por otro lado, lo más importante es que la Intervención está dirigida a personas y contextos distintos que demandan también distintas formas de abordarlos. Es por lo anterior que surge la necesidad de visualizar nuevas o combinadas formas de intervenir en las distintas realidades.

Por lo tanto, el equipo seminarista considera importante la:

***"Necesidad de articular elementos tanto de lógicas tradicionales, como de nuevas lógicas en materia de intervenciones Psicosociales Comunitarias en Proyectos de Seguridad Ciudadana"***

### **1.4.- Objetivos de Investigación**

#### **1.4.1.-Objetivo N ° 1**

Describir y analizar la experiencia del proyecto "Integración Comunitaria, Una Estrategia de Coproducción Para la Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social".

#### **1.4.2.-Objetivo N ° 2**

Describir y Analizar a través de la experiencia del Proyecto "Integración Comunitaria: Una Estrategia De Coproducción Para La Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local Y Responsabilidad Social", la articulación de elementos tanto de lógicas tradicionales, como de lógicas de la gerencia social en materia de intervenciones psicosociales Comunitarias en Proyectos de Seguridad Ciudadana.

### **1.4.3.-Objetivo N ° 3**

Descubrir elementos significativos en el modelo de Gerencia Social para los roles del Trabajador Social, a partir del análisis de la experiencia del proyecto: "Integración Comunitaria, una Estrategia de Coproducción para la Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social".

### **1.5.- Metodología de Investigación:**

#### **1.5.1.-Enfoque de Investigación:**

El enfoque investigativo, corresponde a la definición del carácter Cualitativo o cuantitativo del Estudio.

"El enfoque cuantitativo, Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (...)

Enfoque Cualitativo: por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular las preguntas surgen como parte del proceso de investigación, y al ser este uno flexible, se mueve entre los eventos y su interpretación y entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. "<sup>1</sup>

El presente estudio utilizará un enfoque Multimodal de Investigación, el cual "consiste en la convergencia o fusión de Enfoques de Investigación Cualitativo y Cuantitativo"<sup>2</sup>. Al mismo tiempo se divide

---

<sup>1</sup> Hernández Sampieri, Roberto, op cit, página 5.

<sup>2</sup> Hernández Sampieri, Roberto, ibit cit, página 8.

en tres Modelos: el Modelo de Dos Etapas, el Modelo Mixto y el Modelo de Enfoque Dominante, de los cuales utilizaremos este último.

Enfoque Dominante: En este estudio, el Modelo se desarrolla bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques (el que prevalece) , y la investigación mantiene un componente(s) del otro Enfoque"<sup>3</sup> .

Para este estudio, el Enfoque dominante será el Cualitativo, debido a que los objetivos que lo guían poseen un carácter descriptivo, el cual a criterio del equipo seminarista, puede ser llevado acabo con mayor profundidad y flexibilidad a través de los procedimientos provenientes de este enfoque.

Por otro lado, la documentación y las distintas fuentes provenientes de la experiencia del proyecto estudiado, se basan en descripciones y observaciones, ajustándose nuevamente el enfoque cualitativo a las exigencias del presente estudio.

### **1.5.2.-Tipo de Investigación:**

El Tipo de investigación utilizado para este estudio es de carácter Descriptivo, ya que permitirá al equipo seminarista describir la articulación de dos metodologías de intervención en el proyecto "Integración Comunitaria, una Estrategia de Coproducción para la Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social".

Los Estudios Descriptivos "buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o de cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para los

---

<sup>3</sup> Ibit cit, página 20.

- investigadores cuantitativo, medir; y para los cualitativos recolectar información)."4

### 1.5.3.-Naturaleza del Estudio:

El presente estudio tendrá una naturaleza Inductiva, en la cual se "exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas (van de lo particular a lo general)."5

### 1.5.4.- Delimitación de la Unidad de Análisis:

El Universo está delimitado por los siguientes agentes:

1. El equipo de Gestión
2. El contexto Institucional del proyecto ( Universidad de Valparaíso, Programa Comuna Segura e Ilustre Municipalidad de Viña del Mar).
3. La Comunidad de Villa Arauco.

### 1.5.5.-Técnicas de Recolección de Datos:

Objetivos	Enfoque	Técnicas	Instrumento
<b>N ° 1</b> Describir y analizar la experiencia del proyecto "Integración Comunitaria, Una Estrategia de Coproducción Para la Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social".	Cuantitativo Cualitativo	Análisis Documental  Encuesta	Registro de actividades  Pautas de Observación  Cuestionario

4 Ibit. Cit. Página 117.

5 Ibit. Cit. Página 13.

<p><b>N° 2</b></p> <p>Describir y Analizar a través de la experiencia del Proyecto "Integración Comunitaria: Una Estrategia De Coproducción Para La Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local Y Responsabilidad Social", la articulación de elementos tanto de lógicas tradicionales, como de lógicas de la gerencia social en materia de intervenciones psicosociales Comunitarias en Proyectos de Seguridad Ciudadana.</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Análisis Documental</p>	<p>Registro de actividades</p> <p>Pauta de Observación</p>
<p><b>N° 3</b></p> <p>Descubrir elementos significativos en el modelo de Gerencia Social para los roles del Trabajador Social, a partir del análisis de la experiencia del proyecto: "Integración Comunitaria, una Estrategia de Coproducción para la Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social".</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Análisis Documental</p>	<p>Registro de actividades</p> <p>Pauta de Observación</p>

# Capítulo II

## **Presentación**

Por medio del presente capítulo se pretende entregar al lector los elementos que conformarán el Marco Referencial, el cual estará compuesto por cuatro ejes temáticos, los que permitirán ubicar al lector de manera contextual y conceptual.

En primer lugar se describe el contexto que rodea a la experiencia, del cual se identifican tres agentes claves: la Universidad de Valparaíso a través de su Dirección de Asuntos Estudiantiles, el Programa Comuna Segura y la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar.

En segundo lugar se describe el Estado del Arte, el cual hace un recorrido de las aplicaciones que ha tenido el Modelo de Gerencia Social, tanto en ámbitos internacionales como nacionales; además se identifican los espacios de formación de este modelo.

En tercer lugar se identifican los elementos conceptuales, los que están compuestos por definiciones que permiten dar cuenta de diferentes visiones, que guardan directa relación con el objeto de estudio definido para los fines del presente Seminario de Título.

Finalmente se desarrolla la Discusión Bibliográfica, la cual relaciona conceptos y establece directrices sobre éstos, frente a los cuales se soporta el presente estudio.

## **2.1.- CONTEXTO**

### **2.1.1. Universidad de Valparaíso.**

Las Universidades son en su origen, instituciones autónomas que se desarrollaron - como se ha visto- al margen de los poderes políticos; sin embargo, desde inicios del siglo XIX se advierte una creciente propensión de los Estados a influir sobre ellas en una determinada dirección. Esta práctica deriva del progresivo reconocimiento de que la Universidad constituye un medio adecuado para conseguir determinados fines de carácter colectivo.

A las instituciones universitarias se les exige con creciente intensidad, a la par del cumplimiento de sus funciones ya reconocidas de formación superior e investigación, que los resultados de su actividad reviertan en el logro de objetivos económicos y sociales precisos. Y, como se ha señalado, esta necesidad de especificidad se manifiesta en con mayor claridad que en otro ámbito, en el del desarrollo regional. Es por ello que las universidades no se han de contentar con estar implantadas en una región o territorio determinado, sino que actualmente, se les demanda que contribuyan activamente al desarrollo del mismo

La Universidad de Valparaíso es una institución pública de educación superior, compleja y extensiva, de carácter estatal, con patrimonio propio, que se rige mediante su estatuto y su reglamento orgánico, inspirada en los principios esenciales de la libertad, la democracia y el pluralismo.

#### **Misión**

La Universidad de Valparaíso tiene como misión el cumplir sus funciones tradicionales de creación, desarrollo, preservación y transmisión del conocimiento y la cultura; las de expansión, trascendencia, vinculación e integración con la sociedad; las de

investigación, formación profesional y técnica, extensión y creación artística y las propias de su gestión institucional.

## **Visión**

La Universidad de Valparaíso procura ser una institución de la más alta calidad; creativa e innovadora, racional y reflexiva, rigurosa y flexible, libre de tutelas ideológicas, políticas, religiosas o filosóficas; reconocida públicamente como una de las universidades más importantes del país, formadora de personas cultas, con valores éticos y morales propios del humanismo; reconocida por su mentalidad emprendedora, comprometida con los principios de responsabilidad social y servicio a la comunidad y depositaria de las competencias profesionales y técnicas que el país requiere, para satisfacer las demandas y la problemática de la sociedad.

Dentro de los marcos de relaciones que la Universidad de Valparaíso establece con sus estudiantes surge una unidad que los apoya frente a las dificultades que se presentan en su quehacer académico, contribuyendo a su proceso de desarrollo a través del diseño, elaboración y ejecución de programas de ayuda al estudiante y a sus organizaciones en el contexto de las normativas generales de la Universidad.

## **Dirección de Asuntos Estudiantiles D.A.E.**

La Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) es un organismo Técnico-Profesional que permite un vínculo permanente entre las autoridades y los estudiantes como individuos o como estructuras organizadas, poniendo a disposición de éstos todo el potencial universitario en el plano informativo, orientador y de asistencia.

La DAE está encargada de generar programas que den respuesta a las necesidades de los alumnos, en el contexto de las políticas universitarias y del propósito general de mejoramiento de la calidad de

vida del estudiante. Además la DAE, planifica y gestiona proyectos de emprendimiento, participación ciudadana, responsabilidad social e integración del estudiante a la civilidad.

Es responsable de coordinar las relaciones de la Universidad con los estudiantes, mediante la administración de los servicios del **DEPARTAMENTO DE BIENESTAR ESTUDIANTIL** (con sus unidades de Fondo Solidario, Programa de Responsabilidad Social Universitaria RSU, Control de Becas de Alimentación y Programas de Asistencialidad y Desarrollo Socio-Cultural del Alumno), **SERVICIO MÉDICO Y DENTAL DE LOS ALUMNO** y **DEFIDER** (Departamento de Educación Física, Deporte y Recreación).

La Dirección de Asuntos Estudiantiles se encuentra bajo la Dirección General de:

- Profesor Mauricio A. Ureta Bernal
- Institución: Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Valparaíso.
- Dirección: Errázuriz Nº 2190 Valparaíso.
- Fono: 507113, 507177
- Correo electrónico: [dae@uv.com](mailto:dae@uv.com)

### **Tipo de Institución**

La Dirección de Asuntos Estudiantiles, es un organismo técnico profesional de administración que forma parte de la Universidad de Valparaíso, la cual es una institución de carácter público sin fines de lucro, perteneciente al Consejo de Rectores.

### **Cobertura**

Todos los alumnos de pre-grado de la Universidad de Valparaíso y comunidades sociales intervenidas por medio de proyectos desarrollados y ejecutados por la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

### **Radio de Acción**

Todos los Campus con los que cuenta la Universidad de Valparaíso, con excepción de la sede ubicada en la región de Aysén,

tienen acceso directo a profesionales de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, y por tanto a los beneficios que este organismo entrega. Sin embargo, en el caso mencionado anteriormente, se realiza una coordinación con distintas instituciones para realizar el trabajo con profesionales con el fin de brindar los beneficios correspondientes a los estudiantes de esta región.

La acción de la DAE, no solo interviene en las localidades que se encuentra el estudiante durante su periodo académico, sino también se contacta con otras instituciones en caso de requerirse información sobre sus domicilios familiares.

Conforman la política de la Dirección de Asuntos Estudiantiles:

### **Visión de la DAE**

Se proyecta como una unidad de permanente vinculación entre las autoridades universitarias y el estudiantado, en la convicción de ser facilitadores de procesos de entendimiento y participación, integración y desarrollo.

Espacio donde los estudiantes sientan sus derechos a ser escuchados y activamente partícipes de procesos de transformación cuando la realidad así lo requiera, y un lugar de encuentro para la autoridad y su mensaje socializante frente al estudiantado, que permita la comprensión y la maduración de los diferentes actores del escenario psicosocial y que potencia la gestión de oportunidades creativas en lo social.

### **Misión de la DAE:**

Promover y crear condiciones favorables a los estudiantes para su vinculación con el medio interno y/o externo que apoyen y faciliten la consecución de sus metas "académicas" y de "vida personal".

Además, promover la atención integral y especializada de los estudiantes de la Universidad de Valparaíso, que requieran apoyo y/o vinculación con redes de beneficio y potenciación de la vida estudiantil, posibilitando la vivencia universitaria al más alto nivel de acuerdo a los principios originarios de nuestra corporación, entregando la factibilidad

de la equidad, derecho fundamental de una educación pública válida y presente, preocupándose de generar un espíritu creativo, potenciador y activador de la participación en ideas, proyectos y acciones conducentes al desarrollo personal de los estudiantes y a potenciar la solidaridad como responsabilidad social.

### **Objetivos de la Institución**

- Brindar atención integral al estudiante de la Universidad de Valparaíso a través de servicios directos o coordinados de acuerdo a redes sociales de apoyo y/o beneficios
- Proveer u gestionar el desarrollo de la vida estudiantil en participaciones activas carácter social, deportivas, recreativas, culturales, etc.
- Potenciar la sana convivencia entre estudiantes y diferentes estamentos, respetando las legítimas diferencias y valiendo la diversidad tolerante.
- Promocionar la resolución de conflictos a través de instancias de negociación colaborativas, como formas de paz social o pacificación.

### **2.1.2.-Comuna Segura**

Es consenso distinguir que el tema de la delincuencia y la inseguridad se instala como tema prioritario de la agenda pública a partir de los años 90.

Es sintomático que entre 1989 y 1991 la delincuencia haya pasado de estar ubicada en el tercer lugar de importancia para la población, al primer lugar con casi 40 puntos porcentuales de diferencia respecto de la pobreza y el desempleo, los otros temas que históricamente más han preocupado a los chilenos las últimas décadas<sup>6</sup>.

La instalación del tema en la agenda pública no fue azarosa, sino producto de condiciones históricas que lo permitieron: entre otras cosas,

---

<sup>6</sup> División de Seguridad Ciudadana, Ministerio del Interior, Gobierno de Chile, Documento Nacional de Seguridad Ciudadana, Santiago de Chile, 2004.

objetivamente se produjo un incremento de las tasas de criminalidad y se comenzaron a expresar modalidades de delincuencia más violentas. A partir de 1990 se enfatiza la percepción de que la delincuencia común ha crecido. Desde entonces, las encuestas señalan esta materia como uno de los problemas prioritarios para los chilenos.

En general, estas nuevas iniciativas van incorporando un marco conceptual basado en la participación de la sociedad civil en la generación de condiciones de seguridad; de esta manera, se establecen los ejes de priorización de las necesidades de los individuos de vivir en paz y de contar con los medios económicos, políticos y ambientales para una existencia digna.

De acuerdo a las autoras Patricia Canales y Virginie Loiseau<sup>7</sup> la seguridad ciudadana supone que las personas, individual y colectivamente, se encuentran en situación de convivir disponiendo de la protección necesaria que les permita superar los peligros propios del entorno social. Este deber de protección corresponde al Estado, actuando con pleno respeto de los derechos y garantías que el sistema político mismo reconoce a las personas.

Se relaciona con la calidad de vida, ya que la persona debe ser el centro de la acción del Estado y sus órganos y su seguridad está vinculada con los factores de riesgo para la vida, la integridad física y los bienes, además con el ejercicio de sus derechos y libertades económica, civiles, políticas, sociales y culturales. Debe ser entendida como un bien público y como el resultado de la acción de distintos órganos del Estado y de los diversos sectores de la sociedad, en el marco de una política pública que incluya la participación ciudadana.

Las políticas de participación comunitaria en prevención del delito fueron parte del diseño de las políticas de seguridad desde comienzos de la década del 90. Específicamente en 1993, con fondos

---

<sup>7</sup> X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005

pertenecientes al Programa de Mejoramiento Urbano, se creó el Subprograma de Seguridad Vecinal que permitía que las organizaciones sociales locales desarrollaran tareas de seguridad con recursos aportados por el gobierno y en colaboración con los municipios.

En un primer momento, las organizaciones sociales presentaron proyectos y después del primer año el municipio realizó directamente la selección de los proyectos. A partir de esta iniciativa, se buscó profundizar el rol de la comunidad en la prevención lo que se evidencia en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana (1994) que recomienda expresamente la "creación de comisiones municipales de seguridad ciudadana como instancia de encuentro entre la comunidad con la policía" (Sandoval, 2001). Este interés en la temática de la participación se evidenció en los años posteriores con el desarrollo de actividades como el encuentro "Seguridad Ciudadana y Participación" (1995).

A partir de estas iniciativas, el Gobierno del Presidente Lagos dio un impulso a las políticas de prevención poniendo un marcado énfasis en la participación ciudadana.

En este contexto se creó el Plan Integral de Seguridad Ciudadana, cuyo objetivo estratégico es "generar una plataforma orgánico-funcional adecuada entre los diferentes agentes del Estado, encabezado por el Ministerio de Interior e intendencias para implementar acciones relacionadas con la seguridad ciudadana"<sup>8</sup>. La ejecución del Plan es seguida por la División de Seguridad y Participación Ciudadana, dependiente de la Subsecretaría del Interior, que a su vez tiene a su cargo las políticas de participación comunitaria, concretamente el **Programa Comuna Segura**.

El programa Comuna Segura es una de las principales estrategias del Gobierno de Chile para fortalecer la seguridad desde los espacios más cercanos a las personas: su barrio, su comuna. Puede ser definido como un programa orientado a promover el desarrollo de estrategias

---

<sup>8</sup> Ministerio del Interior de Chile, "Política Nacional de Seguridad Ciudadana", 2001

integrales y efectivas de prevención del delito y la violencia a nivel comunal, mediante la participación de los actores públicos y privados.

Comuna Segura se inscribe en la perspectiva de descentralización de las políticas de seguridad ciudadana, relevando el rol de las comunidades locales. En esta iniciativa confluyen aportes centrales y esfuerzos locales: especialistas y dirigentes sociales que se encuentran en espacios participativos y productivos, donde el conocimiento y la experiencia comparada se dan la mano con la innovación y las soluciones específicas.

Comuna Segura comienza a operar en el 2001 como un Fondo Concursable para financiar proyectos de seguridad vecinal postulados por organizaciones sociales. Es a partir del 2001 que se comienza la implementación del programa, con la denominación "Comuna Segura Compromiso 100", nombre que viene a graficar la intención de sumar al cien por ciento de los actores con el cien por ciento de los esfuerzos. Inicialmente sólo se incorporaron 12 comunas, seis de la región metropolitana y seis de regiones, existiendo el compromiso presidencial de extenderlo hasta 70 comunas al término del 2005. Su continuidad luego de este año quedó sujeta a una nueva discusión legislativa.

La evolución técnica del programa Comuna Segura nace como un fondo concursable, lo que implicó que durante al menos tres años la totalidad de los recursos estuviera dirigida a financiar proyectos comunitarios; como correlato, todos los requerimientos técnico – administrativos estuvieron concentrados en administrar y perfeccionar los mecanismos de adjudicación de los proyectos.

El 2004 se introdujo una modificación importante en la asignación de los recursos; se incorpora una línea de "Inversión Focalizada", correspondiente al 30% de los recursos transferidos a las comunas. Con esta línea se buscó que la inversión tuviera mayor impacto y visibilidad. En este pilotaje se abrió la posibilidad de que la inversión se diera en dos ámbitos: prevención situacional y prevención psicosocial.

De esta forma, a fines del 2004 se anuncia oficialmente la Política Nacional de Seguridad Ciudadana, cuya importancia para el programa radica en aportarle no sólo el sustento político y técnico al programa como parte de una estrategia de prevención, sino además aporta los ejes estratégicos de la política preventiva, determinando los temas que orientan parte importante de la inversión del programa.

Recogiendo la evaluación de la experiencia desarrollada los años anteriores, el 2005 marca la reorientación del Programa. Las modificaciones programáticas apuntan básicamente a mejorar la focalización de la inversión pública y deslindar las responsabilidades que les caben tanto a los gobiernos locales como a la comunidad en la prevención del delito y la violencia.

A nivel del rol que tiene cada actor local en el desarrollo de estrategias de prevención, se releva el rol del Consejo Comunal en la discusión y sanción de las propuestas de inversión, y en el monitoreo del Plan. En efecto, el aporte de las comunidades no reside ya en la capacidad para evaluar técnicamente proyectos de intervención propuestos por organizaciones comunitarias, sino en su facultad para decidir el destino de la inversión pública.

El cambio tiene su origen en la constatación de que la evaluación de los proyectos postulados al fondo hecha desde los Consejos no respondía en estricto rigor a parámetros homogéneos y según los criterios previamente establecidos. Por tal motivo, se introduce un apoyo técnico externo encargado de ayudar a los consejos a tomar una decisión más fundada, sobre la base de procedimientos homologados.

Como correlato, se releva el rol que le compete al Municipio en el diseño del Plan de Prevención. Desde un principio descentralizador, significa lograr que los municipios asuman la coordinación de las acciones que se desarrollan en la comuna en el ámbito de la prevención. Para ello, se refuerza una modalidad de inversión

denominada Apoyo a la Gestión Municipal (30% de los recursos), línea de financiamiento destinada exclusivamente a Proyectos psicosociales.

## **Municipio**

Se puede señalar que el municipio es un organismo de elección popular, con poder de decisión y un marcado carácter ejecutivo. Es encabezado por un Alcalde y el Consejo Municipal e inicialmente se puede dividir en dos áreas; una administrativa y una operativa, representada por los distintos departamentos quienes son los encargados de llevar a cabo las distintas políticas y programas sociales definidos o planteados por la primera.

Las principales funciones de las municipalidades guardan relación con las problemáticas de planificación y regulación urbana de la comuna, fiscalización y aplicación de las normas sobre construcción y urbanización. También se contemplan funciones de asistencia social, salud, educación, cultura, deporte y recreación, construcción de viviendas sociales e infraestructura.

En cuanto a las herramientas con que cuenta el municipio para llevar a cabo sus diversas políticas una se presenta como su principal instrumento de planificación, el Plan de Desarrollo Comunal, que es el que esboza las principales directrices, políticas y programas posibles y deseables para el desarrollo local. En esencia, el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) asume todas aquellas funciones que derivan en sistematización de información, elaboración de estudios, formulación de planes, programas y actividades de coordinación general, asignación de responsabilidades, eficiente administración de recursos disponibles y evaluación de resultados.

Es posible identificar además, a la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), como el organismo destinado a asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo social, económico y

cultural de la comuna, considerando especialmente la integración y participación de sus habitantes.

Dentro de la amplia gama de funciones de esta Dirección, se encuentra la de supervigilar las acciones de los diversos programas y proyectos en ejecución, que influyan en el desarrollo social de la comuna. Es por esta razón, que la DIDECO se constituye en un organismo fiscalizador y de apoyo técnico, para la implementación de éstos.

## **2.2.-Estado del Arte.**

La Temática de la Gerencia Social no es un tema nuevo para la implementación de las Políticas Sociales en América Latina. Sin embargo, para Chile se convierte en un modelo emergente de Gestión de Políticas, Programas y Proyectos Sociales; es un desafío para los expertos y la sociedad civil, el promover un desarrollo con rostro humano; para la construcción y la gestión de los sectores sociales es necesaria la capacidad colectiva de innovar.

Bernardo Kliksberg declara "...La inversión en mejoramiento y ampliación del capital social de un país, en perfeccionar sus instituciones, en crear nuevas formas y espacios organizacionales aptos para dar mejores respuestas, en generar redes que conecten a sus actores, en desarrollar sus potencialidades culturales, tiene efectos multiplicadores sobre el desarrollo(...).La "inversión social" no es un gasto en consumo, administrada con eficiencia "crea capital", humano y social, y esa acumulación es insustituible para un desarrollo sostenido(...).Se hacen necesarias amplias inversiones sociales operadas con eficiencia. Allí aparece un tema crucial: ¿Cómo hacer gerencia de excelencia en el campo social? Esta pregunta es esencial para los

administraciones públicas latinoamericanas de las que se espera un vigoroso rol frente a los graves problemas sociales de la región."<sup>9</sup>

En respuesta a las nuevas visiones sobre Inversión Social y Gestión en Políticas, Programas y Proyectos Sociales, el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) inicia su trabajo con organizaciones de los Sectores Sociales de América Latina y el Caribe, con el fin de promover iniciativas que logren tanto la eficiencia como la equidad de la gestión. Este instituto es una parte integral del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y entrega capacitaciones en Gerencia Social para profesionales asociados a la Administración de Servicios Públicos de la región. Su objetivo central es contribuir al fortalecimiento de una masa crítica de gerentes sociales y actores claves de la sociedad; gente capacitada y conocedora de los paradigmas conceptuales y de los procesos de desarrollo social y, al mismo tiempo, comprometida con la realización de reformas sociales democráticas, inclusivas y sostenibles. Para mantener presencia con los Profesionales de diversos países, el instituto utiliza medios electrónicos, lo que le permite compartir e intercambiar experiencias y aprendizajes. Además cuenta con un sistema de publicaciones actualizadas sobre metodologías innovadoras en el diseño, gestión y evaluación de políticas y programas sociales.

En Chile, el INDES en conjunto con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) crean el Programa Gerencia Social y Políticas Públicas, con la misión de desarrollar y fortalecer la capacidad de Gerencia Social del país, mediante la formación de profesionales y técnicos capaces de enfrentar los desafíos para un proceso de desarrollo equitativo, sostenible, incluyente, de calidad y eficiente. En esta lógica, se inicia la ejecución del Diplomado en Gerencia Social y Políticas Públicas, que durante el período 2005-2006 espera la participación de 350 profesionales y directivos.

Respecto de estudios sobre experiencias de aplicación de Gerencia Social en América Latina, existe bastante variedad, y en su

---

<sup>9</sup> Kliksberg, Bernardo, "Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves" en *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, Vol. 1 No.1, julio, pp. 7-18, Caracas, Venezuela.

mayoría corresponde a Estudios de Caso- Metodología de Investigación fomentada por el INDES- ligados a la temáticas de gestión de redes sociales, intersectorialidad y participación ciudadana, información como instrumento gerencial, entre otras.

En Chile, existe un Estudio de Caso realizado en el Fondo de Inversión Social (FOSIS) por Ana María Correa y Gloria Fanta de La Vega, llamado "Un Territorio Imaginario: Caso FOSIS". Este relata el cambio de enfoque de intervención sectorial a territoriales temáticas de superación de la pobreza y los efectos del cambio en el control y monitoreo del desempeño, estrategias gerenciales de implementación y efectos en resultados e impactos. Dentro de sus principales conclusiones, se declara<sup>10</sup>:

- Las intervenciones sociales que apuntan a la superación de la pobreza y las intervenciones en grupos marginales o de riesgo son más efectivas cuando el enfoque es territorial. Esto se explica porque la efectividad esta estrechamente ligada con las modificaciones o el esfuerzo en las redes sociales de los territorios beneficiados.
- El enfoque territorial permite observar las necesidades del territorio como un todo y articular con otros agentes (estatales o privados) la solución de problemas en forma más especializada. Esto aconseja la inclusión de indicadores de tipo sinérgico.
- Por último, el enfoque territorial debe estar presente en la formulación de los proyectos, en su evaluación ex ante, en la supervisión de su ejecución y su evaluación ex post.

Como se puede apreciar, este estudio entrega ciertas directrices para la intervención en grupos de riesgo, sirviendo como guía para otras iniciativas apoyadas en los modelos de Gerencia Social.

---

<sup>10</sup> Ana María Correa y Gloria Fanta de La Vega, llamado "Un Territorio Imaginario: Caso FOSIS", estudio de Caso INDES, 2000.

## **2.3.-Elementos Conceptuales:**

### **2.3.1.-Pobreza:**

Para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, "la pobreza se refiere a la incapacidad de las personas de vivir una vida tolerable (...) significa que se deniegan las oportunidades y las opciones más fundamentales del desarrollo humano: vivir una vida larga, libertad, dignidad, respeto por sí mismo y de los demás"<sup>11</sup>. En este informe del año 2005 se agrega: "la pobreza es un proceso dinámico que los indicadores estáticos sólo pueden captar de manera parcial".

Otra definición más atinente a la temática del presente estudio, es la que declara el Departamento de Antropología de la Universidad de Chile: "La pobreza es un fenómeno intersubjetivo, nunca ha sido una cosa concreta y mucho menos estática, se le ha concebido y definido de diferentes maneras a lo largo de su historia dependiendo de los contextos(...) desde un punto de vista puramente económico y pragmático, la pobreza limita el fortalecimiento del mercado interno y obstaculiza el desarrollo económico con igualdad de oportunidades para todos"<sup>12</sup>.

Finalmente algunos organismos internacionales, y en particular el Banco Mundial, han avanzado recientemente en un enfoque de protección social asociado al manejo social de riesgos. Serrano y Fernández describen este enfoque, de creciente importancia en la agenda pública de la región: "El enfoque de protección social conceptualiza a los pobres como una población altamente vulnerable que no cuenta con sistemas de aseguramiento personal y familiar en la esfera del mercado, el empleo y el aseguramiento privado, ni en el ámbito informal, pues sus redes sociales serían débiles e ineficaces, así como tampoco en el ámbito de las políticas públicas que estarían

---

<sup>11</sup> Informe de Desarrollo Humano 1997

<sup>12</sup> Revista Mad. No.7. Septiembre 2002. Departamento de Antropología. Universidad de Chile  
<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/07/paper03.htm>

llegando en forma deficiente e incompleta o mostrando incapacidad de ofrecer garantías mínimas de protección. Este enfoque ve a los más pobres como sectores carenciados, limitados y sin mecanismos propios para administrar su seguridad y bienestar social" <sup>13</sup>

### **2.3.2.-Desarrollo:**

Como ocurre frecuentemente con la mayoría de los aspectos relacionados con las ciencias sociales, no podemos hablar de un concepto único o generalizado de desarrollo. Hoy, más que un concepto, el desarrollo se convierte en una idea-fuerza cargada de objetivos de avance para las sociedades. El desarrollo es el resumen de todo "lo bueno" que puede contener el futuro.

Para Amartya Sen<sup>14</sup>, "el desarrollo puede concebirse [...] como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos". Esta interpretación del desarrollo, ha llevado a otorgar una importancia fundamental al concepto de *desarrollo humano*, como un proceso paralelo y complementario al desarrollo social.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define el Desarrollo humano como "un proceso encaminado a aumentar las opciones de las personas, que mide el desarrollo según una amplia gama de capacidades, desde la libertad política, económica y social hasta la posibilidad de que cada quien pueda llegar a ser una persona sana, educada, productiva, creativa y ver respetados tanto su dignidad personal como sus derechos humanos"<sup>15</sup>.

Por su parte la CEPAL<sup>16</sup> considera: "El desarrollo es, casi por definición, un proceso no repetitivo, que seguramente tiene lógicas y condiciones más o menos generales, pero que está marcado por

---

<sup>13</sup> Serrano, Claudia e Ignacia Fernández, 2005: "Estudio Comparativo. Descentralización de las Políticas y Programas de Reducción de la Pobreza en América Latina"; Diálogo Regional de Política, Red para la Reducción de la Pobreza y la Protección Social, BID, mimeo, Junio.

<sup>14</sup> Amartya Sen, Desarrollo y Libertad, Editorial Planeta, México, 2000, 19.

<sup>15</sup> PNUD y Gobierno de Chile, "Las trayectorias del Desarrollo Humano en las comunas de Chile (1994-2003)", Chile, 2004

<sup>16</sup> Galiani Sebastián y Heymann Daniel, Economía del Desarrollo: Notas para una agenda, CEPAL, Argentina, 2006

características de tiempo y lugar (...) En los procesos de desarrollo, intervienen aspectos del sistema social que en economía suelen colocarse (y por buenas razones de simplicidad analítica) bajo el paraguas del "todo lo demás constante(...)" El desarrollo económico implica generalmente incrementos en la complejidad del sistema de intercambios y relaciones entre agentes, manifestados, en particular, en grados mayores de división del trabajo y creciente especificidad de muchas habilidades y tareas. Es decir que sistemas más avanzados en este sentido tendrían también mayores requisitos en cuanto a las formas de coordinación de conductas y actividades. Como condición para desarrollarse, los sistemas deberían encontrar los mecanismos adecuados para efectuar la coordinación a diferentes niveles, como la utilización de recursos en unidades productivas, la realización de intercambios, la provisión de bienes públicos y la definición y operación de aparatos estatales. Estos mecanismos, naturalmente, tienen muchas veces fuertes implicancias distributivas.

### **2.3.3.-Vulnerabilidad Social:**

Para la CEPAL<sup>17</sup>, el concepto de vulnerabilidad social tiene dos componentes explicativos. Por una parte, la inseguridad e indefensión que experimentan las comunidades, familias e individuos en sus condiciones de vida a consecuencia del impacto provocado por algún tipo de evento económico social de carácter traumático. Por otra parte, el manejo de recursos y las estrategias que utilizan las comunidades, familias y personas para enfrentar los efectos de ese evento.

Nélida Perona<sup>18</sup>, considera este concepto como una "condición social de riesgo, de dificultad, que inhabilita e invalida, de manera inmediata o en el futuro, a los grupos afectados, en la satisfacción de su bienestar -en tanto subsistencia y calidad de vida- en contextos socio históricos y culturalmente determinados".

---

<sup>17</sup> Pizarro Roberto, "La Vulnerabilidad Social y sus desafíos: una mirada desde América Latina", Serie de Estudios Estadísticos y Prospectivos, CEPAL-ECLAC, Santiago, 2001.

<sup>18</sup> Vulnerabilidad y Exclusión social. Una propuesta metodológica para el estudio de las condiciones de vida de los hogares

### 2.3.4.-Capital Social:

El concepto de Capital Social es profusamente utilizado en ciencias sociales desde la década del noventa, a partir de las contribuciones de autores como Bourdieu, Coleman, Putnam. En años recientes, ha generado un importante debate académico respecto de su definición y, consecuentemente respecto de las dimensiones e indicadores adecuados para su análisis empírico.

Bourdieu es considerado comúnmente el primer autor que realizó un estudio sistematizado sobre el capital social. A partir de un tratamiento del concepto de carácter particularmente instrumental, su análisis se centra en los beneficios que obtienen los individuos a partir de su participación en determinados grupos y en la construcción de relaciones sociales con el mero objetivo de crear este tipo de capital. De este modo, lo define como *"el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo"*<sup>19</sup>

Para James Coleman, el capital social constituye un recurso cuya particularidad radica en ser algo inherente a la estructura de las relaciones sociales. Este recurso facilita el logro de objetivos personales que no podrían alcanzarse en su ausencia o conllevarían un costo mucho más alto. Para el autor, el capital social consiste en *"una diversidad de entidades con dos elementos en común: todos consisten en algún aspecto de la estructura social y facilitan ciertas acciones de los actores dentro de la estructura"*<sup>20</sup>

Robert Putnam por su parte, ve al capital social como un instrumento de análisis macro, como un atributo de las comunidades, y no ya simplemente como un recurso de carácter individual. Desde esta

---

<sup>19</sup> Forni Pablo y otros autores, ¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?, Reporte de Investigación N° 35, Instituto de Investigación Julián Zamora, Universidad Estatal de Michigan, 2004.

<sup>20</sup> Op.Cit.

nueva perspectiva teórica el capital social se define como *"aspectos de la organización social tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada"*<sup>21</sup>

En tanto, Marcos Lorenzelli<sup>22</sup> escribe: "Durston aporta una tipología más amplia y encuentra seis formas de capital social con sus diferentes dinámicas. La primera forma es el "capital social individual", constituido por las relaciones entre dos personas y se extiende a través de redes egocentradas. Una segunda forma lo constituye el "capital social grupal", que resulta de la extensión de las redes egocentradas a una interacción compleja de vínculos personales al interior de un grupo. En tercer lugar se tiene al "capital social comunitario"; a diferencia de los anteriores este tipo de capital social no radica solamente en las relaciones entre personas, sino en el sistema sociocultural propio de cada comunidad, en sus estructuras de gestión y sanción. El "capital social puente", o de alianzas regionales, es un cuarto tipo: está compuesto por los vínculos horizontales que permiten a un grupo entrar en contacto con personas o grupos distantes. Un quinto tipo de capital social es el de "escalera" o reciprocidad con control asimétrico. Finalmente, el "capital social societal", o la extensión del concepto a escala de un país o nación, complementa la tipología".

### **2.3.5.-Participación Social:**

La temática de la participación se plantea como una cuestión de gran relevancia dentro del Contexto social, especialmente considerando los efectos del proceso de modernización. En Chile, desde hace un tiempo la participación social ha sido planteada -entre otras concepciones- como uno de los ejes fundamentales de los procesos de desarrollo y de una nueva construcción democrática que implica por sobre todo, redefinir las relaciones entre Estado y sociedad

---

<sup>21</sup> Ibit .Cit.

<sup>22</sup> Instituto Interamericano de Desarrollo INDES, Kliksberg Bernardo, "Capital Social y Gerencia Social", 2002

civil; de ahí que el tema se vincule a los debates sobre los procesos de descentralización, autogestión y autodeterminación.

El Banco Mundial define Participación Social como el "proceso a través del cual los interesados influyen y controlan poder sobre las iniciativas de desarrollo y sobre las decisiones y recursos que afectan sus vidas"<sup>23</sup>.

Asimismo, el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, la define como "el instrumento de empoderamiento y movilización de la gente como actores y supervisores de su propio desarrollo. Es un fin y un medio de desarrollo, que puede contribuir a crear y mantener democracias estables y buenos gobiernos, así como el crecimiento económico, promoviendo la inserción social y mejorando la sostenibilidad de los proyectos"<sup>24</sup>

El Informe realizado por el Ministerio de Planificación de Chile<sup>25</sup> define la Participación como "la capacidad de las personas de ser verdaderos sujetos gestores de su propio desarrollo tanto a nivel de sus vidas individuales como en lo relativo a la comunidad de la cual son parte".

Por su parte, Yanny Figueroa<sup>26</sup>, conceptualiza la Participación Social como "los fenómenos de agrupación de los individuos en organizaciones a nivel de la sociedad civil para la defensa de sus intereses sociales. Desde esta perspectiva constituyen objeto de atención cuestiones relativas al cooperativismo, al asociativismo, a la autogestión y, si bien es cierto que a diferencia de la participación ciudadana, que supone que los individuos en tanto ciudadanos toman parte en alguna actividad pública, no es una condición, constituye para este estudio un componente fundamental para su comprensión"

---

<sup>23</sup> Instituto Interamericano de Desarrollo, INDES, Licha Isabel, "Participación Comunitaria: Conceptos y Enfoques", 1998.

<sup>24</sup> Op. Cit.

<sup>25</sup> Las Trayectorias del Desarrollo Humano en las comunas de Chile (1994-2003)

<sup>26</sup> Las Trayectorias del Desarrollo Humano en las comunas de Chile (1994-2003)

### 2.3.6.-Intervención Social:

Javier Corvalán R.<sup>27</sup>, define el concepto de intervención social como la acción organizada de un conjunto de individuos frente a problemáticas sociales no resueltas en la sociedad a partir de la dinámica de base de la misma. Además, distingue dos tipos de intervención social, que tienen relación con las instituciones que las realizan, con sus propósitos finales y con el contexto y los discursos de las mismas. Se trata en primer lugar, de la intervención social de tipo sociopolítica, a la que nos referimos prioritariamente en este trabajo, y en segundo lugar, de la intervención social que puede ser llamada caritativa, asistencial, o simplemente (aunque no clarificadoramente) no-sociopolítica. Posteriormente agrega que el término "intervención" tiene en el Trabajo Social, el factor común de acción colectiva o individual para la transformación de una situación social. Ello implica que el punto de partida de la intervención es la valoración de una situación social, es decir, la idea de que ella debe ser cambiada. Esta idea ya fue mencionada en el punto anterior bajo la expresión de fundamento ético. Podemos agregar también que toda intervención social, de acuerdo a la visto aquí, tiene un carácter prescriptivo.

Por su parte, Fernando Fantova declara a la intervención social "como una actuación *artificial* que trata de apoyar la construcción de redes de relación (tejido social) lo más *naturales* que sea posible en una *sociedad-red* que se nos presenta, paradójicamente, cada vez más excluyente"<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Cambios y Permanencias en la Intervención Social en Chile. El discurso de las ONG y del Estado en las décadas del 80 y del 90, Tesis de Doctorado, Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica 1996.

<sup>28</sup> Fantova Fernando, Intervención social y construcción de redes, [http /:](http://www.lasociedadcivil.org/)

### 2.3.6.1.-Intervención Social en espacios microsociales<sup>29</sup>:

Alfredo Carballeda, elabora un análisis de la experiencia del Trabajo Social como disciplina especialista en Intervención Social Comunitaria. Este autor señala en su publicación:

"...el horizonte de la intervención comunitaria se vincula en principio con la posibilidad de trabajar los aspectos más significativos de la "problemática de integración", que se expresan en el plano local en forma de fragmentación social"

Conjuntamente, declara que el trabajo comunitario "puede proponerse dentro de sus lineamientos generales, intervenir en los procesos o fenómenos de fragmentación (en tanto trama social) a partir de su expresión local, intentando reparar o reconstituir aquello que las condiciones sociales, económicos y políticas fragmentaron". Además agrega. "la intervención comunitaria se relaciona con una serie de elementos integradores, organizadores y simbólicos (...) implica una modalidad singular, según la cual construye su complejidad a partir de la elaboración de dispositivos que van actuar en espacios microsociales, cuyo horizonte se relaciona con la integración, la organización barrial y la identidad" <sup>30</sup>

El autor, posteriormente, se refiere en detalle a la conceptualización de "espacios microsociales" señalando: "Lo microsocio implica una mirada a lo local y una búsqueda de la singularidad del escenario de acuerdo con sus propias características y su relación con lo macrosocio"

Finalmente, el autor indica una relación entre intervención en comunidad y programas sociales: "... también permite hacer más operativos y factibles los diversos programas sociales que se aplican y, a través de la triangulación entre elementos cualitativos y cuantitativos, evaluar el impacto de las estrategias de intervención utilizadas. En

---

<sup>29</sup> Carballeda Alfredo, La Intervención en lo Social, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2002.

<sup>30</sup> Carballeda Alfredo, La Intervención en lo Social, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2002.

definitiva, se trata de elaborar modalidades de intervención que puedan singularizarse en lo local"

### **2.3.7.-Empoderamiento:**

"En el contexto de la definición convencional, el empoderamiento debe consistir en introducir dentro del proceso de la toma de decisiones a las personas que se encuentran fuera del mismo. Ello pone un fuerte énfasis en el acceso a las estructuras políticas y a los procesos formalizados de toma de decisiones y, en el ámbito económico, en el acceso a los mercados y a los ingresos que les permitan participar en la toma de decisiones económicas. Todo ello remite a personas capaces de aprovechar al máximo las oportunidades que se les presentan sin o a pesar de las limitaciones de carácter estructural impuestas por el Estado. Dentro de la interpretación generativa del poder (poder para) el empoderamiento incluye...procesos en que las personas toman conciencia de sus propios intereses y de cómo estos se relacionan con los intereses de otros, con el fin de participar desde una posición más sólida en la toma de decisiones y, de hecho, influir en tales decisiones" <sup>31</sup>.

### **2.3.8.- Trabajo Social y Metodología de Intervención Tradicional :**

Según Ezequiel Ander Egg, el "Trabajo Social tiene una función de concientización, movilización y organización del pueblo para que en un proceso de formación del autodesarrollo, individuos, grupos y comunidades realizando proyectos de trabajo social, inserta críticamente y actuando en sus propias organizaciones, participen activamente en la realización de un proyecto político que signifique el tránsito de una situación de dominación y marginalidad a otra plena participación del pueblo en la vida política, económica y social de la nación que cree las condiciones necesarias para un nuevo modo de ser hombre" <sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Rowlands Jo, Questioning empowerment Oxford 1997

<sup>32</sup> Ander Egg Ezequiel, "Diccionario de Trabajo Social", Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1995.

Con respecto a la metodología Tradicional de Trabajo Social, Nidia Aylwin en su libro "Un enfoque operativo de la Metodología de Trabajo Social", declara:

"Desde la perspectiva del Trabajo Social, la práctica social es lo esencial. El método y la teoría son elementos necesarios para conocer y actuar científicamente, pero están determinados por la naturaleza del problema, y no pueden subsistir una sin la otra" <sup>33</sup>.

El método es el medio que garantiza la relación teoría-práctica en la acción transformadora.

En una perspectiva operacional, se considera el método como una estructura de procedimientos y como un proceso en desarrollo lineal, entendiendo la realidad como una realidad sucesiva y progresiva pero predecible en la rigurosidad. Los elementos de estructura y de proceso por lo tanto, resultan fundamentales para comprender el proceso del Trabajo Social y su método.

Diagnóstico, programación, ejecución y evaluación son las etapas o pasos metodológicos básicos. El orden de los pasos no expresa una secuencia lineal ni un orden rígido en la forma como el método se da en la práctica, pretende solamente describir en forma abstracta el orden lógico de los procedimientos

El acercamiento a la realidad a través de la metodología, se da por aproximaciones sucesivas, que van permitiendo en forma gradual un conocimiento cada vez mayor del objeto y una acción transformadora más eficaz.

---

<sup>33</sup> Aylwin Nidia y otros autores, "Un enfoque operativo de la metodología de Trabajo Social", Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1999.

### 2.3.9.-Gerencia y Gerencia Social.

#### 2.3.9.1.-Gerencia.

El término gerencia resulta complejo de definir. Henry Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que "significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas"<sup>34</sup>.

De acuerdo al Diccionario de Economía y Finanzas la Gerencia se define como "nombre que se designa al conjunto de empleados especializados, de alta calificación, que dirigen y gestionan los asuntos de una empresa (...) La gerencia se organiza en un cuerpo coordinado que incluye, por lo regular, un gerente general y diversos gerentes de área o departamentos particulares..."<sup>35</sup>

Por su parte María Lorena Molina, entrega un enfoque más integral del concepto, señalando que: "La gerencia es un fenómeno universal en el mundo moderno, en tanto que toda organización necesita tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personal, evaluar el desempeño dirigido al logro de determinados objetivos, entre otras funciones. Estas recaen en manos de quien ocupe el puesto de jefatura en cualquiera de los niveles, independientemente de su formación en este campo."<sup>36</sup>

Para comprender a cabalidad la gerencia, se hace necesario revisar el concepto de la Administración, entendido como "el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la

---

<sup>34</sup> Siskl., Henry Y Mario Sverdlik. Administración Y Gerencia De Empresas. South-Western Publishing Co. E.E.U.U, 1979.

<sup>35</sup> Sabino Carlos, Diccionario de Economía y Finanzas, Editorial Panapo, Cararas, 1991

<sup>36</sup> Molina María Lorena, La gerencia de Servicios Sociales, Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires, 1999.

organización para alcanzar las metas establecidas"<sup>37</sup>. En todas las organizaciones se hace necesaria la presencia del Gerente, el cual es la persona encargada de dirigir las actividades enfocadas al cumplimiento de las metas u objetivos establecidos. Se acostumbra a definir las cuatro funciones gerenciales en torno al proceso administrativo.

### 2.3.9.2.-Funciones Gerenciales<sup>38</sup>.

- **Planificación:** proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- **Organización:** proceso para comprender a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- **Dirección:** proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- **Control:** proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

### 2.3.9.3.-El enfoque de la Gerencia Pública:

La Gerencia Pública es un conjunto de iniciativas orientadas a la modernización de los sistemas de administración pública. "Consiste básicamente en la adopción de modelos organizativos flexibles, la descentralización de actividades, y la introducción de mecanismos de mercados (competencia entre organismos públicos, contrataciones externas con el sector privado lucrativo y no lucrativo, modernización de arreglos administrativos, experimentación con nuevas fórmulas de gestión de los servicios)"<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Stoner James y otros, Administración, Editorial Prentice Hall, Méjico D.F, 1996.

<sup>38</sup> Stoner James y otros 1996 Op. Cit , Pág. 11

<sup>39</sup> Licha Isabel, El enfoque de Gerencia Social, Notas de clase, Septiembre 1999.

#### **2.3.9.4.-Gobernación Pública:**

Es una nueva visión que busca superar algunas de las limitaciones del enfoque de la Gerencia Pública, "sus principales elementos son: la construcción de instituciones para un sector público capaz y las relaciones Estado-sociedad. Desde este enfoque, se presta una atención particular al papel de las instituciones en la acción de gobierno y a los incentivos para reorientar el comportamiento del Estado. Se trata de lograr una administración pública eficaz para promover el crecimiento y reducir la pobreza, mediante la formulación de políticas bien concebidas y la prestación de bienes y servicios básicos al menor costo posible"<sup>40</sup>.

#### **2.3.9.5.-El nuevo enfoque: Gerencia Social:**

"La Gerencia Social es un modelo de Gestión que integra las antinomias del control normativo y el racional dentro de las organizaciones, en un sistema social centrado en la calidad, con estrategias de mercadeo, supervivencia y rentabilidad. Modelo mediante el cual las organizaciones no gubernamentales y las dependencias estatales logren resultados en cuanto a la solución de problemas sociales y al mejoramiento de la calidad de vida, en una economía reconocida en los años noventa como única e internacional."<sup>41</sup>

Según Kliksberg, la Gerencia Social "consiste en el diseño e implementación de políticas sociales que sean eficaces y eficientes, así como la gestión efectiva de programas sociales que tiendan a solucionar carencias de grupos sociales (mujeres golpeadas, chicos de la calle, desocupados, jubilados, etc.), atendiendo la impredecibilidad y variabilidad que surgen de la práctica de la gestión social."<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Op.cit

<sup>41</sup> Reyna de Zuluana Julia, Op, Cit. Pagina 57.

<sup>42</sup> Oscar Orsi, Raul, Pobreza Gerencia Social y política, editorial Espacio, Buenos Aires 1996.

Por su parte, Isabel Licha acepta la especificidad de este tipo de ejercicio, en el cual se combinan campos de conocimientos interdisciplinarios y prácticas participativas y creadoras, que están orientadas a la consecución de políticas sociales más equitativas y democráticas. Debido a que las características de las Políticas, Programas y Proyectos sociales son de carácter cambiante, hoy en día el entorno también se transforma con indescriptible rapidez, lo que de una u otra manera condiciona y acelera los procesos y las relaciones de los diferentes actores sociales; es que la gerencia Social hace la apuesta por una estrategia flexible privilegiando la Implementación Adaptativa versus la Implementación Programada (tradicional).

Así este enfoque estratégico se apoya en las siguientes Herramientas<sup>43</sup>:

---

<sup>43</sup>Licha Isabel, "Las herramientas de la Gerencia Social", Notas de clase, Septiembre 1999

<b>TIPO DE HERRAMIENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Análisis del Entorno</b>	Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales, y facilita la evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadores. El gran desafío de los Gerentes Sociales consiste en evaluar la incertidumbre del entorno y proponer estrategias seguras en medio de tales condiciones.
<b>Análisis de Involucrados</b>	Permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o papel o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.
<b>Construcción de Escenarios</b>	Es una herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante este instrumento, se analizan los principales problemas del entorno relevante y se construyen escenarios posibles y deseables, que sirven de telones de fondo para el desarrollo de estrategias y planes. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas del cambio, las variables del entorno y las estrategias de los actores.
<b>Planificación Estratégica</b>	Es una herramienta gerencial que permite desarrollar una visión futura de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio y lograr su desarrollo y consolidación. Su aplicación es mediante un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de la misma.

<b>Análisis de Problemas</b>	Es una técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen. Sobre la base del diagnóstico anterior, se facilita la identificación de una solución a implementar, para lograr el tránsito a una situación deseable, donde el problema sobre el cual se interviene queda resuelto a satisfacción.
<b>Instrumentos de preparación de programas y proyectos</b>	Aunque existen diversas metodologías y guías de preparación o formulación de programas y proyectos sociales, muchos de los aspectos más relevantes para los gerentes sociales se sintetizan en la metodología del marco lógico, herramienta de conceptualización y gestión de programas y proyectos, que permite integrar el análisis de problemas al diseño de soluciones, creando las bases para la implementación y evaluación de los mismos.
<b>Seguimiento y Evaluación</b>	<p>Estas herramientas se aplican para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de los mismos, con el fin de poder corregirlas oportunamente. También abarcan los mecanismos necesarios para examinar los resultados, procesos, efectos e impactos de las políticas, programas y proyectos sociales, alcanzados en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>El proceso de seguimiento y evaluación educa o informa la Gerencia Social guiando los procesos necesarios para entender y priorizar problemas sociales y proponen y gestionan procesos conducentes a solucionar dichos problemas.</p>

<p><b>Técnicas de manejo de conflictos</b></p>	<p>Estas técnicas permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí.</p>
<p><b>Metodologías para promover y facilitar la Participación</b></p>	<p>Engloban las metodologías y técnicas de trabajo participativo, tanto a lo interno de las organizaciones (equipos, diferentes unidades) como a lo externo de ellas (grupos de actores e instituciones que participan en procesos de toma de decisiones, gestión, evaluación de las políticas).</p> <p>La planificación estratégica, el marco lógico, la construcción de escenarios son instrumentos básicos de la Gerencia Social participativa. En el trabajo con las comunidades en situación de pobreza y exclusión, la investigación-acción participativa es un instrumento de particular importancia para lograr la movilización, organización, y empoderamiento de las comunidades más carenciadas.</p>
<p><b>Diseño y Coordinación de Redes Interorganizacionales</b></p>	<p>El diseño de redes (que forma parte del diseño organizacional) constituye un instrumento de la Gerencia Social que apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas.</p> <p>Muchas de las herramientas de la caja, antes descritas, se aplican para reforzar las funciones de coordinación y diseño de redes de políticas sociales. En general, estos instrumentos apoyan la implementación efectiva de las políticas sociales a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de gobierno y organizaciones de la sociedad civil que participan en ellas.</p>

**Diseño y gestión de la descentralización**

Los instrumentos de diseño, implementación y evaluación de programas sociales descentralizados son los instrumentos básicos ya descritos en este cuadro, con inclusión de las metodologías para la participación ciudadana en los programas y proyectos. Adicionalmente están los instrumentos de diseño organizacional y de elaboración de matrices de funciones. Se trata con ellos de apuntalar un proceso de fortalecimiento de los gobiernos locales mediante el desarrollo de las capacidades locales para gobernar y la movilización y participación ciudadana en las políticas públicas.

### 2.3.9.6.-Perfil del Gerente Social:

Para efectos del presente estudio, se hace necesario definir cuales son los elementos fundamentales que deberá contener el perfil del gerente social, para así posteriormente establecer una matriz de comparación respecto de la utilización de los mencionados elementos, versus resultados en la gestión.

"... ¿cuál es el perfil deseable de un gerente social comprometido con la construcción de sociedades equitativas y democráticas? Los gerentes sociales se enfrentan a problemas complejos, de muy difícil manejo, en contextos caracterizados por el conjunto de dilemas" <sup>44</sup>; para lidiar con esas situaciones difíciles, los gerentes sociales deben desarrollar distintos tipos de capacidades, relacionados con los siguientes aspectos:

- **El manejo de la complejidad:** el gerente social necesita contar con las habilidades necesarias para enfrentar la inestabilidad del entorno, captando e interpretando adecuadamente las señales de una realidad incierta, mediante actitudes abiertas frente a la incertidumbre y el recurso a instrumentos no tradicionales de percepción e interpretación.
- **El logro de la articulación social:** el gerente social debe actuar como propiciador de procesos que empoderen a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar y que contribuyan al desarrollo del capital social y a la profundización de la democracia participativa.
- **La concertación:** la conducción de iniciativas sociales que involucran a distintos actores, organizaciones y niveles de gobierno, obliga a desarrollar habilidades gerenciales para impulsar negociaciones y lograr concertaciones, vencer

---

<sup>44</sup> Instituto Interamericano de Desarrollo INDES, Kliksberg Bernardo, "Capital Social y Gerencia Social", 2002

resistencias y movilizar acuerdos institucionales que aseguren la implementación de los programas.

- **La gerencia de fronteras tecnológicas:** los gerentes sociales deben asumir la dirección de organizaciones innovadoras, altamente flexibles, participativas y eficientes en el logro de sus objetivos y misiones. Debido a los cambios continuos en las variables críticas del entorno, y a los cambios observables en las estrategias de los actores, la Gerencia Social esta comprometida con el desarrollo de modelos organizacionales que permitan una adaptación flexible de las estructuras a tales cambios, sin menoscabo de la eficiencia. Ello hace que la gerencia social se oriente hacia una gerencia del cambio y la innovación, con base en el trabajo en equipos interdisciplinarios, el desarrollo de un pensamiento estratégico, y la adopción de un estilo gerencial flexible, adaptativo, participativo y experimental, que permita el aprendizaje organizacional y buenos niveles de desempeño.
- **El desarrollo de una ética de compromiso social:** los gerentes sociales deben estar activamente comprometidos con los fines de las políticas sociales, dotados de una alta vocación de servicio a las comunidades y preparados para contribuir eficazmente al logro de la articulación social, la concertación y la participación ciudadana en la gestión de las políticas sociales"<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Licha Isabel, Ibit. Cit.

## 2.4.- Discusión Bibliográfica:

### Política Pública, Pobreza y Desarrollo.

La Política Social en Chile, fundamentalmente desde los años 90 en adelante, se ha visto condicionada esencialmente por tres factores, que surgen como respuestas que se han ido perpetuando y estableciendo como principios transversales desde el punto de vista tanto político como técnico. Estos son:

- a) Focalización de la política social en los sectores que exhiben mayores necesidades.
- b) Acelerada expansión del gasto social, y en particular en servicios sociales básicos.
- c) Un acelerado proceso de crecimiento económico.

Estas tres estrategias que se entrecruzan y complementan definiendo un escenario favorable desde la mirada global, se hace sensible cuando se trata de trasladar los éxitos de un conjunto de ajustes macroeconómicos a áreas de impacto social, apareciendo como gran cruzada tanto nacional como regional, la reducción de la pobreza como factor fundamental dentro de cualquier estrategia de desarrollo.

De esta forma, la pobreza vista y definida desde la política pública, es básicamente una construcción política y conceptual, utilizada para ilustrar la forma en que diversos agentes establezcan entendimientos y procesos<sup>46</sup>.

En el marco de las transformaciones estructurales que llevaron adelante los países latinoamericanos a partir de los años ochenta - donde Chile no fue una excepción - fue cobrando fuerza la idea de

---

<sup>46</sup> Serrano, Claudia e Ignacia Fernández, 2005: "Estudio Comparativo. Descentralización de las Políticas y Programas de Reducción de la Pobreza en América Latina"; Diálogo Regional de Política, Red para la Reducción de la Pobreza y la Protección Social, BID.

concentrar los recursos sociales en la población en situación de pobreza, es decir una población en riesgo. Fue en ese contexto que emergieron los Fondos Sociales (originalmente llamados "sociales" y luego rebautizados como de "Inversión Social"), imponiéndose el concepto de la focalización y de potenciación de competencias de los ciudadanos denominados "pobres", como herramienta de desarrollo inicialmente local y a la postre global.

Desde sus inicios el mecanismo de Fondo de Inversión Social, se fue diversificando en cuanto a objetivos, procedimientos operativos, bienes y servicios a financiar. Entre los diversos objetivos que han ido cubriendo, se destaca el fortalecimiento de los gobiernos locales y de las capacidades comunitarias y/o de organizaciones no gubernamentales, insertando en la agenda de forma definitiva, tanto la inyección regular de recursos a sectores socioeconómicamente deprimidos, como la construcción y mantención del Capital Social.

Los principios mantenidos en materia macroeconómica por Chile durante los últimos 20 años, han sido un reflejo de las distintas evoluciones de enfoques respecto al manejo de una política social; en este sentido, la mantención de la estabilidad económica ha permitido soportar un proceso de modernización, en especial respecto a la utilización de procedimientos tradicionalmente más directivos, hacia modelos que sin perder rigurosidad, permitan una mayor cuota de flexibilidad en la incorporación de un mayor número de variables a considerar al intervenir, apareciendo el modelo de Gerencia Social como una respuesta a los procesos antes descritos.

## **Participación Social, Empoderamiento, intervención social y Micro-espacios.**

Profundizar las formas de autogestión participativa en los microespacios de la comunidad es una condición necesaria, donde se involucra tanto la iniciativa de la aplicación técnica, como la participación constante de la población.

Existen innumerables posibilidades para impulsar la participación de la comunidad, quienes deben estar comprometidos en la creación de sus propias instituciones, organizaciones y formas comunitarias.

El ejercicio de la participación social, permite que los propios beneficiarios valoren la importancia de mantenerse en una actitud de autogestión que permita realizar un mayor involucramiento en la comunidad local. De allí parte precisamente la estrategia de apropiación de las iniciativas y de la planeación de actividades por parte de la comunidad.

La organización es una condición importante para el logro de objetivos de cualquier grupo social, debiendo existir por un lado, una autoridad claramente identificada, y por otro, un conocimiento profundo de las perspectivas de la organización en la cual se está inmerso, así como los alcances de esta a nivel táctico y estratégico.

El desarrollo local es una estrategia de desarrollo en un nivel espacio-temporal concreto, que combina procesos de organización y de acción colectiva (entre la comunidad, las organizaciones sociales y los agentes de desarrollo) con procesos de creación de significaciones y representaciones (cultura local), redes sociales y políticas de democracia e inclusión social, y de generación de capacidades de gestión ya sean sociales y productivas.

Asimismo, cuando hablamos de lo "local" no se trata de una referencia a un lugar en el espacio: toda comunidad se asienta en un punto geográfico, pero este lugar es modificado por las interacciones

de los hombres entre sí y de ellos con el ambiente que los rodea, es decir, pasan por un proceso de empoderamiento de sus propios microespacios; planteado de esta forma, lo geográfico resulta insuficiente para dar cuenta de un territorio coherente en sentido cultural. A la vez resulta insuficiente entender lo local como sinónimo de lo comunal, en tanto en dicho espacio coexisten diversas expresiones de significación cultural e interacción social anidadas en espacios sociales menores o que superan la definición político-territorial.

Lo local no sólo debe ser valorizado como un espacio donde los residentes podrían participar más cercanamente o incluso gestionar la producción de ciertos servicios básicos de la población (ejemplo: pavimentación, agua potable, electricidad). Ello podría ser sólo un aspecto de la cuestión. Lo esencial sería valorizar el ámbito local también como microespacio, en el cual un conjunto de actores se plantea una perspectiva de desarrollo que abarca sus diversas problemáticas de manera integral, tanto como áreas y dinámicas productivas posibles de desarrollar, así como políticas de empleo considerando tipos de oficios y necesidades existentes, formas de relaciones económico-sociales que asuman las distintas articulaciones urbano-rural, políticas de costo y de inserción en los mercados.

Al situarse en la cuestión sobre la construcción de poder local y empoderamiento, lo local pasa a ser la comunidad, la cual es un espacio de carácter social, cultural, político y económico de ciertos grupos con el objeto de mantener su organización social, sus tradiciones, costumbres y demás valores que les permitan desarrollarse en un ámbito que favorezca la expresión autónoma a partir de su acervo cultural.

Así se puede entender a la comunidad como una red de relaciones sociales cuyo eje ordenador son las familias; redes articuladas por relaciones de parentesco y/o vecinales, que comparten un espacio social y territorial de significación en torno a "los mundos de vida" culturalmente definidos.

Generalmente las comunidades poseen fuertes relaciones comunitarias de reciprocidad, complementariedad y redistribución. La

existencia de este tipo de relaciones al interior de la comunidad, supone la presencia de una activa relación interfamiliar (como el caso de Villa Arauco) y de una serie de normativas que, si bien no son escritas, son aceptadas por los miembros de la comunidad en forma más rigurosa que los preceptos legales que se les pudiere dar, por lo que las "leyes" entendidas por todos pasan a ser aceptadas en distintos niveles dependiendo del grado de dependencia y participación en la comunidad.

Si entendemos la participación como un proceso, sería, entonces, una acción sistemática de fases sucesivas encaminadas a perfeccionar los mecanismos de un grupo para alcanzar de mejor forma los objetivos que se han planteado a partir de ejercicios de toma de decisión, por lo cual la base de dicho proceso, es el involucramiento de las personas en dinámicas de decisión colectiva en función de sus intereses.

Este proceso, a través de su dinamismo, permite que los sujetos creen y recreen los contenidos con los que significan su vida; los que a través del proceso de socialización, permiten contar con las herramientas para hacerse parte de la vida social; en tanto, es en el espacio de las prácticas, donde los sujetos interactúan y construyen lo social. Los otros ámbitos del sistema cultural, pueden o no tener dimensiones individualizadas, que no necesariamente pueden ser intercambiables o validadas por los otros, ya sean éstos, individuos o grupos. Es decir, cuando los individuos -a través de las prácticas sociales- se encuentran o construyen una comunidad de sentidos y significaciones que se las apropian como comunes, es que los procesos de constitución de la cultura se validan como sociales.

Esto nos lleva a plantear que una diversidad de prácticas sociales, desprendidas de las distintas significaciones y consecutivamente de las distintas visiones de mundo que hagan o tengan los individuos en torno a su realidad inmediata, conlleva a que en el espacio social confluyan diversas culturas. Estas distintas significaciones dependerán del tipo de inserción productiva de los sujetos y de las características que asumen

los procesos de trabajo, así como del acceso y participación a los beneficios de la sociedad.

Para que esto sea posible, en la formulación de políticas que potencien el capital social y tiendan al empoderamiento y la construcción de poder local, se deberían redimensionar las visiones y lógicas dadas en el diseño de políticas de intervención como en las intervenciones mismas, tanto del Estado como de otros agentes, los que generalmente ven la constitución de organizaciones comunitarias desde una perspectiva económico asociativa, no dimensionando en toda su potencialidad el rol articulador de lo social y cultural en el que están insertas, variables que una perspectiva participativa y socio-política -es decir de empoderamiento y poder local-, vendría a potenciar doblemente el resultado que en una primera instancia podrían tener aquellas organizaciones económico/productivistas.

El empoderamiento es un proceso en que las personas marginadas social, política, cultural y/o económicamente de la estructura de oportunidades sistémica, van adquiriendo colectivamente control sobre sus vidas, sobre los procesos y dinámicas determinantes de la exclusión en la que se encuentran. Este proceso de control les otorga un poder que les permite alterar a su favor los procesos y estructuras de los diversos ámbitos contextuales que les mantenían en una condición de subordinación-marginación, apareciendo el poder local en cada comunidad

El poder local se expresa entonces como la capacidad de poder construir en un territorio definido relaciones sociales, políticas y económicas a partir de los intereses y necesidades de los sujetos involucrados; relaciones que se encuentran anidadas en la capacidad de las organizaciones para resolver, sancionar e implementar. Es la organización y sus miembros la fuente del poder, y a partir de ella se construye un tipo de orden social, que en cuanto relación simétrica, beneficia equitativamente a todos los miembros de la comunidad. Los tipos de relaciones construidas, ya sean sociales, políticas y económicas, serían de acuerdo al marco socio-cultural propio de las comunidades,

posibilitando así, que en dicho marco simétrico se den dinámicas de reconstitución de identidades y lazos sociales que anteriormente se encontraban deteriorados,

Por último, el objetivo de una estrategia de empoderamiento, es potenciar aquellas organizaciones comunitarias, haciéndolas trascender a un tipo de organización que pueda ser eje articulador de lo social, cultural y político de las comunidades en que están insertas. Pudiendo así superar la existencia acotada de esas organizaciones, que sólo son articuladas a través de proyectos, y que funcionan mientras dura el mismo y del cual depende -en tanto éxito o fracaso del mismo- la permanencia en el tiempo y reproductibilidad de la organización.

### **Gerencia y su Evolución Histórica**

La Gerencia se inicia a gran escala con la revolución industrial, a causa de la cual se pasó de una producción artesanal a una producción industrial.

En el libro de Peter F. Drucker<sup>47</sup>, se pueden establecer tres momentos a propósito del cambio hacia la Revolución Administrativa, la cual a través del tiempo ha generado diversas teorías, modelos, técnicas e instrumentos que han ido en constante evolución, respondiendo a las más variadas demandas sociales que la han hecho cada vez más complejas:

#### **Desde mediados del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX.**

Las raíces de la Gerencia se encuentran inspiradas en la estructura eclesial y las instituciones armadas.

#### **Desde 1880 hasta la terminación de la segunda guerra mundial (1945)**

Durante este período se desarrollaron dos escuelas administrativas: La Escuela de Administración Científica y La Escuela de la Teoría Clásica

---

<sup>47</sup> La Sociedad Capitalista, 1993

de la Administración; en esta última, destaca el importante ingeniero francés Henry Fayol, quien postula que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. Fayol, divide los servicios en distintas categorías: finanzas, comercio, producción y ventas, diferenciando así la conducción de las cosas de la dirección y coordinación de las personas.

### **Desde 1945 a 1990.**

Durante este período, es donde surgen gran cantidad de enfoques administrativos; uno de ellos se denomina Enfoque de Relaciones Humanas, donde destacan tres importantes personajes: Elton Mayo, Abraham Maslow y Douglas McGregor.

Elton Mayo, realiza una serie de estudios, llegando a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la Gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne.

Maslow y Mcgregor, escribieron sobre la "Superación Personal" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego y las necesidades de autorrealización están en la cúspide.

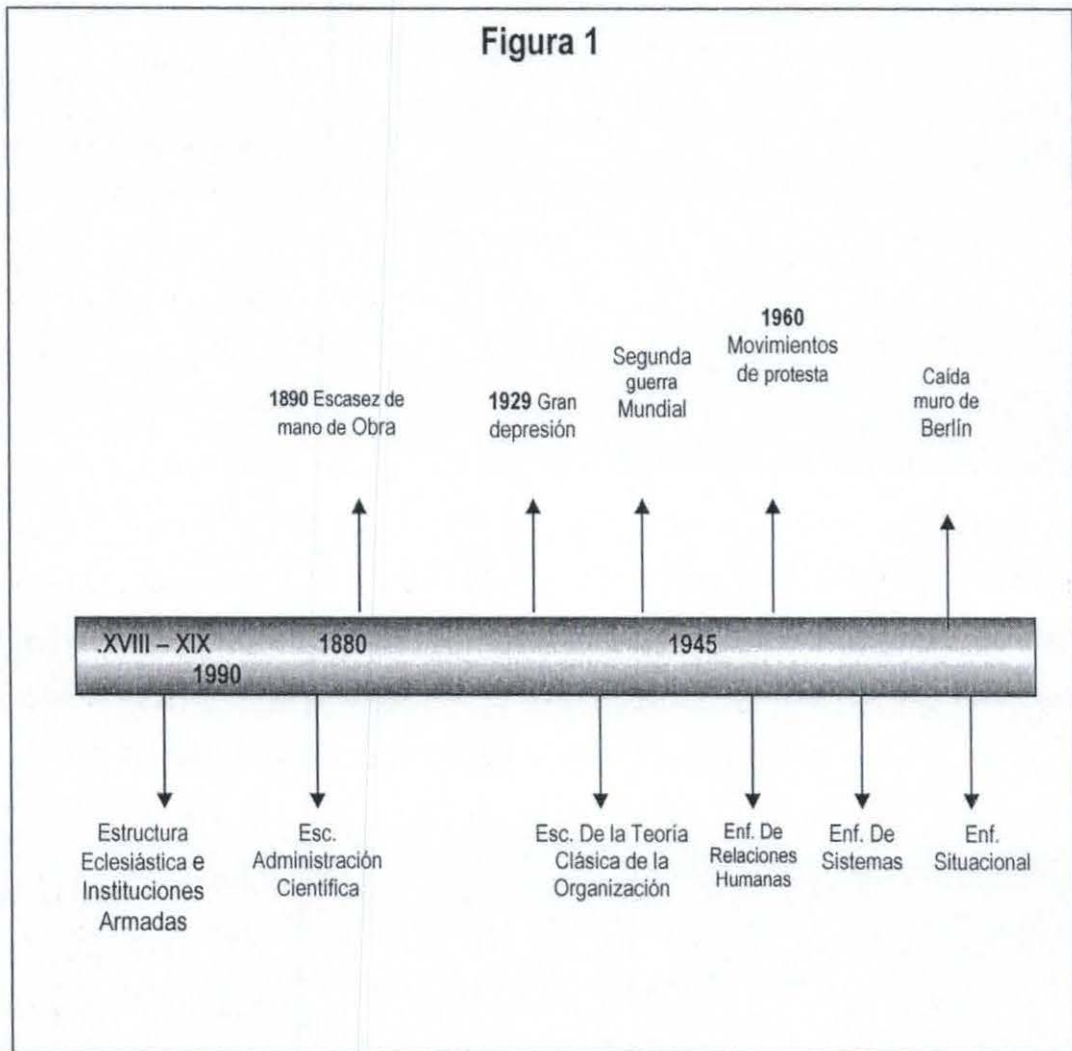
McGregor presentó otro ángulo, al distinguir dos hipótesis sobre las personas y su posición ante el trabajo, que llamó Teoría X y Teoría Y. En la primera, se establece una posición tradicional de la motivación que sostiene que a los trabajadores les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza el dinero o las alabanzas. La segunda, contiene el supuesto de que las personas tienen motivos inherentes para trabajar y hacerlo bien.

Otro enfoque, es el denominado Enfoque de Sistemas, el cual concibe a la organización como un sistema, unido y dirigido de partes

interrelacionadas. Esta mirada permite a los gerentes vislumbrar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo más amplio.

Finalmente, aparece el Enfoque Situacional, el que plantea que la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización puede variar de acuerdo a las circunstancias o situaciones. "Los resultados difieren porque las situaciones difieren, la técnica que funciona en un caso no funcionará necesariamente en todos los casos"<sup>48</sup>.

En los años Noventa aparecen nuevos paradigmas de la Administración que permitirán entender el cambio hacia una Gerencia de gestión.



Diseño: Equipo Seminarista.

<sup>48</sup> Stoner James y otros 1996 Op. Cit , Pág. 52

En la figura N° 1 se observa el proceso descrito anteriormente: la evolución del paradigma clásico al paradigma moderno, entre los cuales se han dado cuatro paradigmas: Movimiento de la calidad, Gerencia Estratégica, Reingeniería y Gerencia Integral.

**Aportes del Movimiento de la Calidad:** cambio en la idea de eficiencia, aparece la eficacia para significar que los productos no solo deben hacerse bien sino de acuerdo a las características requeridas por el cliente; por lo tanto, se introducen los conceptos modificadores del modelo gerencial involucrados posteriormente en la Gerencia Social.

**Aportes del Movimiento Estratégico:** La Gerencia Estratégica se ha dirigido a garantizar una estructura y un proceso estables, dinámicos, en los que tanto productores como consumidores, legisladores, gobernantes y pobladores se han convertido en modificadores de paradigmas y en depuradores de los mismos.

**Aportes de la Reingeniería:** La reingeniería se centra en los procesos, y constituye un método fundamental para dirigir y estructurar las empresas a partir del modelo sistémico, pues al igual que las organizaciones los negocios son rediseñados.

**Aportes de la Gerencia Integral:** La Gerencia Integral recoge hallazgos teóricos y de la experiencia. El movimiento estratégico logró identificar los problemas para entrar en la competencia y mostró cómo hacerlo, a partir de las organizaciones reestructuradas el gerente integral se presenta como nuevo paradigma del Liderazgo, como estratega, organizador, gestor y modelo, no solamente para la competencia sino también para garantizar tres factores importantes: la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento en la empresa. Aparece el crecimiento Sostenido<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Reyna de Zuluana Julia, Gerencia Social: Un nuevo paradigma en la formación profesional, editorial Universidad de Antioquia, Medellín, 1997

Es así como estos elementos comienzan a formar parte de las lógicas de intervención en las organizaciones públicas, y es allí donde nace el enfoque de la gerencia pública, la cual busca introducir un conjunto de intervenciones que se orienten a redefinir el papel tanto de los gobiernos como de las administraciones públicas. Para ello, se elaboran soluciones que se caracterizan por la búsqueda de diversos factores tales como la reducción de costos de los servicios, mediante modalidades de oferta más eficaces (contratación y cogestión); redimensionamiento de las instituciones públicas, introducción de nuevas formulas de gestión, evaluación del desempeño y mejoramiento del control social de la gestión, descentralización-transferencia de responsabilidades del gobierno a las Organizaciones Sociales Comunitarias, introducción de estándares explícitos de calidad de los servicios públicos, introducción de la ética en la administración pública, mejoramiento de la información al público, y un mayor control ciudadano de la gestión.<sup>50</sup>

Posteriormente, se busca dar una nueva visión a la gerencia pública: la Gobernación Pública, corrigiendo algunas de sus limitaciones, centrándose en el "desarrollo de las capacidades de gobierno junto con una importante participación de los actores involucrados en la formación e implementación de las políticas públicas, la promoción de organización de redes, y una armonización de la gestión con el contexto económico y social."<sup>51</sup>

Actualmente aparece un nuevo enfoque, que permite combinar elementos de los distintos aprendizajes provenientes de los modelos gerenciales enunciado anteriormente. Este nuevo enfoque se denomina "Gerencia Social", apareciendo como una eficaz alternativa para la creación e implementación de Programas y Proyectos Sociales, que poseen características que apuntan hacia la variabilidad e impredecibilidad de los hechos.

---

<sup>50</sup>Licha Isabel, El enfoque de Gerencia Social, Notas de clase, Septiembre 1999.

<sup>51</sup> Op. Cit.

La actual convergencia entre complejidad e incertidumbre de la implementación de programas sociales, requiere nuevos perfiles y necesidades para los procesos de gerenciamiento. Es por lo anterior, que este modelo propone herramientas que permiten contextualizar el escenario en que se desarrolla la implementación de diversos proyectos de Intervención Social. De esta manera, es posible visualizar las acciones de los ciudadanos que se ven involucrados en las políticas sociales; desarrollar la capacidad de analizar problemas a través de distintos enfoques; la implementación de los instrumentos coherentes a intervención, permitiendo predecir escenarios futuros de manera de visualizar una mejor forma de planificación, seguimiento y evaluación tanto de los recursos como de de las acciones en general, a través de mecanismos participativos. Por otro lado, la participación implica la incorporación de agentes con intereses propios, que al momento de no conciliarse sugiere la necesidad, a la luz del modelo, del desarrollo de técnicas de manejo del conflicto.

De este escenario surgen especificidades que requieren una particular combinación entre aptitudes (saberes, formación, etc.), y actitudes (comportamientos) de las personas que ejercerán el rol de gerenciadore. Estas actitudes y aptitudes, articuladas y fusionadas, permiten alcanzar niveles de excelencia en el ejercicio de la Gerencia Social.

La respuesta a las singularidades que se presenta en el contexto, tiene que estar a cargo de recursos humanos especialmente calificados para afrontarlas. Esos gerentes deberán reunir un perfil de características particulares. Entre otros aspectos: tener orientación hacia el desarrollo de las capacidades de la comunidad, excelentes capacidades de concertación y negociación, aptitudes para la gestión interorganizacional, actitud de aprendizaje permanente de la realidad, manejo de las nuevas fronteras tecnológicas en gerencia, vocación de servicio firme y compromiso a fondo con los objetivos a lograr. Prepararlos requerirá un trabajo sistemático en el marco de una amplia red formativa a construirse.

El Trabajo Social se ve enfrentado de igual manera, a los imperativos socio-políticos característicos del escenario actual. Se suman otros de carácter epistémico, referidos a la incorporación de diferentes modelos y énfasis para la investigación de lo social desarrollados en las ciencias humanas y sociales, los cuales a su vez, tienen consecuencias en los procesos de intervención profesional.

Estas circunstancias obligan a la redefinición de la acción sobre lo social y en consecuencia, del ejercicio profesional. Se hace necesario reflexionar sobre la nueva racionalidad para la formulación y la participación en programas y proyectos sociales, que no puede sustraerse a los imperativos de eficiencia y competitividad de la moderna administración de lo social, cuyo componente gerencial -el profesional Trabajador Social - aplica hoy insipientemente para maximizar los rendimientos sociales de los recursos financieros, humanos y técnicos aplicados.

# Capítulo III

### *Capítulo 3: Descripción y Análisis de la Experiencia*

#### **Presentación.**

En el presente capítulo se le presenta al lector la descripción y el análisis de la experiencia a estudiar; que en definitiva conformarán el sustento del presente documento.

En primer lugar se describe un extracto del Módulo Social Operativo, realizado por la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, con el fin de identificar los elementos significativos de la población que dan pie a la revisión de la experiencia estudiada.

Posteriormente, para efectos de la descripción, se considerarán tres momentos Metodológicos: el primero, llamado **"Ejecución de la Primera Propuesta Técnica"**; un Segundo Momento denominado: **"Reorientación Estratégica del Proyecto"**, y finalmente un Tercer Momento denominado: **"Incorporación del Perfil de Gerencia Social en la Coordinación del Proyecto"**

Respecto de la metodología del análisis, se utilizará una estrategia basada en el Modelo de Gerencia Social, a través de la utilización de dos de sus herramientas que permiten el análisis del entorno y de los actores involucrados en cada uno de los Momentos metodológicos.

Posteriormente se exponen los criterios de resultados de acuerdo a las variables de Participación Social, Empoderamiento y Capital Social, para luego realizar la contrastación existente entre los distintos Momentos Metodológicos anteriormente descritos, a la luz del modelo de la Gerencia Social

### **3.1.- Antecedentes generales del Proyecto.**

#### **3.1.1 Diagnostico Comunitario Villa Arauco**

El presente diagnostico comunitario da cuenta de las características tanto geográficas, demográficas y socioeconómicas de la población de Villa Arauco, y fue elaborado por la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar. Este instrumento diagnóstico constituye la base para el diseño de la Propuesta Técnica inicial, y además marca el inicio del proceso de descripción y análisis de la Experiencia del Proyecto "Integración Comunitaria, Una Estrategia de Coproducción para la Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social".

#### **Identificación M.S.O.**

**Nombre:** Junta de Vecinos "Villa Arauco" Unidad Vecinal N° 133.

**Ubicación Sede:** Araucaria Sin Número.

**Presidente de la Junta de Vecinos:** Sra. Doris Lazcano.

**Ubicación Geográfica:** Al norte limita con el Asentamiento humano Precario "Villa la Pradera", al este con una quebrada, al oeste "Villa Independencia" y al Sur con el Olivar.

**Naturaleza:** Es una organización territorial denominada Junta de Vecinos.

#### **Reseña Histórica.**

En el año 1987 se entregan las obras del Condominio Social ubicado en Villa Arauco sector de las Acapullas Viña del Mar.

Este nuevo Condominio Social está constituido por 16 Block de 16 Departamento cada uno, que significó la solución habitacional para 250 familias, que se encontraban organizadas en diversos comités de

allegados pertenecientes a los sectores de Glorias Navales, Expresos Viña y Miraflores

En el año 1989 se inaugura una nueva población en el Sector del Olivar, lo que significó un cambio en el rumbo de Villa Arauco, ya que desde sus inicios y a raíz de la vulnerabilidad social de sus habitantes este sector fue altamente estigmatizado, sin embargo desde esta fecha en adelante y producto de la cercanía entre ambos sectores, la dinámica poblacional influyó en alguna medida que la alta estigmatización de Villa Arauco comenzará a descender.

Entre los años 1991 y 1992 los vecinos del Sector del Olivar lograron organizarse en 4 juntas de Vecinos las que durante el año 1995 y luego de una acción conjunta entre el Sr. Sergio Espinoza y Vecinos del sector dio origen a la Agrupación de Juntas de Vecinos de Villa Oriente, de la cual deriva la actual Unión Comunal de Juntas de Vecinos de Villa Oriente. Este hecho influyó en la posterior organización de la Junta de Vecinos de Villa Arauco que ha contado con el apoyo y guía de esta entidad mayor como es la Unión Comunal.

En el año 1996 se crea el Club Deportivo de niños de Villa Arauco, el cual significó un lugar privilegiado de encuentro de niños y jóvenes del sector. Desde la fecha ha permitido que la población infanto juvenil del sector se integre a diversas actividades deportivas tales como la Liga Deportiva de Villa Oriente.

Sin duda los primeros años de convivencia entre los vecinos de este sector fueron los más difíciles, ya que día y noche se escuchaban disparos en las calles, las riñas entre vecinos eran comunes, asaltos, operativos policíacos, consumo de drogas lícitas e ilícitas en las calles, micrográfico de drogas eran cosas comunes, el miedo fue algo con lo que muchos vecinos de este sector aprendieron a vivir. El hecho de provenir de distintos sectores de Viña del Mar, ha sido una variable importante a la hora de considerar el nivel cohesión y participación vecinal.

Durante los últimos meses del año 2003, el sector de Villa Arauco fue integrado al Plan Cuadrante de Carabineros de Chile, a cargo de la 5° Comisaría de Viña del Mar, lo cual ha significado un acercamiento importante entre la Policía y los Vecinos, colaborando en distintas actividades más allá del ámbito policiaco, pues han trabajado en conjunto en actividades tan variadas como la remodelación de los juegos infantiles del sector.

En la actualidad este sector sigue siendo altamente estigmatizado, existen múltiples y variadas problemáticas sociales, pero se ha logrado avanzar significativamente en la cohesión y participación vecinal.

El proyecto de Intervención Psicosocial, "Integración Comunitaria: Una Estrategia De Coproducción Para La Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local Y Responsabilidad Social" se propone como uno de los proyectos que concursan dentro del Programa Comuna Segura, del Ministerio del Interior, presentado por la Universidad de Valparaíso, a través de su Dirección de Asuntos Estudiantiles DAE.

La propuesta técnica fue firmada en Santiago, el 13 de Junio de 2005, por el actual rector de la Universidad, Sr. Juan Silvestre Riquelme Zucchet, quien se constituye como el representante legal de la casa de estudios.

El monto del Proyecto en su totalidad es de treinta millones trescientos cuarenta y siete mil novecientos treinta y seis pesos (\$ 30.347.936), Montos co-auspiciado entre el Programa Comuna Segura, la Municipalidad de Viña del Mar y la Universidad de Valparaíso, constituyéndose como un proyecto psicosocial comunitario en materia de Seguridad Ciudadana de alto costo, dada la calificación técnica de prioritaria otorgada por la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Viña del Mar al sector a intervenir.

La responsabilidad de la Ejecución del Proyecto recae de forma administrativa en el Sr. Mauricio Ureta Bernal, Director de Asuntos Estudiantiles (DAE) de la Universidad de Valparaíso. A nivel ejecutivo, la coordinación del Proyecto recae actualmente en la Sra. Pierina Penna B, Asistente Social de la institución; a su vez el proyecto contempla coordinadores de líneas estratégicas. En la línea de Capacitación, se determina como coordinadora la Srta. Claudia Olivares P, a su vez la línea de Apoyo Pedagógico es coordinado por la Srta. Viviana Machuca G y en el eje de Desarrollo Comunitario, se encuentra a la cabeza el Sr. Francisco Sotomayor L. Este equipo se constituye como ejecutor de la experiencia de evaluación del Proyecto.

Actualmente, el Proyecto se encuentra en su fase de finalización, preparando el equipo ejecutor el proceso de desvinculación de la comunidad y cumplimiento de los productos comprometidos.

### **3.2- Diseño de Intervención<sup>52</sup>:**

#### **3.2.1.-Descripción Del Problema:**

La comunidad de Villa Arauco es una población joven, marcada fuertemente por la procedencia sociodemográfica de diversos sectores de marginalidad urbana.

Es factible observar la falta de participación de sus dirigentes en la toma de decisiones que le competen a su propio rol en la comunidad, sumado a la ausencia de legitimidad requerida para movilizarla a resolver sus necesidades como ciudadanos.

---

<sup>52</sup> Presentación Propuesta Técnica Licitación para la ejecución del Proyecto "Jóvenes, Capital Social, Y Desarrollo Local", Proyecto: "Integración Comunitaria, Una Estrategia De Coproducción Para La Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local Y Responsabilidad Social", Dirección de Asuntos Estudiantiles, Universidad de Valparaíso

Se observa un debilitamiento de la comunidad como cuerpo organizacional, lo que ha favorecido la instalación del microtráfico de sustancias ilícitas, provocando problemas de convivencia, apoderándose de los espacios comunes, generando sensación de temor en la población y provocando la transformación de los hogares en lugares de encierro, generándose desconfianza, falta de esperanzas e individualismo. Lo anterior lleva a desmotivar nuevas ideas, propias de una organización incipiente.

Aparece la urgente necesidad de que los ciudadanos sean apoyados en un proceso de co-autoría en iniciativas, entrega de conocimientos técnicos básicos, para luego resolver proactivamente sus dificultades.

De esta forma, se observa claramente que cualquier iniciativa debe resolver el tema de la auto percepción que tengan ellos mismos y cómo la estigmatización del sector puede tener un rol más preponderante.

A la estigmatización, se suma otra fuerte dificultad para los vecinos: la gran mayoría de sus hijos (menores, adolescentes y jóvenes adultos), no logran ver las oportunidades y no se generan expectativas, lo que se acrecienta con los índices de cesantía, siendo incapaces de observar mecanismos respecto de cómo romper el círculo de las desigualdades, donde éste último ha sido un concepto del cual recientemente las autoridades políticas de nuestro país se han atrevido abordar.

Para ello, es necesario generar un cambio de mentalidad acorde a la realidad y resistencia con la que se encontrarán; de allí que sea menester generar la capacitación de los vecinos en términos laborales para los jóvenes, pero también para la población adulta, en el sentido de que autogestionen la resolución de conflictos vecinales, instancias de

participación, recuperación de los espacio comunes y fortalecimiento de las organizaciones sociales.

### **3.2.2.-Objetivo General del Proyecto:**

Lograr el empoderamiento de la Seguridad Ciudadana como concepto mediante la internalización de elementos de autogestión de los vecinos de Villa Arauco a través de la entrega, seguimiento y control de los elementos pertinentes así como de distintas actividades, en coordinación permanente y recíproca entre los Vecinos organizados y nuestra Institución.

### **3.2.3.-Objetivos Específicos del Proyecto**

1. Propender al fortalecimiento de las principales organizaciones sociales del sector, Unidades Vecinales y Club Deportivo.
2. Lo anterior a través del autoconocimiento de los vecinos mediante la socialización de un Autodiagnóstico y jerarquización de intereses comunes y etareos.
3. Contribuir a mejorar la auto percepción existente que poseen los propios vecinos de su sector.
4. De igual forma se propenderá a la internalización de elementos de autogestión, como son la elaboración de proyectos sociales y micro productivos, elaboración de una guía de Red Social Formal de Apoyo de instituciones o entidades, con sus procedimientos y beneficios para los distintos grupos etareos.
5. Lograr levantar dos organizaciones formales que contribuyan a, por una parte la resolución pacífica de los conflictos vecinales; y por otra organizar a los jóvenes adolescentes.

6. Propender al fomento del rescate de los espacios comunes del sector por parte de los vecinos, como son los diferentes locales que utilizan las organizaciones identificadas en el objetivo específico N°1.
7. Propender al adecuado uso del tiempo libre, mediante la capacitación y acompañamiento para la inserción laboral de la población beneficiada y creación de un Centro Juvenil.
8. Colaborar en la disminución de los factores de riesgo que inciden en la deserción escolar de los jóvenes, a través del apoyo pedagógico, motivacional y trabajo con redes.
9. Prestar asesoría legal y social, a través del consultorio jurídico y social de la Universidad de Valparaíso.

#### **3.2.4.-Orientación Metodológica de la Intervención**

La orientación metodológica desde el punto de vista del desarrollo del proyecto desde su origen, concibe fundamentalmente cuatro etapas marcadas, las que efectivamente se encuentran en estructura y proceso ligados a lo lógicas de tradicionales de intervención, generándose instancias grafica de forma representativa fases clásicas de dicho modelo.

Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación son las etapas o pasos metodológicos básicos desde el punto de vista de la metodología tradicional; en este sentido, la propuesta inicial del Proyecto Villa Arauco plantea efectivamente esta opción, y se expresa desde el punto de vista de una aproximación diagnóstica la utilización de Módulo Social Operativo como un documento válido para construir una propuesta técnica, que posteriormente se programa en torno a un número determinado de productos (nueve específicamente), los cuales en su tercer paso serían ejecutados tal y como se plantea en la programación. Finalmente, un documento de características

evaluativos, constituiría en un principio la etapa final dentro del proyecto.

### 3.2.5.-Diagrama

Aspectos Metodológicos Propuesta Inicial



### 3.2.6.-Productos a Ejecutar:

N	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO A LOGRAR	METODOLOGÍA	RECURSOS HUMANOS
1	<p>Autogestionar la creación de una instancia inserta en una organización social existente, que propenda a la resolución pacífica de conflictos vecinales.</p> <p>Lo anterior a través de la capacitación de diez (10) vecinos del sector que posean ciertas condiciones personales y la creación de una "Oficina de Mediación Vecinal", formalmente establecida en los estatutos de la JJVV.</p> <p>Se estima dejar montada la oficina en un lapso de siete (7) meses desde el comienzo de la ejecución del proyecto</p>	<p>Entrega de elementos socioeducativos inherentes a la temática, por parte de un equipo interdisciplinario, así como la asesoría técnica para la modificación de los estatutos de la JJVV.</p>	<p>Un Asistente Social a cargo de la actividad.</p> <p>Un Asistente Social colaborador.</p> <p>Equipo técnico de dos (2) profesionales a cargo de las sesiones socioeducativas</p>
2	<p>Elaboración de un Autodiagnóstico comunitario en el que participen las principales organizaciones sociales del sector. Se estima un tiempo de ejecución de 12 meses.</p> <p>La intención de la propuesta es que la propia comunidad concluya en un documento:</p> <p>Descripción demográfica.</p> <p>Descripción socioeconómica.</p> <p>Descripción del nivel educacional.</p> <p>Un catastro de las necesidades más sentidas jerarquizadas.</p> <p>Identificación de la propia comunidad respecto de, en cuales problemáticas puede autogestionar su solución y con que organismos debiera gestionar colaboración externa.</p> <p>Lo anterior en el transcurso de seis meses.</p>	<p>Se entregarán los elementos socioeducativos básicos para la elaboración de un Diagnóstico.</p> <p>De igual forma se acompañará en todo el proceso de elaboración del mismo.</p>	<p>Un Asistente Social a cargo de la actividad.</p> <p>Un Asistente Social colaborador.</p> <p>Dos (2) Estudiante De intercambio internacional de la carrera de Trabajo Social, de la Universidad Pablo De Olavide, Sevilla, España.</p>
3	<p>Elaboración de una guía de Red Social Formal de Apoyo de instituciones o entidades, con sus procedimientos y beneficios para los distintos grupos etáreos.</p> <p>Se estima un tiempo de ejecución de 09 meses desde el cuarto mes del</p>	<p>Investigación acción, respecto de la información necesaria para la producción de este material, el cual deberá quedar en tres (3) copias, tanto en papel como disquete y CD, en todas las organizaciones sociales del sector.</p>	<p>Un Asistente Social a cargo de la actividad.</p> <p>Un Asistente Social colaborador</p>

	proyecto		
4	<p>Creación de un Centro Juvenil, que propenda a la autogestión de actividades de interés propio al grupo etareo. Pero principalmente con miras a canalizar inquietudes y contactos con redes sociales de capacitación laboral, educación, deporte y recreación.</p> <p>Se estima una tiempo para ello de 12 meses, desde el comienzo de la ejecución del proyecto.</p>	<p>Inherente al trabajo de grupo y comunidad de la labor profesional del Trabajador Social, la cual contempla como fases obligatorias:</p> <p>Sensibilización, motivación y difusión de la iniciativa.</p> <p>Convocatoria.</p> <p>Conformación de grupo.</p> <p>Conocimiento grupal.</p> <p>Cohesión grupal.</p> <p>Organización grupal.</p> <p>Capacitación.</p> <p>Mantenimiento de grupo.</p> <p>De igual forma, se entregaran elementos socioeducativos inherentes a la temática de planificación y presentación de proyectos.</p>	<p>Un Asistente Social a cargo de la actividad.</p> <p>Un Asistente Social colaborador.</p> <p>Dos (2) Estudiante De intercambio internacional de la carrera de Trabajo Social, de la Universidad Pablo De Olavides de Sevilla, España.</p>
5	<p>Recuperar y utilizar los espacios de convivencia comunitaria como es la multicancha del sector, Junta de Vecinos, Club Deportivo y plaza de juegos infantiles. La primera a través de tres actividades centrales, a saber: celebración del primer asentamiento de vecinos en el sector (abril de 1987), Celebración al Adulto Mayor y Campeonato de baby football "Jóvenes ciudadanos" (rescatando el concepto de ciudadanos como un sujeto con derechos y obligaciones). La segunda mediante la implementación de mejoras a la sede vecinal (pintura y hermoseamiento de sus alrededores). Para el Club Deportivo se buscará mejorar los implementos deportivos básicos. Por último para la plaza de juegos se consigna la recuperación para su utilización con los respectivos diseños, hermoseamientos y la habilitación de sus juegos . Estas actividades se implementarán por separado, desde primer al onceavo mes de</p>	<p>Sensibilización, motivación y organización comunitaria, propias de la intervención profesional del trabajo social de grupo y comunidad.</p>	<p>Un Asistente Social a cargo de la actividad.</p> <p>Un Asistente Social colaborador.</p>

	implementación del proyecto.		
6	<p>Capacitación de a lo menos 20 jóvenes en Maestro de Primera en Madera y Metal. Junto con la capacitación se impulsará la colocación laboral en actividades remuneradas. Se estima un tiempo de ejecución de 12 meses.</p>	<p>Entrega de elementos socioeducativos en cursos de capacitación de cuarenta (40) hrs., dictadas por el taller de la especialidad, de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Valparaíso.</p>	<p>Un Asistente Social a cargo de la actividad.  Un Asistente Social colaborador.  Profesores de la Universidad de Valparaíso, a cargo de los Talleres respectivos de la Facultad de Arquitectura</p>
7	<p>Capacitación de a lo menos 20 jóvenes en Maestro de Primera en Albañilería. Junto con la capacitación se impulsará la colocación laboral en actividades remuneradas. Se estima un tiempo de ejecución de 12 meses.</p>	<p>Entrega de elementos socioeducativos en cursos de capacitación de cuarenta (40) hrs., dictadas por el taller de la especialidad, de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Valparaíso.</p>	<p>Un Asistente Social a cargo de la actividad.  Un Asistente Social colaborador.  Profesores de la Universidad de Valparaíso, a cargo de los Talleres respectivos de la Facultad de Arquitectura.</p>
8	<p>Implementación de una instancia formal de apoyo pedagógico y motivacional a jóvenes y/o menores del sector, para procurar la permanencia en el sistema escolar, a través de Monitores socio educativos y socio afectivos. Se estima un tiempo de ejecución de 08 meses.</p>	<p>Se seleccionará entre los alumnos de nuestra Universidad de las carreras de Trabajo Social y Psicología a dos (2) monitores de apoyo socioeducativos y dos (2) de apoyo socio afectivos.</p>	<p>Un Asistente Social a cargo de la actividad.  Un Asistente Social colaborador.  Dos Monitores socio educativos.  Dos Monitores socio afectivos.  Dos (2) Estudiante De intercambio internacional de la carrera de Trabajo Social, de la Universidad Pablo De Olavide de Sevilla, España.</p>
9	<p>Creación de una red formal para la coordinación y derivación de casos para ser atendidos por el Consultorio Jurídico y Social de la Universidad de Valparaíso. Se estima un tiempo de ejecución de 11 meses desde el segundo mes de implementación del proyecto</p>	<p>Se trabajará con una metodología de atención de caso y familia, dependiendo de los involucrados.  De igual forma se evaluarán las situaciones problemas que aquejan a las familias para delimitar la posibilidad de orientación y derivación con otras instituciones estatales, municipales y privadas que contribuyan a la resolución de los conflictos que pudiera tener el beneficiario.</p>	<p>Un Asistente Social a cargo de la actividad.  Un Asistente Social colaborador.  Un Abogado del Consultorio Jurídico Social.  Un Asistente Social del Consultorio Jurídico Social</p>

### **3.3\_Estrategia de Análisis**

A partir de la revisión bibliográfica realizada por parte del quipo seminarista, es posible elaborar el análisis de la experiencia bajo la mirada del modelo de gestión de Gerencia Social, fundamentalmente por: las características integradoras de dicho modelo; lo innovador del enfoque; permitiendo a través de la entrega de un conjunto de herramientas analizar los más diversos y escenarios en los que se vio envuelto el proyecto.

De acuerdo a lo anterior se utilizarán las siguientes herramientas<sup>53</sup> para el análisis:

#### **Análisis del Entorno:**

Mediante esta herramienta se caracterizará el entorno en el que se desenvuelve el Proyecto estudiado durante el Primer Momento.

En concreto, es posible identificar los factores económicos, sociales, políticos, científico-técnicos, culturales y sectoriales (organizacionales) que afectan el desarrollo del proyectos durante este Primer Momento, con el fin de identificar los riesgos y oportunidades del entorno con respecto a la acción gerencial.

El análisis de esta herramienta sirve a la planificación estratégica y la construcción de escenarios.

#### **Análisis de los Involucrados:**

Mediante esta herramienta, se busca ponderar el interés que los actores claves tienen frente a una iniciativa de desarrollo, previendo los acuerdos y conflictos que podrían surgir entre ellos.

---

<sup>53</sup> 53 Las herramientas de la Gerencia Social, Notas de clase, Isabel Licha, Septiembre 1999

En definitiva, su propósito es explorar la viabilidad socio-política de la política del proyecto.

De acuerdo a lo anterior se analizarán los siguientes elementos, en virtud del proyecto y del Momento en ejecución:

**Actores:** Grupos, organizaciones y líderes, formales e informales, afectados por un problema bajo consideración y su posible solución.

**Intereses:** Son los objetivos que persigue cada grupo u organización perse.

**Problemas Percibidos:** Se refiere a las percepciones que cada actor tiene con respecto al problema sobre el cual se intenta actuar. Incluye la identificación de problemas que afecta y enfrenta cada grupo de actores.

**Recursos/mandatos:** ¿Qué recursos (materiales y simbólicos) cada grupo de actor está dispuesto a comprometer en la acción o contra ella? ¿Qué responsabilidad institucional/organizacional tienen los grupos? Ayuda a estimar las fortalezas y debilidades de cada grupo.

**Interés en la estrategia de acción:** Se refiere a las expectativas que cada actor tiene con respecto a la acción propuesta. Expresa su necesidad y motivación con respecto a la acción propuesta.

**Conflictos/alianzas potenciales:** Se trata de identificar los principales conflictos de interés, patrones de cooperación o dependencia de cada grupo de actores con el resto.

### **3.3.1 Definición de Momentos Metodológicos**

Para los efectos del presente análisis, se considerarán tres momentos Metodológicos, los cuales provienen de la identificación por

parte del equipo seminarista, de hechos significación que marcan el desarrollo y cambios en el proceso de intervención.

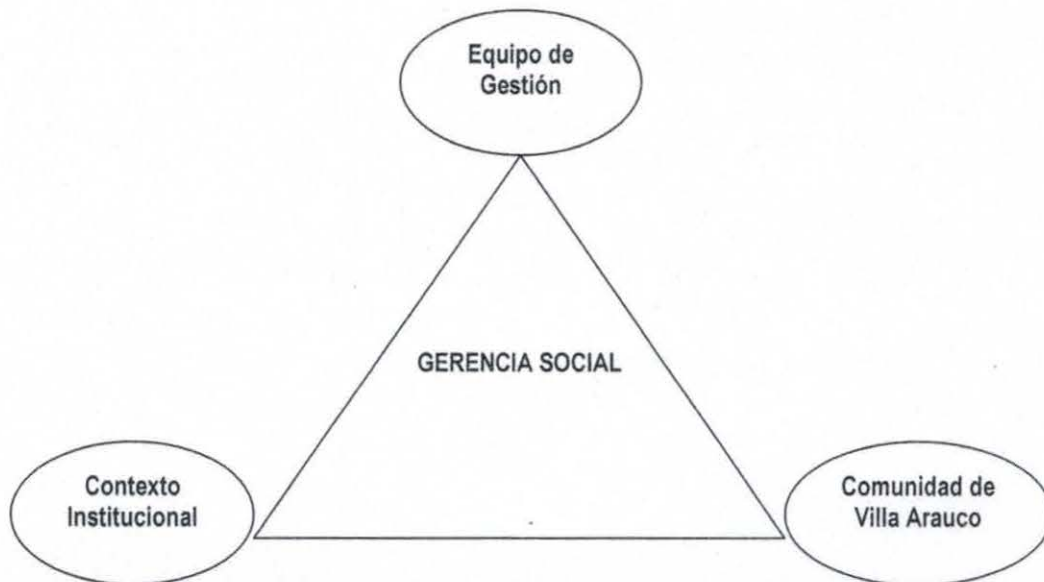
Presentados de manera cronológica en un primer lugar se encuentra el Primer Momento denominado: "Ejecución de la Primera Propuesta Técnica" el cual se ve alumbrado por un Modelo de Intervención Tradicional; un Segundo Momento denominado: "Reorientación Estratégica del Proyecto" en el cual comienzan a aparecer las nuevas lógicas de intervención alumbradas desde el Paradigma de la Gerencia Social, y un Tercer Momento denominado: "Incorporación del Perfil de Gerencia Social en la Coordinación del Proyecto" en el cual se aprecian los primeros resultados desde la combinación de la gestión de ambos Modelos de Intervención.

### **Unidades de Análisis**

En el presente estudio, se determinarán tres agentes de análisis, los cuales se ven involucrados de forma directa en la totalidad del proceso de intervención. Cabe mencionar que estos han sido, identificados y descritos en profundidad de forma reiterada, tanto en el capítulo anterior, como en el inicio del presente.

Los agentes son:

4. El equipo de Gestión
5. El contexto Institucional del proyecto ( Universidad de Valparaíso, Programa Comuna Segura e Ilustre Municipalidad de Viña del Mar)
3. La Comunidad de Villa Arauco.



### **3.4 : Primer Momento Metodológico: "Ejecución de la Primera Propuesta Técnica" Lógica de Intervención Tradicional.**

**Periodo Cronológico:** Desde 19 de Agosto de 2005 hasta Diciembre de 2005.

Como se enuncia en el Capitulo de Descripción de la Experiencia, la metodología del Proyecto de Intervención psicosocial, "Integración Comunitaria: Una Estrategia De Coproducción Para La Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local Y Responsabilidad Social" es de carácter Tradicional, es decir, basada en un ordenamiento tecnológico donde la practica social (como actos que modifican la realidad), está interrelacionada con el método y la teoría. También aporta ordenamiento a la intervención en torno a objetivos y metas posibles de evidenciar.

El diseño y la programación del Proyecto fueron mencionados anteriormente, por lo tanto, este relato se referirá sólo a la ejecución de las acciones contenidas en este momento metodológico.

En el primer periodo de ejecución del Proyecto se establece la estructura interna necesaria, es decir, la organización. Esto implica determinar las funciones necesarias para la realización de las actividades comprometidas, determinar las líneas de autoridad y comunicación, establecer los cargos, entre otras.

Por lo tanto, la puesta en marcha de la ejecución del proyecto, requiere establecer cual será el organismo que llevará a cabo esta función, convirtiéndose la Dirección de Asuntos Estudiantiles en este ente, quien asigna nuevas funciones a diferentes profesionales que conforman la Institución, de manera que puedan conformar un equipo de Trabajo para la implementación del Proyecto.

De acuerdo a lo anterior, se establecen las siguientes funciones:

<b>Función</b>	<b>Profesional</b>
<i>Coordinador General:</i>	Prof. Mauricio Ureta Bernal
<i>Asesores Técnicos:</i>	Sr. Cristián Corvalán Rivera Sr. Maximiliano García Carmona
<i>Coordinadora en Terreno:</i>	Sra. Ana Luisa García Valdenegro
<i>Ejecutores en Terreno:</i>	Jonatán Fuentealba Egnem Viviana Machuca Garrido Claudia Olivares Pacheco Francisco Sotomayor López
<i>Apoyo en Terreno:</i>	Estudiantes de Intercambio de la carrera de Trabajo Social de la Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España.

La mayoría de los profesionales antes mencionados, son personas que cuentan con formación técnica en Políticas Públicas, Mediación de

Conflictos, Administración Pública, entre otras. Y por sobre todo, una formación sólida en Intervención Social, a través de la lógica de Proyectos.

Por otro lado, es posible determinar que el nivel de organización en términos de la estructuración de funciones, niveles y actividades, se encuentra en un estado incipiente, producto del escaso tiempo de desarrollo de la orgánica propia del proyecto; desde esta perspectiva, es posible suponer que las interacciones tanto de poder, como a nivel ejecutivo, se encuentran en estado de consolidación. Así mismo, la coordinación durante este periodo se encuentra fuertemente relacionada con la estructura de los distintos grados de autoridad establecidos hasta ese momento.

Se encuentran directamente abocada a la asignación de tareas específicas de acuerdo a la función designada a cada uno de los miembros del equipo.

Las primeras tareas operativas que se comienzan a coordinar en cada uno de los productos, producen la interiorización respecto a las condiciones en las cuales el proyecto en su generalidad se encontrará durante el primer periodo de interacción y ejecución directa en la comunidad. Este proceso de inserción, responde básicamente a la aplicación en terreno de las directrices ya establecidas y no pretende modificaciones en términos metodológicas importantes, producto que se asume por parte del equipo executor que el documento técnico del Modulo Social Operativo, constituye una fuente de información rigurosa y especialmente vigente para guiar e iluminar el avance de cada una de las acciones del proyecto. Esto queda de manifiesto, dado la profunda presencia de datos del MSO en cada una de los registros e informes de avance entregados por el equipo en terreno a la contraparte de la experiencia.

Podemos identificar durante este período, básicamente tres formas de afrontar el posicionamiento necesario de las funciones y

tareas necesarias para el funcionamiento global del proyecto. En una primera instancia, encontramos que a nivel directivo no existen grandes dificultades para la ejecución de las tareas específicas producto del cargo; esto, gracias a por un lado la trayectoria de los profesionales a cargo en materias de proyectos que involucren una organización de la complejidad de esta experiencia, y por otro, a la pertenencia a una misma unidad y orgánica determinada, que es la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Valparaíso.

En una segunda instancia aparecen las primeras dificultades; en este sentido, la condición de estudiantes de los ejecutores en terreno presenta una dificultad adicional a la experiencia de intervención en este tipo, dada las dificultades para empoderarse rápidamente de la autoridad que supone el puesto.

Así, es posible establecer el siguiente Diagrama Jerárquico:



Como se logra evidenciar en el Organigrama, existe una diferenciación vertical, es decir, una diferenciación jerárquica basada en los niveles de autoridad establecidos en la orgánica interna de la institución ejecutora, la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Valparaíso. Esta orgánica, si bien es coincidente con las

posiciones de autoridad establecidas en la Universidad de Valparaíso, también responde a niveles de especialización, ya que las tareas que cada uno de los miembros del equipo ejecutor debe llevar a cabo van asociadas a ciertos niveles de complejidad y especificidad. Este hecho puede ser visibilizado en el Documento de la Propuesta Técnica del Proyecto, donde se establecen la distribución de profesionales en función de la complejidad de la implementación del producto.

Asociado a lo anterior, se hace necesario revisar el liderazgo ejercido durante este período, en el cual es posible encontrar cuatro Estilos de Liderazgo, que son ejercidos a través de los distintos actores que participan tanto en la Toma de decisiones como en la ejecución misma del Proyecto.

- **Estilo Orientativo:** Este estilo se observa principalmente en el Rol del Coordinador General del Proyecto, quien asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir, además de persuadir a sus colaboradores, explicándoles que hay detrás de esa visión; en este caso, la Meta es llevar a cabo los objetivos a través de la particular intervención desde la propia Universidad de Valparaíso por medio de su Dirección de Asuntos Estudiantiles, de manera de dar cumplimiento al compromiso de la Universidad de aportar al Desarrollo Social, a través de sus propios alumnos y carreras en general.

Respecto a lo anterior, se puede apreciar que la coordinación establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo; para ello se hacen constantes las diversas reuniones Técnicas realizadas con todo el Equipo Ejecutor en las cuales se orienta y reorienta la intervención toda vez que se aprecian posibles problemas en la misma ejecución. Una de las principales visiones a largo plazo es que se espera consolidar a la Universidad como fuerte organismo ejecutor de Proyectos, por lo que esta primera Intervención debiera marcar las pautas a seguir para las futuras.

Finalmente es posible mencionar el constante feedback positivo y negativo, entregado de manera equilibrada para motivar.

- **Estilo Afiliativo:** Este estilo se observa en el Rol del Coordinador en Terreno del Proyecto, en el cual observamos las siguientes características:

Siempre se preocupó de marcar como prioritario promover un ambiente agradable entre sus colaboradores, lo cual resulto crucial para el afiatamiento del grupo, elemento fundamental para el trabajo en equipo, sobre todo si es primera vez que trabaja junto.

Sin embargo puso menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores, lo que de una u otra forma provocó cierto retraso en la Gestión de los recursos de los diferentes Productos a obtener, y en menor medida descoordinación respecto de las tareas asignadas.

Finalmente, cabe recalcar el frecuente feedback positivo a cada uno de sus colaboradores, resaltando sus competencias personales, lo que influyó directamente en el posicionamiento en sus diferentes tareas. Sin embargo evitó confrontaciones relacionadas con el desempeño, lo que en algunas ocasiones dificultó la comunicación en pos de conseguir el objetivo buscado.

- **Estilo Capacitador:** Este lo utiliza principalmente uno de los Asesores Técnicos del Proyecto, quien cumple con las siguientes características:

Animó a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo: en cada una de las reuniones logró traspasar, la real lógica del Proyecto de manera que no se perdiera el horizonte y se convirtiera en una simple ejecución de productos por separado, casi en activismo

social, por lo que siempre ayudaba a mantener el Objetivo Final del proyecto y orientar la Intervención hacia allá.

Proporcionó orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores, sobre todo en lo que respecta al área teórica, estratégica y metodológica del Proyecto, haciendo hincapié en las primeras señales de modificación del mismo, respecto de la disonancia existente entre lo planificado y la realidad de la comunidad de Villa Arauco, lo que más tarde, derivaría en la Reorientación Estratégica (segundo momento)

Finalmente es posible establecer su constante preocupación por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, a través de una constante y confiable retroalimentación.

- **Estilo participativo:** Finalmente este estilo se observa con algunos matices en los Ejecutores en Terreno del proyecto, quienes presentaron las siguientes características:

Invitaban constantemente a sus beneficiarios a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con la obtención de los objetivos, tratando de buscar consenso en la gran mayoría de las veces. Lo anterior fue consolidando poco a poco los niveles de empoderamiento de la comunidad.

Manténían reuniones frecuentes con la comunidad, para en primera instancia sensibilizarla y difundir el proyecto, y posteriormente para las primeras actividades, momento en el cual se comienza a vislumbrar la apatía de la comunidad frente a la Participación comunitaria.

Finalmente existía una especial preocupación por recompensar la buena respuesta de la comunidad en los diferentes productos, retroalimentando principalmente con comentarios motivantes y positivos.

**Planificación:** Durante este periodo se utiliza un modelo de planificación tradicional descrito en los puntos anteriores.

En este primer período se utilizó la Planificación Tradicional, la cual se manifiesta de la siguiente manera:

- **Diagnóstico:** Durante esta fase, se reconoce el Marco Normativo que esta detrás del proyecto, en este caso dadas por la Política Social de Seguridad Ciudadana.

Por otro lado se realiza la descripción, medición análisis e identificación de las problemáticas de la Comunidad de Villa Arauco.

En una segunda instancia se establece el Marco Institucional, el cual está dado por la División de Seguridad Ciudadana a través de su Programa Comuna Segura y la Municipalidad de Viña a través de su Dirección de Desarrollo Comunitario.

Lo anterior se cumple a través del Modulo Social Operativo, realizado por la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Viña del Mar.

Posteriormente se determinan las causas y los éxitos que se encontraron durante la fase anterior, y se comienza la explicación bajo el sustento de un cuerpo teórico, de manera de vislumbrar una tesis, los objetivos, una hipótesis de trabajo y finalmente la prognosis; esto lo encontramos claramente en la propuesta Técnica del Proyecto.

- **Plan de Intervención:** El objetivo de este momento es definir una intervención de parte del equipo ejecutor, a través del establecimiento de Objetivos, Estrategias y los mecanismos instrumentales para alcanzarlos y con un marco de limitaciones observables en el transcurso del Proyecto.

Lo anterior también se encuentra dentro de la Propuesta Técnica del Proyecto.

**Ejecución:** En este momento se ejecuta lo programado en el punto anterior. Durante el primer período recién se comienzan a realizar algunas actividades de difusión y sensibilización de la comunidad respecto de los diferentes productos.

**Evaluación:** Durante este período no existe ningún tipo de evaluación.

### **3.4.1.-Logros Generales del primer período:**

- **Racionalización de recursos**

El período de acercamiento ha permitido a los ejecutores del proyecto, efectuar la asignación de recursos materiales, humanos y financieros para la realización de las actividades que la comunidad de Villa Arauco ha sentido como necesarias, por ejemplo actividades que estimulen la participación comunitaria, como el festejo de Fiestas Patrias. Esto ha provocado que la comunidad se sienta participe en la toma de decisiones respecto de planificación de actividades y realice una valoración positiva de la ejecución del proyecto desde sus comienzos.

- **Identificación de las problemáticas reales de la comunidad:**

En línea a las observaciones realizadas durante el periodo de acercamiento, el equipo ejecutor logra denotar los agentes de inseguridad (ver específicamente cuales son) que tienen una mayor presencia en el sector. Es así como el equipo ejecutor, identifica y pronostica algunas limitaciones potenciales que podría tener la planificación, en virtud del impacto esperado de las actividades.

- **Disminución de la Sensación de Temor:**

El equipo ejecutor durante el periodo de acercamiento ha incentivado actividades masivas que propicien la confianza y participación comunitaria del sector. La presencia y coordinación del equipo ejecutor en estas actividades ha contribuido a que algunos residentes del sector que anteriormente no se involucraban en

actividades comunitarias por temor, participen de manera activa en ellas.

- **Consolidación del Equipo Ejecutor en la Comunidad.**

Villa Arauco, como se explica con anterioridad, es una comunidad con altos índices de temor y vulnerabilidad social. Bajo este contexto, los residentes del sector se han sentido desesperanzados durante un largo periodo de tiempo, frente a las iniciativas gubernamentales que pudiesen enfrentar la sensación de inseguridad. Por lo tanto, la consolidación del equipo ejecutor en la comunidad, se convirtió en una tarea primordial, en función de lograr confianza y cooperación de la comunidad en la realización de las actividades planificadas en la propuesta técnica.

El proceso de consolidación fue efectuado en línea a compromisos mutuos entre el equipo ejecutor y la comunidad. El cumplimiento de los compromisos por parte del equipo ejecutor en los plazos y términos acordados sentó líneas firmes de confianza y credibilidad dentro de la comunidad.

Además el equipo ejecutor constantemente se involucró en la organización y realización de las actividades masivas y por tanto logró una visualización e identificación entre todos los residentes del sector de Villa Arauco

### 3.4.2.-Análisis Primer Momento Metodológico: "Ejecución de la Primera Propuesta Técnica" Lógica de Intervención Tradicional

#### Análisis del Entorno:

Factores	Variables	Descripción	Oportunidades	Riesgo	Tendencias		Conclusión
					Pesadas	Emergentes	
Patrones demográficos	<p>Edad Total de la Población N= 634 personas</p> <p>Infancia: 0-5 Niñez 6-12 Adolescencia 13-17 Juventud 18-25 Adulthood 26-60 Ancianidad 61*</p>	<p>La población de Villa Arauco se constituye etariamente de la siguiente forma:</p> <p>Infancia: 11,2% Niñez 9,62% Adolescencia 10,56% Juventud 21,45% Adulthood 43,37% Ancianidad 3,62%</p>	<p>El grueso de la población de Villa Arauco se ubica en un grupo etario (juventud y adultez) en la cual la búsqueda de inserción laboral constituye una potencial motivación para la participación en los diversos talleres de capacitación programados en la intervención.</p>	<p>El carácter de población en etapa productiva en la cual se ubica el grueso de la población de Villa Arauco, presume la presencia de dificultades horarias para su participación en el proyecto.</p>	<p>Debido a que este es el primer momento metodológico no es posible identificar continuidad de los factores analizados.</p>	<p>Debido a que este constituye el primer momento metodológico, el estudio identifica en la intervención cada una de las tendencias relativas a la edad como emergentes, y estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusividad por parte del grupo etareo adultez, en la utilización del espacio físico Sede Comunitaria, concentrándose en este la participación social</li> <li>- La participación de los grupos etareos Niñez y Adolescencia, se concentran en actividades del club deportivo (recreacional)</li> <li>- Inicios de conflictos de intereses entre grupos etareos.</li> <li>- Estigmatización al grupo etareo jóvenes al interior de la misma comunidad</li> </ul>	<p>La edad constituye un elemento significativo para la intervención analizada, producto que esta es una variable que condiciona intereses; se puede concluir entonces que: la mayor parte de los productos debieran concentrarse en el tratamiento de temáticas de interés para una población entre 15 y 25 años.</p>
		La población de Villa	Alto porcentaje de familias	Alto porcentaje de familias	Debido al corto tiempo en relación a los procesos de la	Considerando este primer	

<p>Tipología Familiar</p>	<p>Arauco se constituye desde el punto de vista de la tipología familiar de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familias sin dinámica parental: 21.2%</li> <li>- Monoparental: 31.08%</li> <li>- Biparental: 47.6%</li> </ul>	<p>no biparentales (monoparentales y sin dinámica parental), que constituyen un 53,28%, produce que por un número importante de horas al día, fruto de la carga laboral, las viviendas se encuentran sin un jefe/a de hogar,</p> <p>lo que aumenta la sensación de temor, generando mayor interés en participar en distintas acciones que apunten hacia la Seguridad Ciudadana</p>	<p>no biparentales, lo que trae consigo que la responsabilidad de sustento y crianza radique en una sola persona (jefe/a de hogar), la cual ve disminuidas sus opciones para la participación social a nivel comunitario.</p>	<p>variable estudiada (tipología familiar) de la intervención no es de interés prioritario para el siguiente análisis de contexto el identificar tendencias en este sentido.</p>	<p>momento metodológico y proyectándose al sucesivo desarrollo del proyecto es posible concluir que la participación de jefes o jefas de hogar, entendida como la presencia física de estos en los distintos talleres y actividades de la intervención, presentará importantes dificultades producto del alto porcentaje de familias no biparentales.</p>	
<p>Niveles Educativos</p>	<p>Constitución desde el punto de vista de los niveles educ. de la siguiente forma:</p> <p>%</p> <p>Analfabeto/a 10,8</p> <p>Educ. Pre escolar 2,5</p> <p>Básica Incompleta 24,44</p> <p>Básica Completa 8,04</p> <p>Media Incompleta 30,59</p> <p>Media Completa 18,13</p> <p>Superior Incompleta 4,73</p>	<p>Existencia de un porcentaje importante de hab. con un nivel educacional suficiente para la incorporación de los contenidos programáticos contemplados en el proyecto.</p>	<p>Existencia de un porcentaje importante de hab. con un nivel educacional insuficiente para los contenidos de alta complejidad contemplados en el proyecto, (capacitación en medición, trazado, cálculo, etc.)</p>	<p>Debido a que este es el primer momento metodológico no es posible identificar continuidad de los factores analizados.</p>	<p>Debido a que este constituye el primer momento metodológico, el estudio identifica en la intervención cada una de las tendencias relativas a niveles educativos como emergentes, y son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de interés de complementar su formación educacional a través de talleres de actividades contemplados en el proyecto.</li> <li>- Bajo porcentaje de hab. (5.36%) con acceso a educación</li> </ul>	<p>El bajo nivel educacional que se contempla constituye una barrera para acceder a remuneraciones suficientes para satisfacer las necesidades familiares, creando las condiciones favorables para estimular mecanismos de ingreso alternativos.</p>

		Superior Completa 0,63				superior disminuye las posibilidades de acceso a remuneraciones más altas.	
	Grupo de Interés	Organizaciones Pre-establecidas  - Centro de Madres - Junta de Vecinos - Club Deportivo	A pesar de su carácter incipientes, la existencia de Participación Social a través de organizaciones comunitarias pre-establecidas	El bajo número de personas participantes de los grupos de interés considerando el total de la población de Villa Arauco.	Debido a que este es el primer momento metodológico no es posible identificar continuidad de los factores analizados.	Debido a que este constituye el primer momento metodológico, la intervención identifica cada una de las características de los grupos de interés (organizaciones pre-establecidas como tendencias emergentes. Se pueden mencionar dentro de estas:  - Participación de los mismos ciudadanos en la organización y gestión de los grupos de interés.  - Presencia de problemas de organización y gestión interna (Junta de Vecinos y Club Deportivo)	Con respecto a grupos de Intereses, la intervención psicosocial se encuentra en este primer momento con grupos en etapa incipiente, tanto por su nivel de organización interna, como por la falta de participación (en relación al total de la población de Villa Arauco)  Lo antes mencionado arroja que las alianzas con los grupos de intereses al interior de la población, son desde el punto de vista de la inserción en la comunidad vitales.
Fuerzas Políticas y regulatorias	Nivel de Ingreso por grupo familiar	Constitución desde el punto de vista del ingreso Familiar.  1.- Menos de 50.000 9,32 2.- 50.000-100.000 21,76 3.- 100.000-200.000 47,66 4.- 200.000-300.000 15,54	Existencia de un porcentaje importante (31.08%) de la población de Villa Arauco que percibe menos del sueldo mínimo a nivel de grupo familiar, lo que resulta un aliciente para la búsqueda de mejores expectativas laborales, potenciando la participación en el proyecto.	Existencia de un porcentaje importante (78.74%) de la población de Villa Arauco que percibe menos de \$200.000 a nivel de grupo familiar (promedio 4 personas), lo que supone la priorización de las actividades remuneradas por sobre las de carácter participativo-comunitarias.	Debido a que este es el primer momento metodológico no es posible identificar continuidad de los factores analizados.	Debido a que este constituye el primer momento metodológico, el estudio identifica en la intervención cada una de las tendencias relativas al Nivel de Ingreso por grupo familiar como emergentes:  - Estancamiento en el ingreso de la población a nivel de grupo familiar	El proyecto se inserta en este primer momento en una población donde el problema de la baja participación subyace al de la insatisfacción de necesidades básicas producto de los bajos ingresos a nivel de grupo familiar.

		5.- 300.000-400.000 4,66 6.- 400.000-500.000 1,03 7.- Más de 500.000 0					- Alto número de población en edad productiva no se ve reflejada en un ingreso por sobre el mínimo nacional, encontrándose un 39.95% de la población productiva sin trabajo remunerado.	
	Regulaciones específicas y políticas Comunitarias, Institucionales Y Gubernamentales	Voluntad política de los dirigentes Comunitarios	El compromiso de los líderes comunitarios de la zona por implementar la seguridad ciudadana y el desarrollo comunitario.	La baja legitimidad y representatividad por parte de los dirigentes de su comunidad.	Debido a que este es el primer momento metodológico no es posible identificar continuidad de los factores analizados.	Debido a que este constituye el primer momento metodológico, el estudio identifica en la intervención cada una de las tendencias relativas a la Voluntad política de los dirigentes como emergentes. Las cuales son:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a responsabilizar a los agentes institucionales externos en temas como la implementación de la seguridad ciudadana y el desarrollo comunitario.</li> <li>- Tendencia a responsabilizar a la falta de participación de la comunidad por los problemas den materia de seguridad ciudadana y el desarrollo comunitario.</li> </ul>	Con respecto a la voluntad política de los dirigentes de la Población de Villa Arauco, es posible identificar en este primer momento, un compromiso de participación y contribución en la intervención; sin embargo, aparece por un lado una fuerte des-responsabilización de las dificultades en materia de seguridad ciudadana y desarrollo socia, y la adjudicación de ella a la baja participación social.
		Interés de la Universidad en el desarrollo de Intervenciones	Voluntad por parte de la Universidad de Valparaíso a, a través de diversas	Dificultades en la administración de los recursos financieros	Debido a que este es el primer momento metodológico no es	Debido e que este constituye el primer momento metodológico, el estudio		Con respecto al Interés de la Universidad en el desarrollo de Intervenciones

		Comunitarias	estrategias, de contribuir a la solución de problemáticas de carácter social.	producto de los procesos internos propios de la administración Pública.	posible identificar continuidad de los factores analizados.	identifica en la intervención cada una de las tendencias relativas al interés de la Universidad de Valparaíso como emergentes.  Las cuales son:  - Tendencia a potenciar el concepto de responsabilidad Social Universitaria como política institucional. - Tendencia a la participación institucional en licitaciones de fondos de Inversión Social.	comunitarias, es posible concluir en este primer momento, la universidad aparece en la propuesta técnica inicial, como una entidad que pone a disposición los múltiples recursos institucionales que posee.
	Interés en el cumplimiento de los objetivos del Programa Comuna Segura, a través de financiamiento y fiscalización de la experiencia.	Disponibilidad de recursos mediante fondos de inversión focalizados, para esta intervención en específico.  Disponibilidad de apoyo técnico-profesional a la gestión del proyecto en ejecución.	Retraso en las entregas de recursos disponibles para la ejecución de la intervención, en virtud de las proyecciones y necesidades del proyecto.  El alto número de experiencia que se realizan de forma paralela, asesoradas por el equipo técnico del programa comuna Segura, dificultando el apoyo técnico-profesional regular al equipo de gestión del proyecto.	Debido a que este es el primer momento metodológico no es posible identificar continuidad de los factores analizados.	Debido a que este constituye el primer momento metodológico, el estudio identifica en la intervención cada una de las tendencias relativas al Interés en el cumplimiento de los objetivos del Programa Comuna Segura, a través de financiamiento y fiscalización de la experiencia como emergentes.  Las cuales son:  - Tendencia a la disminución del apoyo técnico-profesional en terreno a lo largo del proceso de ejecución en	Con respecto al Interés en el cumplimiento de los objetivos del Programa Comuna Segura, es posible concluir en este primer momento, a pesar de presentarse las primeras dificultades en materia de flujo de recursos, la función fiscalizadora por parte del organismo se mantuvo, provocando el desarrollo del proyecto de forma regular durante este período	

						- este primer momento. Tendencia al retraso en la entrega de los recursos para la ejecución del proyecto.	
--	--	--	--	--	--	---	--

### Análisis de los Involucrados:

GRUPOS DE ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN LA ESTRATEGIA	CONFLICTOS POTENCIALES POSIBLES ALIANZAS
Universidad de Valparaíso	Ser agente activo de Desarrollo Local y de generación de Capital Social.	Falta de involucramiento de la Universidad en iniciativas que fomentan el desarrollo social y la generación de Capital Social.  Necesidad de generación de redes con distintos organismos gubernamentales, de manera de establecer alianzas para la elaboración, implementación y monitoreo de proyectos sociales.	Recurso Humano Calificado  Infraestructura institucional  Capacidad de diseño y gestión	Mejorar la inserción de la Universidad en la Comunidad como agente de Desarrollo Local, a través de la incorporación de su recurso Humano tanto calificado como en formación.  Incrementar el valor de la Responsabilidad Social en sus más diversas carreras, tanto a sus estudiantes como a sus académicos y funcionarios.  Colaborar mediante sus capacidades técnicas al Desarrollo de una política social más inclusiva, desde sus propias aulas, y desde ellas hacia la comunidad.	Conflictos con los diferentes estamentos de la universidad para la liberalización de aportes.  Se vislumbra una alianza entre la División de Seguridad Ciudadana y esta Casa de Estudios.
Programa Comuna Segura	Disminuir la Sensación de Temor en el Sector de Viña Oriente.  Bajar los niveles de estigmatización de los habitantes del Sector de Villa Arauco  Potenciar el Desarrollo Local del Sector de Villa Arauco, como estrategia de Seguridad Ciudadana.	Altos índices de Sensación de Temor en el sector de Viña Oriente, específicamente la comunidad de Villa Arauco.  Aumento del número de delitos de alta connotación social.  Aumento de la Estigmatización de los habitantes del Sector de Villa Arauco, respecto a la autoría en delitos.	Disponibilidad de Recursos Financieros, a través de Fondos de Inversión Focalizada, incrementando de esta manera las acciones hacia los sectores de alto riesgo (según lo determinado por el Consejo Comunal de Seguridad Ciudadana)  Capacidad de concertar voluntades políticas de diversos actores gubernamentales y no gubernamentales para la consecución de proyectos como el estudiado.  Recurso Humano calificado para la Asesoría Técnica y el Monitoreo constante de la Intervención.	Mejorar los índices de Sensación de Temor en la Comunidad de Villa Arauco  Disminuir la estigmatización de los habitantes de la Comunidad de Villa Arauco	Conflictos de intereses políticos entre los distintos actores involucrados en la toma de dediciones.
Municipio de Viña del Mar: Dirección de Desarrollo Comunitario. DIDECO	Mejorar los niveles de Desarrollo Social en el Sector de Villa Arauco.  Disminuir la Sensación de Temor en el Sector de Viña Oriente.	Cesantía.  Falta de Centros de Educación  Grupos focalizados de jóvenes	Recurso Humano Calificado, para la Asesoría Técnica y el Monitoreo constante de la Intervención.  Recurso financiero y material para	Sentar bases de capital social y desarrollo local en la comunidad de Villa Arauco, para futuras intervenciones.  Intervenir grupos etareos específicos en	Conflictos con la liberación de los recursos par la complementación de las acciones realizadas en el marco de la intervención.

	<p>Contribuir por medio de sus competencias, a la implementación del proyecto estudiado.</p>	<p>drogadictos.</p> <p>Delincuencia focalizada de agentes externos e internos al sector.</p> <p>Problemáticas asociadas al esparcimiento de la población infanto - juvenil.</p> <p>Inexistencia de actividades tales como talleres Socioeducativos.</p> <p>Falta de espacios comunitarios para desarrollar actividades que fomenten la integración comunitaria, la participación y el desarrollo de conductas sanas.</p> <p>Alta sensación de inseguridad y de temor en los habitantes del lugar (Problemas extraídos del Modulo Social Operativo)</p>	<p>complementar las acciones realizadas por el proyecto en estudio.</p>	<p>función de los factores de riesgo presentes en la comunidad de Villa Arauco.</p> <p>Mejorar los índices de Sensación de Temor en la Comunidad de Villa Arauco</p>	
--	--	--	---	--	--

<p>Equipo de Gestión del Proyecto ( Dirección de Asuntos Estudiantiles Universidad de Valparaiso)</p>	<p>"Lograr el empoderamiento de la Seguridad Ciudadana como concepto, mediante la internalización de elementos de autogestión de los vecinos de Villa Arauco, a través de la entrega, seguimiento y control de los elementos pertinentes así como de distintas actividades, en coordinación permanente y recíproca entre los Vecinos organizados y nuestra Institución"</p> <p>En este periodo se mantiene los objetivos propuestos desde la planificación inicial.</p> <p>El equipo ejecutor continúa con los objetivos establecidos en la Propuesta Técnica de Licitación del proyecto, en función de la convicción de tiene éste con respecto a la valor del Diagnóstico Comunitario (MSO) como instrumento de reflejo de las lógicas contextuales y demandas que tiene la comunidad que va a ser intervenida.</p>	<p>Falta de participación de la comunidad y de sus propios dirigentes.</p> <p>Falta de reconocimiento por parte de la comunidad a sus dirigentes.</p> <p>Debilitamiento de la Comunidad como cuerpo organizacional.</p> <p>Presencia de Microtráfico en el sector.</p> <p>Presencia de Sensación de Temor.</p> <p>Problemas de resolución de conflictos entre los propios vecinos.</p> <p>Alta estigmatización por parte del sector a la comunidad de Vila Arauco.</p> <p>Cesantía</p> <p>Mala utilización del tiempo libre por parte de los jóvenes.</p> <p>Presencia de factores de riesgo asociados a la deserción escolar</p> <p>Ausencia de espacios comunitarios</p>	<p>Recurso Humano calificado. Compuesto por un equipo de Profesionales Asistentes Sociales con experticia en temáticas de Intervención psicosocial.</p> <p>Infraestructura de las diversas Facultades involucradas en la Propuesta Técnica de Licitación.</p>	<p>Efectuar la asignación de recursos en concordancia de las necesidades de la comunidad de Villa Arauco.</p> <p>Incentivar confianza y participación en el sector de Villa Arauco, a través de actividades masivas.</p> <p>Consolidar al Equipo de gestión frente a la comunidad de Villa Arauco, a través del establecimiento de compromisos</p>	<p>Existe una capacidad incipiente de concertación de actores, en primera instancia con los Dirigentes de la respectiva Junta de Vecinos de Villa Arauco y con las autoridades superiores del ámbito local (Dirección de Desarrollo Comunitario).</p> <p>El escaso nivel desarrollado a este minuto, responde a las complejidades propias de una Intervención de esta envergadura.</p> <p>Así mismo, Villa Arauco en sus dirigentes posee un muy bajo nivel de capacidad de gestión y concertación de diferentes agentes que haya potenciado su desarrollo antes de la implementación de este proyecto. Claro ejemplo es el bajo número de acciones realizadas de carácter psicosocial en la comunidad, aún siendo Viña del Mar una comuna, en la cual existe un importante nivel de inversión en fondos focalizados hacia comunidades con las características de Villa Arauco</p> <p>Por otro lado, poseen alta sensibilidad sobre la importancia de los factores culturales y acerca de la necesidad de alentar las aptitudes creativas e innovadoras en la cultura local.</p>
<p>Comunidad de Villa Arauco</p>	<p>Mejoramiento y hermoseamiento de espacios Públicos</p> <p>Mejoramiento de las expectativas de inserción laboral.</p> <p>Procurar el trabajo con niños y niñas de la comunidad.</p>	<p>Drogadicción</p> <p>Alcoholismo</p> <p>Falta de Comunicación Familiar</p> <p>(Problemas arrojados por el autodiagnóstico comunitario, ordenados de mayor a menor)</p>	<p>Recurso Humano, compuesto por las personas que se hacen partícipes de las primeras actividades realizadas en el proyecto.</p> <p>Infraestructura para la realización de actividades (Sede Vecinal, Cancha Deportiva)</p>	<p>Entregar beneficios directos a la comunidad. Se espera que el equipo de gestión responda en primera instancia, a las problemáticas inmediatas de la comunidad tales como arreglo de calles, patrocinio de acciones judiciales, atención de casos, etc.</p> <p>A modo general se espera que el proyecto, a través de sus diferentes productos propicie tanto para los niños como los jóvenes de la comunidad, espacios de aprendizaje y recreación que</p>	<p>Conflicto entre las expectativas de la comunidad, que presentan un carácter esencialmente asistencialistas, y los reales objetivos del proyecto, los que se orientan con lógicas generadores de Empoderamiento, Participación Social y Capital Social.</p>

				<p>les permita realizar una mejor ocupación del tiempo libre.</p> <p>Finalmente, se forjan expectativas respecto de los talleres de capacitación, puesto que se miran como una oportunidad a la apertura de espacios laborales.</p>	
--	--	--	--	---	--

### **3.4.3.-Análisis por Criterios de Resultados:**

**Desarrollo de Capital Social:** Durante este período, se puede observar muy poco desarrollo de Capital Social en la comunidad, debido a que recién se está en la puesta marcha del proyecto, sólo se vislumbran formas egocentradas de éste, entre los primeros contactos que se establecen ya sea con Dirigentes Vecinales y grupos de pares entre los jóvenes.

**Nivel de Empoderamiento:** Se observa niveles incipientes de Empoderamiento. Según lo analizado anteriormente durante este período, las actividades fueron llevadas a la comunidad pre establecidas en la propuesta Técnica por lo tanto las decisiones respecto de las Estrategias, fueron de exclusiva responsabilidad del equipo ejecutor, sólo se comienza a incluir a la comunidad cuando se producen alguna disonancia respecto de la realidad declarada en el Modulo Social Operativo y la actual Condición de la Comunidad de Villa Arauco. Desde este momento recién se comienza a incluir a los dirigentes y alguno que otro grupo de trabajo, pero sólo en línea a decisiones de carácter táctico.

**Nivel de Participación Social:** Este es uno de los criterios más complejos durante este período, puesto a que la comunidad se encontraba en un estado de aletargamiento en términos de participación, cabe mencionar el grado de aislamiento de los propios vecinos reflejado en el cierre total de cada uno de sus departamentos y la poca utilización de los espacios comunitarios, se suma a ello la notable desconfianza que existía entre ellos, echo que quedo reflejado por medio del Instrumento aplicado para los fines del Autodiagnóstico Comunitario.

### Asistencia:

A continuación, se expone el promedio de asistencia de cada uno de los productos, de acuerdo a la meta establecida en la propuesta técnica durante este primer momento.

La siguiente tabla responde sólo a los productos que durante este período se encuentran en ejecución y que poseen lógicas que permiten medir su asistencia durante cada sesión.

En donde N°= Meta pre establecida de personas

X= Porcentaje promedio de asistencia obtenido

PRODUCTO	ASISTENCIA
Autogestionar la creación de una instancia inserta en una organización social existente, que propenda a la resolución pacífica de conflictos vecinales.	100% ----- 10
	X ----- 4
	Porcentaje promedio Asistencia= <b>40</b>
Creación de una red formal para la coordinación y derivación de casos para ser atendidos por el Consultorio Jurídico y Social de la Universidad de Valparaíso.	100% ----- 20
	X ----- 7
	Porcentaje promedio Asistencia= <b>35</b>
Creación de un Centro Juvenil, que propenda a la autogestión de actividades de interés propio al grupo etareo. Pero principalmente con miras a canalizar inquietudes y contactos con redes sociales de capacitación laboral, educación, deporte y recreación.	100 ----- 20
	X ----- 8
	Porcentaje promedio Asistencia= <b>40</b>

PONDERACIÓN	
Asistencia	
61% al 90% del total de inscritos.	alta
31% al 60% del total de inscritos.	Media
1 - 30% del total de inscritos.	Baja

De acuerdo a la ponderación establecida se obtiene:

- Autogestionar la creación de una instancia inserta en una organización social existente, que propenda a la resolución pacífica de conflictos vecinales: **Ponderación media**
- Creación de una red formal para la coordinación y derivación de casos para ser atendidos por el Consultorio Jurídico y Social de la Universidad de Valparaíso: **Ponderación media**
- Creación de un Centro Juvenil, que propenda a la autogestión de actividades de interés propio al grupo etareo. Pero principalmente con miras a canalizar inquietudes y contactos con redes sociales de capacitación laboral, educación, deporte y recreación: **Ponderación media**

Respecto al criterio estudiado, los resultados obtenidos se pueden explicar:

Con respecto al primer producto mencionado es posible deducir que a razón de la larga trayectoria de dinámica de autogestión por parte de los comités de block, no es sentida la necesidad de incluirse dentro de la lógica de resolución de conflicto a nivel de la organización vecinal del Sector (J.J.V.V.).

En relación al Consultorio Jurídico Social, las expectativas generadas en la comunidad de Villa Arauco, no respondieron a la real propuesta ofertada por la implementación del Proyecto, lo que se tradujo en una disminución progresiva de asistentes al taller.

El Centro Juvenil por su parte, tiene una participación media con tendencia a la baja, a causa de los intereses propios de los jóvenes que participaron en una primera instancia en los talleres, los cuales eran eminentemente recreativos. Esto produjo a la postre, un grupo con falta de identificación con los objetivos propuestos por el proyecto para el producto.

En definitiva, es posible apreciar basándose en la evolución del criterio de resultado de Participación, que el primer momento de la intervención sufrió las consecuencias de la dicotomía de la propuesta inicial del Proyecto y las necesidades reales de la comunidad de Villa Arauco, dando pie una necesaria Reorientación Estratégica de la Intervención.

CRITERIOS DE RESULTADOS	ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS DEL ANÁLISIS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>Desarrollo de Capital Social</b>	Relación entre dos personas para conseguir un objetivo común. (Egocentrado)  Relación de un grupo en continuo afiatamiento para conseguir un objetivo común.  Relación de gran parte de la comunidad con las diferentes de Redes Apoyo para conseguir un objetivo común.	Registros por sesión  Informes de Avance  Registro Fotográficos
<b>Nivel de Empoderamiento</b>	Las decisiones por parte de la comunidad, son de corte tácticas -incipiente.  - Exclusiva responsabilidad del equipo ejecutor, en las decisiones de carácter estratégico.	
<b>Nivel de Participación Social</b>	- Número de Asistencia -Internalización de temáticas y conocimiento entregados.	

### **3.5.- Segundo Momento Metodológico: "Reorientación Estratégica del Proyecto"**

**Periodo cronológico:** Desde Diciembre de 2005 hasta Marzo de 2006.

El Segundo período, se inicia con la aplicación de la Reorientación Estratégica del Proyecto, y se presenta como un momento de replanteo del equipo ejecutor respecto de las estrategias de Intervención, puesto a que a la fecha no se estaban logrando las metas fijadas.

Los cambios de las estrategias de intervención se efectúan en función de tres tipos de factores, que actúan a niveles diferenciados.

#### **Factores Externos:**

Dentro de este tipo de factores podemos encontrar en primera instancia las siguientes condiciones en la comunidad de Villa Arauco, entre las que se encuentran:

- **Condición socioeconómica:** la población de Villa Arauco, ha registrado de forma sostenida índices de pobreza importante. Cabe destacar que una de las principales características en este ámbito, se encuentra vinculada al propio nacimiento de la comunidad, la cual se constituyó con 250 familias aproximadamente, que se encontraban organizadas en diversos comités de allegados pertenecientes a los sectores de Glorias Navales, Expresos Viña y Miraflores, sectores que ya se caracterizaban por ser socioeconómicamente deficitarios. Aún más, si a ello se le suma que la llegada de la población se constituyó sólo en una solución habitacional, sin una previa realización de una habilitación social que le permitiera poder autosustentarse tanto a nivel individual como a nivel comunitario. Por último cabe mencionar la alta tasa de desempleo que se registra, lo que ha contribuido, entre otras cosas, al sostenimiento de esta variable.

- **Participación Comunitaria:** La población de Villa Arauco se caracteriza por poseer poca participación y cooperación de sus vecinos. De hecho, es factible observar la falta de empoderamiento de sus dirigentes, que se traduce en el reconocimiento mínimo requerido para movilizar a la población a resolver sus necesidades como ciudadanos. A lo antepuesto, se suma la falta de pertenencia e integración con la propia comunidad, lo que ha llevado a que una parte importante de sus habitantes, han ido alimentando por años los deseos de migrar de la población.

De acuerdo a un análisis realizado desde lo local y lo histórico social, se considera que lo anterior se debe principalmente a dos factores fundamentales:

- Actitud pasiva de los actores sociales que lleva a la desmovilización. Los largos años de planes sociales, de falta de oportunidades productivas, de abordaje asistencialista de las problemáticas y la falta de formación ciudadana, han conducido a un estado de apatía en la población que obstaculiza la capacidad creadora y emprendedora.
- Escaso desarrollo de la ciudadanía, lo cual se ve reflejado en la debilidad para sostener los espacios de coparticipación, en la falta de defensa de los derechos personales y sociales, en la escasa participación y la falta de responsabilidades ciudadanas.
- **Debilitamiento de la comunidad como cuerpo organizacional:** lo que se observa en la falta de preocupación por mantener espacios comunes para el sano esparcimiento.

- **Población fuertemente estigmatizada:** asociándose fuertemente el concepto de delincuencia con la comunidad.
- **Deserción educacional:** Se observa como desde pequeños los menores acuden a la calle para "matar el tiempo libre", donde se comienzan a reproducir pautas y valores propios de una contracultura, lo que sumado a la falta de involucramiento de los padres en el proceso educativo provoca deserción escolar.
- **Jóvenes involucrados en delitos y micrográfico:** Muchos de los jóvenes del sector se encuentran fuera del sistema escolar, lo que les impide acceder a empleos de baja calificación y se ven implicados en consumo de alcohol y drogas, lo que ha hecho permeable la instalación del microtráfico que es tentación continua y permanente para que en las calles los más jóvenes sean utilizados como mensajeros, burreros y así seguir en la escalada del consumo.

Las condiciones anteriormente mencionadas, han provocado un sistema desde lo económico de carácter recesivo y desde lo social de inmovilización comunitaria, manteniendo en una actitud pasiva a los actores sociales que están llamados a involucrarse en un proceso de mejora de las condiciones de la población de Villa Arauco.

Por otro lado, han sentado líneas a la desconfianza, la falta de esperanzas y el individualismo, donde se tiende a creer malamente que si no se sale de la casa no se ve el problema y por ende no existe o no afectará a quienes viven en esa comunidad. Sin embargo la situación afecta de modo contrario, pues se cede terreno a las problemáticas y la comunidad deja de ser un cuerpo organizado y fortalecido, para transformarse solo en un grupo de habitantes, seres independientes sin orgánica, quedando a merced de sus propias necesidades vecinales que se van acrecentando día a día.

Este último aspecto, lleva muchas veces a abortar las buenas ideas, propias de una organización incipiente, pero que se caracteriza solo por las buenas intenciones.

En definitiva, de acuerdo a los diversos antecedentes recopilados por el equipo executor a través de instrumentos como el Autodiagnóstico comunitario llevado a cabo como producto prioritario y fundamental durante la intervención, se puede concluir que el conjunto de las dinámicas mencionadas, presentaron para el proyecto un escenario especialmente complejo para intervenir; de esta forma la profunda falta de identificación que poseen sus habitantes con su propia comunidad, constituye la causa determinante para la inmovilidad social en la población y en definitiva, el no cumplimiento tanto de las metas planteadas en la Propuesta Inicial como de las propias expectativas de los ejecutores en terreno.

#### **Factores Internos:**

Estos factores se encuentran directamente relacionados con las siguientes condiciones:

- **Falta de Recurso Humano.** El bajo número tanto de profesionales como de ejecutores en terreno en el primer momento de la experiencia, claramente significó un obstáculo para cumplir tanto como con la meta como con las expectativas planteadas por el mismo equipo. A esto, debe sumarse los tiempos necesarios para hacer efectivo el proceso de adaptación a la realidad específica de la población de Villa Arauco, más aún considerando que el equipo en terreno estaba constituido por alumnas de intercambio que por razones evidentes de aclimatación cultural necesitaron un mayor tiempo para llevar a acabo este proceso.

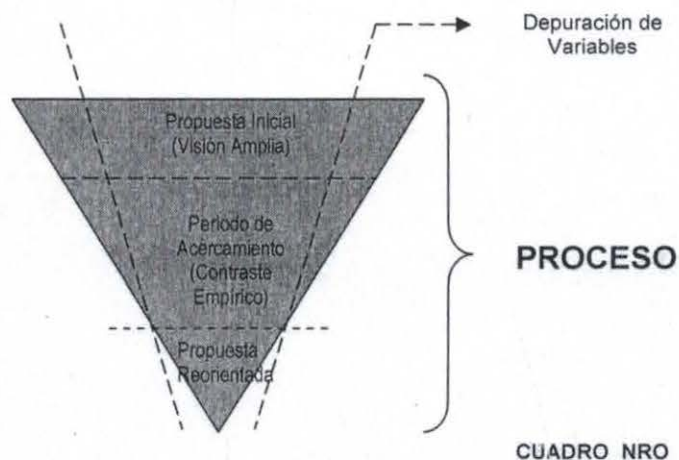
- **Dificultades en la Administración Financiera** En este punto es importante mencionar que debido a los procesos internos de carácter financiero de la Universidad, característica propia de la mayoría de las instituciones del país, retrasaba en términos generales los tiempos en los

cuales se administraban los recursos necesarios para la ejecución de forma específica de los productos.

### Factores Metodológicos

La presente reorientación estratégica responde a una característica básica del objeto de estudio de las ciencias sociales, que es lo **imprevisible** de lo social; ahora, si bien no es posible prever la totalidad de las variables de una realidad social determinada, lo que sí es posible y absolutamente necesario es el establecimiento de espacios de aproximación sucesiva, que permitan la contrastación de la hipótesis desarrollada en un inicio con la realidad.

De esta forma, la lógica de la propuesta inicial generada a partir de índices macro-socio-demográficos, se contrasta con la realidad de Villa Arauco, y tal como si fuese un proceso de embudo en donde desde una visión amplia se va precisando y detallando la acción profesional hasta la más específica, la intervención se depura y define en virtud de una acción metodológica rigurosa.



Este proceso de reorientación estratégica, las variables prioritarias se basan en el principio de participación activa de la sociedad civil, sus organizaciones y grupos/sectores, siendo el nivel municipal (local) el ámbito adecuado para recuperar el sentido real de la política como

una forma de interrelación entre diversos grupos, sectores y sujetos sociales que mediante acuerdos básicos de organización y convivencia social logran su propio desarrollo.

En este sentido, la realidad de la comunidad de Villa Arauco implica la necesidad de una intervención sustentada en tres *líneas estratégicas*.

En primer término, se incorpora el *desarrollo local* como un mecanismo que fomente la confianza y participación al interior de la propia comunidad, estableciendo una dinámica comunitaria orientada hacia el progreso fortaleciendo el *tejido social*, y mejorando las expectativas de resolución de dificultades en conjunto por parte de la comunidad mejorando de esta forma la calidad de vida al interior de esta, transformando la sensación de estar frente a una potencial amenaza a estar frente a una oportunidad.

Como segunda línea estratégica, el *apoyo pedagógico motivacional* constituye una herramienta que efectivamente facilita la permanencia en el sistema escolar, siendo esta uno de los factores protectores más influyentes en la movilidad e inclusión social.

Finalmente, la *capacitación laboral calificada*, permitirá mejorar las proyecciones de empleabilidad, aumentando las posibilidades que el propio individuo determine sus potencialidades y competencias al momento de enfrentar el mundo laboral.

En definitiva, las tres líneas (post-acercamiento) se complementan e integran, asumiendo una lógica preventiva y protectora, que coincide efectivamente con los principios declarados por el Ministerio del Interior a través del Programa Comuna Segura, y que a través de la Universidad

de Valparaíso, como institución de desarrollo tecnológico e innovación social, es desarrollada a través de la presente intervención.

Estas líneas estratégicas, estarán a cargo de cada de los coordinadores, con el propósito de cumplir un rol integrador entre el equipo ejecutor y la comunidad intervenida. Conjuntamente, el periodo académico concluye, por lo que no se cuenta con la presencia de los apoyos en terreno (estudiantes de intercambio).

Por lo que la estructura interna queda de la siguiente manera:

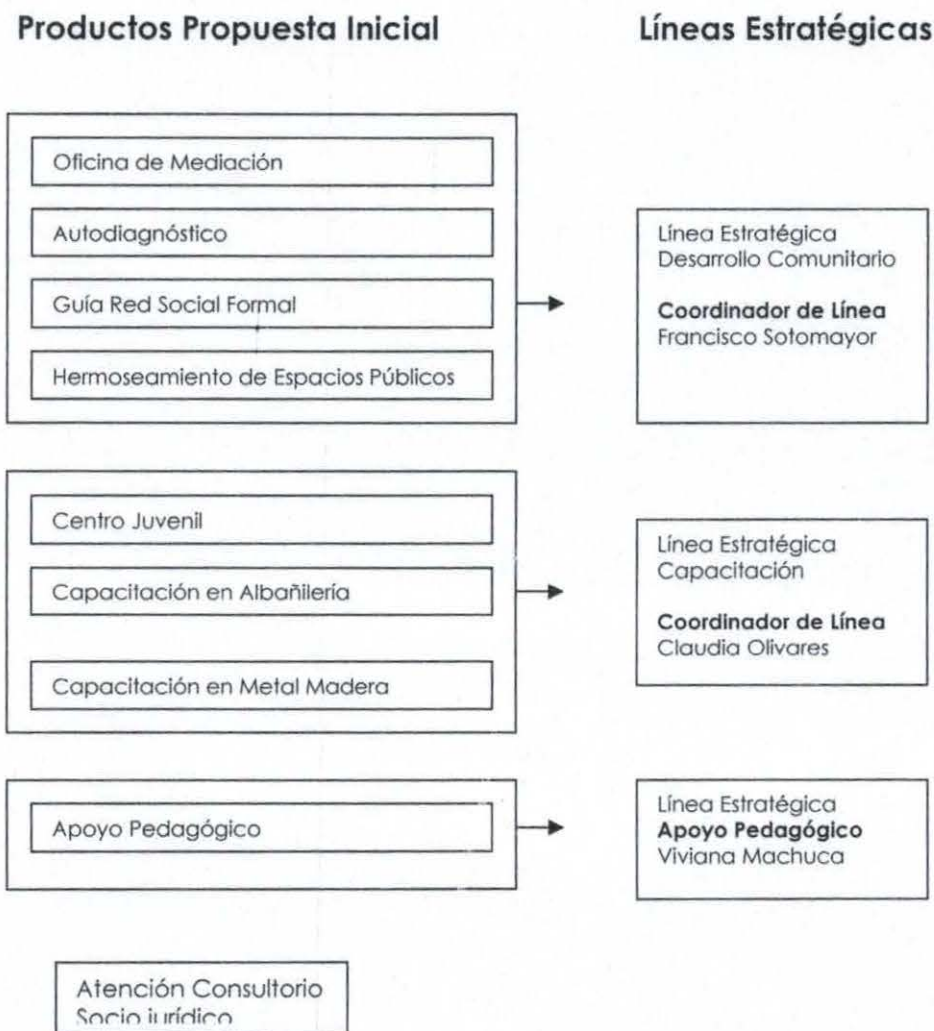
<b>Función</b>	<b>Profesional</b>
<i>Coordinador General:</i>	Prof. Mauricio Ureta Bernal
<i>Asesores Técnicos:</i>	Sr. Cristián Corvalán Rivera Sr. Maximiliano García Carmona
<i>Coordinadora en Terreno:</i>	Sra. Ana Luisa García Valdenegro
<i>Coordinadores de Líneas Estratégicas:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea Apoyo Pedagógico: Viviana Machuca Garrido.</li> <li>• Línea Capacitación: Claudia Olivares Pacheco</li> <li>• Línea Desarrollo Comunitario: Francisco Sotomayor López y Jonatán Fuentealba Egnem</li> </ul>

Todo lo anterior significa un cambio de enfoque, variando desde una lógica de productos, a una de Línea Estratégica, entendiéndola como un área específica dentro del proyecto, que contempla productos que por asociatividad, por pertinencia metodológica y de

aplicación, deben ser desarrollados de forma conjunta, bajo la coordinación necesaria de un solo ejecutor.

Producto del cambio en la orientación estratégica en el proyecto, las funciones específicas se reordenan en virtud de sostener esta nueva lógica de intervención: la asociatividad entre los objetivos por productos al interior de la propuesta termina por establecer, como antes se mencionaba, áreas de acción.

### Proceso de Cambio Estratégico



De esta forma, las nuevas funciones se definen como:

1. **Línea Estratégica Apoyo Pedagógico:** Las funciones del coordinador de línea de Apoyo pedagógico será organizar los siguientes aspectos:

- Constante intercambio de información relacionada con el desarrollo pedagógico y afectivo de los alumnos participantes del Sistema de Apoyo.
- Monitorear y evaluar los avances de niños y niñas participantes, en conjunto con el Equipo de Apoyo Pedagógico
- Intermediar entre los ámbitos familiares y escolares de los niños y niñas participantes, cuando sea necesario.

2. **Línea Estratégica Capacitación:** Las funciones del coordinador de la línea Estratégica Capacitación, será organizar los siguientes aspectos:

- Seleccionar y Coordinar a los profesores (Estudiantes Ingeniería) expertos en la materia de los distintos talleres a realizar.
- Gestionar los recursos necesarios para impartir los cursos,.
- Realizar las gestiones respectivas para la certificación, con los distintos docentes encargados de las escuelas involucradas en las capacitaciones.
- Generar actividades socio-recreativas con los jóvenes del sector.

3. **Línea Estratégica Desarrollo Comunitario.** Las funciones del coordinador de La línea Estratégica de desarrollo Comunitario será organizar los siguientes aspectos:

- Coordinar los distintos productos dentro de la línea estratégica de desarrollo comunitaria.
- Gestionar los recursos necesarios para ejecutar los distintos productos.
- Coordinar con los distintos estudiantes para programar y establecer lineamientos principales de los productos bajo su área.

De acuerdo a esta nueva lógica se establece la siguiente jerarquización:



Como se logra apreciar en la Figura, existe un cambio nominativo con respecto a los profesionales que intervienen directamente en la comunidad, pasando de ejecutor en Terreno a Coordinador de Línea Estratégica. Este cambio se asocia al aumento de la especialización de estos profesionales con respecto al conocimiento de las lógicas culturales de la comunidad intervenida, haciéndolos miembros del equipo ejecutor con mayor capacidad de ingerencia en la toma de decisiones, por lo que la coordinación y asignación de tareas se encuentra durante este periodo asociada a las competencias técnicas de cada miembro del equipo ejecutor con respecto a las áreas o líneas estratégicas determinadas.

La coordinación se vuelca principalmente en los coordinadores de líneas, quienes han adquirido roles claramente establecidos de acuerdo a la Línea estratégica asignada, sin embargo aún existe un apoyo de parte del equipo de trabajo en cada una de las actividades pero ahora, con un coordinador establecido.

Todo lo anterior, provoca un ordenamiento de la Intervención, estableciendo de ésta manera objetivos definidos y abocados a cada tarea en específico, hecho que repercute en una mejor visualización en la futura asignación de los recursos.

De acuerdo a lo anterior se hace necesario revisar el liderazgo, el cual se ve fuertemente marcado en los coordinadores de líneas estratégicas, quienes deberán asumir funciones tanto de coordinación como de ejecución, debido al debilitamiento del liderazgo ejercido por el coordinador en terreno. Esta falta de liderazgo se denota principalmente en el escaso número de supervisiones en terreno realizadas durante este periodo, situación compleja considerando el momento crucial del desarrollo del proceso de ejecución, lo que trae consigo una invisibilización del coordinador en terreno frente a la comunidad.

Por otro lado, la exagerada tendencia a delegar funciones en los coordinadores de líneas, produce a la postre un desconocimiento de la situación real del proyecto; esta información si bien era manifestada y presentada en reuniones técnicas, la capacidad de toma de decisiones informadas y contextualizada respecto al proceso llevado a cabo en Villa Arauco, se ve progresivamente disminuida.

Producto de las modificaciones de carácter metodológico, la determinación de tareas y la toma de decisiones se supedita a las nueva estructura de líneas estratégicas. Esto significa que se traspasa de una posición rígida de "decisión por productos" ligada casi exclusivamente a una visión por cargos/producto, a una visión más transversal y adaptativa de "áreas de decisión", determinándose que ciertas materias del proyecto si bien, eran de índole de un coordinador específico, la complementariedad de ciertos productos, como por ejemplo, capacitación en metal madera y hermoceamiento de espacios públicos, transformaba la dinámica a *áreas de decisión* potenciando una visión mucho más adaptativa, pero al mismo tiempo más compleja dado que necesariamente los niveles de coordinación debieron aumentar y potenciarse.

En este momento de la intervención, la velocidad en que se toman las decisiones se transforman en un elemento crucial. Se puede entender que el cambio nace "desde abajo": los ejecutores directos del

proyecto en terreno, comienzan producto de la interacción con la comunidad, a tomar decisiones mucho más rápidas y a resolver en terreno situaciones específicas, llegando al nivel que las decisiones del proyecto en lo ejecutivo pasan desde la exclusividad de la coordinación general del proyecto como en un inicio (rigurosidad por cargos) a una toma de decisiones más horizontal. La re-orientación estratégica es la prueba más clara y evidente de la capacidad de toma de decisión del equipo en terreno, propuesta que nace de la necesidad de ajustar el proyecto a las multiplicidad de variables presentes en la comunidad de Villa Arauco que eran demasiado complejas para ser identificadas y mucho menos previstas por el Modulo Social Operativo, documento de diagnóstico inicial para la intervención.

**Planificación:** Durante este periodo se mantiene una lógica de planificación tradicional. Sin embargo, comienza a existir una incipiente complementación de modelos.

En este momento se comienza a visualizar una nueva propuesta de planificación. Desde el instante en que los ejecutores deciden cuestionar acerca de los objetivos y estrategias de la intervención, y no siguen interviniendo bajo la misma propuesta inicial, se denota los primeros indicios de que esto ya no puede continuar bajo la misma lógica de Planificación

### **3.5.1.- Logros Generales de este Período:**

- **Mantenimiento de Vinculación con Villa Arauco.**

El primer logro de este periodo, lo constituye la mantención de la vinculación con la comunidad de Villa Arauco, a pesar del cese de actividades en el organismo ejecutor como en la población intervenida. Esta mantención de actividades en terreno permite la continuidad en la lógica de acciones llevadas a cabo desde el inicio de la implementación del proyecto, y que a pesar de la reorientación estratégica y los ajuste internos del equipo se

conserva los niveles de confianza y cooperación alcanzados hasta la fecha.

- **Enriquecimiento de la información proveniente de la Aplicación de las encuestas individuales.**

Especialmente importante resultado durante este momento la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, dado que la información recopilada desde la comunidad hasta antes de la encuesta, solamente se había caracterizado por surgir desde grupos; grupo de dirigentes, grupo de jóvenes, centro de madres. A diferencia, la encuesta individual entrega al equipo ejecutor una visión personal de la dinámica global comunitaria, manifestando problemáticas sentidas, historia local, nuevos perfiles de sus habitantes. En definitiva, la no influencia de grupos permitió enriquecerse de información más detallada de las lógicas comunitarias del sector.

### 3.5.2.-: Análisis del Segundo Momento Metodológico: "Reorientación Metodológica del Proyecto"

#### Análisis del Entorno:

	Variables	Descripción	Oportunidades	Riesgo	Tendencias		Conclusión
					Pesadas	Emergentes	
Patron demográfico	Edad Total de la Población N= 634 personas  Infancia: 0-5 Niñez 6-12 Adolescencia 13-17 Juventud 18-25 Adulthood 26-60 Ancianidad 61*	La población de Villa Arauco se constituye etariamente de la siguiente forma:  Infancia: 11,2% Niñez 9,62% Adolescencia 10,56% Juventud 21,45% Adulthood 43,37% Ancianidad 3,62%	- Focalización de la Intervención a través del apoyo pedagógico en los rangos Infancia-Niñez permite el involucramiento al mismo tiempo de los padres en el proceso como beneficiarios del proyecto  - Período Estival permite mayor presencia física de la población infantil y adolescente en los distintos talleres	- Presencia de una mayor variedad de rangos etarios en el mismo espacio físico de participación, produciendo un conflicto de intereses al momento del ordenamiento interno del proyecto.  - Disminución del número de jóvenes asistentes a taller provoca un descarte progresivo de este grupo etáreo como participante activo del producto capacitación.	- Continuidad y acentuación de conflictos de intereses entre grupos etareos.  - Mantenimiento de la estigmatización hacia el grupo etareo jóvenes al interior de la misma comunidad..	- Aumento por parte de los otros grupos etareos aparte del adulthood en la utilización de espacios comunes diversificándose los grupos que participan socialmente a través del proyecto.  - La participación de los grupos etareos Niñez y Adolescencia, tiende a traspasar el exclusivo matiz recreacional y se amplía a otras temáticas acordadas con los mismos grupos.	La reorientación metodológica permite la identificación más rigurosa de los intereses por grupo etáreo, trayendo consigo una concentración de los productos hacia los grupos de mayor demanda e interés manifiesto.
	Tipología Familiar	La población de Villa Arauco se constituye desde el punto de vista de la tipología familiar de la siguiente forma:	Producto del período estival, un número importante de habitantes pasa más tiempo en la comunidad, permitiendo	El alto número de familias no biparentales producto del factor tiempo, obstaculiza el involucramiento de padres, representantes o	Debido al corto tiempo en relación a los procesos de la variable estudiada (tipología familiar) de la intervención, no es de interés prioritario para el siguiente análisis de contexto el identificar tendencias en este sentido.	La variable de tipología familiar se hace especialmente importante en este segundo momento dado el carácter necesario de	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familias sin dinámica parental: 21.2%</li> <li>- Monoparental: 31.08%</li> <li>- Biparental: 47.6%</li> </ul>	<p>involucrar actores nuevos en el desarrollo de la experiencia, considerando los productos en implementación</p>	<p>adultos significativos en el proceso de desarrollo del apoyo pedagógico.</p>			<p>integración familiar en los distintos productos que se implementan.</p>
Niveles Educativos	<p>- Constitución desde el punto de vista de los niveles educ. de la siguiente forma:</p> <p>%</p> <p>Analfabeto/a 10,8</p> <p>Educ. Pre escolar 2,5</p> <p>Básica Incompleta 24,44</p> <p>Básica Completa 8,04</p> <p>Media Incompleta 30,59</p> <p>Media Completa 18,13</p> <p>Superior Incompleta 4,73</p> <p>Superior Completa 0,63</p>	<p>- El alto porcentaje de población con nivel educacional de básico incompleta (de los cuales la mayor parte se ubican en el tramo etareo de niñez) indica un alto impacto en la ejecución de productos orientados al complemento del proceso educacional</p>	<p>- La alta complejidad-en relación a la población participante-de los contenidos programáticos de los talleres, provoca la deserción de un número no menor de personas, derivando en una disminución en las expectativas contempladas en un inicio en el producto capacitación</p>	<p>- Continuidad en el interés por complementar y apoyar el proceso educativo en este segundo momento, focalizado a través del involucramiento de los padres con sus hijos, en el inicio del producto Apoyo Pedagógico.</p>	<p>- Tendencia a la depuración de los participantes de talleres de capacitación, en virtud de competencias previas fundamentales, relacionadas con el nivel educacional.</p>	<p>El nivel educativo en este segundo momento metodológico constituye una elemento condicionador de la ejecución directa de los distintos productos, dado que influyen y determinan las estrategias de comunicación establecidas.</p>	
Grupo de Interés	<p>Organizaciones Pre-establecidas</p>	<p>- Involucramiento de las distintas organizaciones sociales pre-</p>	<p>- La delegación de responsabilidades desde el proyecto hacia la</p>	<p>- Continuidad del interés de las organizaciones por</p>	<p>- Surgimiento de nuevos personajes significativos, que cumpliendo roles</p>	<p>- Este momento metodológico plantea a través del</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro de Madres</li> <li>- Junta de Vecinos</li> <li>- Club Deportivo</li> </ul>	<p>establecidas con el producto orientado al hermoseamiento de los espacios públicos, dada la responsabilidad en su mantención y administración.</p> <p>- La reorientación metodológica produce una delegación de funciones que provoca una actitud más proactiva dentro de los dirigentes de la población, que genera procesos de empoderamiento e identificación con la comunidad.</p>	<p>unidad dirigencial comunitaria, deja de manifiesto falencias estructurales en la administración y gestión de estas entidades, provocando la disminución de la participación de la propia comunidad.</p>	<p>mantenerse involucrados en la ejecución del proyecto en los distintos niveles de intervención</p>	<p>dirigenciales (Comités de Block) nutren de nueva información estratégica al proceso de intervención en general.</p>	<p>empoderamiento y el correspondiente proceso de delegación de funciones, que se establezcan los principios de alianzas estratégicas con estos grupos de interés, viéndose estos reposicionados como efectivos canalizadores de inquietudes e intereses de la comunidad.</p>
<p>Fuerzas Políticas y regulatorias</p>	<p>Nivel de Ingreso por grupo familiar</p>	<p>Constitución desde el punto de vista del ingreso Familiar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Menos de 50.000 9,32</li> <li>2.- 50.000-100.000 21,76</li> <li>3.- 100.000-200.000 47,66</li> <li>4.- 200.000-300.000 15,54</li> <li>5.- 300.000-400.000</li> </ul>	<p>- Consecuencia del establecimiento de los primeros lazos con el Programa de Generación de Empleo (PGE), se amplían los tiempos estipulados en un comienzo para la implementación de labores remuneradas en el rango 2.</p>	<p>- Producto de los bajos ingresos percibidos a nivel familiar, se generan en una primera instancia una participación basada en las altas expectativas frente al proyecto en torno a la satisfacción de necesidades, las cuales en este segundo momento se ven frustradas consecuencia de lo avanzado del</p>	<p>- Tendencia a la depuración respecto a la participación en los talleres de capacitación, en virtud de los ajustes horarios de las fuentes laborales de los participantes al comienzo del proceso.</p>	<p>- Aparición de propuestas desde un sector de la comunidad de insertar dentro del esquema programático del proyecto el curso de Cuidado del Adulto Mayor, producto de la búsqueda de nuevos espacios laborales que permitan aumentar los ingresos a nivel de grupo familiar.</p>	<p>- Tanto los ingresos que posee a nivel de grupo familiar la población, como la capacidad de satisfacción de sus necesidades, condicionan por un lado de forma directa los procesos sociales, y ponen a prueba la capacidad adaptativa de la intervención.</p>

		4,66 6.- 400.000-500.000 1,03 7.- Más de 500.000 0		proyecto.			
Regulaciones específicas y políticas Comunitarias, Institucionales Y Gubernamentales	Voluntad política de los dirigentes Comunitarios	- Producto de la amplitud de áreas en las cuales el proyecto se inserta en la población, las diferencias político-dirigenciales internas en la comunidad, identifican como punto de encuentro al proyecto, permitiendo un mayor impacto de la experiencia.	- Fruto de la parcialidad y mal manejo de las polaridades internas de la comunidad, la intervención se ve inmersa en conflictos que terminan obstaculizando el correcto desarrollo de la intervención.	- Reforzamiento de la tendencia a responsabilizar a los agentes institucionales externos en temas como la implementación de la seguridad ciudadana y el desarrollo comunitario.	- Surgimiento entre el cuerpo dirigencial de los primeros conceptos de autocrítica respecto a su gestión	En este segundo momento metodológico, es posible concluir que si bien existe una voluntad aunada de cooperación, las divisiones internas son un riesgo para el correcto desarrollo de la intervención.	
	interés de la Universidad en el desarrollo de Intervenciones Comunitarias	Voluntad por parte de la Universidad de Valparaíso a, a través de diversas estrategias, de contribuir a la solución de problemáticas de carácter social.	Dificultades en la administración de los recursos financieros producto de los procesos internos propios de la administración Pública.	Debido a que este es el segundo momento metodológico no es posible identificar continuidad de los factores analizados.	Debido a que este constituye el segundo momento metodológico, el estudio identifica en la intervención cada una de las tendencias relativas al interés de la Universidad de Valparaíso como emergentes.  Las cuales son:	Con respecto al Interés de la Universidad en el desarrollo de Intervenciones comunitarias, es posible concluir en este segundo momento, la universidad aparece en la propuesta técnica inicial, como una entidad que pone a disposición los múltiples recursos institucionales	

						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a potenciar el concepto de responsabilidad Social Universitaria como política institucional.</li> <li>- Tendencia a la participación institucional en licitaciones de fondos de Inversión Social.</li> </ul>	que posee.
		<p>Interés en el cumplimiento de los objetivos del Programa Comuna Segura, a través de financiamiento y fiscalización de la experiencia.</p>	<p>Disponibilidad de recursos mediante fondos de inversión focalizados, para esta intervención en específico.</p> <p>Disponibilidad de apoyo técnico-profesional a la gestión del proyecto en ejecución.</p>	<p>Retraso en las entregas de recursos disponibles para la ejecución de la intervención, en virtud de las proyecciones y necesidades del proyecto.</p> <p>El alto número de experiencia que se realizan de forma paralela, asesoradas por el equipo técnico del programa comuna Segura, dificultando el apoyo técnico-profesional regular al equipo de gestión del proyecto.</p>	<p>Debido a que este es el primer momento metodológico no es posible identificar continuidad de los factores analizados.</p>	<p>Debido a que este constituye el primer momento metodológico, el estudio identifica en la intervención cada una de las tendencias relativas al Interés en el cumplimiento de los objetivos del Programa Comuna Segura, a través de financiamiento y fiscalización de la experiencia como emergentes.</p> <p>Las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a la disminución del apoyo técnico-profesional en terreno a lo largo del proceso de ejecución en este primer</li> </ul>	<p>Con respecto al Interés en el cumplimiento de los objetivos del Programa Comuna Segura, es posible concluir en este segundo momento, a pesar de presentarse las primeras dificultades en materia de flujo de recursos, la función fiscalizadora por parte del organismo se mantuvo, provocando el desarrollo del proyecto de forma regular durante este periodo</p>

						<p>momento. - Tendencia al retraso en la entrega de los recursos para la ejecución del proyecto.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

### Análisis de los involucrados:

GRUPOS DE ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN LA ESTRATEGIA	CONFLICTOS POTENCIALES POSIBLES ALIANZAS
Universidad de Valparaiso	Ser agente activo de Desarrollo Local y de generación de Capital Social.	Falta de involucramiento de la Universidad en iniciativas que fomentan el desarrollo social y la generación de Capital Social.  Necesidad de generación de redes con distintos organismos gubernamentales, de manera de establecer alianzas para la elaboración, implementación y monitoreo de proyectos sociales.	Recurso Humano Calificado  Infraestructura institucional  Capacidad de diseño y gestión	Mejorar la inserción de la Universidad en la Comunidad como agente de Desarrollo Local, a través de la incorporación de su recurso Humano tanto calificado como en formación.  Incrementar el valor de la Responsabilidad Social en sus más diversas carreras, tanto a sus estudiantes como a sus académicos y funcionarios.  Colaborar mediante sus capacidades técnicas al Desarrollo de una política social más inclusiva, desde sus propias aulas, y desde ellas hacia la comunidad.	Conflictos con los diferentes estamentos de la universidad para la liberalización de aportes.  Se vislumbra una alianza entre la División de Seguridad Ciudadana y esta Casa de Estudios.
Programa Comuna Segura	Disminuir la Sensación de Temor en el Sector de Viña Oriente.  Bajar los niveles de estigmatización de los habitantes del Sector de Villa Arauco  Potenciar el Desarrollo Local del	Altos índices de Sensación de Temor en el sector de Viña Oriente, específicamente la comunidad de Villa Arauco.  Aumento del número de delitos de alta connotación social.	Disponibilidad de Recursos Financieros, a través de Fondos de Inversión Focalizada, incrementando de esta manera las acciones hacia los sectores de alto riesgo (según lo determinado por el Consejo Comunal de Seguridad	Mejorar los índices de Sensación de Temor en la Comunidad de Villa Arauco  Disminuir la estigmatización de los habitantes de la Comunidad de Villa Arauco	Conflictos de intereses políticos entre los distintos actores involucrados en la toma de dediciones.

	Sector de Villa Arauco, como estrategia de Seguridad Ciudadana.	Aumento de la Estigmatización de los habitantes del Sector de Villa Arauco, respecto a la autoría en delitos.	Ciudadana)  Capacidad de concertar voluntades políticas de diversos actores gubernamentales y no gubernamentales para la consecución de proyectos como el estudiado.  Recurso Humano calificado para la Asesoría Técnica y el Monitoreo constante de la Intervención.		
Municipio de Viña del Mar: Dirección de Desarrollo Comunitario. DIDECO	Mejorar los niveles de Desarrollo Social en el Sector de Villa Arauco.  Disminuir la Sensación de Temor en el Sector de Viña Oriente.  Contribuir por medio de sus competencias, a la implementación del proyecto estudiado.	Cesantía.  Falta de Centros de Educación  Grupos focalizados de jóvenes drogadictos.  Delincuencia focalizada de agentes externos e internos al sector.  Problemáticas asociadas al esparcimiento de la población infante - juvenil.  Inexistencia de actividades tales como talleres Socioeducativos.  Falta de espacios comunitarios para desarrollar actividades que	Recurso Humano Calificado, para la Asesoría Técnica y el Monitoreo constante de la Intervención.  Recurso financiero y material para complementar las acciones realizadas por el proyecto en estudio.	Sentar bases de capital social y desarrollo local en la comunidad de Villa Arauco, para futuras intervenciones.  Intervenir grupos etareos específicos en función de los factores de riesgo presentes en la comunidad de Villa Arauco.  Mejorar los índices de Sensación de Temor en la Comunidad de Villa Arauco	Conflictos con la liberación de los recursos para la complementación de las acciones realizadas en el marco de la intervención.

		<p>fomenten la integración comunitaria, la participación y el desarrollo de conductas sanas.</p> <p>Alta sensación de inseguridad y de temor en los habitantes del lugar (Problemas extraídos del Modulo Social Operativo)</p>			
<p>Equipo de Gestión del Proyecto ( Dirección de Asuntos Estudiantiles Universidad de Valparaíso)</p>	<p>Priorización de objetivos por parte del equipo de gestión, en concordancia a elementos técnicos del modelo de Seguridad Ciudadana y a las necesidades expresadas por la comunidad. (evidenciado en el segundo Informe de Avance de la implementación del Proyecto)</p>	<p>Falta de participación de la comunidad y de sus propios dirigentes.</p> <p>Falta de reconocimiento por parte de la comunidad a sus dirigentes.</p> <p>Debilitamiento de la Comunidad como cuerpo organizacional.</p> <p>Presencia de Microtráfico en el sector.</p> <p>Presencia de Sensación de Temor.</p> <p>Alta estigmatización por parte del sector a la comunidad de Villa Arauco.</p> <p>Cesantía</p> <p>Mala utilización del tiempo libre</p>	<p>Recurso Humano calificado. Compuesto por un equipo de Profesionales Asistentes Sociales con experticia en temáticas de Intervención psicosocial.</p> <p>Recursos materiales y financieros para la implementación de las acciones comprometida a esa fecha ..</p>	<p>Determinar las Líneas estratégicas de la intervención, para así guiar a través de ellas las acciones implementadas.</p> <p>Proponer acciones concordantes con las necesidades expresadas por la comunidad</p> <p>Sentar las bases de la intervención, y así cumplir las expectativas de resultados.</p>	<p>Se mantienen las redes construidas en el periodo anterior. No se incluyen nuevas redes, en función de que los meses constituyentes de este periodo las actividades de las instituciones disminuyen considerablemente (época estival)</p> <p>El equipo de gestión logra alianzas con nuevos líderes de opinión, enriqueciendo la legitimidad del proyecto ante la comunidad.</p>

		<p>por parte de los jóvenes.</p> <p>Presencia de factores de riesgo asociados a la deserción escolar</p> <p>Ausencia de espacios comunitarios</p>			
Comunidad de Villa Arauco	<p>Mejoramiento y hermoseamiento de espacios Públicos</p> <p>Mejoramiento de las expectativas de inserción laboral.</p> <p>Procurar el trabajo con niños y niñas de la comunidad.</p>	<p>Drogadicción</p> <p>Alcoholismo</p> <p>Falta de Comunicación Familiar</p> <p>(Problemas arrojados por el autodiagnóstico comunitario, ordenados de mayor a menor)</p>	<p>Recurso Humano, compuesto por las personas significativas de la comunidad (líderes formales e informales)</p> <p>Infraestructura para la realización de actividades (Sede Vecinal, Cancha Deportiva)</p>	<p>Entregar beneficios directos a la comunidad. Se espera que el equipo de gestión se adapte a las necesidades de la comunidad.</p> <p>A modo general se espera que el proyecto, realice acciones de tipo recreativo con los niños y jóvenes de sector.</p>	<p>Conflicto entre las expectativas de la implementación y la priorización de objetivos por parte del equipo de gestión.</p>

### **3.5.3.- Análisis por Criterios de Resultados:**

- **Desarrollo de Capital Social:**

En este momento, si bien el periodo estival significa una dificultad para la articulación de los distintos agentes comprometidos en la intervención, la etapa de reorientación estratégica encuentra su potencialidad en este giro, que por un lado rectifica los errores de la experiencia desarrollada hasta el minuto, y por otro establece los lineamientos básicos pensando en potenciar especialmente a través de los ajustes, la estimulación para la generación del Capital Social.

Por otro lado, se puede observar que los niveles de Capital Social en su mayoría se mantienen de forma egocentrada, sin embargo se comienzan a visualizar grupos con fines recreativos que más adelante tenderán a la formación de un nivel más amplio de capital social.

- **Nivel de Empoderamiento:**

El equipo ejecutor, en estos momentos se percata dentro de la globalidad de los ajustes, que es momento de comenzar a aplicar nuevos estilos de gestión, traspasando a la comunidad parte de la responsabilidad en la toma de decisiones. Lo anterior implica un cambio importante tanto en la forma en que se concibe la intervención, como en las exigencias que aparecen para la comunidad.

Cabe mencionar, que esta propuesta de mayor empoderamiento que nace de este segundo momento, se sostiene por cada uno de los aspectos ya mencionados en los criterios de gestión, es decir, empoderar, y para esto el equipo ejecutor debe tener la capacidad de toma de decisiones necesaria. Por otro lado, las alianzas con nuevos actores al interior de la comunidad permiten ampliar el espectro de responsabilidad endosada en su gestión.

- **Nivel de Participación Social:**

Durante este periodo, se observan bajos niveles de participación, sin embargo es posible identificar dos tipos de acciones que se mantienen de forma intensa durante este periodo. Por un lado,

encontramos los talleres que poseen como eje central la recreación, estrategia que le permite al equipo ejecutor adquirir confianza y elevar los niveles de motivación en la comunidad.

Y por otro se encuentra la aplicación de las encuestas individuales y familiares, llevadas a cabo para configurar la base cuantitativa del Autodiagnóstico de la comunidad.

### **3.6.-: Tercer Momento Metodológico: "Incorporación del Perfil de Gerencia Social en la Coordinación del Proyecto"**

**Periodo Cronológico:** Desde Marzo de 2006 a la Fecha.

El Tercer Momento metodológico, se inicia con la incorporación del perfil de Gerencia Social, con el propósito de contribuir a un mejoramiento de la gestión de la intervención realizada en la comunidad de Villa Arauco.

Las razones por las cuales se realiza este cambio en la gestión, se expone en la Reorientación Estratégica del proyecto. Los profesionales asesores metodológicos proponen al equipo de gestión la aplicación del modelo de Gerencia Social. Este modelo se caracteriza por promover una visión de los efectos de la intervención a largo plazo, una comprensión integral de la realidad en la que inserta, una postura de adaptación en las intervenciones que impulsa, suscita acciones de carácter participativo, genera coordinaciones intersectoriales, entre otras. Estas particularidades del modelo son elementos que se complementan con los propósitos del equipo ejecutor en la intervención.

Las metas establecidas por el equipo ejecutor para la intervención junto a la elección de este nuevo modelo de gestión requirieron ajustes dentro del equipo de gestión, tales como:

- Generar habilidades para el enfrentamiento de las inestabilidades del contexto de la intervención.
- Propiciar el empoderamiento de la comunidad a través de las acciones de intervención y asesoramiento y así, ser elementos activos en las decisiones relacionadas con su bienestar.

- Generar habilidades para desarrollar negociaciones, movilizar recursos y lograr acuerdos que den mayores impactos a la intervención.
- Ejercer un liderazgo representativo tanto en la comunidad como en los espacios donde se puedan obtener mayores recursos para el bienestar de ésta.

Durante este periodo, la organización interna del equipo ejecutor se ve trasformada; se integran nuevos profesionales en reemplazo de otros y aumenta el número de miembros del equipo de gestión.

De acuerdo a los ajustes requeridos en este periodo, la estructura interna queda establecida del siguiente modo:

<b>Función</b>	<b>Profesional</b>
<i>Coordinador General:</i>	Prof. Mauricio Ureta Bernal
<i>Asesores Técnicos:</i>	Sr. Cristián Corvalán Rivera Sr. Maximiliano García Carmona
<i>Coordinadora-gerente:</i>	Sra. Pierina Penna Bugueño
<i>Coordinadores de Líneas Estratégicas:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea Apoyo Pedagógico: Viviana Machuca Garrido.</li> <li>• Línea Capacitación: Claudia Olivares Pacheco</li> <li>• Línea Desarrollo Comunitario: Francisco Sotomayor López.</li> </ul>
<i>Apoyo en Terreno:</i>	Estudiantes de las carreras de Trabajo Social, Ingeniería en Construcción y Enfermería de la Universidad de Valparaíso y Estudiantes de Intercambio de la carrera de

	Trabajo Social de la Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España.
<i>Monitores Voluntarios:</i>	Estudiantes de las carreras de Bachillerato y de Actuación Teatral de la Universidad de Vaparaíso.

Se pueden apreciar las siguientes características del ajuste:

- **Cambio nominativo del Coordinador en Terreno por Coordinador-Gerente.**

Se establece un cambio nominativo para el profesional a cargo de la implementación en terreno de las acciones establecidas en la intervención. Este cambio responde al nuevo perfil establecido por la Gerencia Social caracterizado por la obtención de resultados con mayores impactos, satisfacer las demandas sentidas e importantes de la comunidad, lograr que las acciones logren sostenibilidad, generar el desarrollo de confianza dentro del sector intervenido, entre otras.

- **Nuevo profesional en el ejercicio del cargo de Coordinador-Gerente.**

En este momento se incorpora una nueva profesional ejerciendo el rol de coordinadora-gerente. Esta profesional se caracteriza por tener herramientas adquiridas para el desarrollo de gerenciamiento social en apuestas de intervención tan amplias, como la implementación del proyecto en la comunidad de Villa Arauco. Este ingreso significa para el equipo de gestión aspiraciones de cambios relevantes en su interior, ya que se convierte en el agente con la visión integral de la intervención y guiando las acciones a nivel central.

- **Aumento del Recurso Humano disponible para la intervención:**

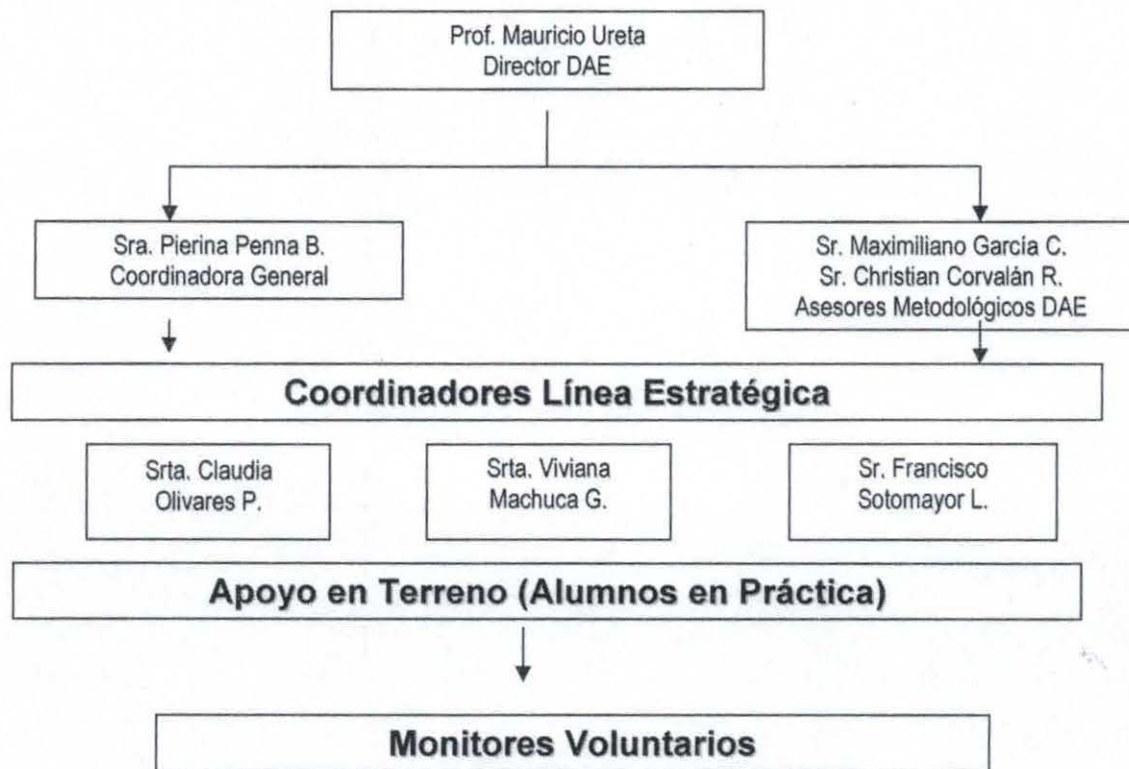
La falta de recurso humano provoco que las acciones anteriormente realizadas por el equipo no logran llenar las expectativas del mismo. Es por esta razón que a partir de marzo se hace un imperativo para la coordinadora-gerente extender el equipo disponible para la intervención, efectuando las incorporaciones basadas en las exigencias que requieren algunos productos para su implementación. Es el caso del Taller de maestros de primera en metal y madera, perteneciente a la línea Estratégica de Capacitación, en la que se incluyen cuatro estudiantes de cursos superiores de la Carrera de Ingeniería en Construcción, quienes dentro de sus mallas curriculares cuentan con una formación en área metales, estructuras, emplazamientos, que los hace idóneos para convertirse en los implementadores en terreno de los contenidos del taller.

Dentro de la nueva conformación del equipo de gestión se comienza a percibir nuevos ejercicios de liderazgos, más acordes a lo solicitado para una mejora en la implementación de las acciones.

En este sentido, la coordinadora-gerente ejerce un liderazgo más representativo y potente en la comunidad, ya que se visualiza como la encargada y responsable de las acciones allí realizadas. En conjunto a lo anterior, comienza a ser vista tanto por la dirigencia del sector como por los beneficiarios de las acciones como un miembro presente y activo.

Así también, se convierte en una imagen representativa del Organismo ejecutor ante las autoridades locales, de los cuales se necesita obtener nuevos recursos para acciones no contenidas en la propuesta de implementación, pero necesarias para un real efecto en el bienestar de los habitantes del sector de Villa Arauco.

Con respecto al ejercicio de la autoridad se establece la siguiente jerarquización:



Como se señaló anteriormente, existe un considerable aumento del recurso humano disponible para la implementación del Proyecto, por lo tanto, los niveles jerárquicos también aumentan. Los coordinadores de Líneas Estratégicas se encuentran monitoreando las acciones implementadas por estudiantes de las carreras de Trabajo Social, Ingeniería en Construcción y Enfermería de la Universidad de Valparaíso. Conjuntamente se incluyen estudiantes de las carreras de Bachillerato y de Actuación Teatral como monitores voluntarios.

La Toma de Decisiones dentro del equipo de gestión manifiesta las siguientes características:

- **Flexibilidad y claridad en los niveles de toma de decisiones:** Luego del periodo de ajuste en la coordinación del proyecto, evento que marca el tercer momento de la intervención en Villa Arauco, se establece un nuevo escenario, en el cual el proceso de toma de decisiones está marcado por una dinámica de liderazgo más directivo y de mayor acercamiento y monitoreo por parte de la coordinación general del proyecto, y además, el nivel de

coordinación en terreno retoma una posición de toma de decisiones mayor, reestableciéndose una estructura mas vertical. El equipo en terreno si bien mantiene la capacidad de toma de decisiones ejecutivas considerando al mismo tiempo el mayor número de personas participantes y en la expansión declarada del proyecto en el número de taller y actividades en la comunidad, las decisiones deben supeditarse a la constante supervisión y discusión previa realización, lo cual permite un mayor análisis respecto a la orientación de la intervención, sin que necesariamente se transforme esta nueva dinámica en un entramamiento del proceso. Esto es especialmente evidente en el aumento de las reuniones técnicas del proyecto en general y la formulación de registros y planificaciones a corto plazo.

- **Mantención de la velocidad en los ajustes provenientes de la Toma de decisiones:** Basándose en los medios de verificación, principalmente en los registros de reuniones técnicas, es posible identificar que la velocidad en la toma de decisiones se estabiliza, producto fundamentalmente de dos situaciones: por un lado, se regularizan reuniones técnicas que permiten establecer procedimientos medianamente estándares de propuesta-discusión-decisión-acción, y por otro, la claridad de los objetivos de cada una de las actividades planteadas en la comunidad. En este sentido, la incorporación al proyecto de nuevos talleres y la expansión considerable del recurso humano en el sector, potencia una cualidad en el equipo de gestión tanto en terreno como en la coordinación, que es la de establecer acuerdos de principios y metas, es decir, la decisión ejecutiva y doméstica inexorablemente recae y recaerá en los ejecutores en terreno; sin embargo, los objetivos y los recursos con que se cuentan para conseguirlos se pre-establecen con mucha claridad, determinándose los parámetros de acción y decisión que posee cada una de las acciones en la comunidad.

La coordinación durante este periodo se encuentra fuertemente relacionada con la nueva estructuración del equipo ejecutor y de los distintos grados de autoridad establecidos hasta ese momento. Se encuentra directamente abocada a la asignación de tareas específicas de acuerdo a la función designada a cada uno de los miembros del equipo, a la gestión de recursos, a la coordinación intersectorial, etc.

La asignación de las tareas se comienza a realizar basadas en las competencias técnicas que tiene cada miembro del equipo. Es decir, se realiza una asignación de tareas estratégica y así, aumentar las eficiencias de las acciones realizadas. Es así como la línea estratégica de la Capacitación y Desarrollo Comunitario se convierten en un complemento para el aprendizaje, estableciendo los talleres prácticos en la construcción de la plaza de la comunidad.

Durante este último periodo se comienza a realizar una complementación de modelos de planificación de las acciones en función de las necesidades de la intervención.

- **Planificación Tradicional:** se utiliza el establecimiento de objetivos generales y específicos para la guía de las acciones. Se requiere del equipo ejecutor la planificación temporal de la utilización de recursos (Tabla Gantt).
- **Planificación Estratégica:** se utiliza al interior del equipo ejecutor para dar dirección a las acciones futuras, basadas en el propósito final de la intervención. Con ella se va haciendo un análisis consensuado de los contextos futuros respecto de oportunidades y amenazas y de las capacidades internas del propio equipo. Además, se consideran elementos del Marco Lógico, entregando una visión detallada de los distintos niveles y requerimiento en las acciones, productos, recursos, indicadores, medios de verificación supuestos, etc. Todos estos elementos le permiten al equipo tener claridad de los elementos requeridos de la acción y así, mantener una orden de la misma.

### ***Adaptabilidad del ejecutor social al contexto:***

- **Mayor flexibilización del equipo ejecutor**

Durante este periodo es donde se logra evidencia una mayor flexibilización de las metodologías utilizadas en función de los requerimientos del proyecto. La comunidad evidencia necesidades y el equipo rápidamente logra adaptarse a ella y reformular sus acciones. Es en esta etapa donde se producen los cambios más significativos, con los cuales se espera sentar bases para que la comunidad intervenida logre elevar su calidad de vida respecto a la construcción de sensación seguridad

### ***Concertación de actores:***

- **Aumento de la concertación de actores para acciones complementarias.**

La presencia de un liderazgo más representativo frente a las autoridades locales ha permitido que se hagan manifiestas problemáticas que la implementación del proyecto no puede abarcar. Es por esto que, a través de reuniones informativas con la autoridad, se ha solicitado la disposición de recursos para acciones complementarias en el sector de Villa Arauco. De estas solicitudes, se han logrado la implementación de acciones complementarias para satisfacer necesidades de la comunidad tales como asesoramiento jurídico, odontológico, médico etc.

### 3.6.1.- Análisis Tercer Momento Metodológico: "Incorporación del Perfil de Gerencia Social en la Coordinación del Proyecto"

#### Análisis del Entorno:

Factores	Variables	Descripción	Oportunidades	Riesgo	Tendencias		Conclusión
					Pesadas	Emergentes	
Patrones demográficos	Edad Total de la Población N= 634 personas  Infancia: 0-5 Niñez 6-12 Adolescencia 13-17 Juventud 18-25 Adulthood 26-60 Ancianidad 61*	La población de Villa Arauco se constituye etariamente de la siguiente forma:  Infancia: 11,2% Niñez 9,62% Adolescencia 10,56% Juventud 21,45% Adulthood 43,37% Ancianidad 3,62%	- La consolidación de esta nueva estrategia proveniente del modelo de Gerencia Social, permite ampliar los rangos etareos de influencia y acción dentro de la comunidad de Villa Arauco.	- El aumento del espectro de rangos etareos participantes en el proyecto, deja de manifiesto nuevas y mayores necesidades, que al no ser cubiertas generan dificultades de carácter presupuestario y ponen en riesgo el correcto desarrollo del mismo.	- Mantenión y alza en la tendencia de los grupos etareos de mayor representatividad, de incorporación progresiva dentro de los espacios comunitarios ya consolidados.	- Surgimiento desde los distintos grupos etareos de la propuesta de generar nuevos espacios comunitarios, que permitan la mantención post-proyecto de los logros alcanzados a través del proyecto.	- En este tercer momento metodológico es posible concluir la importancia de considerar tanto los grupos etareos ,como los intereses específicos que derivan de ellos, para el establecimiento y desarrollo de las actividades que conforman el abanico programático en la intervención.
	Tipología Familiar	La población de Villa Arauco se constituye desde el punto de vista de la tipología familiar de la siguiente forma:  - Familias sin dinámica parental: 21.2%	- La diversidad de tipologías familiares identificadas promueve la capacidad del proyecto de adaptación en sus distintos productos y actividades, y funcionan sin ningún tipo de sesgo discriminatorio.	- Como consecuencia de la mínima diferencia porcentual entre familias biparentales y no biparentales no se logran identificar las diferencias necesarias para una rigurosidad técnica en la aplicación de estrategias de	Debido al corto tiempo en relación a los procesos de la variable estudiada (tipología familiar) de la intervención, no es de interés prioritario para el siguiente análisis de contexto el identificar tendencias en este sentido.	- En este tercer momento metodológico, es posible concluir que si bien en términos sociopolíticos no constituye una diferencia significativa la tipología familiar, la experiencia arroja que	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monoparental: 31.08%</li> <li>- Biparental: 47.6%</li> </ul>		intervención.			<p>en lo operativo, constituye una variable especialmente importante a considerar para el desarrollo de la intervención.</p>
	Niveles Educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución desde el punto de vista de los niveles educ.de la siguiente forma:</li> <li>%</li> <li>Analfabeto/a 10,8</li> <li>Educ. Pre escolar 2,5</li> <li>Básica Incompleta 24,44</li> <li>Básica Completa 8,04</li> <li>Media Incompleta 30,59</li> <li>Media Completa 18,13</li> <li>Superior Incompleta 4,73</li> <li>Superior Completa 0,63</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto que los indicadores de nivel educacional de esta comunidad no son gravitadamente distintos a otros de similares características, se hace posible la reproducción de la experiencia basándose en los indicadores antes mencionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como consecuencia del bajo nivel educacional por parte de un número importante de la población, se generan espacios dentro de la comunidad en los cuales el impacto de esta intervención no logra ser lo suficientemente efectiva, produciendo pérdida de oportunidades justamente en la población que se encuentra más cadenciada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a consolidar la valoración por parte de todos aquellos participantes en la amplia gama de productos y actividades de la intervención, el nivel de educación como mecanismo de acceso a conceptos y contenidos estratégicos para la superación de situaciones de carencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparición dentro de la comunidad de una percepción distinta respecto a la posibilidad de acceder a estudios superiores, producto de la consolidación de personas-referentes d los voluntarios y estudiantes de la Universidad en terreno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En este tercer momento metodológico, es posible concluir que la variable nivel educacional determina de forma sustancial el éxito o fracaso de los distintos procesos de intervención. Al mismo tiempo constituye un estímulo (adquisición de nuevas competencias) especialmente importante para la participación.</li> </ul>

	Grupo de Interés	<p>Organizaciones Pre-establecidas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro de Madres</li> <li>- Junta de Vecinos</li> <li>- Club Deportivo</li> </ul>	<p>-Producto de la consolidación de las distintas alianzas con los organismos tanto dirigenciales como representativos (pre-establecidos y generados a raíz del proyecto), existe una mantención en el tiempo de los distintos productos del proyecto.</p>	<p>- Las organizaciones tanto dirigenciales como representativas, producto de dificultades con la experiencia de intervención de la Universidad de Valparaíso rechacen de plano cualquier tipo de intervención psicosocial próxima.</p>	<p>- Tendencia a la consolidación de las dinámicas entre la comunidad en general y el equipo que lleva a cargo la intervención.</p>	<p>- Surgimiento de un proceso de renovación dirigencial que promueva la involucración con nuevos proyectos de intervención tanto propios como externos.</p>	<p>- En este tercer momento metodológico, es posible concluir que el establecimiento de alianzas con cada uno de los grupos de intereses específicos resulta especialmente significativo considerando el carácter heterogéneo de la constitución de la población.</p>
Fuerzas Políticas y regulatorias	Nivel de Ingreso por grupo familiar	<p>Constitución desde el punto de vista del ingreso Familiar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Menos de 50.000 9,32</li> <li>2.- 50.000-100.000 21,76</li> <li>3.- 100.000-200.000 47,66</li> <li>4.- 200.000-300.000 15,54</li> <li>5.- 300.000-400.000 4,66</li> <li>6.- 400.000-500.000 1,03</li> <li>7.- Más de 500.000 0</li> </ul>	<p>- Producto de la configuración de ingresos económicos de la comunidad y la tendencia a rentas de carácter bajo, la intervención es capaz de convocar a distintos actores provenientes de la red social de protección estatal, considerando el principio subsidiario de la política social imperante.</p>	<p>- Producto de los bajos ingresos familiares y de las consecuentes dificultades para la satisfacción de las necesidades básicas, el real impacto y cumplimiento respectivos de la intervención no es identificable por los beneficiarios, dado que se pierden las contribuciones cuando se enuncian junto a las múltiples carencias de distinto orden de la población.</p>	<p>- Tendencia a mantener los mismos indicadores de ingresos familiares, sin embargo, se marca un progresivo avance en las expectativas de los participantes de las distintas actividades y productos del proyecto.</p>	<p>- No existe una relación directa dentro de las apreciaciones tanto de los participantes como del resto de la comunidad, entre la mejora salarial y la participación en el proyecto.</p>	<p>- En este tercer momento metodológico, es posible concluir que el impacto de los proyectos de intervención, va a estar en desmedro al ser asociado a una expectativa de mejora salarial de los beneficiarios del mismo.</p>
	Regulaciones	Voluntad política de	<p>- Producto del involucramiento de los</p>	<p>- Descanso de mucha responsabilidad en un</p>	<p>- Tendencia por parte de la comunidad a la</p>	<p>- Aparición de ideas nuevas que permiten</p>	<p>- En este tercer momento</p>

	específicas y políticas Comunitarias, Institucionales Y Gubernamentales	los dirigentes Comunitarios	dirigentes comunitarios en el proceso de implementación del proyecto, es posible su asociación y complementación con otros proyectos de igual o mayor envergadura.	número limitado de dirigentes, provoca el desgaste de ellos, desencadenando etapas no menores de falta de liderazgo y representatividad hacia el exterior y al interior de la comunidad.	mantención y extensión de los tiempos limitados de implementación del proyecto.	recoger los logros y resultados favorables obtenidos desde esta experiencia, y canalizarlos hacia áreas específicas guiadas por intereses que son tanto individuales como comunitarios.	metodológico, es posible concluir que se hace necesario la constante formación tanto metodológica como política de líderes comunitarios que fomenten el desarrollo de competencias dirigenciales, que permitan tener una guía de cómo llevar procesos de estas características.
		Interés de la Universidad en el desarrollo de Intervenciones Comunitarias	Voluntad por parte de la Universidad de Valparaíso a, a través de diversas estrategias, de contribuir a la solución de problemáticas de carácter social.	Dificultades en la administración de los recursos financieros producto de los procesos internos propios de la administración Pública.	Debido a que este es el tercer momento metodológico no es posible identificar continuidad de los factores analizados.	Debido a que este constituye el tercer momento metodológico, el estudio identifica en la intervención cada una de las tendencias relativas al interés de la Universidad de Valparaíso como emergentes.  Las cuales son:  - Tendencia a potenciar el concepto de responsabilidad Social Universitaria como política institucional. - Tendencia a la	Con respecto al Interés de la Universidad en el desarrollo de Intervenciones comunitarias, es posible concluir en este tercer momento, la universidad aparece en la propuesta técnica inicial, como una entidad que pone a disposición los múltiples recursos institucionales que posee.

						participación institucional en licitaciones de fondos de Inversión Social.	
		Interés en el cumplimiento de los objetivos del Programa Comuna Segura, a través de financiamiento y fiscalización de la experiencia.	Disponibilidad de recursos mediante fondos de inversión focalizados, para esta intervención en específico.  Disponibilidad de apoyo técnico-profesional a la gestión del proyecto en ejecución.	Retraso en las entregas de recursos disponibles para la ejecución de la intervención, en virtud de las proyecciones y necesidades del proyecto.  El alto número de experiencia que se realizan de forma paralela, asesoradas por el equipo técnico del programa comuna Segura, dificultando el apoyo técnico-profesional regular al equipo de gestión del proyecto.	Debido a que este es el primer momento metodológico no es posible identificar continuidad de los factores analizados.	Debido a que este constituye el primer momento metodológico, el estudio identifica en la intervención cada una de las tendencias relativas al Interés en el cumplimiento de los objetivos del Programa Comuna Segura, a través de financiamiento y fiscalización de la experiencia como emergentes.  Las cuales son:  - Tendencia a la disminución del apoyo técnico-profesional en terreno a lo largo del proceso de ejecución en este primer momento.  - Tendencia al retraso en la entrega de los	Con respecto al Interés en el cumplimiento de los objetivos del Programa Comuna Segura, es posible concluir en este tercer momento, a pesar de presentarse las primeras dificultades en materia de flujo de recursos, la función fiscalizadora por parte del organismo se mantuvo, provocando el desarrollo del proyecto de forma regular durante este periodo

						recursos para la ejecución del proyecto.	
--	--	--	--	--	--	--	--

### Análisis de los Involucrados:

GRUPOS DE ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN LA ESTRATEGIA	CONFLICTOS POTENCIALES POSIBLES ALIANZAS
Universidad de Valparaíso	Lograr mayor integración entre la Universidad y el espacio local. Llevando la Universidad a la comunidad, y ésta a la Universidad.	Falta de visualización de la Universidad en intervenciones psicosociales futuras, que involucren a sus más diversas carreras.	Recurso Humano Calificado Infraestructura institucional Capacidad de diseño y gestión	Incrementar el valor de la Responsabilidad Social en sus más diversas carreras, tanto a sus estudiantes como a sus académicos y funcionarios.  Colaborar mediante sus capacidades técnicas al Desarrollo de una política social más inclusiva, desde sus propias aulas, y desde ellas hacia la comunidad.	Disposición de las distintas entidades universitarias para considerar las intervenciones psicosociales como un espacio de inversión futura.
Programa Comuna Segura	Disminuir la Sensación de Temor en el Sector de Viña Oriente.  Bajar los niveles de estigmatización de los habitantes del Sector de Villa Arauco  Potenciar el Desarrollo Local del Sector de Villa Arauco, como estrategia de Seguridad Ciudadana.	Altos índices de Sensación de Temor en el sector de Viña Oriente, específicamente la comunidad de Villa Arauco.  Aumento del número de delitos de alta connotación social.  Aumento de la Estigmatización de los habitantes del Sector de Villa Arauco, respecto a la autoría en delitos.	Disponibilidad de Recursos Financieros, a través de Fondos de Inversión Focalizada, incrementando de esta manera las acciones hacia los sectores de alto riesgo (según lo determinado por el Consejo Comunal de Seguridad Ciudadana)  Capacidad de concertar voluntades políticas de diversos actores gubernamentales y no gubernamentales para la consecución de proyectos como el estudiado.	Mejorar los índices de Sensación de Temor en la Comunidad de Villa Arauco  Disminuir la estigmatización de los habitantes de la Comunidad de Villa Arauco	Conflictos de intereses políticos entre los distintos actores involucrados en la toma de dediciones.

			Recurso Humano calificado para la Asesoría Técnica y el Monitoreo constante de la Intervención.		
Municipio de Viña del Mar: Dirección de Desarrollo Comunitario. DIDECO	<p>Mejorar los niveles de Desarrollo Social en el Sector de Villa Arauco.</p> <p>Disminuir la Sensación de Temor en el Sector de Viña Oriente.</p> <p>Contribuir por medio de sus competencias, a la implementación del proyecto estudiado.</p>	<p>Cesantía.</p> <p>Falta de Centros de Educación</p> <p>Grupos focalizados de jóvenes drogadictos.</p> <p>Delincuencia focalizada de agentes externos e internos al sector.</p> <p>Problemáticas asociadas al esparcimiento de la población infante - juvenil.</p> <p>Inexistencia de actividades tales como talleres Socioeducativos.</p> <p>Falta de espacios comunitarios para desarrollar actividades que fomenten la integración comunitaria, la participación y el desarrollo de conductas sanas.</p> <p>Alta sensación de inseguridad y de temor en los habitantes del lugar (Problemas extraídos del Modulo Social Operativo)</p>	<p>Recurso Humano Calificado, para la Asesoría Técnica y el Monitoreo constante de la Intervención.</p> <p>Recurso financiero y material para complementar las acciones realizadas por el proyecto en estudio.</p>	<p>Sentar bases de capital social y desarrollo local en la comunidad de Villa Arauco, para futuras intervenciones.</p> <p>Intervenir grupos etareos específicos en función de los factores de riesgo presentes en la comunidad de Villa Arauco.</p> <p>Mejorar los índices de Sensación de Temor en la Comunidad de Villa Arauco</p>	<p>Conflictos con la liberación de los recursos para la complementación de las acciones realizadas en el marco de la intervención.</p>
Equipo de Gestión del	Concretar los elementos	Falta de compromiso por parte	Recurso Humano calificado.	Sentar bases de capital social y	Aumento de redes de apoyo

<p>Proyecto ( Dirección de Asuntos Estudiantiles Universidad de Valparaíso)</p>	<p>comprometidos en la Intervención</p> <p>Comenzar el proceso de desvinculación con la comunidad</p>	<p>de la comunidad con la intervención.</p> <p>Falta de reconocimiento por parte de la comunidad a sus dirigentes.</p> <p>Presencia de Microtráfico en el sector.</p> <p>Presencia de Sensación de Temor.</p> <p>Alta estigmatización por parte del sector a la comunidad de Villa Arauco.</p> <p>Cesantía</p> <p>Mala utilización del tiempo libre por parte de los jóvenes.</p> <p>Presencia de factores de riesgo asociados a la deserción escolar</p>	<p>Compuesto por un equipo de Profesionales Asistentes Sociales con experticia en temáticas de Intervención psicosocial.</p> <p>Recursos materiales y financieros para la implementación de las acciones comprometida a esa fecha ..</p>	<p>desarrollo local en la comunidad de Villa Arauco, para futuras intervenciones.</p> <p>Mejorar los índices de Sensación de Temor en la Comunidad de Villa Arauco</p>	<p>internas y externas.</p> <p>Se aumentan el número de reuniones con la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar en función de complementar acciones en la comunidad y apoyar mutuamente otras.</p> <p>El programa Comuna Segura, presta asesoría Técnica constantemente, y se adapta a la extensión del periodo de intervención desde Agosto de 2006 a Diciembre de 2006.</p> <p>Por su parte la Universidad de Valparaíso, a través de distintas Direcciones comienza a ser en si misma una red de apoyo importante dentro de la implementación del proyecto: Alianza estratégica con la Dirección de Extensión y Comunicación para la difusión de las acciones realizadas en el sector a través de medios de comunicación escritos y audiovisuales (Programa TVN "muelle Barón", notas de prensa Diarios El Mercurio de Valparaíso y El Observador).</p> <p>Los dirigentes del sector de villa Arauco bajan su nivel de</p>
---	---	---	--	--	--

					relación con el equipo ejecutor, sin embargo manifiestan que pasa por situaciones personales (laborales). Otros actores de la comunidad mantienen niveles altos de vinculación con el equipo.
Comunidad de Villa Arauco	<p>Aumentar los conocimientos y capacidades relacionadas con el desempeño de labores de baja calificación.</p> <p>Hacer partícipes a mas personas de las actividades realizadas.</p>	<p>Drogadicción</p> <p>Alcoholismo</p> <p>Falta de Comunicación Familiar</p> <p>(Problemas arrojados por el autodiagnóstico comunitario, ordenados de mayor a menor)</p>	<p>Recurso Humano, compuesto por las personas significativas de la comunidad (líderes formales e informales)</p> <p>Infraestructura para la realización de actividades (Sede Vecinal, Cancha Deportiva)</p>	<p>Concretizar las acciones comprometidas por parte de la Universidad a la fecha</p> <p>Conseguir la asesoría de la Universidad para futuras intervenciones, que no implican la participación directa de la Universidad como organismo ejecutor.</p>	<p>Conflicto potencial al momento de la desvinculación de la Universidad con la Comunidad.</p> <p>Conflicto potencial respecto del no cumplimiento de las expectativas finales, que la población forjó en la Intervención.</p> <p>Posible generación de una Alianza Estratégica con la Universidad, en la contribución del conocimiento para futuras asesorías.</p>

### **3.6.2.-Análisis por Criterios de Resultados:**

#### ***Desarrollo de Capital Social:***

Durante este periodo se mantienen las formas egocentradas de Capital Social ya enunciadas en periodos anteriores. Sin embargo, se comienzan a sentar vínculos interpersonales basados en la creación de grupos asociados a intereses comunes, que se dan principalmente en los grupos etarios más jóvenes, lo que genera mayor posibilidad de mantención de los niveles generados.

#### ***Nivel de Empoderamiento:***

Se observa aumento de los niveles de empoderamiento de la comunidad de Villa Arauco, ya que comienzan a tener acciones ejercidas por ellos mismos. Es el caso de la adjudicación de varios Fondos concursables disponibles a nivel local, tales como FONDEVE (fondo de Desarrollo Vecinal) y FONDEVE deportivos, que aunque son sólo para remodelaciones de infraestructura, logran generar fuentes de recursos.

En conclusión:

- Aumentan la confianza en su propia capacidad para emprender acciones.
- Fortalecen relaciones con otras organizaciones gubernamentales para un acceso creciente a recursos e insumos.

#### ***Nivel de Participación Social:***

##### **Asistencia:**

A continuación, se expone el promedio de asistencia de cada una de las acciones, de acuerdo a la meta establecidas

La siguiente tabla responde sólo a las acciones que durante este período se encuentran en ejecución y que poseen lógicas que permiten medir su asistencia durante cada sesión.

En donde N°= Meta pre establecida de personas

X= Porcentaje promedio de asistencia obtenido

Línea Estratégica	Acciones realizadas	ASISTENCIA
-Apoyo Pedagógico y Motivacional	Implementación de tutorías con estudiantes del sector de Villa Arauco	100% ----- 15
		X ----- 10 Porcentaje promedio Asistencia= <b>66%</b>
Capacitación	Implementación de Capacitación de Maestro de Primera en Madera y Metal.	100% ----- 20 X ----- 13 Porcentaje promedio Asistencia= <b>65%</b>
	Implementación de Capacitación de Maestro de Primera en Albañilería.	100% ----- 20 X ----- 13 Porcentaje promedio Asistencia= <b>65%</b>
	Implementación de Capacitación de Cuidados Domiciliarios para Adultos Mayores	100% ----- 20 X ----- 17 Porcentaje promedio Asistencia= <b>85%</b>
Desarrollo Comunitario	Taller de Jóvenes para el desarrollo de Boletín.	100% ----- 10 X ----- 6 Porcentaje promedio Asistencia= <b>60%</b>

	Taller de Desarrollo teatral Infantil "Entretetios"	100% ----- 20
		X ----- 18
		Porcentaje promedio Asistencia= <b>90%</b>

PONDERACIÓN	
Asistencia	
61% al 90% del total de inscritos.	alta
31% al 60% del total de inscritos.	Media
1 - 30% del total de inscritos.	Baja

De acuerdo a la ponderación establecida se obtiene:

- Implementación de tutorías con estudiantes del sector de Villa Arauco: **Ponderación Alta**
- Implementación de Capacitación de Maestro de Primera en Madera y Metal: **Ponderación Alta**
- Implementación de Capacitación de Maestro de Primera en Albañilería: **Ponderación Alta**
- Implementación de Capacitación de Cuidados Domiciliarios para Adultos Mayores: **Ponderación Alta**
- Taller de Jóvenes para el desarrollo de Bolefín: **Ponderación Alta**
- Taller de Desarrollo teatral Infantil "Entretetios": **Ponderación Alta**

Respecto al criterio estudiado, los resultados obtenidos se pueden explicar:

- Todas estas acciones son altamente valoradas por la comunidad y reflejan los intereses que tienen los habitantes de Villa Arauco. Por lo que la participación en ellos es constante.
- Son acciones que se realizan con un gran despliegue de recursos humanos y materiales, lo que hace atractivo la participación en ellos.
- Existen otras actividades que no son susceptibles de medir a través de asistencia, sin embargo tienen alta participación como la Recuperación de los espacios de convivencia comunitaria como es la multicancha del sector, Junta de Vecinos, Club Deportivo y plaza de juegos infantiles; Respuestas a encuestas de Autodiagnóstico Comunitario; Realización de Focus Groups

CRITERIOS DE RESULTADOS	ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS DEL ANÁLISIS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>Desarrollo de Capital Social</b>	<p>Relación entre dos personas para conseguir un objetivo común. (Egocentrado)</p> <p>Relación de un grupo en continuo afiatamiento para conseguir un objetivo común.</p> <p>Relación de gran parte de la comunidad con las diferentes de Redes Apoyo para conseguir un objetivo común.</p>	<p>Registros por sesión</p> <p>Informes de Avance</p> <p>Registro Fotográficos</p>
<b>Nivel de Empoderamiento</b>	<p>Aumentan la confianza en su propia capacidad para emprender acciones.</p> <p>Fortalecen relaciones con otras organizaciones gubernamentales para un acceso creciente a recursos e insumos.</p>	
<b>Nivel de Participación Social</b>	<p>- Número de Asistencia</p> <p>-Internalización de temáticas y conocimiento entregados</p>	

### **3.6.3.-Logros Generales de este Período por Línea Estratégica.**

#### **Capacitación y Jóvenes:**

La línea Estratégica Jóvenes, se ha transformado en un área que ha traspasado los límites etéreos; si bien en un primer período la línea asume características fundamentalmente recreativas y con una alta participación de la población juvenil, actualmente se encuentran participando personas tanto jóvenes como adultas, e incluso adultos mayores en las capacitaciones y en el grupo conformado por algunas de las mujeres de la comunidad, propiciando de esta manera un espacio de aprendizaje en común que ha logrado juntar a la población sin diferenciación de edad o nivel educacional, lo cual se convierte en un hito muy importante dentro de la comunidad, puesto que favorece las relaciones entre sus propios miembros, propiciando la integración y la organización de los participantes en pos de un objetivo común, el aprendizaje.

En lo que respecta a cada uno de los cursos que se están impartiendo, es necesario recordar que el eje de Adulto Mayor no se encontraba en la propuesta inicial del Proyecto, sino que nace desde las necesidades de la propia comunidad, especialmente de la población femenina, y hoy día gracias a los esfuerzos del equipo técnico y al creciente interés y apoyo de las personas, se imparte con gran éxito, siendo uno de los que mas convocatoria ha recibido, incluyendo tanto a población femenina como masculina, quienes han manifestado que pretenden ocupar los conocimientos tanto para el aprendizaje personal como para una futura búsqueda laboral, mostrando de esta forma la gran cantidad de expectativas con las que se debe trabajar y que hasta el momento los participantes se muestran satisfechos.

En cuanto a los cursos de Albañilería y Metal Madera, cabe mencionar que por las características de sus contenidos y posterior desempeño en un mundo laboral se había pensado fundamentalmente en una población masculina, sin dejar excluida a quienes del género femenino quisieran participar; en definitiva, fueron ellas quienes respondieron mejor a la convocatoria, la cual en un primer momento resultó compleja ya que la comunidad se mostraba reticente a la participación. Sin embargo gracias a la gestión del equipo técnico y la colaboración de algunos líderes de la comunidad se logro sensibilizarla.

Respecto de la Metodología utilizada en las clases, ha tenido una positiva recepción en los alumnos participantes, incluso quienes no presentan los conocimientos básicos en la materia, se muestran receptivos, ya que se ha implementado, a través de la docencia de duplas, una enseñanza más personalizada para ellos durante la clase. Por otro lado, cada uno de los contenidos teóricos expuestos, son complementados mediante un taller práctico en el caso de Albañilería y Metal Madera, que se aplican en la construcción de la Plaza de Villa Arauco fomentando, de esta manera, el aprendizaje y el empoderamiento de espacios por parte de la comunidad.

En materia del Centro Juvenil, es importante señalar que nuevamente éste grupo etáreo está respondiendo a una línea recreativo – deportiva, pero esta vez con algunos lineamientos de Estilos de Vida Saludable, Integración y Organización Comunitaria y Desarrollo del Deporte. Por otro lado se observa una evaluación positiva respecto del taller de mujeres (de todas las edades) realizado durante el primer semestre abriendo espacios para un posible seguimiento, pero esta vez con miras hacia objetivos que les permitan desarrollarse de manera más estable y crecer auto sustentándose como un grupo en creciente desarrollo y organización.

En definitiva, la Línea Estratégica Jóvenes, ha logrado captar los intereses y necesidades de jóvenes y adultos, permitiéndoles desarrollar un espacio en común que no estaba presente en la comunidad, lo que a futuro podría resultar muy beneficioso. Por lo pronto esperamos seguir potenciando aún más la participación de los jóvenes, que logren integrarse en mayor número a las capacitaciones, que puedan conformar equipos deportivos con motivaciones que generen la competencia sana y el liderazgo positivo y que logren llevar a cabo iniciativas como grupo que trabaja en pos de un objetivo común.

Por otro lado hemos descubierto un gran potencial en las mujeres de la comunidad, quienes podrían ser visualizadas como grupo líder y gestor para futuras iniciativas comunitarias.

### **Apoyo Pedagógico y Motivacional:**

El Sistema de Apoyo Pedagógico se ha constituido como una importante práctica dentro de la intervención Psicosocial de Villa Arauco, en la medida que ha permitido la generación de nuevas oportunidades para aportar al Proceso Educativo de los niños y niñas del sector. Tales oportunidades han consistido principalmente en la implementación de las tutorías pedagógicas, la coordinación entre los Establecimientos Escolares y el Equipo Técnico del Proyecto para un abordaje conjunto de las necesidades educativas de los niños (as), guía y apoyo al rol de la familia de los niños (as) en el proceso educativo, entre otras.

Respecto a las reuniones de coordinación con los Establecimientos Escolares, éstas han logrado el propósito de recolectar la información relevante para generar una estrategia de intervención conjunta y coordinada de acuerdo a las necesidades educativas de los niños y niñas del sector. Asimismo, los docentes de los establecimientos han participado activamente en informar y guiar la acción tutorial a través de constantes informes pedagógicos personalizados, los cuales dan cuenta de las siguientes dimensiones: Logros académicos en Lenguaje y comunicación y Matemáticas; Desarrollo de Habilidades Sociales; Aceptación de la autoridad y desarrollo conductual; y Presencia de adulto responsable en el Proceso Educativo.

Para la selección de los Monitores Voluntarios del Sistema de Apoyo Pedagógico, se realizó una convocatoria en las carreras asociadas a la Pedagogía y a las Ciencias Sociales como la de Educación Parvularia y Bachillerato en Humanidades. La selección de los monitores se basó en los criterios de Responsabilidad social, anteriores intervenciones con niños y desarrollo de habilidades comunicacionales.

El reconocimiento en terreno del contexto social de Villa Arauco por parte de los monitores voluntarios se realizó en dos etapas. Primero, a través de una visita guiada por parte del Equipo técnico en el sector para conocer los espacios comunitarios donde se podrían realizar las

actividades recreativas y pedagógicas. En la segunda etapa, los monitores participaron en varias actividades comunitarias para así lograr vinculación y confianza con los niños del sector.

### **Análisis General de los Tres Momentos Metodológicos.**

En la experiencia del proyecto "Integración Comunitaria, una Estrategia de Coproducción para la Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social"; es posible apreciar una evolución en las Formas de Intervención, lo que supone un cambio en la concepción de la realidad, de ser vista como un elemento estático a un escenario de constantes cambios y significados múltiples para el abanico de actores que se concertan en él.

Desde esta perspectiva, el proyecto se convierte en un punto de encuentro entre lógicas de intervención tanto en principios epistemológicos como en la praxis; así, durante el primer momento se hace presente el Modelo de Intervención Tradicional, pero progresivamente comienza a integrarse una nueva lógica de Intervención que aporta más herramientas a la Estrategia de Intervención, abriéndose de esta manera progresivamente a la posibilidad de asumir la Intervención desde la heterogeneidad entre los sujetos de intervención como un juego de articulación que potencia, suma y construye.

El proceso seguido a lo largo del tiempo en ejecución, supuso en varios momentos probar la capacidad por parte de quienes llevaban a cabo esta experiencia, de cuestionar el qué se quería, cómo se obtendría y cómo mantener lo conseguido. La construcción sobre la singularidad de la experiencia social y su posterior consolidación como procedimiento que ofrezca un resultado concreto tanto en el proceso como en el producto, fue un camino que muy por el contrario de lo que se suponía en un inicio, no mantuvo una lógica lineal, sino que afrontó la necesidad de comprender la complejidad de estos nuevos escenarios. La comunidad de Villa Arauco constituye efectivamente, uno de estos

escenarios como componente de una sociedad influyente e influenciada.

Es por lo anterior, que las variables graficadas en los cuadros analíticos anteriores, permiten apreciar los cambios que van sufriendo los distintos momentos metodológicos.

Durante el primer momento, se utiliza una Lógica de Intervención Tradicional, que se sostiene en el Diagnóstico dado por el Módulo Social Operativo entregado por la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Viña del Mar, que si bien es cierto constituye un gran elemento de información como un documento base para generar una propuesta de intervención, a juicio del equipo seminarista, y revisando los distintos registros de intervención a lo largo del proceso de ejecución del proyecto, no constituye una fuente suficientemente rica para la consecución de las metas planteadas por esta experiencia, dada la multiplicidad de variables activas y reactivas necesarias, tales como participación social, empoderamiento de la comunidad y generación de capital social. Es por lo anterior que se hace necesaria la figura de un diagnóstico continuo que tome en cuenta las propias necesidades de la comunidad, a través de un exhaustivo análisis del entorno y de los diversos involucrados en la experiencia, herramientas que plantea de manera acabada el Modelo de Gestión en Gerencia Social. De acuerdo al análisis realizado sobre ellas, se puede extraer lo siguiente:

- El conocimiento de los factores sociodemográficos desde la propia comunidad, permite flexibilizar las estrategias de intervención, de acuerdo a los intereses de esa comunidad en particular. En el caso de la comunidad de Villa Arauco, a través del análisis realizado en el punto anterior, se obtiene que la mayor concentración de población se encuentra entre los tramos de 15 a 25 años, lo que hace que los productos prioritarios en un primer momento **debieron haber girado en torno a esa población, principalmente en sus temáticas e intereses**, lo que significa una racionalización de recursos, en virtud de los objetivos propuestos

para este primer momento los cuales buscaban el posicionamiento del equipo ejecutor en la comunidad. De esta manera la racionalización representa un ahorro en términos de la proyección del proyecto puesto que al priorizar de acuerdo a los objetivos de manera ordenada condiciona las futuras acciones.

- La tipología familiar constituye un indicador importante al momento de considerar los tiempos disponibles por parte de la comunidad, para participar de forma presencial en los distintos talleres contemplados en la intervención; en este sentido, la población Villa Arauco presenta un porcentaje de familias no biparentales (monoparentales) de 53,28%, significando que el sustento familiar recae mayoritariamente en solo una persona en la vivienda, quien poseerá tiempos limitados para participar en las actividades que se desarrollen antes del horario tradicional de salida de las distintas fuentes laborales.

En términos de la intervención, la no consideración de las dinámicas familiares antes mencionados, al momento de programar los tiempos tanto de talleres y actividades, trajo como consecuencia un conjunto de problemas en términos de convocatoria y participación, **que terminaron en la re-configuración de los horarios de la convocatoria, orientando por las actividades diarias de los participantes.**

- El nivel educacional de la población intervenida supone la presencia de competencias que potencian o dificultan la capacidad por parte de la comunidad participante, para incorporar los múltiples contenidos entregados a lo largo del proceso de intervención. En el caso de la población de Villa Arauco, los porcentajes relacionados con el nivel educacional sitúan la educación básica incompleta, y media incompleta como las mayoritarias; considerando esta situación, **se debió realizar un ajuste programático al interior de los talleres de capacitación, para disminuir la complejidad tanto de los temas, como de los procedimientos pedagógicos para su explicación.**

De lo anterior se rescata la necesidad de que exista un documento que exponga la configuración de dinámicas específicas comunitarias, e identificación de escenarios micro-sociales que permita reflejar los distintos sistemas contextuales dentro de una población, siendo fundamental a la hora de requerir información actualizada y desde la propia comunidad, de manera de poder entender las reales problemáticas sentidas, intereses y necesidades específicas de un grupo en particular.

Así es como se realiza la construcción del autodiagnóstico comunitario, el que ratifica la posesión de registro de dinámicas micro-sociales desde la comunidad, reconociéndose de forma explícita la trascendencia de la construcción de estrategias de intervención que viajen desde lo micro a lo macro. Y además permitió al equipo ejecutor, abrir puertas que progresivamente fueron enriqueciendo la comprensión de esta realidad compleja.

- Respecto a los grupos de interés, la importancia en términos de asociatividad al interior de la comunidad, y la capacidad que posee el proyecto de establecer alianzas estratégicas con y desde esta, permite la potenciación de los resultados contemplados en la intervención. En el caso de Villa Arauco, los grupos de interés exhiben una evolución a lo largo de los momentos metodológicos que van desde un nivel incipiente, hasta llegar a ser entidades con una participación activa en el desarrollo de la intervención. Desde esta perspectiva, **la importancia adjudicada a la realización de una correcta lectura del comportamiento de los actores sociales por parte del equipo gestor, permitió por un lado, posicionar a la intervención dentro de la comunidad y por otro, fortalecer las bases de dichas organizaciones como canalizadores de inquietudes validados.**

- La capacidad de análisis del equipo de gestión, asociado al correcto diagnóstico que termina con el período denominado reorientación metodológico -clave dentro las competencias gerenciales adquiridas-, se vio reflejado en la inclusión del curso "Cuidados Domiciliarios del Adulto Mayor", que no se encontraba incluido en la Propuesta inicial, pero que se incluye recogiendo las necesidades y opiniones de la propia comunidad constituyendo uno de los de mayor participación. Por otro lado, la construcción de la plaza se elabora desde su diseño con la comunidad la que actualmente se encuentra construyéndola de acuerdo a lo que ella misma requirió, lo que aumenta los niveles de empoderamiento en la recuperación de los espacios públicos y en las diversas actividades que se puedan realizar en torno a ellos, acrecentando al mismo tiempo los niveles de inclusión y participación social de la comunidad. Así mismo la interrupción de la Intervención del Consultorio Jurídico Social responde a las diferencia de expectativas que se forjó la comunidad respecto de la real intervención de este organismo, elemento que se tuvo en consideración para la decisión al momento en que se observa la baja participación de la comunidad.

Siguiendo con el análisis de la experiencia, se pueden observar en el tercer momento metodológico, ya profundas diferencias con los componentes clásicos de planificación tradicional de la inicial propuesta técnica, en donde se establecen de forma rigurosa metas cuantificables, además de establecer tiempos, estrategias y actividades para cada uno de los objetivos; junto a esto, se visualiza una pasividad tanto de la comunidad respecto a *ser intervenida* como también el equipo ejecutor en terreno que *va a realizar la intervención*, impidiendo la flexibilidad necesaria para el feedback tanto de información como de reforma y ajuste.

Un ejemplo claro en esto lo constituyen los factores relacionados con las fuerzas políticas regulatorias, especialmente significativas a tener

en cuenta, dado que dentro de sus variables contempla el nivel de ingreso por grupo familiar; así, se concluyó que si el proyecto se inserta en una comunidad donde el nivel de ingresos por grupo familiar es bajo (contrastado con los indicadores nacionales), la participación tiende a subyacer al de la insatisfacción de necesidades básicas, o que supone la priorización evidente de actividades remuneradas por sobre las de cualquier otro tipo. En el caso de Villa Arauco, la existencia de un porcentaje cercano al 78% de rentas por grupo familiar inferiores a \$200.000 arrojaron una respuesta con bases sólidas frente al tradicional desinterés por parte de un número importante de la población, de participar al menos a nivel presencial en actividades de carácter participativos-comunitarias. Cabe mencionar que a esta relación entre bajos ingresos y baja participación social, se le debe incorporar un nuevo elemento: la posesión de una vivienda, lo cual de alguna forma limita la incomodidad mínima necesaria para la movilización social; esto se ve reflejado en el contraste con Asentamientos Humanos Precarios ubicados en sectores colindantes a la población en la cual el nivel de participación y de generación de Capital Social se encuentra en un nivel más alto.

Frente a la importancia de esta variable, y dado su carácter estructural, el equipo de gestión se vio en la necesidad de establecer un límite real en las expectativas de participación por lo menos a nivel presencial en el proyecto, y en la definición de exitoso o no en cada uno de los productos desarrollados.

Según este escenario, los problemas que se fueron presentando en la ejecución, fueron progresivamente distanciando lo ideal con lo real, produciéndose un conjunto de modificaciones in situ que iban cambiando de forma importante las determinaciones programáticas declaradas en un inicio. Esta evolución de las acciones hace que en una primera instancia a nivel de ejecución y luego a nivel de coordinación, se determinen el cambio paulatino de giro estratégico, proponiendo el cambio desde una pasividad que concibe a la comunidad como objeto hacia una visión de sujetos de intervención,

evolucionando desde un proyecto *hacia* la comunidad, hasta un proyecto *con* la comunidad.

En general es posible flexibilizar casi todas las áreas de intervención en la medida que la comunidad va expresando sus inquietudes, apreciando de esta manera una característica fundamental del Gerente Social, como es la capacidad de adaptabilidad al Entorno, teniendo que conjugar para cada una de las situaciones diferentes formas de llevar a cabo el liderazgo y la autoridad.

Siguiendo lo anterior, esta revisión de la estrategia de intervención y este *volver para avanzar* significa el no adaptar las actividades para el cumplimiento de los objetivos, sino de plano, replantear el *como hacer*, sostenida sobre el principio de la priorización que a la postre significa una capacidad de decisión en virtud de un plan global. Este proceder tiene una crucial importancia, dado que constituye el primer elemento de gestión gerencial, trayendo consigo la aparición de nuevas herramientas de intervención, tales como el análisis de escenario proveniente del paradigma de la gerencia social.

El priorizar implica también ordenar y redistribuir los recursos destinados al proyecto, por lo que la intervención ya no se convierte en un paquete de productos en que todos tiene la misma importancia, y por lo tanto la misma asignación actuando en virtud de la eficiencia, lo que transforma a esta, en la segunda acción significativa en materia de gestión gerencial: el planificar lo real por sobre lo ideal, tanto en *donde* se realiza, como en *quien* se realiza, representando la incorporación fundamental de la racionalidad en las acciones e incluyendo una Planificación de corte estratégica que permita visualizar escenarios futuros.

Al mismo tiempo surge un cambio significativo que dice relación con el Liderazgo del Proyecto: el cambio de la coordinadora en terreno del mismo, obedeciendo a que se encontraba en un proceso de más dinamismo y a las lógicas del liderazgo situacional, asume una nueva

coordinadora quien presenta un perfil más acorde a la situación, con capacidad de gestión e innovación. Desde ese momento se produce un ordenamiento tanto en la distribución de tareas como en los recursos y comienza a aparecer otro elemento importante de la Gerencia Social: la Capacidad de Concertación de Actores; es aquí donde aparecen efectivamente estudiantes de otras carreras tales como Ingeniería en Construcción, Bachillerato, Enfermería, Psicología, Teatro, Derecho, entre otras, que poseen las competencias técnicas y personales para el desarrollo de los diferentes productos, incorporándose además nuevos agentes privados y públicos, tales como la alianza establecida con el Programa de Generación de Empleo de la Intendencia Regional, en la que además se pusieron a prueba las capacidades de Negociación tanto de los coordinadores en terreno como de la Coordinadora; también reaparece el contacto con las instancias fiscalizadoras (Municipio Y Programa Comuna Segura), quienes buscan colaborar más en la Intervención a través de su aporte técnico y personal, instancias con las que también se debió poner en práctica la Negociación.

Finalmente, a partir de las lógicas de intervención analizadas en este estudio, es posible establecer los primeros cimientos en la comunidad en vísperas de que las personas puedan asumir un verdadero rol de **Ciudadano**, entendiéndolo como:

- La persona que esta y se mantiene informado y de esa manera resolver problemas y contribuir a la comunidad
- La persona que forma y expresa opiniones e ideas, exponiéndolas tanto individualmente como en grupo.
- El trabajo en conjunto de la comunidad en pos de un objetivo común.
- La puesta en práctica de sus derechos y responsabilidades como individuos y como miembros de un grupo para mejorar su comunidad.

En definitiva, es por todo lo anteriormente expuesto, que se sugiere la utilización de modelos que permitan la flexibilidad en las acciones,

como el Modelo de la Gerencia Social, y que entreguen herramientas de análisis exhaustivas que combinadas con las tradicionales logran un buen panorama de la situación para la intervención, sin olvidar por supuesto, que cada realidad contiene sus propios escenarios y actores.

# Capítulo IV

## *Capítulo 4: Hallazgos y aprendizajes del Estudio*

### **Presentación**

El presente capítulo pretende dar a conocer al lector los hallazgos resultantes del análisis realizado anteriormente.

En primer lugar se describen los hallazgos del contexto a través de cada uno de sus agentes: la Universidad de Valparaíso, el Programa Comuna Segura y la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar.

Posteriormente se descubren los hallazgos hacia el modelo de gestión de Gerencia Social.

Y finalmente los hallazgos para la disciplina de Trabajo Social.

En última instancia se describe lo que representó para el Equipo Seminarista el Presente estudio.

## **4.1 Hallazgos y aprendizajes para los agentes involucrados**

### **4.1.1 Comuna Segura y Municipio.**

Estos agentes se constituyen como las instituciones que ejercen una supervisión de las acciones implementadas dentro del espacio local en materia de Seguridad Ciudadana bajo las lógicas de focalización y territorialidad. La priorización de acciones en grupos y territorios determinados o problemas específicos depende en gran medida del registro de efectividad que se obtengan de las experiencias implementadas.

Mientras internacionalmente existe vasta examinación de las experiencias realizadas, la información nacional no es suficiente, desadvirtiendo elementos significativos tanto en la efectividad las acciones implementadas como en el registro del proceso de implementación.

En este sentido, el estudio realizado visibiliza una experiencia de de intervención, que se enmarca en elementos constructores de Seguridad Ciudadana (deserción escolar, desarrollo comunitario y capacitación para inserción laboral), con el fin de aumentar las capacidades de desarrollo de las personas y de la comunidad, utilizando instrumentos innovadores en el proceso de implementación. Por lo tanto, sus contribuciones pasan por los siguientes ámbitos:

- La comprensión de los factores que influyeron en el funcionamiento de la implementación del Proyecto y así, extrapolar la experiencia a otras intervenciones.

- El registro de la experiencia, utilizando un modelo de gestión innovador tal como es la Gerencia Social, describiendo y analizando el proceso de aplicación de sus instrumentos en ámbitos comunitarios.

En definitiva, es necesario contar con un diagnóstico efectivo sectorial-territorial-organizacional y funcional por parte del municipio, quien debiera actuar como un organismo clave que lidere los elementos diagnósticos para una intervención de este tipo, como el proceso mismo a través de un constante apoyo y monitoreo de las acciones. En este sentido, el rol tanto del comuna segura pero especialmente del Municipio denotaron por un lado una falta de apoyo y monitoreo constante con el proyecto, y por otro, una falta de riqueza en el diagnóstico entregado, lo que limita el abanico de posibilidades de decisión, al momento de utilizar un modelo de gerencia, en el cual la información y la fluidez con la cual esta se utiliza y desplaza, termina haciendo menos eficientes la administración de los recursos involucrados.

#### **4.1.2 Universidad:**

La Universidad de Valparaíso, progresivamente ha adquirido un papel cada vez más activo en su contexto territorial, dejando de ser un centro docente en el que sólo se celebran debates académicos para convertirse en entidades proveedoras de conocimiento práctico. Esta apertura se ha materializado en el surgimiento de iniciativas de intercambio y relación con su marco geográfico/social de referencia, tanto en el área de la docencia como en el de la investigación. Al mismo tiempo, la Universidad ha adquirido un mayor protagonismo y presencia directa en su ámbito local de actuación, potenciando y enriqueciendo el diálogo con su entorno. Este nuevo posicionamiento está influyendo de manera positiva en la dinámica de desarrollo de muchos espacios y en el crecimiento de la propia institución. En este marco es donde se inserta la experiencia del proyecto "Integración Comunitaria una estrategia de Coproducción para la Seguridad Ciudadana, Desarrollo Local y Responsabilidad Social", objeto del presente estudio.

Es precisamente esta experiencia la que aporta a la Universidad un acervo epistemológico y metodológico, a través del registro de esta intervención psico-social, que asienta precedente para la posterior utilización del Modelo de Gerencia Social en intervenciones de estas características, plasmando un carácter innovador en el que pueden incluirse las más variadas disciplinas desde el Trabajo Social hasta las carreras vinculadas a las ingenierías y las ciencias duras insertando, de esta manera, el Concepto de Responsabilidad Social Universitaria, concepto que aparece en un mundo cada vez más cambiante e interdependiente, planteando grandes desafíos a la formación que entregan las instituciones universitarias como la Universidad de Valparaíso.

En la Universidad de Valparaíso se ha depositado tradicionalmente la responsabilidad de formar al más alto nivel a sus alumnos, además de realizar la investigación necesaria para crear y difundir la cultura. Todo ello bajo el supuesto de que la universidad es un componente fundamental en el desarrollo social que debe contribuir al incremento de la producción, la satisfacción de las necesidades sociales y la elevación de los niveles de vida de la población, así como participar en la transformación de la sociedad; es aquí donde los estudiantes tienen la oportunidad de darles una dimensión social a sus aprendizajes, aplicándolos concretamente y en beneficio comunitario.

La Universidad posee cada vez más recursos e instrumentos para la activación del desarrollo social en materia de formación e investigación aplicada ligado al rol que cumple como agente de Desarrollo Local.; así, el actual estudio arroja la importancia de la continua evolución tanto epistemológica como metodológica en áreas de alto impacto social. La aplicación de un modelo de gerencia social en una intervención desde la Universidad de Valparaíso viene a ratificar la condición de Centro de Estudio para la Comunidad, potenciando áreas de innovación y de construcción de ciudadanía.

Al revisar las cuatro grandes áreas donde tiende a concentrarse actualmente la investigación en materia de Gerencia Social, se consideran el análisis de políticas, la evaluación de programas, la innovación en materia de reforma social y políticas contra la pobreza como las prioritarias; en este sentido, la Universidad constituye el centro por tradición y excelencia indicado para encabezar este tipo de investigaciones, siendo el presente estudio una contribución a potenciar este rol, y además la pone al centro como organismo articulador entre la política social y la comunidad, interactuando calificadamente como entidad técnica entre los actores que se involucran en este ámbito, a saber: agentes sociales y económicos, grupos de acción local, administraciones públicas, etc.

Asimismo, la Universidad de Valparaíso tiene dentro de su misión las de expansión, trascendencia, vinculación e integración con la sociedad bajo los principios de tolerancia, pluralidad y democracia; en este sentido, constituye un elemento destacado, que el modelo de gestión aplicado en una intervención psicosocial desde la misma Universidad, sostenga principios que coincidentemente apunten a la participación como herramienta de integración social y democratización basado en la inclusión social de todos los sectores, con un alto nivel de tolerancia en la interacción y fundamentalmente en la capacidad de mediar entre distintas visiones.

Concluir a través de este estudio, que la intervención en Villa Arauco constituye una experiencia innovadora con resultados exitosos en lo general, significa enriquecer el espectro de posibilidades de inserción en la comunidad por parte del centro de estudio, y a través de la confirmación de la aplicabilidad técnica de un modelo de gestión particular, el de Gerencia Social, ratificar la competencia de los centros de estudio a nivel superior como ejecutores de proyectos psicosociales de carácter comunitario.

Sin embargo, esto no sería posible sin la coincidencia en lo valórico, tanto como agente como herramienta, de la búsqueda de una sociedad que identifique a todos como parte del todo.

#### **4.2 Hallazgos y aprendizajes hacia el modelo de Gerencia Social.**

El actual estudio posee dentro de sus elementos básicos y diferenciadores, el registro de una experiencia desde la implementación, radicando ahí su innovación con la mayoría de las experiencias en materia de aplicación del modelo de Gerencia Social. Generalmente estos estudios han ido a ratificar la forma en que se inicia el proceso de estudio de la Gerencia Social, como un modelo de reajuste a nivel de políticas sociales ubicado en estamentos altos a nivel de toma de decisión dentro del aparato público.

Tradicionalmente se ha considerado a la implementación en terreno y a la articulación in situ, como un proceso de menor rango o valor en comparación a los procesos de diseño o evaluación de las políticas públicas. En efecto, a pesar de haber recibido mucho menor atención tanto de parte los investigadores como de los propios equipos de gestión, la implementación como proceso de identificación de fortalezas y debilidades de una política social o un plan, posee una riqueza en si misma, dado el necesario feedback entre lo *idealmente* planeado versus lo *realmente* implementado, generando todo un acervo tecnológico desde la aplicación.

A través de este estudio, es posible constatar que no todo lo que ocurre en la implementación es derivación lógica o práctica de lo que ocurre en el momento del diseño, de manera que los procesos de implementación tienen naturaleza y consistencia propia. Si bien esta realidad es importante y determina lógicas de funcionamiento a nivel de Desarrollo de Políticas Públicas, el descenso a niveles de estudio en espacios micro-sociales y en específico en intervenciones en estos sectores, arroja un nivel de riqueza más específico al momento de la Implementación.

Como se menciona anteriormente, el Modelo de Gerencia Social tradicionalmente se ha utilizado en altos niveles de toma de decisión dentro del Aparato Público, principalmente con el objetivo de reformar y ajustar las grandes falencias en términos de eficiencia y eficacia diagnosticados en Estados Latinoamericanos. Sin embargo, la complejidad y riqueza del Modelo, permite que ajustando sus herramientas tradicionales pueda ser aplicado a espacios microsociales, pero ciertamente con las condicionantes propias en términos de: configuración del contexto, de los involucrados, tiempos tanto de ejecución como de entrega de resultados, recursos disponibles y competencias del equipo ejecutor.

El presente estudio da cuenta de una intervención en la cual los principios rectores de este Modelo son utilizados para abordar un proceso de implementación psicosocial en donde se debió reajustar de acuerdo a las variables antes mencionadas, poniendo a prueba la capacidad de flexibilidad del Modelo.

Los elementos diferenciadores que existen entre el nivel clásico de aplicación del modelo de gestión de gerencia, y la nueva aplicación local que se desarrolla en este estudio, arrojan que:

- El equipo gerenciador, al nivel comunitario se enfrenta a múltiples problemas específicos-logísticos, que responden básicamente al necesario ajuste de los recursos involucrados en cada una de las actividades y talleres de implementación de la intervención. Esto, por las condiciones que tradicionalmente se observan en las comunidades donde se desarrolla y focaliza la política pública (sectores prioritarios), la carencia de elementos básicos para la gestión, referido a los elementos desde la comunidad, constituye un elemento obstaculizador para el ejercicio gerencial.

- El equipo gerenciador debe potenciar, en este nivel comunitario-local especialmente, las herramientas relacionadas con la mediación y

resolución pacífica de conflictos, dado que de forma espontánea el gerente pasa a tener un rol de negociador al interior del proyecto y por ende en la comunidad -derivado de la cercanía y el trato directo con los beneficiarios- que lo hace canalizador espontáneo de conflictos internos de la población, que ha diferencia de otros niveles mayores de gestión gerencial, no viene desde representantes de sectores o agentes sociales, sino que interactúan como conjunto de unidades, multiplicando el número de exigencias frente al proyecto, tanto como personas se encuentran siendo intervenidas.

- El gerenciar proyecto a este nivel, supone la capacidad por parte del equipo de identificar las dinámicas de poder al interior de la comunidad, los sectores representativos, el nivel de interés de los actores importantes y por sobre todo, de los elementos socio-culturales del lugar en que se desarrolle la experiencia, dado que esta dimensión posee la capacidad tanto de abrir, como de cerrar canales de comunicación más o menos fluidos, lo que en definitiva marca la experiencia en su totalidad.

- La competencia por parte del gerente, en miras de hacer coincidir el cumplimiento de los objetivos del proyecto, con la generación de valor público de manera nuevas y más eficaz, está fuertemente condicionada por la capacidad de reflexión y acción estratégica por parte del gerente. Al llegar a este punto se aleja definitivamente de una mirada mecanicista de la implementación y se abre la puerta a una mirada estratégica de la misma.

La *visión desde la implementación*, que posee el presente estudio de un modelo de gestión tradicionalmente ligado a la planificación macro-social constituye una mirada que recoge un conjunto de elementos, todos utilizables para la comprobación de la aplicabilidad y reproducción de procedimientos que se encuentran ya en una fase de consolidación técnica-política en distintos países. Cabe decir entonces, que el modelo de gerencia social aplicado a niveles micro-sociales como estrategia de intervención en proyectos de las características de

Villa Arauco, constituye un desafío para las competencias del equipo de gestión, sin embargo, la flexibilidad y riqueza metodológica del modelo, hace que se constituya en una herramienta efectiva para futuras experiencias.

### **4.3 Hallazgos y Aprendizajes hacia el Trabajo Social.**

Al concluir el estudio, es posible definir algunas consideraciones claves en relación a los aprendizajes en torno a la Gerencia Social y su relación con el Trabajo Social.

La experiencia en la ejecución de proyectos sociales, indica que la labor del Trabajador Social en la Gerencia Social presenta particularidades que atañen exclusivamente a la profesión, y que se relacionan, por ejemplo, con la Intervención realizada en Villa Arauco. En ella, la necesidad de cumplir objetivos en el mediano y largo plazo, obligó al Trabajador Social y a su disciplina a contribuir en la creación de condiciones de autosostenimiento o autogestión, para que la comunidad asistida experimente en el proceso un crecimiento significativo en sus propias capacidades para continuarlos. Alcanzar efectividad y metas de autosustentación en proyectos sociales, requiere de acuerdo a las evidencias disponibles, crear espacios favorables a la participación activa de la comunidad asistida, por lo que el Trabajador Social debe fomentar y potenciar esta participación.

Además, las variables contextuales que pueden incidir sobre el funcionamiento efectivo de los proyectos sociales como el ejecutado, comprenden un espectro muy amplio y de naturaleza variada: Normalmente en la elaboración de diseños se presta especial atención a los factores económicos y financieros, sin embargo, hay otros aspectos que van a decidir fuertemente la marcha de los proyectos que debieran considerarse y someterse a exploraciones detenidas, como por ejemplo: el medio ambiente político en el que les va a corresponder actuar, el perfil demográfico de la población a asistir, los patrones culturales que

prevalecen y su posible compatibilidad o incompatibilidad con las propuestas de acción que el proyecto involucra, la historia particular de la comunidad asistida y sus experiencias anteriores en esta materia, y las capacidades de articulación y organización comunitaria preexistentes, por lo que el Trabajo Social debe mantenerse al tanto sobre estas implicancias comunitarias, actuando de lleno como partícipe en la elaboración de Diagnósticos Comunitarios que sustenten la intervención.

En la ejecución efectiva de proyectos sociales de amplitud intervienen múltiples actores: puede haber varias organizaciones Ministeriales del Gobierno, regiones, municipios, empresas, organizaciones no gubernamentales, sectores de la sociedad civil, las comunidades asistidas; los programas sociales son por naturaleza implícita o explícitamente interorganizacionales, y se establecen interdependencias básicas entre los actores participantes. Si las interdependencias subyacentes se movilizan positivamente, el proyecto avanzará hacia sus metas. Si se convierten en "enfrentamientos jurisdiccionales" o "pugnas interburocráticas" el proyecto tendrá serias dificultades. Se trata de ver entonces cómo el Trabajador Social gestiona conjuntos de organizaciones (redes sociales) y motiva las interacciones entre ellos. Ahora bien, el proceso real de operación de estos actores múltiples, en contextos donde inciden numerosas variables de diferente extracción suele ser complejo, y fluctuante; con frecuencia no es transparente y tras la superficie se están desarrollando diversas "disputas subterráneas" y "arreglos organizacionales", por lo que el Trabajador Social actúa como mediador y negociador entre ambas partes.

Por otro lado, al referirnos a los procesos evaluativos del proyecto, si bien el monitoreo y la evaluación en la ejecución de proyectos sociales requieren un abordaje técnico particular, que permita que aporten elementos consistentes, y al mismo tiempo actúen como una herramienta de alta gerencia y no como una simple "rendición ex-post", medir el grado de cumplimiento de impactos y resultados en este campo, necesita de metodologías adecuadas que junto a las

dimensiones cuantitativas, den cuenta de aspectos cualitativos. Al mismo tiempo los sistemas de medición deben estar funcionando en "tiempo real", para que sus productos puedan ser incorporados a la toma de decisiones gerenciales. Esa incorporación debe asegurarse organizacionalmente, estableciendo mecanismos apropiados de procesamiento y análisis de los productos del monitoreo y la evaluación. Los proyectos sociales deben dar cuenta permanente sobre la marcha y resultados de su gestión, por lo que la transparencia debe ser activa y debe garantizar la minuciosidad de la operación, y es aquí donde se entrecruzan los conceptos claves de Trabajo Social y Gerencia Social.

En definitiva, todo gerenciamiento social implica un trabajo a nivel asesor que debe seguir teórica y metodológicamente con miras a las proyecciones y estrategias de resultados sobre una evaluación continua.

Gerencia Social significa en la práctica cotidiana enfrentar singularidades como las enunciadas. No es una operación organizacional tubular, sino otra de índole diferente, mucho más fluida, y de composición interorganizacional.

Las singularidades que se presentan en la ejecución de proyectos sociales, plantean un cuadro de dilemas gerenciales de carácter muy específico. Su abordaje necesita de un "enfoque de gerencia social", que parta de dichos dilemas. Ese enfoque se basa en explorar toda esta área desde los marcos de referencia de las nuevas fronteras tecnológicas en gerencia de organizaciones, buscando al mismo tiempo aprender de los mensajes que van dejando las experiencias concretas.

Podríamos decir que el Trabajador Social, para lidiar con esas situaciones difíciles, debe desarrollar distintos tipos de capacidades, relacionados con los aspectos que se especifican en el siguiente cuadro, y que cruzan diametralmente los distintos procesos del Trabajador Social en la experiencia de intervención en Villa Arauco, asociado a los distintos momentos metodológicos por los cuales atraviesa:

Perfil Trabajador Social en la Gerencia Social	Fecha	1ER MOMENTO METODOLÓGICO				2DO MOMENTO METODOLÓGICO			3ER MOMENTO METODOLÓGICO							
		Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marzo.	Abril	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.
<b>El manejo de la complejidad</b>		El Trabajador Social, ejecuta y se remite a lo planificado en el Plan de Intervención confeccionado en un primer momento				El Trabajador Social comienza a plasmar su adaptabilidad al modelo de gerencia en la Intervención generando esquemas de participación en torno a los intereses de la Comunidad			El Trabajador Social en este momento, comienza el proceso de implementación de los últimos productos, siguiendo en el plano de la adaptabilidad a los cambios propiciados desde los propios intereses de la Comunidad de Villa Arauco, lo que genera el proceso de empoderamiento de la misma, y la aparición de líderes comunitarios que se asocian a los ejecutores en terreno, transformándose en un puente de comunicación entre la comunidad y ellos.							
<b>El logro de la articulación social</b>		El Trabajador Social, ejecuta y se remite a lo planificado en el Plan de Intervención confeccionado en un primer momento				Potencia la formación de líderes comunitarios que ejercen influencia en la comunidad, y propicia el empoderamiento de estos actores con Villa Arauco, facilitando la autogestión de iniciativas en beneficio de la población			<b>CAMBIO DE COORDINADORA DE PROYECTO</b>							
<b>La concertación</b>		El Trabajador Social, ejecuta y se remite a lo planificado en el Plan de Intervención confeccionado en un primer momento				En base a la negociación y concertación, los productos establecidos en un primer momento son reformulados en relación a las propias necesidades manifestadas por la comunidad										
<b>La gerencia de fronteras tecnológicas</b>		El Trabajador Social, ejecuta y se remite a lo planificado en el Plan de Intervención confeccionado en un primer momento				Se establecen equipos de trabajo con referentes y personajes claves de la comunidad, para promover la construcción de nuevos productos, y el establecimiento de contacto con redes formales, que vayan en directo beneficio de la comunidad.										
<b>El desarrollo de una ética de compromiso social</b>		El Trabajador Social, ejecuta y se remite a lo planificado en el Plan de Intervención confeccionado en un primer momento				Fomento de la articulación social, la concertación y la participación ciudadana en la gestión de productos nuevos, acorde a la reorientación estratégica										
						Se establecen contactos con las redes sociales formales, por lo que la asociación de los líderes comunitarios con estas redes, se encuentran formalizadas										
									La articulación social está establecida, lo que ha fomentado la participación ciudadana en los distintos productos establecidos posterior a la reorientación metodológica							

Para finalizar se hace necesario revisar el aporte en concreto que realizan cada una de la Herramientas del Modelo de Gerencia Social a la Disciplina del Trabajo Social, y cómo éstas se ven reflejadas en la Experiencia en estudio. Lo anterior se grafica en el siguiente cuadro:

Herramientas de la Gerencia Social	Aportes para el Trabajo Social	Ejemplificación a través de la Experiencia
<b>Análisis del Entorno</b>	La utilización de esta herramienta puede aportar la visualización del contexto y las características de éste, con el propósito de facilitar la intervención social, en espacios de complejidad tales como comunidades y grupos vulnerables.	Visualización de la complejidad de la intervención con jóvenes en el sector de Villa Arauco. Por ejemplo la decisión del equipo ejecutor de utilizar estrategia Socio-Recreativa deportiva como acción innovadora.
<b>Análisis de Involucrados</b>	Esta herramienta permite al profesional el análisis de actores relevantes dentro de la intervención, los cuales condicionan la viabilidad sociopolítica de la misma.	Constantes reuniones de coordinación con dirigentes vecinales y con líderes de opinión del sector, con el propósito generar un diseño de intervención más acorde a las necesidades de los diferentes grupos etarios de la comunidad. Por ejemplo la creación de curso de capacitación en cuidados domiciliarios del adulto mayor dirigidos a mujeres del sector.
<b>Construcción de Escenarios</b>	La construcción de escenarios, a través de la identificación de variables esenciales en la intervención, permite alertar sobre probables situaciones futuras y guía la determinación de un escenario horizonte o deseable.	Durante la intervención se determina como variable esencial la Participación comunitaria. El equipo de gestión realiza, a través del autodiagnóstico, un análisis retrospectivo de esta variable en la comunidad. Posteriormente determina como primer escenario horizonte, la realización de actividades masivas dentro de la comunidad organizadas por los propios habitantes del sector.
<b>Planificación Estratégica</b>	Esta herramienta permite el desarrollo de una visión futura para que la construcción de acciones sean acordes a las necesidades expresadas por las comunidades intervenidas, reparando en las oportunidades y riesgos.	Se logra determinar durante el segundo momento, que las acciones deben guiarse hacia las tres áreas más valoradas por la comunidad y de éstas el equipo de gestión determina las líneas estratégicas que guían las acciones de la intervención. Por ejemplo la línea de Desarrollo Comunitario como guía para el fortalecimiento de la Participación Comunitaria en el sector.
<b>Análisis de Problemas</b>	El análisis de Problemas es una herramienta que le permite al Trabajador Social analizar la problemática en cuestión, de manera de poder establecer las relaciones causa efecto, teniendo una visión más integrada de la situación, al mismo tiempo que puede proyectar las posibles soluciones a seguir.	Si bien es cierto esta herramienta no fue utilizada de manera rigurosa en la experiencia, al momento de la realización de la Reorientación Estratégica se consideraron las problemáticas existentes tanto en la propia gestión de la Intervención como en la comunidad misma, pudiendo establecer causas y efectos, dando como resultado la priorización de algunas líneas por sobre otras.

<p><b>Instrumentos de preparación de programas y proyectos</b></p>	<p>Este instrumento se ve reflejado específicamente en el Marco Lógico, herramienta que le permite al Trabajador Social conceptualizar y visualizar de manera organizada cuales serán los objetivos de la Intervención, las estrategias, las formas de evaluación e incluso los Medios de Verificación, permitiendo así lograr una proyección respecto de las metas a alcanzar tanto en la ejecución como en la finalización de la Intervención, convirtiéndose en una herramienta clave para el monitoreo y evaluación de la intervención en los distintos espacios en que ésta se desarrolle.</p>	<p>Durante la experiencia en estudio, no se utiliza la Herramienta del Marco Lógico, sin embargo y de acuerdo a lo revisado es recomendable su utilización, puesto que permite integrar el análisis de problemas al diseño de soluciones, convirtiéndose esencial para la eficiencia del Trabajador Social en las distintas intervenciones en las que se desempeña.</p>
<p><b>Seguimiento y Evaluación</b></p>	<p>Estas herramientas le permiten al Trabajador Social revisar de manera constante el cumplimiento de las metas, de manera de poder ir corrigiendo oportunamente los errores que se cometan en los distintos niveles de la Intervención, desde el planteamiento de la problemática hasta el propio proceso de gestión, en el cual se visualiza el cómo llevar a cabo las actividades de una manera más eficiente. Lo anterior a través del monitoreo tanto de factores internos como externos que se encuentren relaciones con la Intervención, permitiéndole al Trabajador Social conocer el escenario en que se mueve y con quienes se encuentra interactuando, de manera de poder obtener de la manera más eficiente posible las metas pre establecidas o en su defecto modificarlas de acuerdo a la realidad demandante.</p>	<p>En la experiencia en estudio, nuevamente es posible visualizar el momento de la Reorientación Estratégica como el inicio de una evaluación constante, por parte del equipo gerenciador, que permite en primera instancia, priorizar los diferentes productos en virtud de las demandas de la comunidad, lo que posteriormente conducirá, en una lógica causa-efecto a la reorientación de los recursos disponibles de manera de hacer una proyección hasta la finalización de la Intervención, al mismo tiempo permite reorientar las estrategias utilizadas pudiendo comprobar que la comunidad comienza a participar en virtud de éstas nuevas lógicas.</p> <p>De acuerdo a lo anterior, este monitoreo constante permitirá también contrastar las lógicas utilizadas en la Gestión con los primeros impactos que se vayan produciendo en la comunidad al paso del tiempo, impactos que deberán revisados por los organismos correspondientes.</p>
<p><b>Técnicas de manejo de conflictos</b></p>	<p>Esta herramienta se hace fundamental para el Trabajador Social en todos los ámbitos en que éste se mueve tanto en su rol de gerenciador de programas o proyectos o en el rol de ejecutor de éstos, puesto a que es una realidad constante que las partes no siempre estén de acuerdo en las decisiones a tomar sean éstas de carácter logístico o estratégico, por lo que debe existir quien sea capaz de establecer negociaciones que les permitan de una u otra forma obtener beneficios a ambas partes, es aquí donde tanto el acervo epistemológico de la disciplina del Trabajo Social, como las habilidades personales del profesional, deben ponerse en práctica.</p>	<p>Durante la experiencia la utilización de Técnicas de Manejo de Conflicto fue una constante, puesto a que la comunidad de Villa Arauco presenta especiales problemas en este ámbito, apareciendo como fuerte problemática la falta de comunicación entre los propios vecinos y la poca capacidad de resolver los conflictos de manera pacífica en torno a decisiones que apuntan al mejoramiento de la misma comunidad. En este sentido la Intervención no sólo logro a través de las negociaciones constantes entre el equipo ejecutor y la comunidad para diversas decisiones Mediar, sino que también se logra instaurar incipientes mejoramientos en la comunicación entre los propios vecinos, lo que potencialmente podría afectar a la mejor resolución de sus conflictos en un futuro.</p>

<p><b>Metodologías para promover y facilitar la Participación</b></p>	<p>Esta herramienta constituye una de las más importantes para el modelo de gestión de gerencia social, dado que en un primer momento, permite identificar los agentes claves involucrados en el desarrollo de una comunidad determinada, de manera de lograr entender las dinámicas dentro del tejido Social específico y el valor público de las acciones a realizar, elemento central cuando se habla de participación.</p> <p>El trabajador social que cumpla funciones de gerente social, al utilizar esta herramienta, debe identificar cuales son las situaciones que pueden ser motor de la participación, las cuales constituyen un punto de equilibrio entre un estado de malestar inicial y una esperanza de resolución movilizadora, esto se consigue con un análisis profundo y constante de las variables detectadas a través de las herramientas anteriores, las propiedades del modelo de gerencia de ser sumativo y constructivo en su sistema de gestión, permite un proceso de identificación por fases. El proceso de participación, a través, de técnicas de empoderamiento, tanto a nivel macro, meso y micro.</p>	<p>En la experiencia de Villa Arauco es posible identificar claramente las cualidades del modelo de gerencia desde el punto de vista del fomento y facilitación de la participación, existiendo un momento calve, que es entre el segundo y tercer momento metodológico (reorientación), que significa un replanteamiento de las estrategias de participación.</p> <p>El primer momento metodológico, al caracterizarse por una falta de asistencia y participación ( en relación a las expectativas generadas, las cuales responden a un estilo de planificación rígido y estandarizado) que se va progresivamente elevando después de los ajustes: en primer lugar se procede a evaluar el valor publico de cada una de las acciones a realizar, la sensibilidad real de la población respecto a la implementación de esta intervención, en definitiva, el gerenciamiento involucró una modificación según contexto de la propuesta inicial, sin perder los objetivos del proyecto, por el contrario readaptándolos o para su consecución, esto permitió aumentar los niveles de identificación de la comunidad con los objetivos, y se empoderó a la población de la resolución de sus problemáticas.</p>
<p><b>Diseño y Coordinación de Redes Interorganizacionales</b></p>	<p>Esta herramienta, constituye un especial aporte al trabajo social como un elemento de construcción del nuevo perfil profesional, el cual en su desempeño gerencial, deberá agrupar organizaciones y formar en ellas alianzas estratégicas que se basen principalmente en la interacción permanente. A rasgos generales, es posible afirmar que el potencial éxito profesional de esta herramienta, se basa en una sinergia nacida entre organizaciones y ya no entre personas, llevando los beneficios de la misma, a un nuevo nivel.</p> <p>En este sentido, el Trabajador Social, como profesional articulador tradicional entre distintos sectores y organizaciones puede utilizar esta herramienta en los grados, 1,2 y 3.</p>	<p>En la experiencia de Villa Arauco, esta herramienta, fue utilizada por el equipo gestor de manera de establecer alianzas que permitieran, por un lado proveer al proyecto de implementos que se escapaban de sus recursos propios, y por otro, ampliar el abanico de posibilidades de derivación y apoyo en los talleres de atención, clínicas jurídicas, odontológicas, etc.</p>
<p><b>Diseño y gestión de la Descentralización</b></p>	<p>Esta herramienta constituye un aporte al trabajo social desde la perspectiva de la capacidad del profesional al momento de cumplir roles gerenciales, tanto en el diseño y la gestión, dado que implica el acercamiento a la población beneficiaria, potenciando la interacción y los canales de comunicación, implementando claramente una lógica de retroalimentación constante. También aporta un importante componente de flexibilidad y agilidad de los actores y los enfoques aplicados, mejorando la capacidad de reacción frente a los acontecimientos móviles de un proceso de intervención determinado.</p> <p>Finalmente, siendo el trabajador social, un profesional que tiene dentro de sus funciones liderar procesos de cambio social iluminado por una política social imperante, la herramienta de descentralización permite un mayor control de los programas y proyectos con una visión de conjunto social.</p>	<p>La intervención de Villa Arauco demuestra la importancia de la descentralización, dado efectivamente por los limitados apoyos que recibió en un inicio, desde las distintas entidades tanto municipales como desde el programa Comuna Segura, provocando una descentralización espontánea, si bien no en el diseño ( dado que se diseña del supuesto de un monitoreo constante), si en la gestión.</p> <p>Cabe mencionar que el proceso de descentralización, se pudo llevar a cabo, como lo mencionan distintos autores siempre y cuando el organismo ejecutor cuente con las riquezas internas ( tanto administrativas como de recursos), desde esta visión, la universidad como entidad compleja, posee efectivamente estas riquezas, permitiendo que durante la intervención la herramienta de descentralización se aplicase sin constituir una situación que detenga globalmente la intervención.</p>

#### **4.4 Hallazgos y Aprendizajes del Equipo Seminarista.**

##### **1 Experiencia del Equipo Seminarista.**

Durante el proceso de realización del presente seminario de título, los integrantes del equipo seminarista, debieron desarrollar una serie de habilidades comunicacionales, sociales, personales y técnicas-profesionales, las cuales fueron potenciadas, no solo por la presente realización de este estudio sino también por que fueron participes directos de la experiencia a través de la ejecución del proyecto: “ Integración comunitaria, una estrategia para la coproducción de la seguridad ciudadana, desarrollo local y responsabilidad social”. Experiencia que reporta en si misma grandes aprendizajes para los alumnos seminaristas.

La innovación de la temática centrada en el modelo de gestión de la Gerencia Social, motivó al equipo seminarista a la búsqueda de nuevos aprendizajes tanto desde lo conceptual como desde la propia aplicación del modelo en la experiencia concreta que da paso a este estudio, es así como se obtienen los diferentes hallazgos a través del documento. Lo anterior contribuye a la profesión del Trabajo Social, sobretodo nutriendo a las roles de ésta.

##### **2. Trabajo en equipo.**

El equipo Seminarista demostró coordinación en la asignación de tareas y compromisos a los que se vieron enfrentado, además establecieron equipos de trabajo desarrollando habilidades de apoyo mutuo, permitiendo el logro de los objetivos propuestos en virtud de este estudio como la potenciación de las características personales y técnico- profesionales. Lo anteriormente expuesto demuestra la confianza en que en algún momento se deposita en los equipos de trabajo conformados respecto del trabajo que realice. Es importante destacar que el grupo de percibe con un alto grado de autoexigencia y compromiso, ya que logró responder a todos los requerimientos y

temáticas que presentó el proceso de elaboración del presente Seminario de Título, considerando que cada miembro del equipo se encontraba cumpliendo funciones tanto en el proyecto que da pie al presente estudio como funciones atinentes a la Universidad de Valparaíso.

### **3. Capacidad crítica**

La capacidad crítica es el elemento esencial que mueve al equipo seminarista a realizar en primera instancia el presente estudio y posteriormente al desarrollo de cada una de sus etapas, las cuales nacen, se desarrollan y se analizan precisamente gracias a esta capacidad.

Cabe destacar la capacidad que debieron desarrollar los alumnos del equipo seminarista de tomar distancia para el análisis del presente estudio, siendo ellos mismos los protagonistas de la experiencia.

**Libros.**

- Ander Egg Ezequiel, "Diccionario de Trabajo Social", Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1995.
- Aylwin Nidia y otros autores, "Un enfoque operativo de la metodología de Trabajo Social", Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1999.
- Cambios y Permanencias en la Intervención Social en Chile. El discurso de las ONG y del Estado en las décadas del 80 y del 90, Tesis de Doctorado, Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica 1996.
- Carballada Alfredo, La Intervención en lo Social, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2002.
- División de Seguridad Ciudadana, Ministerio del Interior, Gobierno de Chile, Documento Nacional de Seguridad Ciudadana, Santiago de Chile, 2004.
- Hernández Sampieri, Roberto, "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw-Hill, México Df, 2000.
- Licha Isabel, "El enfoque de Gerencia Social", Notas de clase, INDES, Septiembre 1999.
- Licha Isabel, "Las herramientas de la Gerencia Social", Notas de clase, Septiembre 1999.
- Licha Isabel, Instituto Interamericano de Desarrollo, INDES, "Participación Comunitaria: Conceptos y Enfoques", 1998.
- Molina María Lorena, La gerencia de Servicios Sociales, Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires, 1999.
- Oscar Orsi, Raul, Pobreza Gerencia Social y política, editorial Espacio, Buenos Aires, 1996.

- PNUD y Gobierno de Chile, "Las trayectorias del Desarrollo Humano en las comunas de Chile (1994-2003)", Chile, 2004.
- Política Nacional de Seguridad Ciudadana, Ministerio del Interior, Gobierno de Chile, Documento Nacional de Seguridad Sabino Carlos, Diccionario de Economía y Finanzas, Editorial Panapo, Cararas, 1991
- Ciudadana, Santiago de Chile, 2001.
- Reyna de Zuluana Julia, Gerencia Social: Un nuevo paradigma en la formación profesional , editorial Universidad de Antioquia, Medellín, 1997
- Serrano, Claudia e Ignacia Fernández, 2005: "Estudio Comparativo. Descentralización de las Políticas y Programas de Reducción de la Pobreza en América Latina"; Diálogo Regional de Política, Red para la Reducción de la Pobreza y la Protección Social, BID, mimeo, Junio.
- Siskl., Henry Y Mario Sverdlik. Administración Y Gerencia De Empresas. South-Westewrn Publishing Co. E.E.U.U, 1979.
- Stoner James y otros, Administración, Editorial Prentice Hall, Mexico D.F, 1996.

### **Revistas**

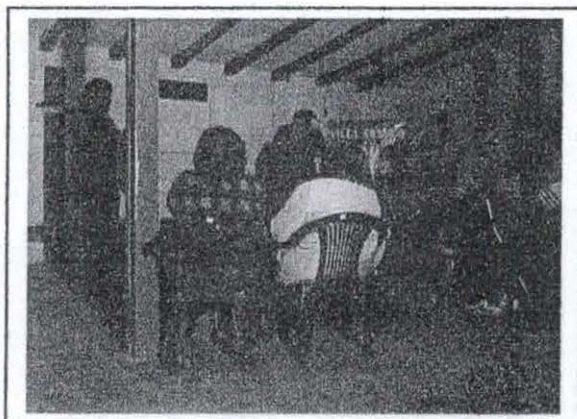
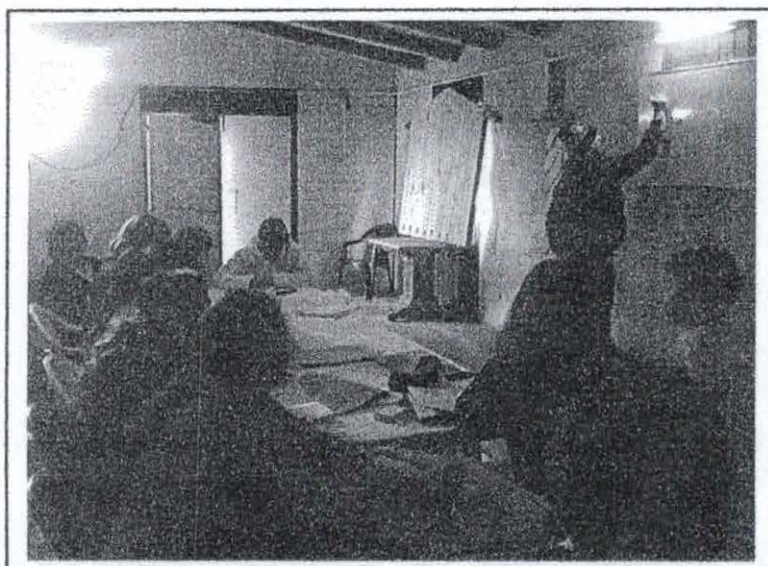
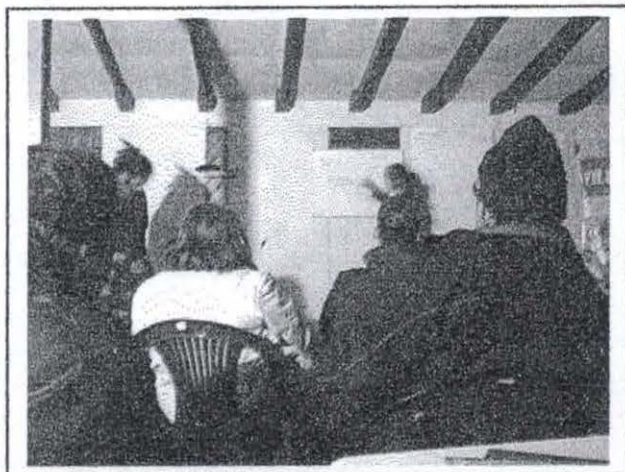
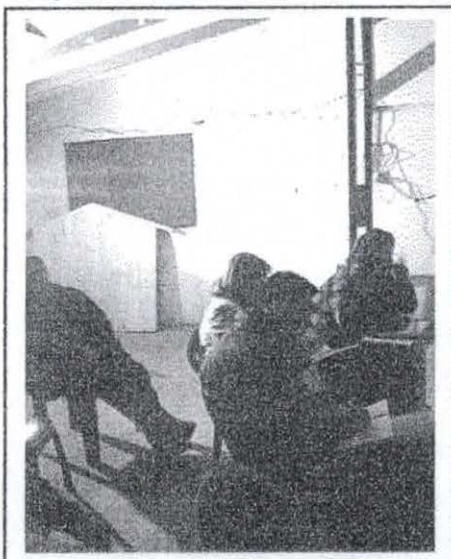
- Correa Ana María y Fanta de La Vega Gloria, "Un Territorio Imaginario: Caso FOSIS", estudio de Caso INDES, 2000.
- X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.
- Forni Pablo y otros autores, ¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?, Reporte de Investigación N° 35, Instituto de Investigación Julián Zamora, Universidad Estatal de Michigan, 2004.

- Galiani Sebastián y Heymann Daniel, Economía del Desarrollo: Notas para una agenda, CEPAL, Argentina, 2006.
- Kliksberg, Bernardo, "Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves" en Revista Venezolana de Ciencias Sociales, Vol. 1 No.1, julio, pp. 7-18, Caracas, Venezuela.
- Pizarro Roberto, "La Vulnerabilidad Social y sus desafíos: una mirada desde América Latina", Serie de Estudios Estadísticos y Prospectivos, CEPAL-ECLAC, Santiago, 2001.
- Rowlands Jo, Questioning empowerment Oxford 1997.

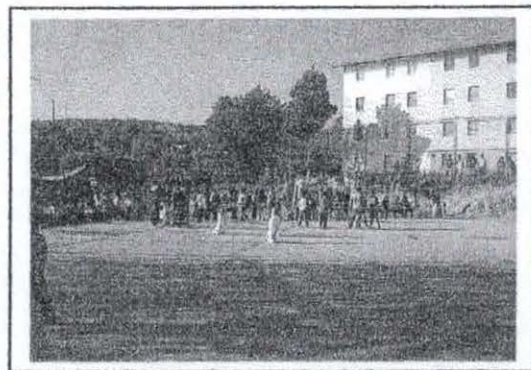
### **Páginas Web**

- Revista Mad. No.7. Septiembre 2002. Departamento de Antropología. Universidad de Chile,  
<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/07/paper03.htm>.
- Fantova Fernando, Intervención social y construcción de redes, <http://www.lasociedadcivil.org/>

**Capacitación**



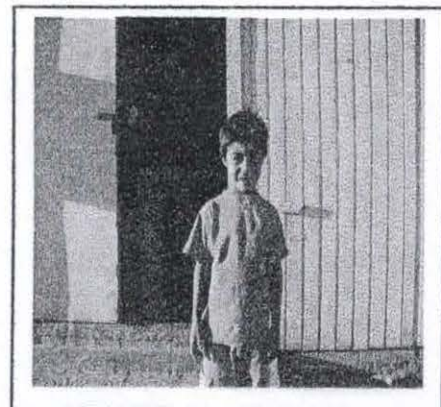
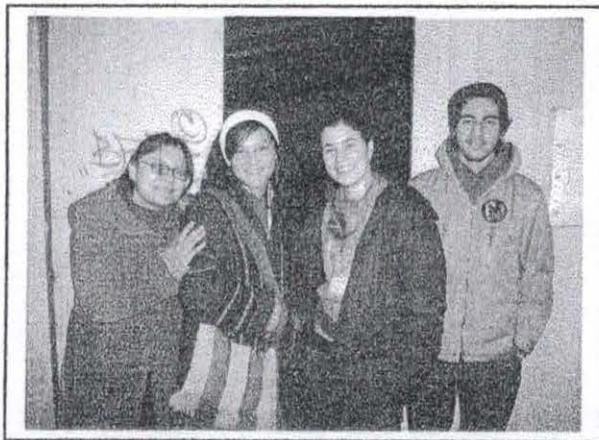
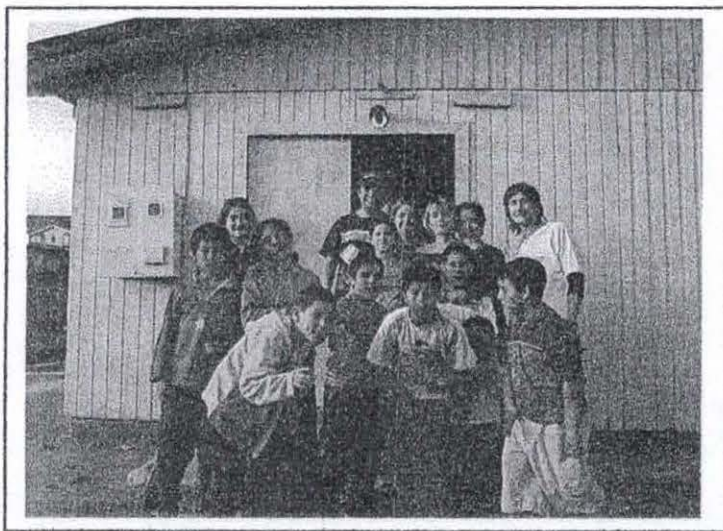
**Área Socio Recreativa:**



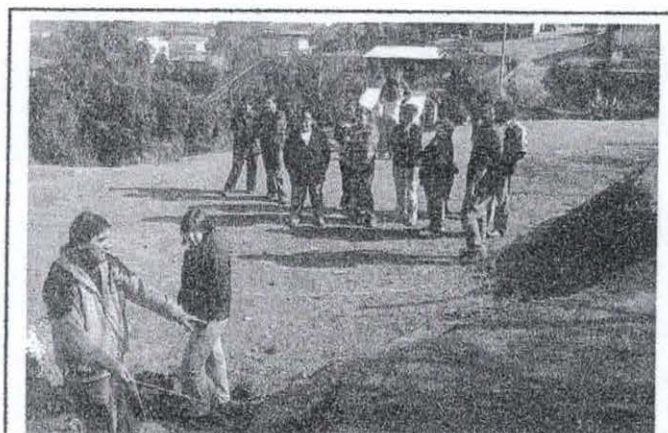
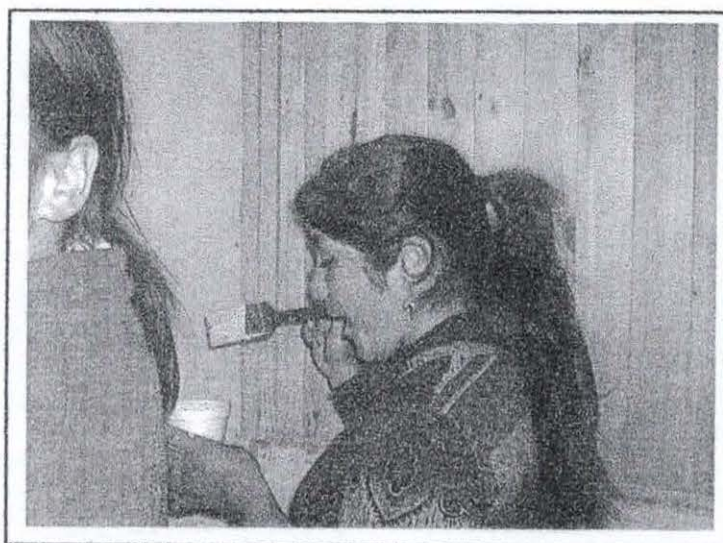
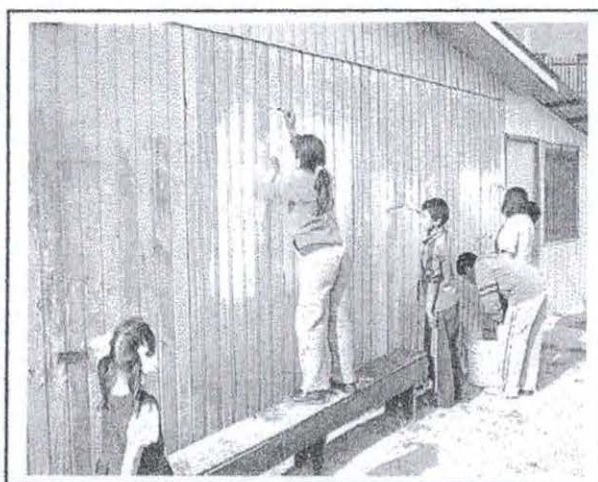
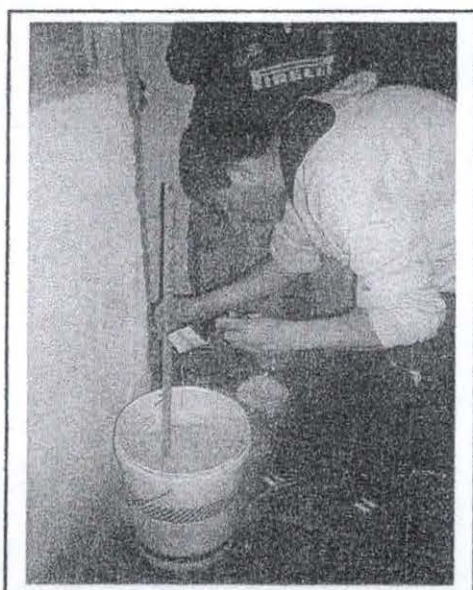
**Área Socio Reflexiva:**

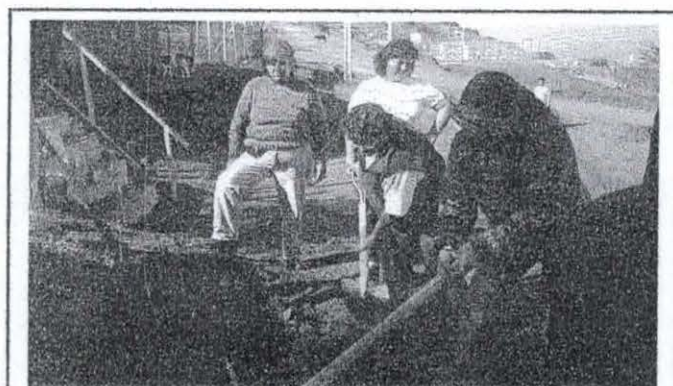


**Línea de Apoyo Pedagógico.**



**Línea de Desarrollo Comunitario**





*Anexos*

Gráfico N° 1 : Relación del número de habitantes por tramo de edad en la Población de Villa Arauco, Sector Alto de Vía del Mar

Edad  
 N° Personas

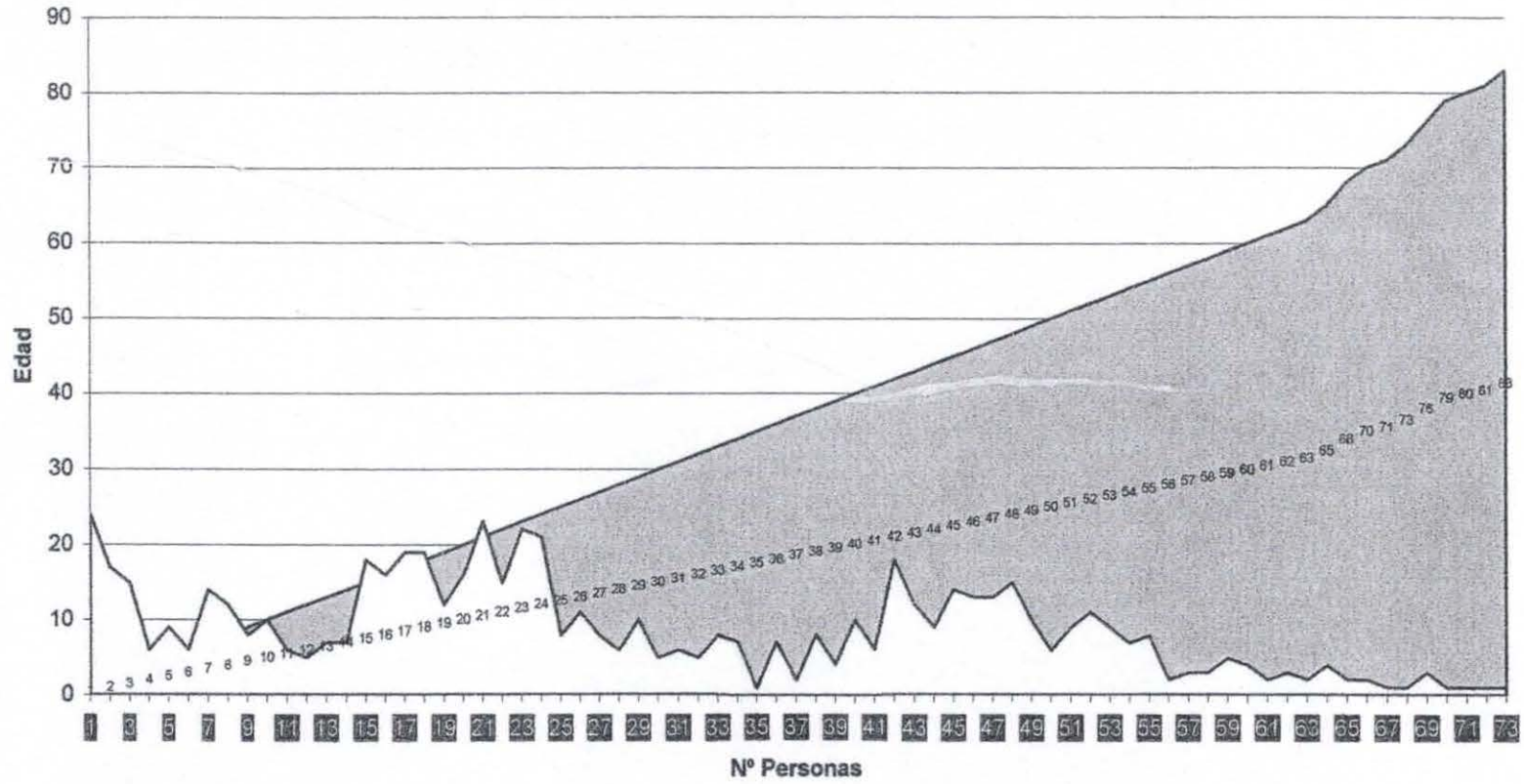
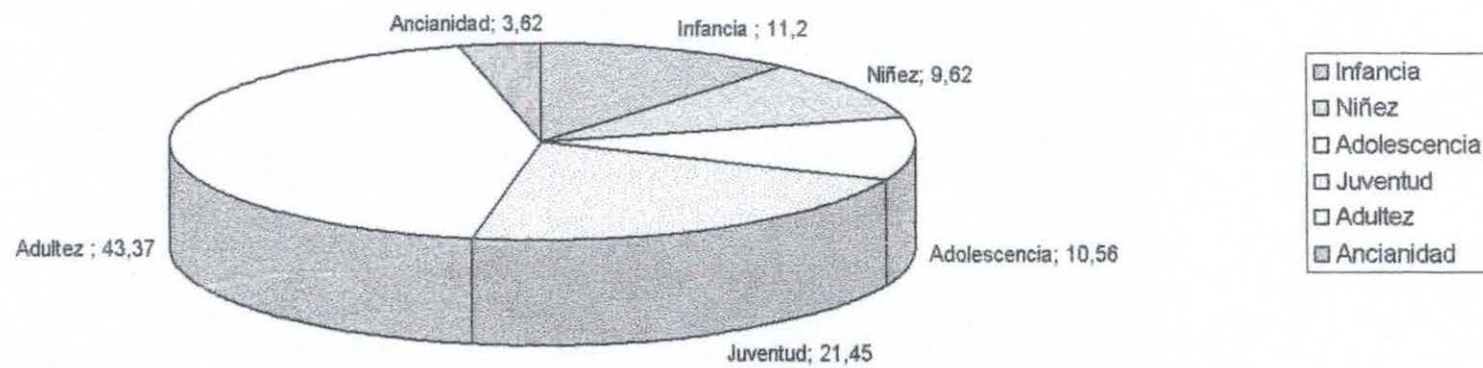
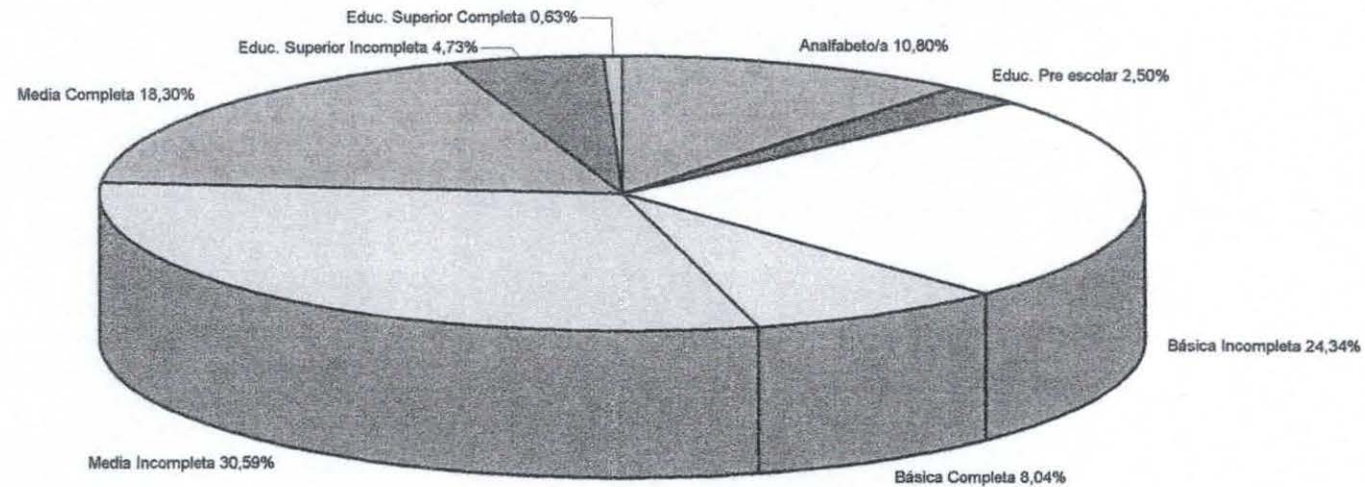


Grafico N° 2: Distribución porcentual por rangos etareos de los habitantes de la Población Villa Arauco, sector Alto, Viña del Mar



**Grafico N° 3 Distribución porcentual por Nivel Educativo de los habitantes de la Población Villa Arauco, sector Alto, Viña del Mar**



Analfabeto/a	Educ. Pre escolar	Básica Incompleta	Básica Completa
Media Incompleta	Media Completa	Educ. Superior Incompleta	Educ. Superior Completa

**Grafico N° 4 Distribución porcentual por Tipología Familiar de los habitantes de la Población  
Villa Arauco, sector Alto, Viña del Mar**

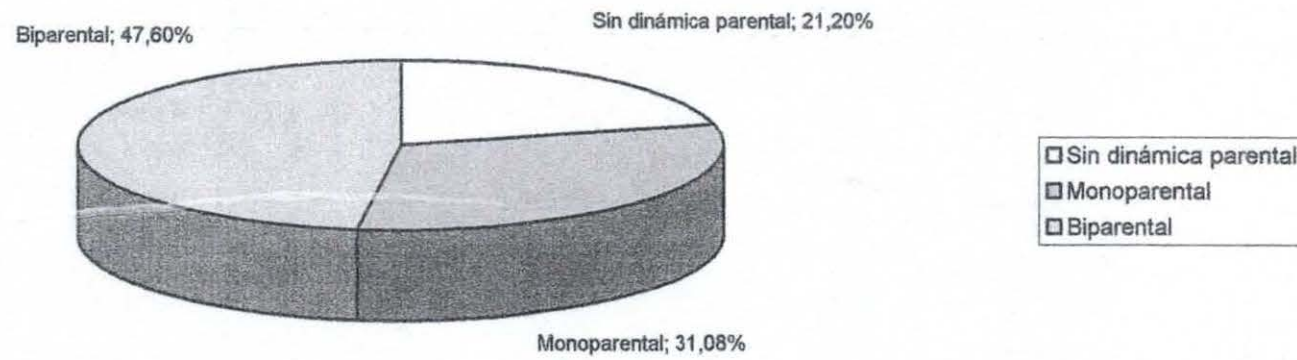
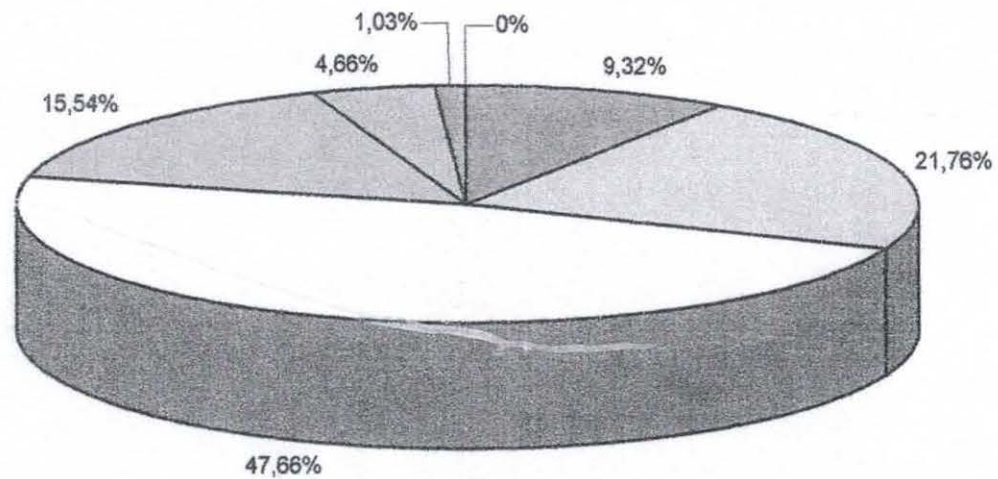


Grafico N° 5 Distribución porcentual por Ingreso Familia de los habitantes de la Población Villa Arauco, sector Alto, Viña del Mar



■ 1.- Menos de 50	□ 2.- 50.000-100.000	□ 3.- 100.000-200.000	■ 4.- 200.000-300.000
■ 5.- 300.000-400.000	■ 6.- 400.000-500.000	■ 7.- Más de 500.000	

**PRESENTACIÓN PROPUESTA TÉCNICA  
LICITACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO  
“JÓVENES, CAPITAL SOCIAL, Y DESARROLLO  
LOCAL”**

**Proyecto: “Integración Comunitaria, Una Estrategia De  
Coproducción Para La Seguridad Ciudadana,  
Desarrollo Local Y Responsabilidad Social”**

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
2005**

Nombre Proyecto	<p align="center"><b>“INTEGRACION COMUNITARIA: UNA ESTRATEGIA DE COPRODUCCIÓN PARA LA SEGURIDAD CIUDADANA, DESARROLLO LOCAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL”</b></p>
Objetivos del proyecto	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Lograr el empoderamiento de la Seguridad Ciudadana como concepto, mediante la internalización de elementos de autogestión de los vecinos de Villa Arauco, a través de la entrega, seguimiento y control de los elementos pertinentes así como de distintas actividades, en coordinación permanente y recíproca entre los Vecinos organizados y nuestra Institución.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propender al fortalecimiento de las principales organizaciones sociales del sector, Unidades Vecinales y Club Deportivo.</li> <li>2. Lo anterior a través del autoconocimiento de los vecinos mediante la socialización de un Autodiagnóstico y jerarquización de intereses comunes y etareos.</li> <li>3. Contribuir a mejorar la auto percepción existente que poseen los propios vecinos de su sector.</li> <li>4. De igual forma se propenderá a la internalización de elementos de autogestión, como son la elaboración de proyectos sociales y micro productivos, elaboración de una guía de Red Social Formal de Apoyo de instituciones o entidades, con sus procedimientos y beneficios para los distintos grupos etareos.</li> <li>5. Lograr levantar dos organizaciones formales que contribuyan a, por una parte la resolución pacífica de los conflictos vecinales; y por otra organizar a los jóvenes adolescentes.</li> <li>6. Propender al fomento del rescate de los espacios comunes del sector por parte de los vecinos, como son los diferentes locales que utilizan las organizaciones identificadas en el objetivo específico N° 1.</li> <li>7. Propender al adecuado uso del tiempo libre, mediante la capacitación y acompañamiento para la inserción laboral de la población beneficiada y creación de un Centro Juvenil.</li> <li>8. Colaborar en la disminución de los factores de riesgo que inciden en la deserción escolar de los jóvenes, a través del apoyo pedagógico, motivacional y trabajo con redes.</li> <li>9. Prestar asesoría legal y social, a través del consultorio jurídico y social de la Universidad de Valparaíso.</li> </ol>

Principales productos logrados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autogestionar la creación de una instancia formal inserta en la Junta de Vecinos, por ser una organización social representativa y por ende validada, que propenda a la resolución pacífica de conflictos vecinales.</li> <li>2. Elaboración de un Autodiagnóstico comunitario en el que participen las principales organizaciones sociales del sector.</li> <li>3. Elaboración de una guía de Red Social Formal de Apoyo de instituciones o entidades, con sus procedimientos y beneficios para los distintos grupos etéreos.</li> <li>4. Creación de un Centro Juvenil, que propenda a la autogestión de actividades de interés propio al grupo etareo. Pero principalmente con miras a canalizar inquietudes y contactos con redes sociales de capacitación laboral, educación, deporte y recreación.</li> <li>5. Recuperar y utilizar los espacios de convivencia comunitaria como es la multicancha del sector, Junta de Vecinos, Club Deportivo y plaza de juegos infantiles. La primera a través de tres actividades centrales, a saber: celebración del primer asentamiento de vecinos en el sector (abril de 1987), Celebración al Adulto Mayor y Campeonato de baby football "Jóvenes ciudadanos" (rescatando el concepto de ciudadanos como un sujeto con derechos y obligaciones). La segunda mediante la implementación de mejoras a la sede vecinal (pintura y hermoseamiento de sus alrededores). Para el Club Deportivo se buscará mejorar los implementos deportivos básicos. Por último para la plaza de juegos se consigna la recuperación para su utilización con los respectivos diseños, hermoseamientos y la habilitación de sus juegos .</li> <li>6. Capacitación de a lo menos 20 jóvenes como maestros de primera en metal y madera.</li> <li>7. Capacitación de a lo menos 20 jóvenes como maestros de primera en albañilería.</li> <li>8. Implementación de una instancia formal de apoyo pedagógico y motivacional a jóvenes y/o menores del sector, para procurar la permanencia en el sistema escolar, a través de Monitores socio educativos y socio afectivos.</li> <li>9. Creación de una red formal para la coordinación y derivación de casos para ser atendidos por el consultorio jurídico y social de la U. De Valparaíso.</li> </ol>		
Duración	<u>12</u> meses	Fecha inicio: <u>Agosto 2005.</u>	Fecha de término: <u>Julio de 2006.</u>
Comuna(s) en que se desarrolló el proyecto:  <u>VIÑA DEL MAR</u>		Población(es) en que se desarrolló el proyecto:  <u>VILLA ARAUCO</u>	
Nombre de los profesionales que participaron en la implementación del proyecto.	1. Mauricio Ureta.		2. Christian Corvalán
	3. Ana Luisa García		4. Maximiliano García
	5. Viviana Machuca		6. Jonatan Fuentealba
	7. Claudia Olivares		8. Francisco Sotomayor

## Presentación de la propuesta

### **- Enfoque conceptual del proyecto (hoja 1 de 2)**

(Punto específica para los proyectos de prevención psicosocial y /o para proyectos de prevención situacional que incorporan actividades comunitarias en el diseño de la recuperación de espacios públicos u otras obras con enfoque de participación de la comunidad)

La presente propuesta posee una metodología que se caracteriza por ser eminentemente participativa, proactiva y propositiva.

Se buscará lograr el autoconocimiento de la comunidad respecto de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también propender a la internalización de elementos que le permitan, al final de la implementación del mismo, autogestionar iniciativas que busquen la consecución de metas realistas.

Lo anterior involucra necesariamente, y así lo asumimos en plenitud, lograr que todos los actores involucrados, directa e indirectamente, logren poseer una visión optimista de su población, con conocimiento cierto de sus limitaciones y aptitudes, las cuales organizadas, les permitirán adelantarse a sucesos sociales negativos como el inadecuado uso del tiempo libre de sus jóvenes, disminuir la brechas generacionales con los adultos mayores, organizarse en torno a objetivos vecinales jerarquizados, y por qué no plantearse, la posibilidad de autogestionar proyectos sociales de desarrollo comunitario, como el hermosteamiento del sector, microproyectos económicos, desarrollo y fortalecimiento de las instancias formales vecinales, mejorar el trabajo en equipo entre ellos.

Todo esto permitiría que la comunidad se fortalezca para entonces poder estar en un mejor pie para negociar, exigir sus derechos, pero a su vez, proactiva y propositivamente colaborar a resolverlos.

Desde esta perspectiva, se buscará llegar con los profesionales con experticia para intervenir en el aspecto del conocimiento. Paralelo a esta fase se irán desarrollando actividades e implementando técnicas de empoderamiento del sector.

Posteriormente, al ir entregando los elementos socioeducativos y técnicos, se buscará incentivar la autoestima de la población, para percibir la realidad en que se encuentra la comunidad y desde allí generar en conjunto las oportunidades de levantar iniciativas que en este proyecto se enuncian.

Entendemos que no es suficiente con entregar un mero conocimiento desconectado de la realidad y mucho menos no acompañar todo el proceso, si no que también poder dejar los nexos para asesorar futuras iniciativas y plantear trabajos conjuntos, los que probablemente seguirán surgiendo luego que se finalice la intervención.

Lo hasta aquí expuesto permite delimitar claramente los fenómenos y variables sobre las cuales se intervendrá, como son el fenómeno de la delincuencia y la construcción de comunidades fuertes, desde la coproducción de la seguridad ciudadana.

El trabajo se realizará desde las organizaciones basales de la comunidad, pero principalmente con los jóvenes, quienes son los futuros ciudadanos que con mayor capacitación pueden contribuir a una sociedad más conciente de sus necesidades pero también a cómo resolver sus problemas.

Esto se debe lograr obligatoriamente a través del diagnóstico comunal de seguridad ciudadana que ellos logren identificar, mediante la capacitación como elemento de desarrollo permanente, la resolución de conflictos vecinales, prevención del consumo de drogas por medio del adecuado uso del tiempo libre, todo apuntando al rescate y empoderamiento de los mismos vecinos de sus espacios públicos.

\* Máximo 2 páginas.

## 1.- Enfoque conceptual del proyecto (continuación del anterior, hoja 2 de 2)

(Punto específica para los proyectos de prevención psicosocial y /o para proyectos de prevención situacional que incorporan actividades comunitarias en el diseño de la recuperación de espacios públicos u otras obras con enfoque de participación de la comunidad)

De esta forma estamos en posición de exponer los aspectos claves que se abordarán con nuestra intervención:

Auto conocimiento de la propia sociedad (auto percepción y FODA).

1. Fortalecimiento de las organizaciones sociales.
2. Capacitar para la autogestión en la solución o satisfacción de las necesidades vecinales.
3. Levantamiento de un catastro de la propia comunidad, respecto de sus necesidades jerarquizadas, de acuerdo a las problemáticas identificadas.

En conjunto guiar a la población beneficiaria, para propiciar un trabajo dirigido a:

1. Mejorar las relaciones entre los distintos grupos étnicos.
2. Propender el adecuado uso del tiempo libre, particularmente en los jóvenes, como una forma de prevenir el uso y abuso de drogas.
3. Contribuir a la disminución de la deserción escolar.
4. Capacitación para la formulación, ejecución, seguimiento, control y evaluación de proyectos sociales y microeconómicos.
5. Recuperación de los espacios comunitarios.
6. Mejorar la imagen estigmatizada del sector.
7. Generar instancias de capacitación laboral.
8. Generar conocimiento en los ciudadanos, respecto de las redes sociales formales de apoyo.
9. Manejo y resolución de conflictos vecinales.

Teniendo claro los conceptos de participación ciudadana y coautoría de iniciativa para la seguridad ciudadana, la metodología de la intervención, se estima, sería la siguiente en líneas generales:

- Sensibilización.

Contacto con los agentes claves del sector.

Empoderamiento de las instancias formales de representación vecinal.

Sensibilización, difusión y motivación de la población directa e indirectamente beneficiada respecto del proyecto y su contenido.

- Planificación.

Si bien se pose una planificación inicial como ejecutantes del proyecto, se buscará hacer partícipes a las familias de tal forma de respetar las normas y pautas culturales propias del sector, con miras a la delimitación de los "timer" (tiempos) necesarios a respetar para la ejecución de cada actividad, impulsando un control de los mismos para de esta forma evitar exceder el tiempo de ejecución del proyecto, situación que suele ocurrir al no hacer partícipe a la población.

- Ejecución participativa.

Implementación de cada una de las actividades planificadas para la consecución de los objetivos y por ende obtención de los productos enunciados más adelante en el presente proyecto.

Será participativa y es menester, toda vez que al poseer la acción organizada de la comunidad se validan los conceptos que sustentan el accionar profesional y los logros podría tener mayor persistencia en el tiempo.

- Evaluación.

Evaluación constante; durante y una vez finalizada la intervención, de parte del equipo ejecutante, con el control pertinente de cada actividad en tiempo y consecución de objetivos y productos.

## 2.- Descripción del problema

La comunidad de Villa Arauco es una población joven, marcada fuertemente por la procedencia sociodemográfica de diversos sectores en los que se vivía día a día una marginalidad urbana.

Entonces no debe extrañar que reproduzcan las normas y pautas conductuales propias de donde provenían, pues no es suficiente el contar con la añorada casa propia.

De hecho es factible observar la falta de empoderamiento de sus dirigentes, que se traduzca en el reconocimiento mínimo requerido para movilizar a la población a resolver sus necesidades como ciudadanos.

Se observa también como los menores desde pequeños acuden a la calle para "matar el tiempo libre", donde se comienzan a reproducir pautas y valores propios de una contracultura, jóvenes de esquina, deserción educacional, falta de preocupación por mantener espacios comunes para el sano esparcimiento, y por el contrario son jóvenes con un alto consumo de alcohol y drogas los que los usan, casi como si fuera de ellos.

Se observa un debilitamiento de la comunidad como cuerpo organizacional y esto, ha hecho permeable la instalación del microtráfico que redundará en problemas de convivencia, lo que es tentación continua y permanente para que en las calles los más jóvenes sean utilizados como mensajeros, burreros y así seguir en la escalada del consumo.

El microtráfico se ha apoderado de los espacios comunes, ante lo cual las familias por temor y protección a sus hijos, se han encerrado en sus hogares, transformándolos equivocadamente en hogares de encierro con rejas, donde no logran discernir que en realidad lo que hacen es ceder terreno a la problemática versus salir a ganar espacios para provocar el retroceso o retirada de los grupos traficantes.

Esta situación a sentado bases a la desconfianza, la falta de esperanzas y el individualismos, donde se tiende a creer malamente que si no se sale de la casa no se ve el problema y por ende no existe o no afectará a los más pequeños. Sin embargo la situación afecta de modo contrario, pues se cede terreno a las problemáticas y la comunidad deja de ser un cuerpo organizado fortalecido para transformarse solo en un grupo de habitantes seres independientes sin orgánica, quedando a merced de sus propias necesidades vecinales que se van acrecentando día a día.

Este último aspecto, lleva muchas veces a abortar las buenas ideas, propias de una organización incipiente, pero que se caracteriza por las mejores intenciones. Entendemos la urgente necesidad de que los ciudadanos sean apoyados en un proceso de coautoría en iniciativas, entrega de conocimientos técnicos básicos, para luego resolver proactivamente sus dificultades.

De esta forma se observa claramente, que cualquier iniciativa debe resolver el tema de la auto percepción que tengan ellos mismos y cómo la estigmatización del sector puede tener un rol más que preponderante.

A la estigmatización, se debe mencionar otra fuerte dificultad para los vecinos, como es, que la gran mayoría de sus hijos (menores, adolescentes y jóvenes adultos), no logran ver las oportunidades y no se generan expectativas lo que se acrecienta con los índices de cesantía, siendo incapaces de observar mecanismos respecto de cómo romper el círculo de las desigualdades, donde éste último ha sido un concepto del cual recientemente las autoridades políticas de nuestro país se han atrevido abordar.

Para ello, es necesario generar un cambio de mentalidad acorde a la realidad y resistencia con la que se encontrarán, de allí que sea menester generar la capacitación de los vecinos en términos laborales para los jóvenes, pero también para la población adulta, en el sentido de que autogestionen la resolución de conflictos vecinales, instancias de participación, recuperación de los espacios comunes y fortalecimiento de las organizaciones sociales.

### 3. Objetivos del Proyecto

#### a) Objetivo General

Lograr el empoderamiento de la Seguridad Ciudadana como concepto, mediante la internalización de elementos de autogestión de los vecinos de Villa Arauco, a través de la entrega, seguimiento y control de los elementos pertinentes así como de distintas actividades, en coordinación permanente y recíproca entre los Vecinos organizados y nuestra Institución.

#### b) Objetivos Específicos

1. Propender al fortalecimiento de las principales organizaciones sociales del sector, Unidades Vecinales y Club Deportivo.
2. Lo anterior a través del autoconocimiento de los vecinos mediante la socialización de un Autodiagnóstico y jerarquización de intereses comunes y etéreos.
3. Contribuir a mejorar la auto percepción existente que poseen los propios vecinos del sector.
4. De igual forma se propenderá a la internalización de elementos de autogestión, como son la elaboración de proyectos sociales y micro productivos, elaboración de una guía de Red Social Formal de Apoyo de instituciones o entidades, con sus procedimientos y beneficios para los distintos grupos etéreos.
5. Lograr levantar dos organizaciones formal que contribuyan a, por una parte la resolución pacífica de los conflictos vecinales; y por otra organizar a los jóvenes adolescentes.
6. Propender al fomento del rescate de los espacios comunes del sector por parte de los vecinos, como son los diferentes locales que utilizan las organizaciones identificadas en el objetivo específico N° 1.
7. Propender al adecuado uso del tiempo libre, mediante la capacitación y acompañamiento para la inserción laboral de la población beneficiada.
8. Colaborar en la disminución de los factores de riesgo que inciden en la deserción escolar de los jóvenes, a través del apoyo pedagógico, motivacional y trabajo con redes.
9. Prestar asesoría legal y social, a través del consultorio jurídico y social de la Universidad de Valparaíso.

### 4 Cobertura del Proyecto

En caso que lo estime pertinente se pueden hacer distinciones respecto al tipo de beneficiarios

Descripción de los beneficiarios	Número estimado
Directivos y socios Unidad vecinal N° 133 Junta de Vecinos Villa Arauco.	250 familias
Club Deportivo del Sector.	60 socios
Centro Juvenil (a crear)	60 jóvenes
<b>TOTAL</b>	<b>700 personas.</b>

## Productos, metodología y actividades (\*) N° 1

Para proyectos de prevención psicosocial: A continuación señale los productos que se compromete a lograr durante la implementación del proyecto y una vez que éste haya finalizado. Deberá llenar la siguiente ficha para cada uno de los productos solicitados en las bases, a su vez podrá incluir productos nuevos.

### Descripción del Producto a lograr (incluida la meta):

Autogestionar la creación de una instancia inserta en una organización social existente, que propenda a la resolución pacífica de conflictos vecinales.

Lo anterior a través de la capacitación de diez (10) vecinos del sector que posean ciertas condiciones personales y la creación de una "Oficina de Mediación Vecinal", formalmente establecida en los estatutos de la JJVV.

Se estima dejar montada la oficina en un lapso de siete (7) meses desde el comienzo de la ejecución del proyecto.

### Metodología para lograr el producto:

Entrega de elementos socioeducativos inherentes a la temática, por parte de un equipo interdisciplinario, así como la asesoría técnica para la modificación de los estatutos de la JJVV.

### Descripción de las principales actividades a realizar (incluir duración y frecuencia):

1. Inauguración del proyecto. Señalética en el sector.
2. Reuniones de coordinación, planificación y estado de avance con Dirigentes Vecinales, una vez por semana, durante el transcurso de los dos (2) primeros meses de ejecución del proyecto.
3. Reuniones de coordinación y estado de avance con Dirigentes Vecinales, una vez cada dos (2) semanas, durante el transcurso del tercer al quinto mes de ejecución del proyecto.
4. Reuniones de coordinación y estado de avance con Dirigentes Vecinales, una vez cada dos (2) semanas, durante el transcurso del sexto mes de ejecución del proyecto.
5. Reunión de evaluación e implementación de acciones remediales (si corresponde) una vez al mes con Dirigentes Vecinales desde el séptimo mes hasta una vez finalizada la ejecución del programa.
6. Reuniones de coordinación con la Oficina Comunal de seguridad Ciudadana. Trimestralmente.
7. Sesiones socioeducativas y de capacitación con los actores involucrados en la implementación de la Oficina de Mediación Vecinal (OMEV) preferentemente a jóvenes del sector, relacionadas al tema de resolución de conflictos y mediación, una vez por semana, durante cuatro (4) meses, desde el segundo al quinto mes de ejecución del proyecto.

Recursos humanos del equipo permanente involucrados en las actividades:

- Un Asistente Social a cargo de la actividad.
- Un Asistente Social colaborador.
- Equipo técnico de dos (2) profesionales a cargo de las sesiones socioeducativas.

Recursos humanos externos requeridos:

- Un asesor legal de la I. Municipalidad de Viña del Mar, para la asesoría en los estatutos vecinales.

(\*) fotocopie esta hoja cuantas veces o actividades sean necesarias.

## 5 Productos, metodología y actividades (\*) N° 2

Para proyectos de prevención psicosocial: A continuación señale los productos que se compromete a lograr durante la implementación del proyecto y una vez que éste haya finalizado. Deberá llenar la siguiente ficha para cada uno de los productos solicitados en las bases, a su vez podrá incluir productos nuevos.

### Descripción del Producto a lograr (incluida la meta):

Elaboración de un Autodiagnóstico comunitario en el que participen las principales organizaciones sociales del sector. Se estima un tiempo de ejecución de 12 meses.

La intención de la propuesta es que la propia comunidad concluya en un documento:

Descripción demográfica.

Descripción socioeconómica.

Descripción del nivel educacional.

Un catastro de las necesidades más sentidas jerarquizadas.

Identificación de la propia comunidad respecto de, en cuales problemáticas puede augestionar su solución y con que organismos debiera gestionar colaboración externa.

Lo anterior en el transcurso de seis meses.

### Metodología para lograr el producto:

Se entregarán los elementos socioeducativos básicos para la elaboración de un Diagnóstico.

De igual forma se acompañará en todo el proceso de elaboración del mismo.

### Descripción de las principales actividades a realizar (incluir duración y frecuencia):

- 8 Reuniones de coordinación, planificación y estado de avance con Dirigentes Vecinales, una vez por semana, durante el transcurso de los dos (2) primeros meses de ejecución del proyecto.
- 9 Reuniones de coordinación y estado de avance con Dirigentes Vecinales, una vez cada dos (2) semanas, durante el transcurso del tercer al quinto mes de ejecución del proyecto.
- 10 Reuniones de coordinación y estado de avance con Dirigentes Vecinales, una vez cada dos (2) semanas, durante el sexto y séptimo mes de ejecución del proyecto.
- 11 Reuniones para la redacción final del documento, una vez al mes con Dirigentes Vecinales desde el octavo mes hasta una vez finalizada la ejecución del proyecto.
- 12 Sesiones socioeducativas y de capacitación con los actores involucrados, para el levantamiento del autodiagnóstico, una vez por semana, durante tres (3) meses, desde el segundo al cuarto mes de ejecución del proyecto.

Recursos humanos del equipo permanente involucrados en las actividades:

- Un Asistente Social a cargo de la actividad.
- Un Asistente Social colaborador.
- Dos (2) Estudiante De intercambio internacional de la carrera de Trabajo Social, de la Universidad Pablo De Olavides de Sevilla, España.

Recursos humanos externos requeridos:

- Un representante del SERNAM
- Un representante del INJUV.
- Un representante de la Oficina del Adulto Mayor de la I. Municipalidad de Viña del Mar.
- Un representante del DEM de la I. Municipalidad de Viña del Mar.

(\*) fotocopie esta hoja cuantas veces o actividades sean necesarias.

### 5 Productos, metodología y actividades (\*) N° 3

Para proyectos de prevención psicosocial: A continuación señales los productos que se compromete a lograr durante la implementación del proyecto y una vez que éste haya finalizado. Deberá llenar la siguiente ficha para cada uno de los productos solicitados en las bases, a su vez podrá incluir productos nuevos.

**Descripción del Producto a lograr (incluida la meta):**

Elaboración de una guía de Red Social Formal de Apoyo de instituciones o entidades, con sus procedimientos y beneficios para los distintos grupos etáreos.

Se estima un tiempo de ejecución de 09 meses desde el cuarto mes del proyecto.

**Metodología para lograr el producto:**

Investigación acción, respecto de la información necesaria para la producción de este material, el cual deberá quedar en tres (3) copias, tanto en papel como disquete y CD, en todas las organizaciones sociales del sector.

**Descripción de las principales actividades a realizar (incluir duración y frecuencia):**

- 13 Reuniones de coordinación, planificación y estado de avance con Dirigentes Vecinales que representen a los grupos etáreos adulto mayor, adulto, joven adulto, adolescente-joven y apoderados representantes de los niveles de educación prebásica básica y media, una vez por semana, durante el transcurso de dos (2) meses, desde el cuarto al quinto mes del proyecto.
- 14 Conformación del grupo de investigación vecinal. Sexto mes de ejecución del proyecto.
- 15 Capacitación y delimitación de tareas para la obtención de información al grupo investigativo vecinal, una vez por semana, durante el séptimo mes del proyecto.
- 16 Recolección de la información relevante, desde el octavo al décimo mes del proyecto.
- 17 Elaboración del primer borrador del documento. Onceavo mes de la ejecución del proyecto.
- 18 Presentación del documento definitivo. Último mes del proyecto.

Recursos humanos del equipo permanente involucrados en las actividades:

- Un Asistente Social a cargo de la actividad.
- Un Asistente Social colaborador.

Recursos humanos externos requeridos:

(\*) fotocopie esta hoja cuantas veces o actividades sean necesarias.

## 5 Productos, metodología y actividades (\*) N° 4

Para proyectos de prevención psicosocial: A continuación señale los productos que se compromete a lograr durante la implementación del proyecto y una vez que éste haya finalizado. Deberá llenar la siguiente ficha para cada uno de los productos solicitados en las bases, a su vez podrá incluir productos nuevos.

### Descripción del Producto a lograr (incluida la meta):

Creación de un Centro Juvenil, que propenda a la autogestión de actividades de interés propio al grupo etareo. Pero principalmente con miras a canalizar inquietudes y contactos con redes sociales de capacitación laboral, educación, deporte y recreación.

Se estima un tiempo para ello de 12 meses, desde el comienzo de la ejecución del proyecto.

### Metodología para lograr el producto:

Inherente al trabajo de grupo y comunidad de la labor profesional del Trabajador Social, la cual contempla como fases obligatorias:

- Sensibilización, motivación y difusión de la iniciativa.
- Convocatoria.
- Conformación de grupo.
- Conocimiento grupal.
- Cohesión grupal.
- Organización grupal.
- Capacitación.
- Mantenimiento de grupo.

De igual forma, se entregarán elementos socioeducativos inherentes a la temática de planificación y presentación de proyectos.

### Descripción de las principales actividades a realizar (incluir duración y frecuencia):

19. Entrevistas a actores sociales claves para identificar los líderes que posean una fuerte ascendencia sobre la mayoría de los Adolescentes y jóvenes del sector. Éstas entrevistas se efectuarán el primer mes de la ejecución del proyecto.
20. Sensibilización, motivación y difusión de las actividades al comienzo y durante el primer mes de ejecución del proyecto.
21. Primera reunión de sensibilización, motivación y conformación grupal con los interesados, a efectuarse el segundo mes de ejecución del proyecto.
22. Sesiones socio-recreativas de sensibilización y motivación, así como de conocimiento, cohesión y organización grupal una vez por semana, durante el tercer al sexto mes de implementación del proyecto.
23. Sesiones socio-educativas para la capacitación y entrega de elementos organizacionales y de planificación, formulación y presentación de proyectos, una vez por semana, durante el séptimo mes de implementación del proyecto.
24. Actividades de mantenimiento grupal con miras a la finalización de la intervención profesional. Desde el octavo mes hasta finalizado el proyecto.
25. Actividades recreativas o culturales y deportivas, desde el tercer al octavo mes de implementación del proyecto, en prevención del embarazo precoz, sexualidad responsable, consumo abusivo de alcohol y drogas, entre otras.
26. Planificación, elaboración y presentación de tres (3) proyectos sociales a organismos pertinentes como FONDART o CONACE, Chile Deportes, INJUV u otros. Desde el octavo mes hasta una vez finalizado el proyecto, y para asesoría, posterior al proyecto.
27. Autoevaluación del grupo conformado, en el tercer, séptimo y último mes de implementación del proyecto.

Recursos humanos del equipo permanente involucrados en las actividades:

- Un Asistente Social a cargo de la actividad.
- Un Asistente Social colaborador.
- Dos (2) Estudiante De intercambio internacional de la carrera de Trabajo Social, de la Universidad Pablo De Olavides de Sevilla, España.

Recursos humanos externos requeridos:

- Un representante del INJUV para dar a conocer las diversas áreas en que pueden desenvolverse los jóvenes y presentar sus iniciativas.
- Un representante de Carabineros de Chile, para temáticas del Plan Cuadrante.
- Un Representante de la Policía de Investigaciones de Chile, para temática de Drogas.
- Un representante del Consultorio del Sector, para temáticas como embarazo precoz, ETS-VIH SIDA, tabaquismo, otros.

(\*) fotocopie esta hoja cuantas veces o actividades sean necesarias.

## 5 Productos, metodología y actividades (\*) N° 5

Para proyectos de prevención psicosocial: A continuación señale los productos que se compromete a lograr durante la implementación del proyecto y una vez que éste haya finalizado. Deberá llenar la siguiente ficha para cada uno de los productos solicitados en las bases, a su vez podrá incluir productos nuevos.

### Descripción del Producto a lograr (incluida la meta):

Recuperar y utilizar los espacios de convivencia comunitaria como es la multicancha del sector, Junta de Vecinos, Club Deportivo y plaza de juegos infantiles. La primera a través de tres actividades centrales, a saber: celebración del primer asentamiento de vecinos en el sector (abril de 1987), Celebración al Adulto Mayor y Campeonato de baby football "Jóvenes ciudadanos" (rescatando el concepto de ciudadanos como un sujeto con derechos y obligaciones). La segunda mediante la implementación de mejoras a la sede vecinal (pintura y hermoseamiento de sus alrededores). Para el Club Deportivo se buscará mejorar los implementos deportivos básicos. Por último para la plaza de juegos se consigna la recuperación para su utilización con los respectivos diseños, hermoseamientos y la habilitación de sus juegos.

Estas actividades se implementarán por separado, desde primer al onceavo mes de implementación del proyecto.

### Metodología para lograr el producto:

Sensibilización, motivación y organización comunitaria, propias de la intervención profesional del trabajo social de grupo y comunidad.

### Descripción de las principales actividades a realizar (incluir duración y frecuencia):

- 28 Reuniones de sensibilización, motivación y organización comunitaria, una vez al mes, durante el transcurso de los dos (2) primeros meses de ejecución del proyecto, dirigida a las organizaciones sociales y actores directamente involucrados.
- 29 Hermoseamiento del sector; limpieza de alrededores, pintado de la cancha, gestionar luminarias y construcción de un proscenio armable. Desde el sexto al décimo mes del proyecto.
- 30 Celebración del primer asentamiento de vecinos en el sector. Noveno mes del proyecto.
- 31 Celebración al Adulto Mayor. Décimo mes del proyecto.
- 32 Campeonato de baby football "Jóvenes ciudadanos" (rescatando el concepto de ciudadanos como un sujeto con derechos y obligaciones), onceavo mes del proyecto.
- 33 Pintado de sede vecinal. Décimo mes del proyecto.
- 34 Hermoseamiento de los alrededores de la sede vecinal. Onceavo mes del proyecto.
- 35 Adquisición de petos, un balón de fútbol uno de volleybol y básquet. Noveno y décimo mes del proyecto.

Recursos humanos del equipo permanente involucrados en las actividades:

- Un Asistente Social a cargo de la actividad.
- Un Asistente Social colaborador.

Recursos humanos externos requeridos:

- Un representante de Chile Deportes
- Un representante del departamento de aseo y ornato de la I. Municipalidad de Viña del Mar.
- Un representante de la Oficina del Adulto Mayor de la I. Municipalidad de Viña del Mar.

(\*) fotocopie esta hoja cuantas veces o actividades sean necesarias.

## 5 Productos, metodología y actividades (\*) N° 6

Para proyectos de prevención psicosocial: A continuación señale los productos que se compromete a lograr durante la implementación del proyecto y una vez que éste haya finalizado. Deberá llenar la siguiente ficha para cada uno de los productos solicitados en las bases, a su vez podrá incluir productos nuevos.

<p><b>Descripción del Producto a lograr (incluida la meta):</b>          Capacitación de a lo menos 20 jóvenes en Maestro de Primera en Madera y Metal.          Junto con la capacitación se impulsará la colocación laboral en actividades remuneradas.          Se estima un tiempo de ejecución de 12 meses.</p>	
<p><b>Metodología para lograr el producto:</b>          Entrega de elementos socioeducativos en cursos de capacitación de cuarenta (40) hrs., dictadas por el taller de la especialidad, de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Valparaíso.</p>	
<p><b>Descripción de las principales actividades a realizar (incluir duración y frecuencia):</b></p> <p>36. Reunión de coordinación y planificación con los actores involucrados, dos veces al mes, durante el primer y segundo mes de la implementación del proyecto.</p> <p>37. Capacitación con los actores involucrados en las áreas de trabajo con metal y madera, una vez por semana, desde el tercer al sexto mes de implementación del proyecto, con un total de cuarenta (40) hrs. de las cuales veinte (20) serán impartidas en dependencias de la Universidad de Valparaíso, con movilización incluida.</p> <p>38. Capacitación y asesoría en la elaboración de currículum vitae durante tres sesiones el séptimo y octavo mes del proyecto.</p> <p>39. Colocación laboral paulatina desde el noveno mes del proyecto.</p> <p>40. Confección de una bolsa de trabajo para la inserción laboral en posibles futuras edificaciones de la propia Universidad de Valparaíso, desde el décimo mes hasta una vez implementado el proyecto.</p>	
<p>Recursos humanos del equipo permanente involucrados en las actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Asistente Social a cargo de la actividad.</li> <li>• Un Asistente Social colaborador.</li> <li>• Profesores de la Universidad de Valparaíso, a cargo de los Talleres respectivos de la Facultad de Arquitectura.</li> </ul>	<p>Recursos humanos externos requeridos:</p>

(\*) fotocopie esta hoja cuantas veces o actividades sean necesarias.

## 5 Productos, metodología y actividades (\*) N° 7

Para proyectos de prevención psicosocial: A continuación señale los productos que se compromete a lograr durante la implementación del proyecto y una vez que éste haya finalizado. Deberá llenar la siguiente ficha para cada uno de los productos solicitados en las bases, a su vez podrá incluir productos nuevos.

### Descripción del Producto a lograr (incluida la meta):

Capacitación de a lo menos 20 jóvenes en Maestro de Primera en Albañilería.  
Junto con la capacitación se impulsará la colocación laboral en actividades remuneradas.  
Se estima un tiempo de ejecución de 12 meses.

### Metodología para lograr el producto:

Entrega de elementos socioeducativos en cursos de capacitación de cuarenta (40) hrs., dictadas por el taller de la especialidad, de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Valparaíso.

### Descripción de las principales actividades a realizar (incluir duración y frecuencia):

41. Reunión de coordinación y planificación con los actores involucrados, dos veces al mes, durante el primer y segundo mes de la implementación del proyecto.
42. Capacitación con los actores involucrados en las áreas de trabajo con albañilería, una vez por semana, desde el tercer al sexto mes de implementación del proyecto, con un total de cuarenta (40) hrs. de las cuales veinte (20) serán impartidas en dependencias de la Universidad de Valparaíso, con movilización incluida.
43. Capacitación y asesoría en la elaboración de currículum vitae durante tres sesiones - el séptimo y octavo mes del proyecto.
44. Colocación laboral paulatina desde el noveno mes del proyecto.
45. Confección de una bolsa de trabajo para la inserción laboral en posibles futuras edificaciones de la propia Universidad de Valparaíso, desde el décimo mes hasta una vez implementado el proyecto.

Recursos humanos del equipo permanente involucrados en las actividades:

- Un Asistente Social a cargo de la actividad.
- Un Asistente Social colaborador.
- Profesores de la Universidad de Valparaíso, a cargo de los Talleres respectivos de la Facultad de Arquitectura.

Recursos humanos externos requeridos:

(\*) fotocopie esta hoja cuantas veces o actividades sean necesarias.

## 5 Productos, metodología y actividades (\*) N° 8

Para proyectos de prevención psicosocial: A continuación señale los productos que se compromete a lograr durante la implementación del proyecto y una vez que éste haya finalizado. Deberá llenar la siguiente ficha para cada uno de los productos solicitados en las bases, a su vez podrá incluir productos nuevos.

### Descripción del Producto a lograr (incluida la meta):

Implementación de una instancia formal de apoyo pedagógico y motivacional a jóvenes y/o menores del sector, para procurar la permanencia en el sistema escolar, a través de Monitores socio educativos y socio afectivos.

Se estima un tiempo de ejecución de 08 meses.

### Metodología para lograr el producto:

Se seleccionará entre los alumnos de nuestra Universidad de las carreras de Trabajo Social y Psicología a dos (2) monitores de apoyo socioeducativos y dos (2) de apoyo socio afectivos.

El proceso de selección constará de la siguiente metodología general:

- Realización de un test psicológico, que puede ser el Test de Zullinger o Rochard, para descartar patologías siquiátricas importantes, como neurosis, paranoia, trastornos bipolares, u otros.
- Los alumnos que pasan el test psicológico, van a una entrevista grupal de 7 u 8 alumnos, en los cuales se les plantean algunos problemas y dinámicas que deben responder y solucionar grupalmente, la idea es poder detectar las habilidades grupales que tienen y cómo se desenvuelven en grupo.
- Finalmente, a los que han pasado con éxito las etapas anteriores, se les realiza una entrevista personal, con una dupla de profesionales Psicólogos y/o Asistentes Sociales. Con esto se pretende conocer en mayor profundidad al estudiante, cuáles son sus intereses, si es de trato cálido, como es su familia.
- Luego, se extrae una nómina con los estudiantes que salieron mejor evaluados en todas las etapas y se seleccionan los monitores.

### Descripción de las principales actividades a realizar (incluir duración y frecuencia):

46. Selección de Monitores. Segundo y tercer mes del proyecto.
47. Reuniones de contacto y coordinación con establecimientos educacionales del sector. Tercer y cuarto mes del proyecto.
48. Reconocimiento en terreno de los Monitores. Cuarto mes del proyecto.
49. Sensibilización a los beneficiarios directos y sus familias. Cuarto mes del proyecto.
50. Implementación y seguimiento del apoyo pedagógico. Dos veces por semana, desde el octavo hasta el último mes de implementación del proyecto.
51. Control y seguimiento de la actividad. Cuarto, octavo, décimo y último mes del proyecto.
52. Evaluación participativa de la actividad. Último mes del proyecto.

Recursos humanos del equipo permanente involucrados en las actividades:

- Un Asistente Social a cargo de la actividad.
- Un Asistente Social colaborador.
- Dos Monitores socio educativos.
- Dos Monitores socio afectivos.
- Dos (2) Estudiante De intercambio internacional de la carrera de Trabajo Social, de la Universidad Pablo De Olavide de Sevilla, España.

Recursos humanos externos requeridos:

(\*) fotocopie esta hoja cuantas veces o actividades sean necesarias.

## 5 Productos, metodología y actividades (\*) N° 9

Para proyectos de prevención psicosocial: A continuación señale los productos que se compromete a lograr durante la implementación del proyecto y una vez que éste haya finalizado. Deberá llenar la siguiente ficha para cada uno de los productos solicitados en las bases, a su vez podrá incluir productos nuevos.

### Descripción del Producto a lograr (incluida la meta):

Creación de una red formal para la coordinación y derivación de casos para ser atendidos por el Consultorio Jurídico y Social de la Universidad de Valparaíso.

Se estima un tiempo de ejecución de 11 meses desde el segundo mes de implementación del proyecto

### Metodología para lograr el producto:

Se trabajará con una metodología de atención de caso y familia, dependiendo de los involucrados.

De igual forma se evaluarán las situaciones problemas que aquejan a las familias para delimitar la posibilidad de orientación y derivación con otras instituciones estatales, municipales y privadas que contribuyan a la resolución de los conflictos que pudiera tener el beneficiario.

### Descripción de las principales actividades a realizar (incluir duración y frecuencia):

53. Reuniones de sensibilización y coordinación con la Junta de Vecinos. Una vez por semana, segundo y tercer mes del proyecto.

54. Catastro con la identificación de casos familiares y sus respectivas situaciones sociales y legales que les aquejan, a través de reuniones con los actores involucrados, una vez cada dos semanas, el cuarto mes del Proyecto.

55. Selección de casos más graves y su jerarquización para el apoyo legal y social. cuarto mes del proyecto.

56. En el quinto mes del proyecto, se elaborará un manual de procedimiento administrativo para:

- Delimitación de caso a ser atendido, de acuerdo al nivel de precariedad económica.
- Definición de la problemática que aqueja a la familia o persona (legal o social y sus alternativas de solución).
- Fijación de lugar y horarios de atención para las familias.
- Registros documentados de la atención jurídico social.

57. Atención de casos y familias. Dos veces por semana, desde el quinto mes y posterior al proyecto.

58. Evaluación de la Actividad. Último mes del proyecto.

Recursos humanos del equipo permanente involucrados en las actividades:

- Un Asistente Social a cargo de la actividad.
- Un Asistente Social colaborador.
- Un Abogado del Consultorio Jurídico Social.
- Un Asistente Social del Consultorio Jurídico Social.

Recursos humanos externos requeridos:

(\*) fotocopie esta hoja cuantas veces o actividades sean necesarias.

## 6 Coordinación

Señale los organismos e instituciones con los cuales se coordinará para lograr los productos señalados.

I. MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR.

SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER V REGIÓN.

SERVICIOS NACIONAL DE MENORES V REGIÓN.

INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD V REGIÓN.

CHILE DEPORTES V REGIÓN.

CONSULTORIO DEL SECTOR.

ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEL SECTOR.

CARABINEROS DE CHILE.

POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE.

SERVIU V REGIÓN.

CONACE V REGIÓN.





Meses	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12											
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
actividades																																																								
46.					α	α	α	α	α	α	α	α																																												
47.									α	α	α	α	α	α	α	α																																								
48.													α	α	α	α																																								
49.													α	α	α	α																																								
50.																													α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α				
51.													α	α	α	α													α	α	α	α					α	α	α	α					α	α	α	α								
52.																																																	α	α	α	α				
53.					α	α	α	α	α	α	α	α																																												
54.													α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α																												
55.																													α	α	α	α																								
56.																													α	α	α	α																								
57.																													α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α								
58.																																																	α	α	α	α				

**8 Complementariedad financiera y/o programática del proyecto.**

Nombre de la Unidad o entidad con la que se coordina	<i>Tipo de Aporte a la ejecución del proyecto. (RR.HH, financiamiento, otros)</i>	<i>Ap Aporte a la sustentabilidad del proyecto</i>
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. DAE.	2 Asesores	Durante Todo El Proyecto.
	6 Estudiante de intercambio internacional, proveniente de la Universidad Pablo De Olavides de Sevilla, España.	
	1 Apoyo Administrativo	
	Materiales e insumos	
	Arriendo de equipamiento	
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO, CONSULTORIO JURÍDICO Y SOCIAL	1 Abogado	Durante Todo El Proyecto Y Posterior A La Ejecución.
	1 Asistente Social	