



ALCALÁ CONSULTORES ASOCIADOS LIMITADA

ESTUDIO

ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

REDES COMUNALES “CHILE CRECE CONTIGO”

INFORME FINAL

01 DE JUNIO DE 2009

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	03
ANTECEDENTES	05
RESUMEN	08
I. MÓDULO CUANTITATIVO	12
II. MÓDULO CUALITATIVO	131
III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
IV. ANEXOS	167

INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al informe final del estudio ejecutado por **Alcalá Consultores** denominado “Análisis Cualitativo y Cuantitativo de las Redes Comunes Chile Crece Contigo”.

El propósito de este estudio ha sido evaluar -desde el punto de vista de los “agentes de red”- la estructuración, implementación y funcionamiento de las Redes Comunes del Sistema de Protección Integral a la Infancia “Chile Crece Contigo”, identificando brechas entre los planes y las realizaciones de cada Red Comunal, para formular propuestas de mejoramiento continuo que permitan revertir los puntos críticos causantes de las brechas aquí detectadas.

Para ello se ha dado forma a un módulo evaluativo cuantitativo, basado en la aplicación de una encuesta a una muestra de comunas del país, y a un módulo cualitativo, sustentado en técnicas conversacionales desarrolladas colaborativamente con una muestra de encargados/as y participantes de comunas de la zona centro del país.

La estructura del presente informe es la siguiente:

- En primer lugar se desarrollan algunos antecedentes acerca del Sistema de Protección Integral a la Infancia Chile Crece Contigo.
- Luego se ofrece un breve resumen ejecutivo donde se detallan los principales resultados del estudio.
- Más adelante se avanza en la presentación de resultados para el módulo cuantitativo del estudio.
- Posteriormente se exponen los resultados del módulo cualitativo.
- Finalmente se desarrollan conclusiones sobre la base del análisis de brechas entre las redes prometidas (planes) y las realmente existentes o implementadas.

Adicionalmente se incluye un conjunto de anexos, a saber:

- Profundización de aspectos metodológicos del estudio
- Comunas que respondieron las encuestas
- Bases de datos

ANTECEDENTES

Para avanzar hacia la igualdad de derechos y oportunidades, es imprescindible generar condiciones clave de desarrollo desde la primera infancia. La etapa de desarrollo que va desde la gestación hasta los 4 años es considerada desde la biología y las ciencias cognitivas como el período más significativo en la formación del individuo. En esta etapa se estructuran las bases fundamentales de las personas como son el lenguaje, los hábitos y habilidades sociales, el control emocional y las capacidades cognitivas.

Por lo anterior es que se ha creado un Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia llamado Chile Crece Contigo que acompañará a los niños, niñas y sus familias desde la gestación hasta su ingreso al sistema escolar, en el primer nivel de transición o prekinder.

El sistema Chile Crece Contigo (CHCC) está orientado a la protección integral de la primera infancia y tiene por objetivo ofrecer a la población infantil un sistema integrado de intervenciones y servicios sociales adecuados a las necesidades de cada niño, niña, familia y comunidad. CHCC ofrece apoyos diferenciados a todos los niños y niñas, desde la gestación hasta su ingreso al sistema escolar, en el nivel de transición menor o prekinder. Dichos apoyos están dirigidos tanto a los niños y niñas como a sus familias y al entorno en el que crecen y se desarrollan. Algunas medidas que entrega el sistema son de carácter universal, otras destinadas a los niños/as que se atienden en el sistema público de salud y otras a aquellos niños y niñas que pertenecen a hogares del 40% más vulnerable del país o que presentan alguna situación de vulnerabilidad especial.

La implementación y puesta en marcha de este Sistema de Protección Integral requiere no sólo de la participación de distintos sectores como salud, educación, trabajo, entre otros, sino también de una red de servicios públicos y programas debidamente coordinados, especialmente en el nivel local, en función de los destinatarios finales de la intervención -los niños/as y sus familias- de manera de asegurarles un conjunto de prestaciones y servicios sociales básicos.

Para ello se establece que el Sistema CHCC será implementado de manera comunal y se articulará en una “Red Comunal Chile Crece Contigo” que

garantice su adecuado funcionamiento. Esta Red se instalará de manera progresiva en el territorio, para así establecer y realizar acciones de apoyo y soporte, de orden técnico y administrativo, por parte de los equipos responsables de nivel nacional, regional y provincial, adscritos a las Secretaría de Protección Social, SERPLAC y Gobernaciones provinciales respectivamente.

Este sistema comenzó a ser implementado a partir del año 2007 en 159 comunas del país. Durante el primer semestre del 2008, las restantes comunas se incorporaron al Sistema. Es debido al carácter articulador de la “Red Comunal Chile Crece Contigo” que la implementación y funcionamiento de este dispositivo es fundamental para que el Sistema CHCC logre sus objetivos.

Por lo antes descrito es necesario evaluar los aspectos centrales del funcionamiento del sistema. En términos generales, el análisis cuantitativo y cualitativo de este proceso permitirá dilucidar si se están implementando las acciones de acuerdo a lo planificado y si se está operando bajo una lógica articuladora. De esta forma se permitirá una retroalimentación constante sobre el estado en que se encuentra su implementación para generar acciones en orden a permitir o alcanzar el óptimo funcionamiento del Sistema CHCC.

RESUMEN

Este informe ofrece los resultados de la evaluación de las redes comunales del Sistema de Protección Integral a la Infancia Chile Crece Contigo. Para ello se ha desplegado una metodología que obtuvo información a partir de dos módulos, uno cuantitativo basado en una encuesta dirigida a todas las comunas del país, y otro cualitativo dirigido a una muestra de comunas de las regiones de Valparaíso, del Libertador Bernardo O’iggins y Metropolitana. Los principales hallazgos en cada caso son los que se describen en los siguientes puntos.

1. Módulo Cuantitativo

Su principal objetivo fue evaluar la implementación y funcionamiento de las Redes Comunales CHCC a lo largo del país, mediante la aplicación de un instrumento (proporcionado por MIDEPLAN) a los agentes de las instituciones que conforman la Red Básica y la Red Ampliada Chile Crece Contigo.

Más allá de las dificultades encontradas en el trabajo de campo, pues hubo resistencia de comunas para responder la encuesta (pese al refuerzo solicitado a los/as encargados/as regionales del Sistema CHCC), los que fueron reportados en el Informe N° 2, se estima que la tasa de respuesta alcanzada - cercana al 50%- permite efectuar estimaciones válidas.

Cabe señalar que el consultor ha comprometido seguir avanzando en la aplicación de las respuestas hasta alcanzar un porcentaje de respuesta que se acerque lo más posible al 100%.

Entre los principales resultados logrados cabe destacar los siguientes:

- En términos generales se constata convergencia entre la percepción de los/as encargados/as de las redes y los/as participantes.
- A nivel nacional, el grado de implementación de las redes comunales no ha sido pleno.
- Las razones que explicarían lo anterior se relacionarían con la insuficiencia de acciones destinadas a prestar soporte a las redes, las que se esperaría que fuesen implementadas desde el nivel central.

2. Módulo Cualitativo

Sus objetivos eran múltiples, sin embargo, entre los más destacados cabe mencionar los siguientes:

- Dar cuenta del conocimiento, importancia asignada y compromiso de cada institución con la Red Comunal de la cual forma parte.
- Identificar y describir los aspectos positivos y negativos de la implementación y funcionamiento de la Red Comunal.
- Señalar el grado de coordinación de las instituciones que integran la Red para la entrega oportuna y pertinente de prestaciones.
- Identificar fortalezas y debilidades de la relación entre las instituciones de la Red Comunal de cara a la entrega oportuna y pertinente de prestaciones.
- Establecer si la disponibilidad de recursos humanos y administrativos en las Redes Comunes es adecuada y suficiente para la entrega oportuna y pertinente de prestaciones.
- Conocer la percepción de los actores sobre la importancia del Plan de Trabajo para la implementación y funcionamiento de las Redes Comunes.
- Dar cuenta de la experiencia de las Redes Comunes en la formulación de los Planes de Trabajo (participación y metodología).
- Analizar la flexibilidad y pertinencia del Plan de Trabajo de la Red en cada comuna.
- Conocer la percepción de los actores sobre el impacto de la implementación de la Red Comunal en la institucionalidad municipal.

- Levantar las propuestas de los actores de la Red Comunal para solucionar posibles fallas de comunicación, problemas de gestión, puntos críticos en la derivación y otros relevantes.

Este módulo constó de un cúmulo de aplicaciones complementarias destinadas a favorecer el trabajo procesual de las redes comunales.

Es interesante advertir que parte de las conclusiones obtenidas se desprendieron del proceso mismo, es decir, no necesariamente fueron fruto del trabajo desarrollado en los encuentros regionales. Lo anterior se explica porque el trabajo de acompañamiento previo a los encuentros y la vinculación directa con las redes permitieron observar aspectos de su quehacer que son relevantes a la hora de proponer cursos de acción destinados a su mejoramiento.

Entre los resultados destacados obtenidos cabe señalar:

- Existe una explícita valoración del Sistema de Protección Integral a la Infancia CHCC, sin embargo prevalece la percepción de que se adolece de suficiente respaldo institucional como para cumplir con las responsabilidades asociadas de manera competente.
- No existe una lógica de trabajo en red instalada en los equipos municipales. Ello constituye el principal obstáculo para que las acciones se implementen con estándares de calidad elevados.
- Hay una disposición favorable para colaborar, la que se activa en la medida que existan instancias de sensibilización potentes, que a juicio de los/as participantes de las redes no han existido.
- Se espera que se desarrollen instancias de retroalimentación destinadas a conocer el resultado de este estudio. Aquello sería una contribución valiosa en el marco de los procesos de gestión de conocimiento de las redes comunales.

I. MÓDULO CUANTITATIVO

En esta sección se reportan los principales resultados de este módulo. Para ello se sigue un plan de análisis elaborado por la contraparte técnica que a juicio del consultor resulta pertinente para lograr una mirada en profundidad acerca de la realidad de las redes comunales del sistema. Si bien en esta entrega se ofrece una panorámica general, la información disponible permitirá establecer cursos de acción diferenciados para las comunas de acuerdo a los resultados obtenidos en este diagnóstico.

1. PRESENTACIÓN

Este módulo da cuenta de los resultados desprendidos de la encuesta aplicada a encargados/as de las redes comunales y a sus miembros. La estructura de la presentación considera tres secciones, según se describe a continuación:

- **Primera Sección. Análisis Descriptivo de las Redes Comunales:** Entrega elementos en torno a su composición y a los recursos materiales disponibles para el cumplimiento de su propósito.
- **Segunda Sección. Análisis de la Gestión Global de las Redes Comunales CHCC:** Avanza en la caracterización del quehacer de las redes, dando cuenta de sus principales prácticas. Esta sección se subdivide en tres apartados.
 - ✓ **Metas de la Función Principal de la Red Comunal:** Reporta si las redes cumplen con el propósito para el que fueron creadas.
 - ✓ **Metas de la Función de Soporte a la Función Principal:** Permite visualizar si las redes cumplen con desarrollar los procedimientos tendientes a apoyar la función principal, lo que alude a la capacidad de articulación y de información.
 - ✓ **Metas de la Función Complementaria a la Función Principal:** Entrega información acerca de la capacidad de las redes de gestionar prácticas, información y conocimiento con miras a retroalimentar a sus componentes.
- **Tercera Sección. Análisis de la Percepción del Funcionamiento de las Redes Comunales:** Desarrolla el conjunto de juicios y apreciaciones de encargados/as y participantes respecto de su desenvolvimiento.

2. RESUMEN METODOLÓGICO

En el anexo metodológico que acompaña a este informe se profundiza en la metodología empleada para obtener la información que da forma a este módulo.

Cabe señalar que en lo que a este módulo respecta, se dispuso de dos plataformas Web en las que se alojó una encuesta dirigida a encargados/as de las redes comunales CHCC y otra destinada a participantes de las redes. Dicha encuesta, que fue elaborada por la contraparte y un equipo asesor externo, ha estado disponible en la Web por unas seis semanas, siendo contestada por 165 encargados/as comunales y 225 participantes de las redes.

Para estimular a los municipios a responder se tomó contacto directo con todos los/las encargados/as comunales del país a través de diferentes vías (e-mail, teléfono, visita presencial, gestiones de encargados/as regionales, entre otras). En el Informe N° 2 se detallaron las estrategias empleadas por el consultor para elevar la tasa de respuestas, sin embargo han resultado infructuosas. Incluso la colaboración directa de algunos/as encargados/as regionales no ha permitido aumentar la cantidad de encuestas contestadas.

A juicio del consultor, las principales razones de esta dilación guardan relación con la alta tasa de requerimientos que deben atender los/as encargados/as comunales de las redes y la lentitud de reacción de algunas comunas. De hecho, hasta el momento de confección de este informe se seguían recibiendo encuestas en el sistema¹.

Como se le ha indicado a la contraparte técnica, el consultor continuará efectuando gestiones directas con cada encargado comunal para asegurar que la base de datos final cubra la totalidad de redes comunales (se cree que estas labores tomarán un mes más).

Pese a los problemas ya consignados, se estima que la tasa de respuestas efectiva alcanzada constituye una muestra representativa de la realidad de las redes comunales en el país. Es por ello que el principal nivel de análisis de la información es a escala regional. Se reitera el compromiso del consultor de continuar gestionando nuevas respuestas para que así la secretaría ejecutiva del Sistema CHCC disponga de una base de datos completa que le permita tomar medidas específicas de acuerdo a la realidad de cada comuna del país.

¹ Se ha constatado en terreno que esta situación es una de las dificultades permanentes que el sistema debe enfrentar para funcionar. De hecho, los propios encargados regionales del Sistema de Protección Integral a la Infancia reconocen que no todas las comunas responden a sus requerimientos o solicitudes por razones que superan su campo de acción.

Por otra parte cabe hacer mención a la estrategia de análisis de la información. Para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos, se construyeron índices que resumen y condensan las respuestas de diferentes preguntas relacionadas temáticamente. Tales índices, en todos los casos, fluctúan entre el valor 0 y 1, donde 0 representa ausencia del atributo evaluado y 1 presencia plena del mismo. El detalle con el procedimiento de construcción de los índices se expone en el Anexo Metodológico de este informe.

Para facilitar la interpretación del índice se propone la siguiente escala interpretativa:

VALOR DEL ÍNDICE	INTERPRETACIÓN
0 puntos	Ausencia del atributo
0,1 a 0,24 puntos	Presencia muy baja del atributo
0,25 a 0,49 puntos	Presencia media baja del atributo
0,50 a 0,74 puntos	Presencia media alta del atributo
0,75 a 0,99	Presencia alta del atributo
1 punto	Presencia plena del atributo

3. RESULTADOS

A continuación se exponen los resultados de la encuesta evaluativa dirigida a encargados/as y participantes² de las redes comunales. En esta exposición se sigue la estructura descrita en el punto 1 precedente.

3.1. PRIMERA PARTE: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS REDES COMUNALES CHCC

Esta sección permite conocer los principales atributos de los integrantes de las redes comunales, como también permite dimensionar los recursos físicos y humanos con que cuentan.

3.1.1. COMPOSICIÓN DE LAS REDES COMUNALES

3.1.1.1. Tiempo de participación

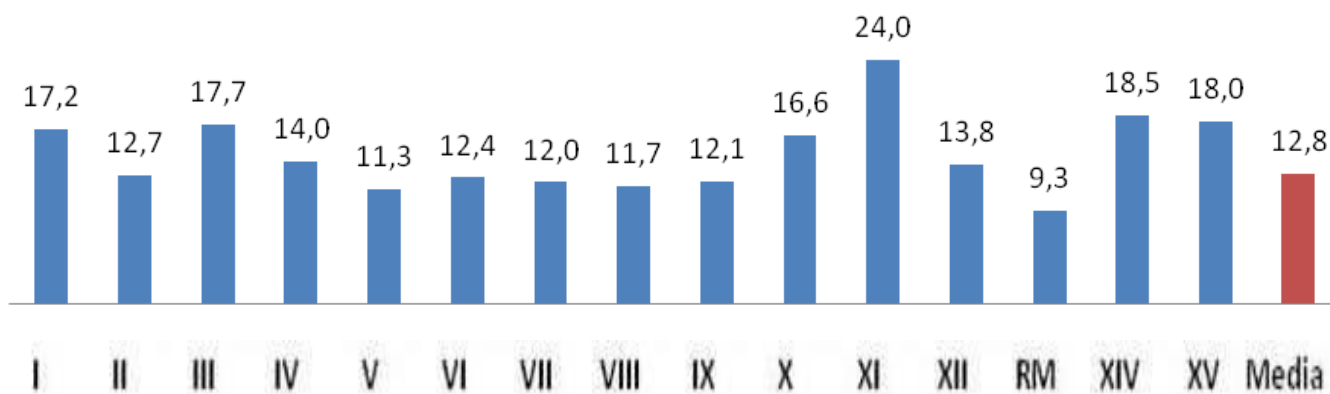
Como se observa en las gráficas siguientes, los/as encargados/as de las redes comunales cuentan con un tiempo de participación en la red comunal que en promedio supera por poco el año (12,8 meses). A nivel de participantes se observa un tiempo de participación similar que alcanza 12,5 meses.

Si bien no se observa correspondencia 1 a 1 en los tiempos de participación de encargados/as y participantes, se observa que se registran temporalidades similares entre ambos casos³.

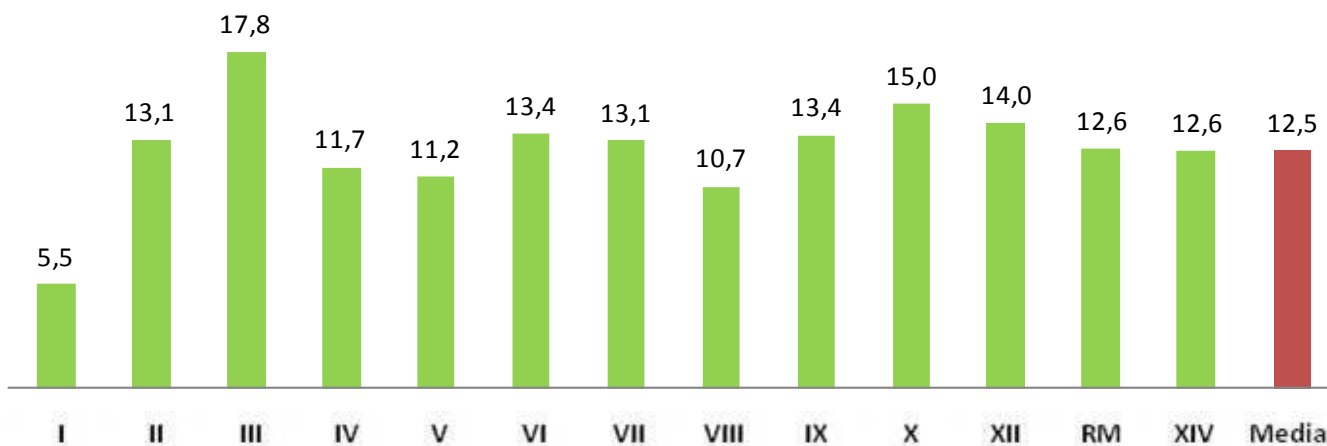
² Ver composición de la muestra en el cuerpo de Anexos del presente informe.

³ Cabe destacar que no hubo participantes de las redes que respondieran el cuestionario en las regiones XI y XV. Esto se extiende para todo el informe.

Tiempo de participación ENCARGADOS (meses)

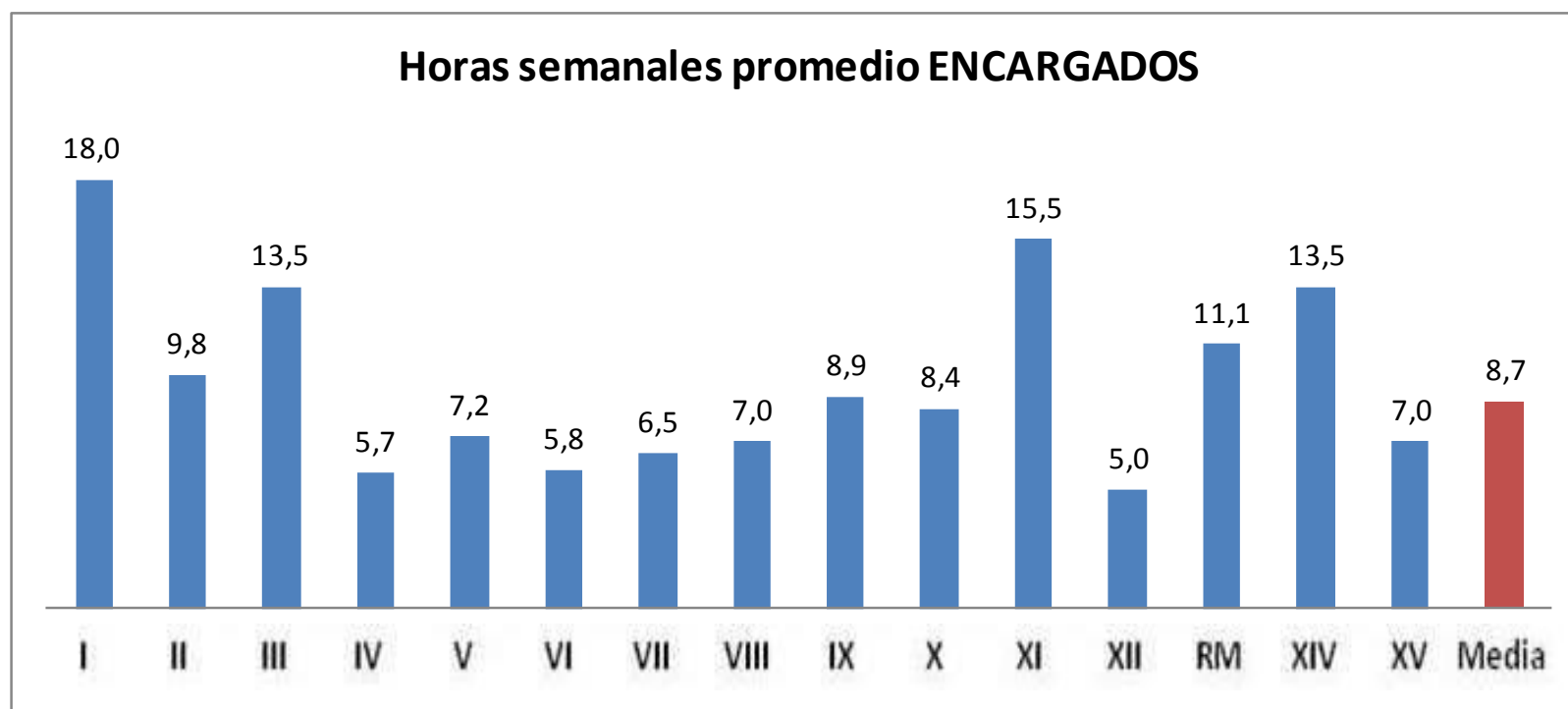


TIEMPO DE PARTICIPACIÓN promedio PARTICIPANTES (meses)



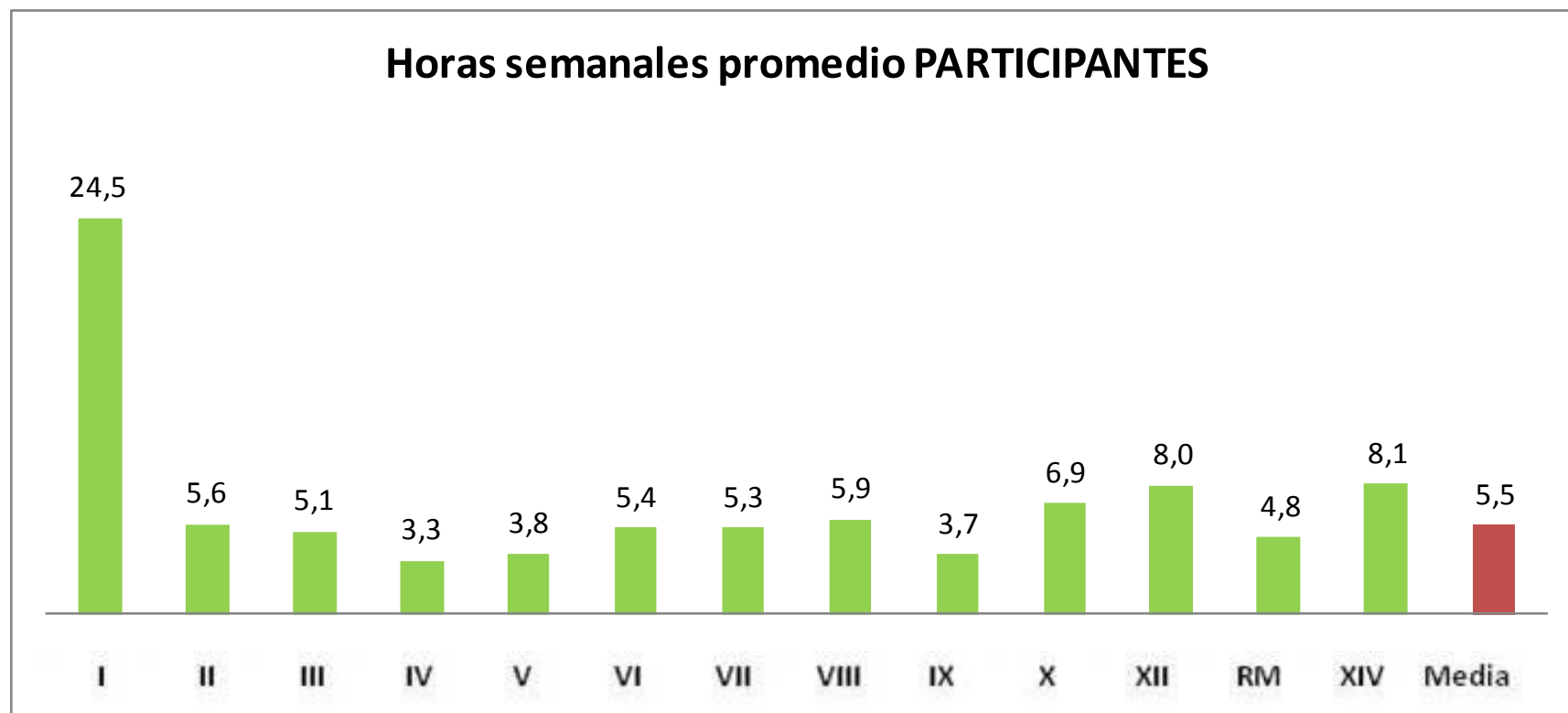
3.1.1.2. Horas semanales dedicadas

En lo referido al número de horas semanales dedicadas por los/as encargados/as y encargadas al momento de llevar adelante sus labores, se observa que el promedio nacional es de 8,7 a la semana. En este plano se visualizan claras diferencias en el país, pues hay regiones como la de Tarapacá, Aysén, Atacama y Los Ríos (todas sobre las 13,5 hrs.) donde la cantidad de tiempo dedicada se ubica muy por encima al de otras regiones como la de Magallanes, Coquimbo y del Libertador Bernardo O'higgins, que no alcanzan las 6 horas por semana.



A nivel de participantes de las redes se observa un promedio menor de horas de participación, llegando a las 5,5. Cabe destacar el caso de la primera región donde se indica que el promedio de horas dedicadas a la semana alcanza las 24,5. Esta situación puntual contrasta con la realidad de las regiones de Coquimbo, La Araucanía y Valparaíso, donde dicho promedio no alcanza las 4 horas.

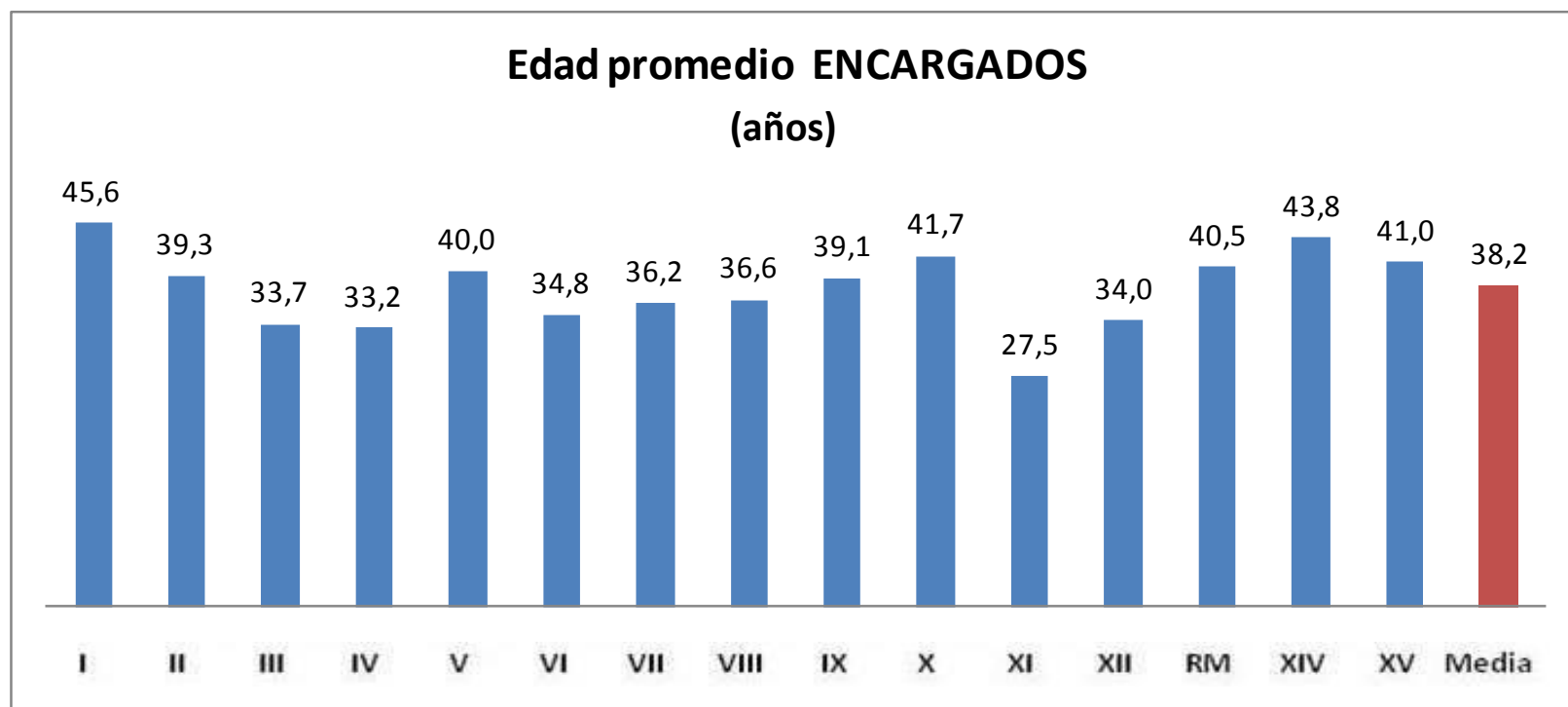
Naturalmente, la situación de la región de Tarapacá debe ser entendida como un caso anómalo⁴, pues en las restantes regiones es donde se observan tendencias más homogéneas situadas en un rango que oscila entre 3,3 y 8,1 hrs.



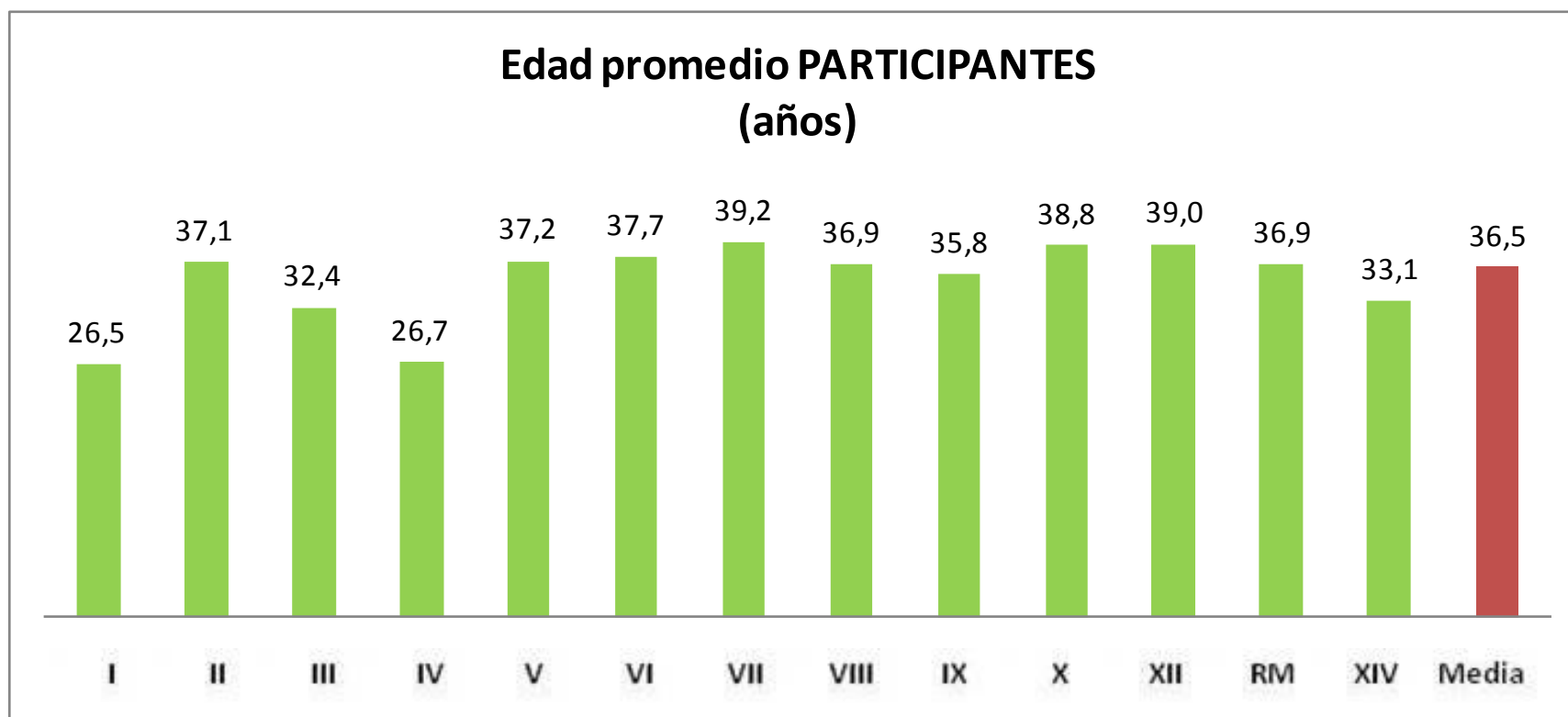
⁴ También se explica por el hecho de que sólo respondieron a esta pregunta dos participantes Por ello su bajo peso en la media del país.

3.1.1.3. Edad de los miembros de las redes

La edad promedio de los/as encargados/as de las redes comunales se encuentra entre 27,5 (Región de Aysén) y 45,6 años (Región de Tarapacá), siendo el promedio nacional de 38,2 años.

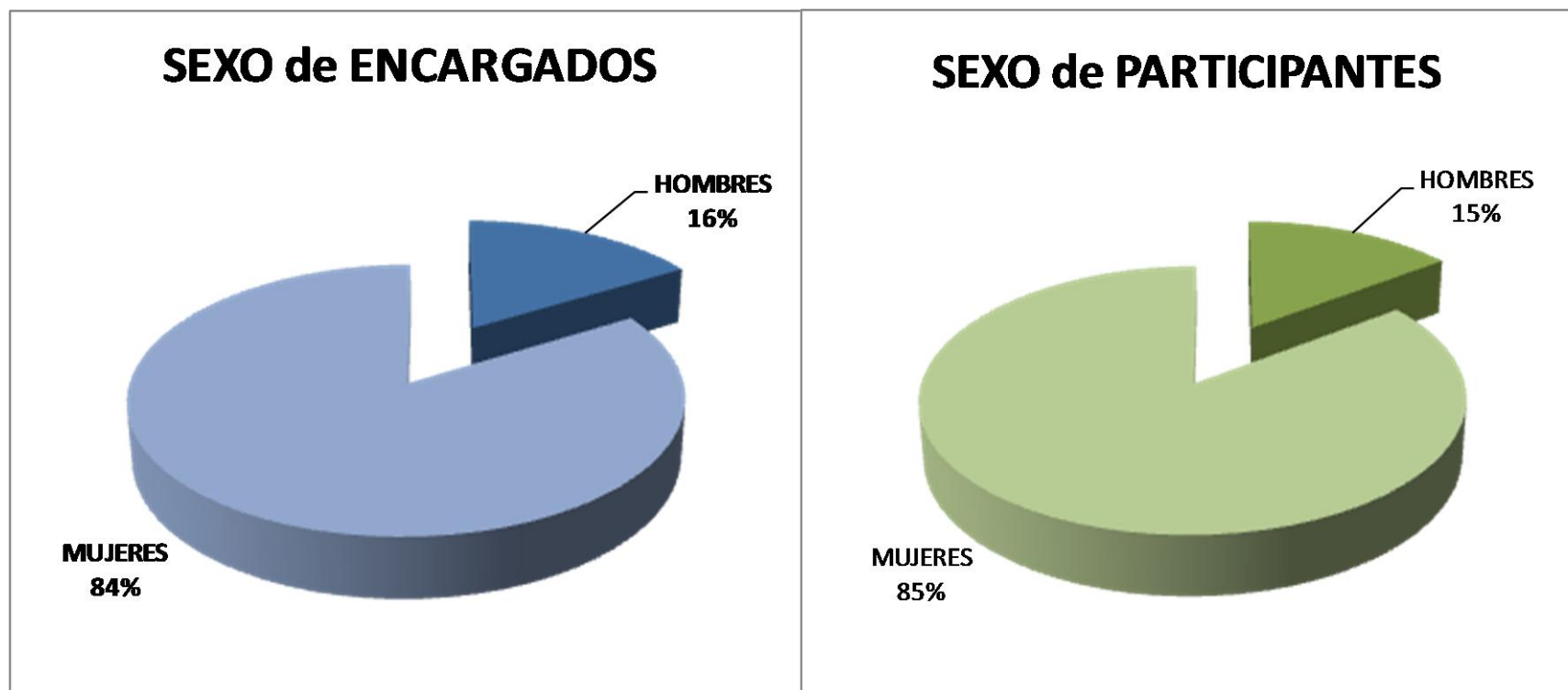


En el caso de los/as participantes de las redes, el promedio de edad es levemente menor que el de los/as encargados/as, llegando a 36,5 años. El promedio de edad fluctúa entre 26,5 años (en la región de Tarapacá) y 39,2 años (en la región del Maule).



3.1.1.4. Sexo de miembros de las redes

Según sexo, se advierte que la mayor parte de los/as encargados/as de las redes son mujeres, tendencia que se repite en casi idéntica proporción a nivel de participantes (84% entre Encargados/as y 85% entre Participantes).



Según sexo, las principales profesiones u oficios de los/as encargados/as de las redes son las que se detallan en la siguiente tabla (3 primeras menciones).

ENCARGADOS				PARTICIPANTES			
HOMBRES		MUJERES		HOMBRES		MUJERES	
Asistente Social	46,2%	Asistente Social	77,6%	Asistente Social	29,4%	Asistente Social	30,8%
Matrón	11,5%	Matrona	7,5%	Matrón	20,6%	Educadora de Párvulos	19,2%
Profesor	11,5%	Educadora de Párvulos	3,0%	Psicólogo	14,7%	Matrona	17,7%

Complementariamente, de acuerdo al ámbito del programa u organización a la que pertenezcan, se aprecia lo siguiente:

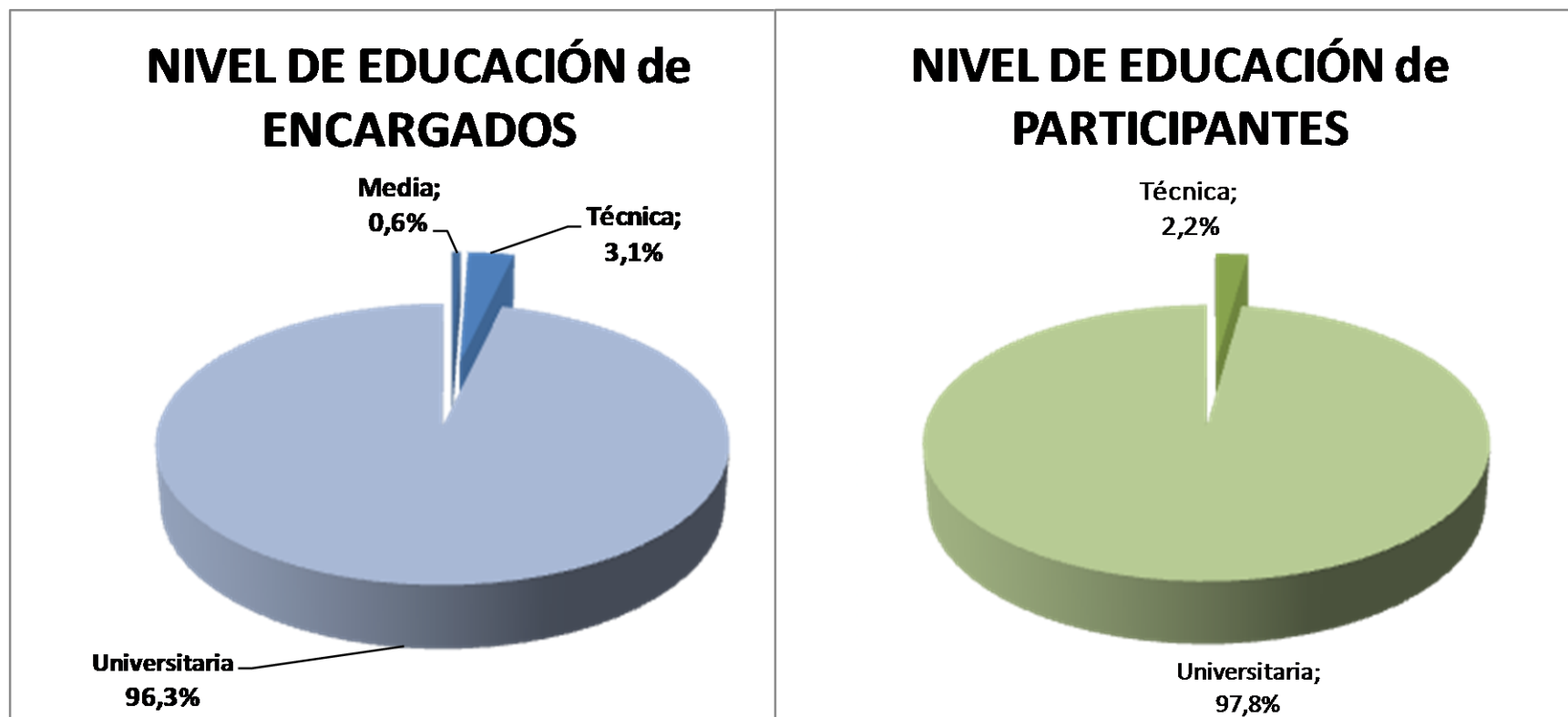
ENCARGADOS				PARTICIPANTES			
HOMBRES		MUJERES		HOMBRES		MUJERES	
Social	76,9%	Social	66,4%	Social	44,1%	Salud	51,5%
Salud	19,2%	Salud	23,9%	Salud	41,2%	Social	27,3%
Infancia	3,8%	Infancia	6,7%	Educación	11,8%	Educación	18,7%
--		Educación	3,0%	Infancia	2,9%	Infancia	2,5%

A nivel general se observa el predominio de encargados/as del área social que se desempeñan en unidades tales como Dirección de Desarrollo Comunitario o el Departamento Social del Municipio.

En cuanto a los participantes, entre hombres predominan quienes se desempeñan en áreas sociales, mientras que entre mujeres son mayoría quienes se desenvuelven en unidades relacionadas con la prestación de servicios de salud.

3.1.1.5. Nivel de educación

Encargados/as y participantes de las redes cuentan con un nivel de educación universitario, de preferencia. Entre los primeros, quienes tienen educación universitaria alcanzan el 96,3%, mientras que entre los segundos llegan al 97,8%.



Como se esbozó previamente, la profesión predominante a nivel de encargados /as es la de Asistente Social. A nivel general, las principales profesiones son las que se aprecian el siguiente orden:

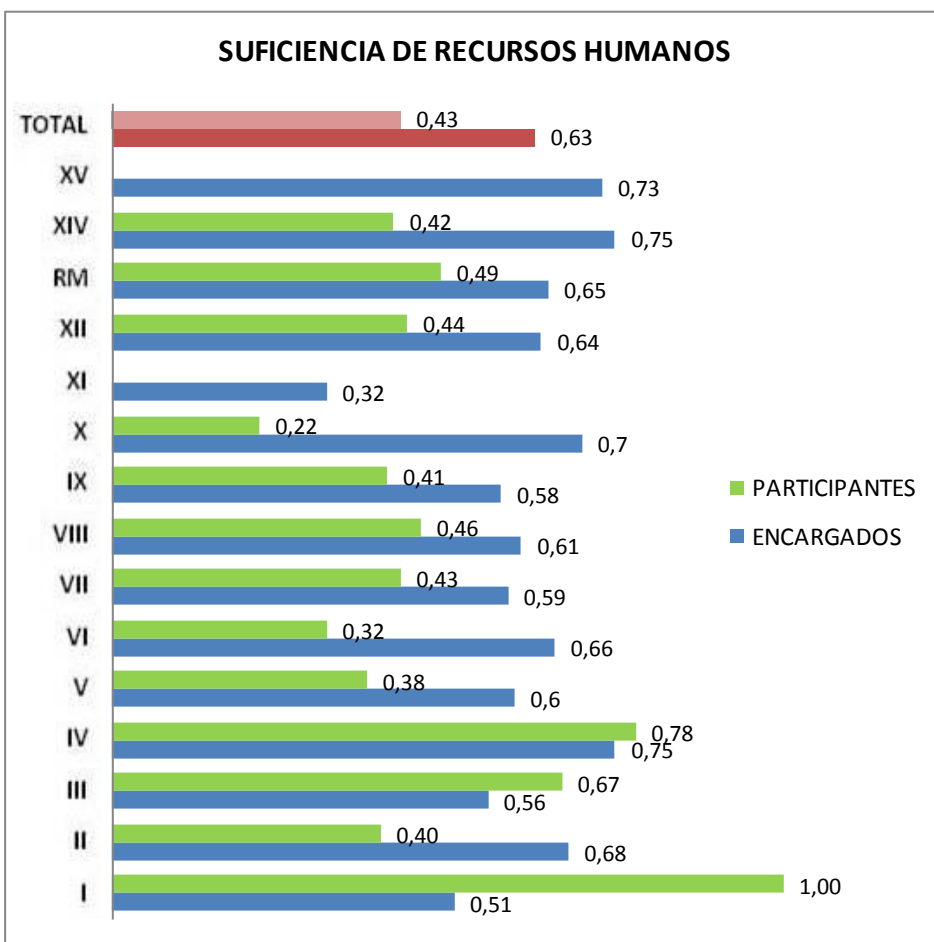
PROFESIÓN DE ENCARGADOS/AS	
Asistente Social	72,5%
Matrón/a	8,2%
Educadora de Párvulos	2,5%
Enfermera	2,5%
Médico	1,9%
Profesor	1,9%

Desde el punto de vista de los/as participantes, se observan las siguientes profesiones en orden descendente:

PROFESIÓN DE PARTICIPANTES	
Asistente Social	30,6%
Matrón/a	18,1%
Educadora de Párvulos	16,4%
Enfermera	10,3%
Psicólogo/a	10,3%
Nutricionista	3,0%
Profesor/a	2,2%

3.1.2. SUFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para dimensionar si los Recursos Humanos disponibles son suficientes como para satisfacer las necesidades de las redes, se elaboró un índice que fluctúa entre 0 y 1, donde el valor 0 indica insuficiencia plena de horas



administrativas o profesionales y de profesionales para asegurar la entrega de las prestaciones requeridas por el sistema, mientras que el valor 1 implica total presencia de condiciones y Recursos Humanos⁵.

La gráfica demuestra que existen claras diferencias en la percepción de Encargados/as y Participantes. Los primeros puntúan 0,63 puntos en el índice, mientras que los segundos apenas alcanzan 0,43 puntos. En otras palabras, los/as Encargados/as de las redes tienen una percepción más favorable acerca de la suficiencia de recursos humanos, si se compara su mirada con los integrantes de las instituciones que conforman la red.

Sólo en las regiones de Tarapacá, Atacama y Coquimbo se observa que la percepción de los miembros de las redes es más favorable respecto de la que expresan los/as encargados/as comunales. Al examinar la composición de los/as

⁵ En el Anexo Metodológico de este informe se explicita la metodología de construcción de los índices. La fórmula utilizada es análoga para todos los índices empleados en este documento.

participantes de estas comunas se observa una amplia dispersión, perteneciendo en proporciones similares al área social, de educación y salud.

- En el caso de la región de Tarapacá, las comunas consideradas fueron Antofagasta, Calama, San Pedro de Atacama y Tocopilla.
- En la región de Atacama se consideró a las comunas de Caldera, Tierra Amarilla y Vallenar.
- En Coquimbo se consideró a participantes de las comunas de Paiguano e Illapel.

A nivel general, para cada una de las preguntas que compone el índice, se observan las siguientes frecuencias:

		Las organizaciones de la red comunal cuentan con horas profesionales suficientes para la atención del niño/a y su familia		Las organizaciones de la red comunal cuentan con horas administrativas suficientes para registrar las prestaciones que niños y niñas reciben		Las organizaciones de la red comunal cuentan con profesionales suficientes para garantizar entrega oportuna de prestaciones	
ENCARGADOS/AS	PARTICIPANTES	ENCARGADOS/AS	PARTICIPANTES	ENCARGADOS/AS	PARTICIPANTES	ENCARGADOS/AS	PARTICIPANTES
Todas	SI	5,2%	46,6%	14,8%	36,6%	5,9%	44,4%
La Mayoría		40,3%		54,4%		53,9%	
Unas pocas	NO	52,6%	53,4%	25,5%	63,4%	33,6%	55,6%
Ninguna		1,9%		5,4%		6,6%	

Se aprecia que en lo que respecta al índice de Encargados/as, la variable referida a las horas profesionales suficientes para la atención del niño/a y su familia es aquella que alcanza valores más críticos respecto de las demás y que por lo tanto explicaría en mayor grado el puntaje obtenido. De hecho, en tal variable el 52,6% indica que sólo unas pocas organizaciones cuentan con las horas requeridas.

Por el lado de los participantes, la variable crítica refiere a la disponibilidad de horas administrativas suficientes para registrar las prestaciones de las organizaciones de la red comunal (36,6%).

Estos resultados desarrollados según las tres principales profesiones, se desagregan de la siguiente forma.

		Las organizaciones de la red comunal cuentan con horas profesionales suficientes para la atención del niño/a y su familia						Las organizaciones de la red comunal cuentan con horas administrativas suficientes para registrar las prestaciones que niños y niñas reciben						Las organizaciones de la red comunal cuentan con profesionales suficientes para garantizar entrega oportuna de prestaciones					
ENCARGADOS/AS	PARTICIPANTES	ENCARGADOS/AS			PARTICIPANTES			ENCARGADOS/AS			PARTICIPANTES			ENCARGADOS/AS			PARTICIPANTES		
		AS	MAT	ED	AS	MAT	ED	AS	MAT	ED	AS	MAT	ED	AS	MAT	ED	AS	MAT	ED
Todas + La Mayoría	SI	54,1%	46,2%	75,0%	47,9%	28,6%	81,6%	68,0%	66,6%	0,0%	33,8%	28,6%	63,2%	59,3%	46,2%	100,0%	42,3%	28,6%	78,9%
Unas pocas + ninguna	NO	45,9%	54,0%	25,0%	52,1%	71,4%	18,4%	32,1%	33,3%	100,0%	66,2%	71,4%	36,8%	40,8%	53,9%	0,0%	33,8%	71,4%	21,1%

AS: Asistente Social
 MAT: Matró/a
 ED: Educadora de Párvulos

La tabla anterior permite apreciar que en todas las dimensiones evaluadas, las Educadoras de Párvulos cuentan con una percepción mayoritariamente favorable acerca de la disponibilidad de horas y de profesionales para atender a los niños, niñas y sus familias (salvo Encargados/as al momento de registrar las prestaciones).

La percepción más crítica se revela, en todos los casos, entre matronas, quienes observan, tanto a nivel de encargados/as y participantes, que habría insuficiente disponibilidad de recursos horarios y profesionales para que las redes cumplan con la labor que tienen encomendada.

Asistentes Sociales ocupan una posición intermedia, donde prevalece una percepción crítica.

Finalmente, cabe hacer notar que en general (salvo en el caso de las educadoras de párvulos) la percepción acerca de los componentes evaluados es más favorable entre encargados/as que entre participantes de las redes.

Finalmente, los resultados precedentes expresados de acuerdo al área de desempeño de los participantes permiten apreciar lo siguiente.

	Las organizaciones de la red comunal cuentan con horas profesionales suficientes para la atención del niño/a y su familia			Las organizaciones de la red comunal cuentan con horas administrativas suficientes para registrar las prestaciones que niños y niñas reciben			Las organizaciones de la red comunal cuentan con profesionales suficientes para garantizar entrega oportuna de prestaciones		
	SOCIAL	SALUD	EDUCACIÓN	SOCIAL	SALUD	EDUCACIÓN	SOCIAL	SALUD	EDUCACIÓN
SI	46,4%	31,9%	82,9%	36,2%	25,9%	61,0%	44,9%	29,3%	80,5%
NO	53,6%	68,1%	17,1%	63,8%	74,1%	39,0%	55,1%	70,7%	19,5%

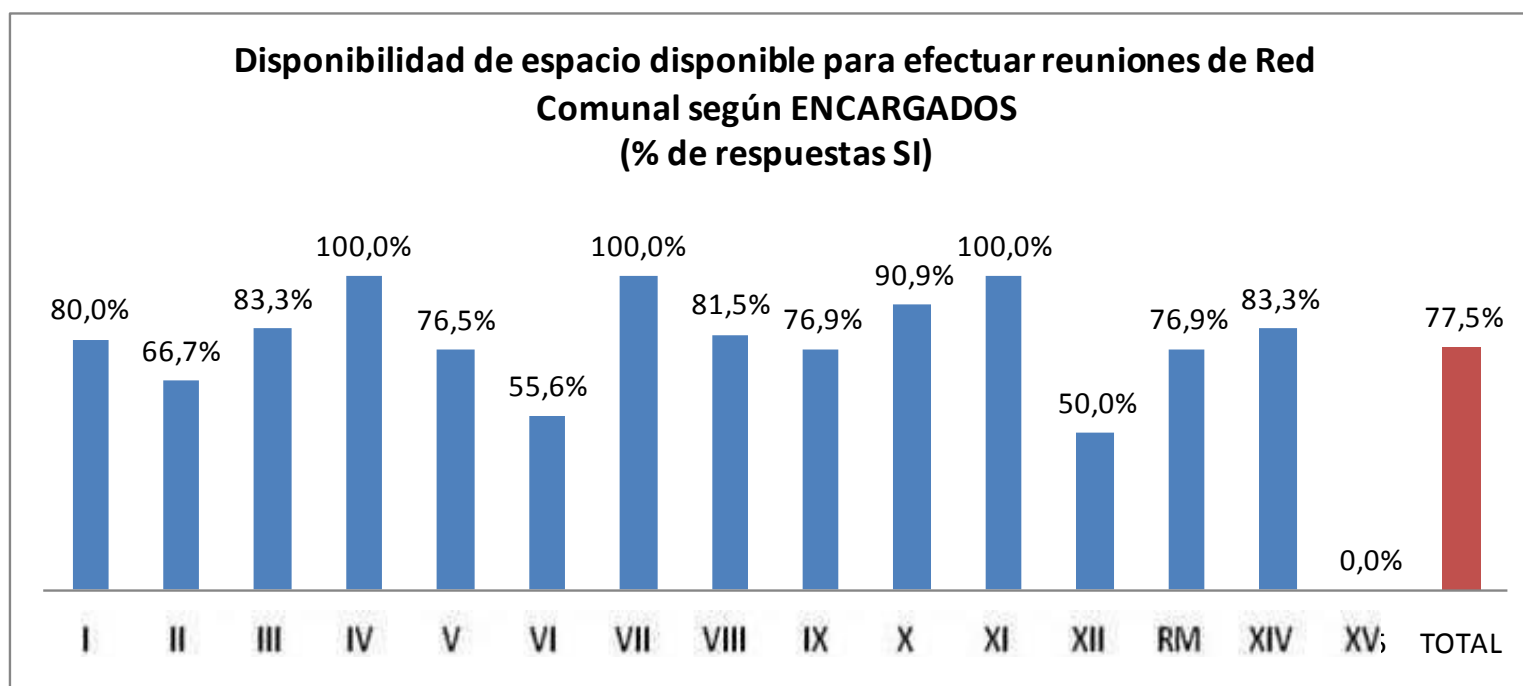
Según se advierte en la tabla, la disponibilidad de horas profesionales, horas administrativas y profesionales propiamente tales es mucho mayor entre quienes se desempeñan en el sector educación, seguidos de los profesionales y técnicos que se desempeñan en áreas sociales. Quienes declaran una disponibilidad menor de tiempo son quienes laboran en el ámbito de la salud.

3.1.3. DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA

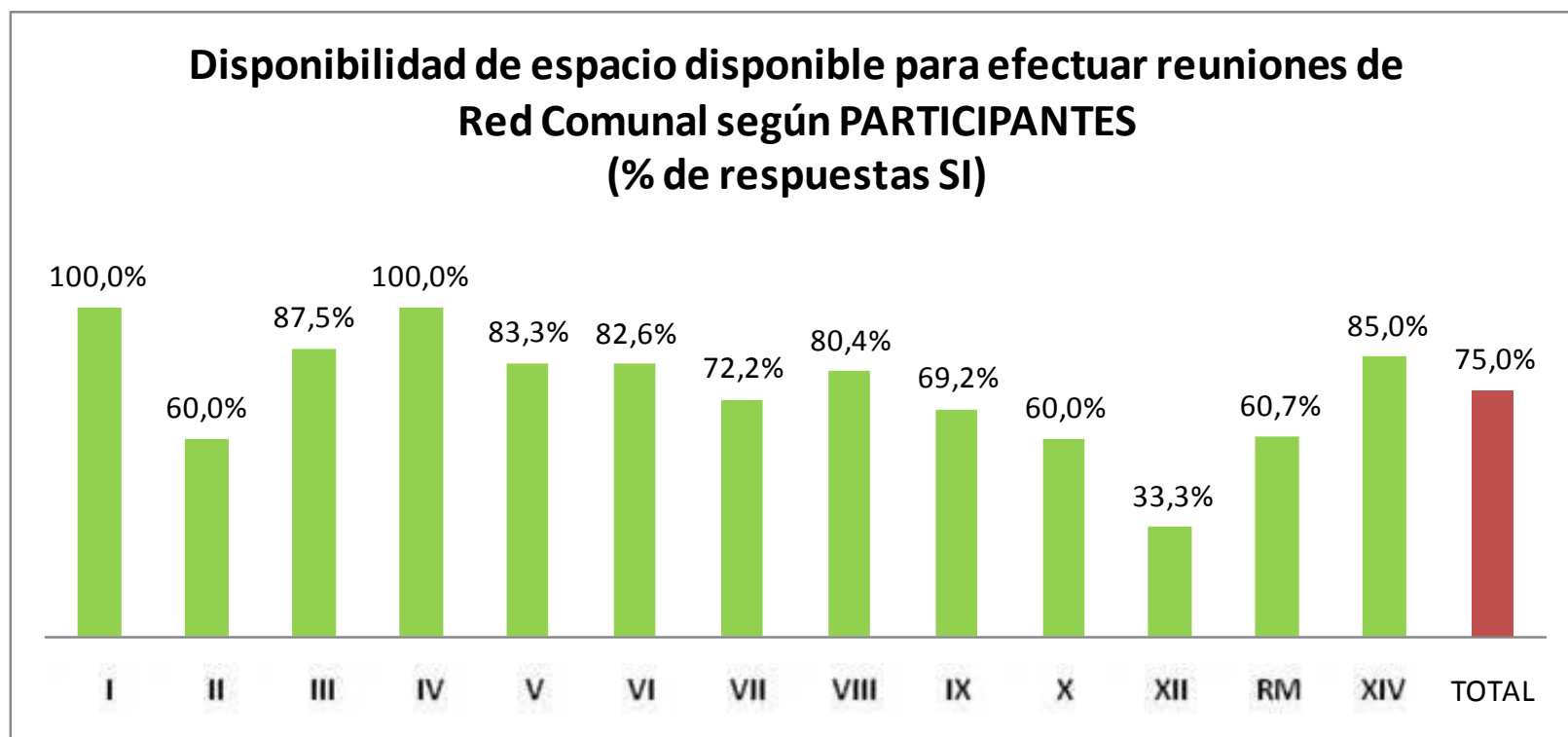
En este apartado se reporta acerca de las características de la infraestructura disponible a nivel de las redes CHCC.

3.1.3.1. Espacio físico disponible

El 77,5% de los Encargados/as de las redes estima que dispone de espacio suficiente para llevar a cabo las reuniones de la red comunal. En la región de Arica y Parinacota no se aprecian encargados/as que señalen disponer de espacio suficiente para llevar a cabo tales tareas.



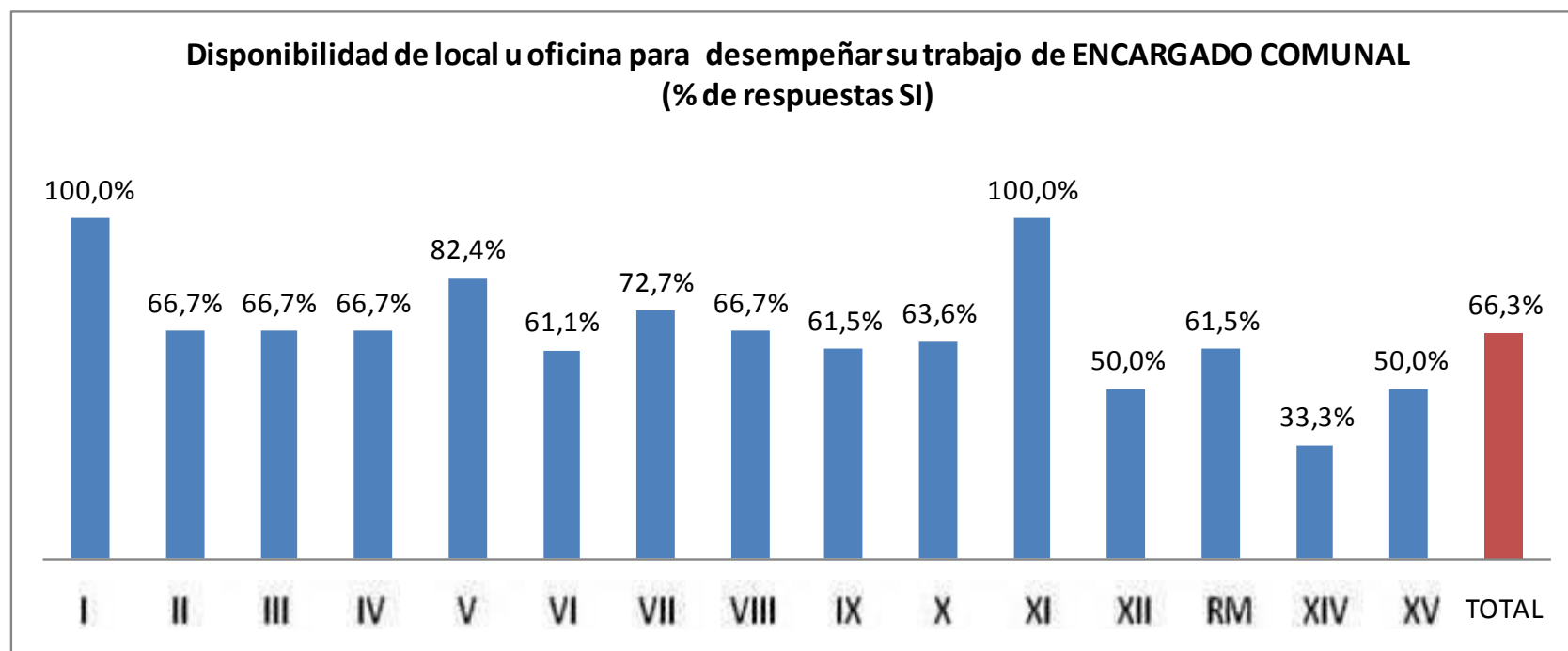
Por parte de los/as Participantes, el 75% declara que cuenta con espacio disponible para la realización de las reuniones de Red. La región de Magallanes es aquella donde los consultados cuentan con un juicio más crítico respecto de esta dimensión.



Como puede apreciarse, en este sentido la opinión de Encargados/as y Participantes tiende a ser coincidente en lo general, pues no se advierten diferencias significativas entre ambos grupos en el resultado global.

3.1.3.2. Disponibilidad de local u oficina para trabajar

El 66,3% de los encargados y encargadas comunales señala disponer de un local u oficina para cumplir con su rol. La situación más crítica es la que se observa en la región de Los Ríos (33,3%), seguida de la región de Magallanes y Arica-Parinacota (50% en ambos casos).

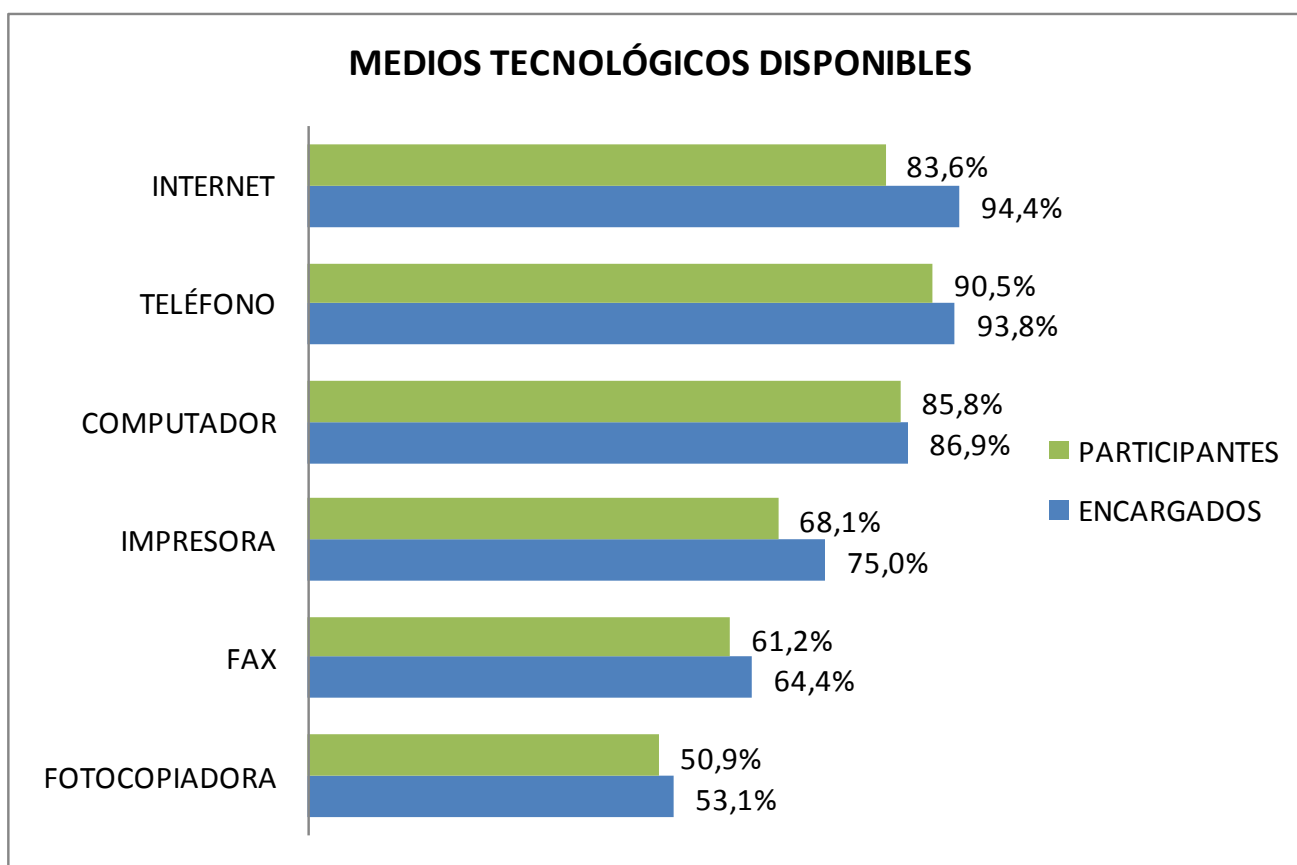


Estos resultados son una luz de alerta acerca de la realidad que deben enfrentar los Encargados/as de las redes, pues se estima que una condición básica para que puedan cumplir con su rol se relaciona con la disponibilidad de un espacio habilitado para desempeñar sus funciones⁶.

⁶ Esto implica la disponibilidad de un espacio apto para cumplir con sus funciones que no debe ser exclusivo necesariamente.

3.1.3.3. Medios tecnológicos disponibles

En este plano se observan tendencias similares entre Encargados/as y Participantes de las redes CHCC, sin embargo se visualiza que entre los primeros hay una mayor proporción de actores equipados de medios tecnológicos. Llama la atención que a nivel de encargados/as se declare mayor acceso a Internet que a Teléfono (94,4% vs. 93,8%).



Lo representado en el gráfico anterior se desagrega en el siguiente recuadro según región.

	INTERNET		TELÉFONO		COMPUTADOR		IMPRESORA		FAX		FOTOCOPIADORA	
	ENC.	PART.	ENC.	PART.	ENC.	PART.	ENC.	PART.	ENC.	PART.	ENC.	PART.
I	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	50,0%	60,0%	100,0%
II	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	90,0%	83,3%	70,0%	66,7%	70,0%
III	100,0%	62,5%	100,0%	100,0%	83,3%	87,5%	83,3%	62,5%	83,3%	37,5%	66,7%	25,0%
IV	83,3%	100,0%	83,3%	100,0%	83,3%	100,0%	83,3%	100,0%	83,3%	66,7%	33,3%	100,0%
V	94,4%	93,3%	88,9%	93,3%	88,9%	93,3%	83,3%	86,7%	61,1%	73,3%	50,0%	53,3%
VI	94,4%	91,3%	83,3%	87,0%	88,9%	87,0%	66,7%	60,9%	44,4%	52,2%	27,8%	56,5%
VII	100,0%	100,0%	100,0%	88,9%	81,8%	94,4%	81,8%	72,2%	45,5%	72,2%	36,4%	33,3%
VIII	88,9%	76,1%	100,0%	91,3%	85,2%	76,1%	77,8%	52,2%	74,1%	56,5%	66,7%	52,2%
IX	100,0%	50,0%	100,0%	76,9%	100,0%	69,2%	83,3%	65,4%	50,0%	50,0%	75,0%	38,5%
X	100,0%	86,7%	90,9%	93,3%	90,9%	86,7%	63,6%	66,7%	54,5%	66,7%	27,3%	60,0%
XI	100,0%	-	100,0%	-	100,0%	-	50,0%	-	100,0%	-	50,0%	-
XII	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	66,7%	100,0%	33,3%
RM	100,0%	85,7%	100,0%	96,4%	76,9%	89,3%	65,4%	64,3%	65,4%	57,1%	65,4%	42,9%
XIV	83,3%	95,0%	66,7%	85,0%	66,7%	90,0%	33,3%	70,0%	66,7%	75,0%	33,3%	65,0%
XV	0,0%	-	50,0%	-	100,0%	-	50,0%	-	0,0%	-	0,0%	-

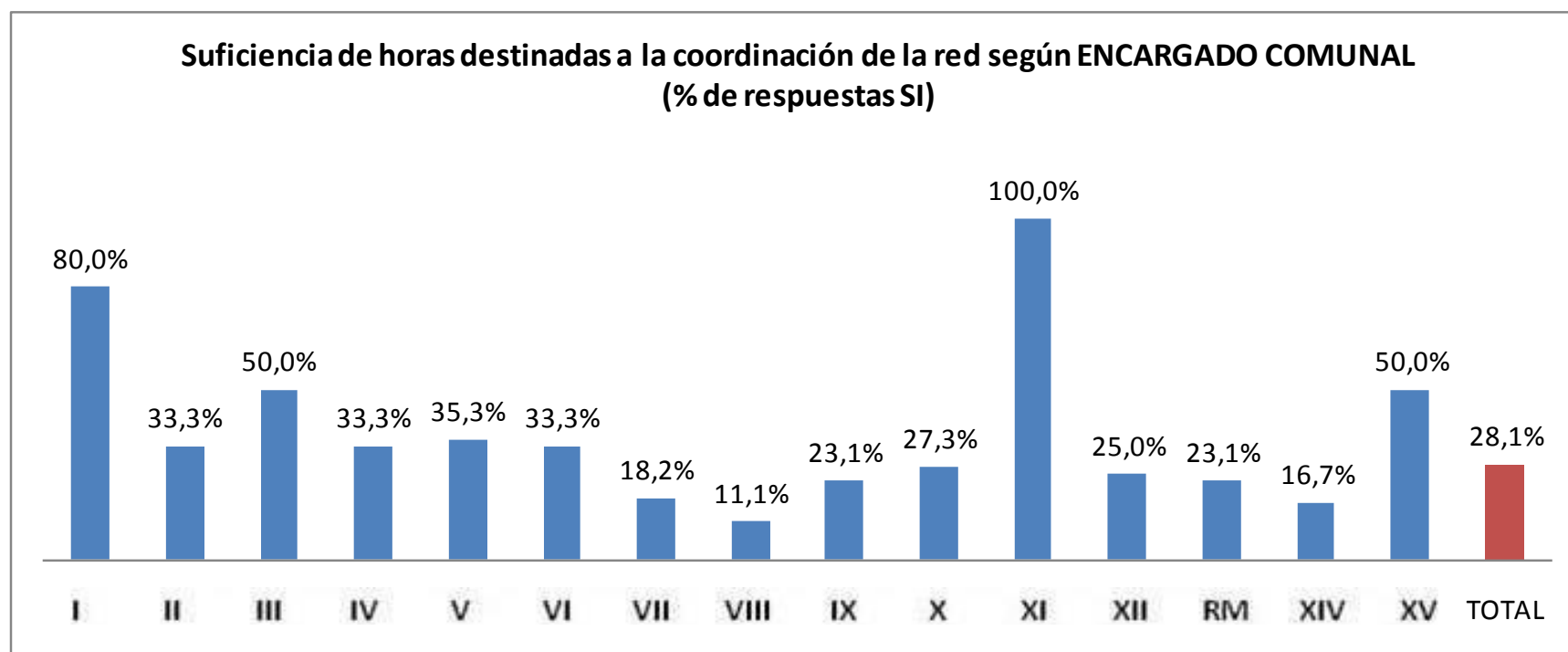
Cabe destacar la situación de las regiones de Magallanes, Tarapacá y Antofagasta por ser aquellas que aparecen como mejor equipadas.

El caso particular de la región de Arica y Parinacota refleja la situación inversa, pues figura como la más carenciada de todo el país.

3.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS COORDINACIONES COMUNALES

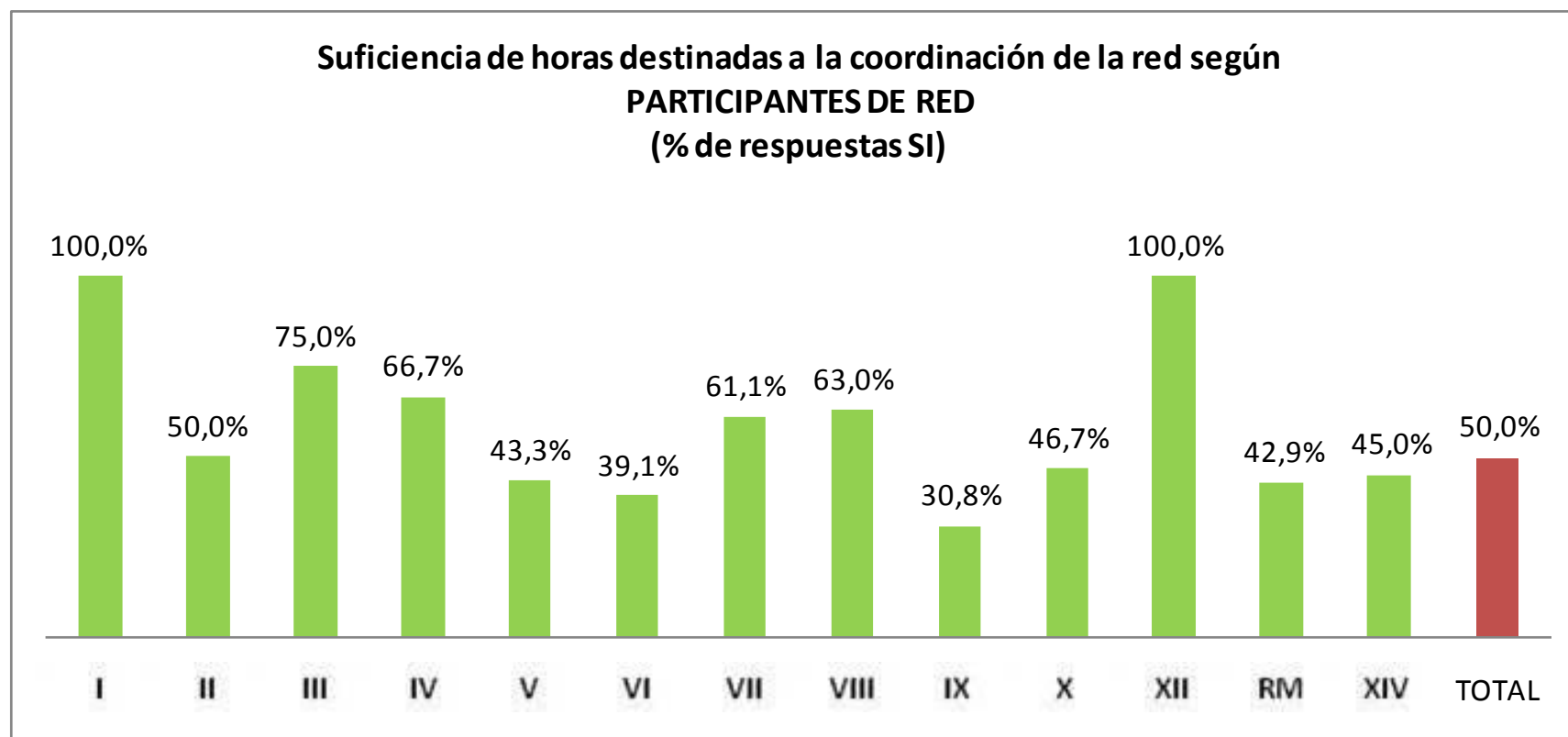
3.1.4.1. Suficiencia de horas destinadas a la coordinación

La opinión predominante de parte de los Encargados/as comunales de CHCC es clara acerca de la disponibilidad de tiempo para ejercer las labores de coordinación. Sólo el 28,1% considera que dispone de horas suficientes, siendo excepciones los encargados/as consultados en las regiones de Aysén y Tarapacá.



En definitiva, si se considera que una de las funciones básicas de los Encargados/as es ejercer acciones de coordinación, estos resultados también son una luz de alarma que cabría explorar en detalle para tomar medidas correctivas.

En cuanto a los/as participantes, los resultados son levemente más favorables pero no por ello satisfactorios. En promedio, el 50% estima que cuenta con horas suficientes para ejercer acciones de coordinación. En este caso contrasta la realidad de las regiones de Tarapacá y Magallanes -donde todos los consultados estiman que disponen del tiempo suficiente- con lo expresado en las regiones de La Araucanía y del Libertador Bernardo O’higgins -donde quienes tienen una percepción favorable sobre este punto no alcanzan el 40%.



En definitiva, los resultados aquí expuestos permiten suponer que la labor de coordinación se hace más compleja para los/las encargados/as comunales de las redes, particularmente por no contar con suficiente tiempo para ejercer adecuadamente esta labor.

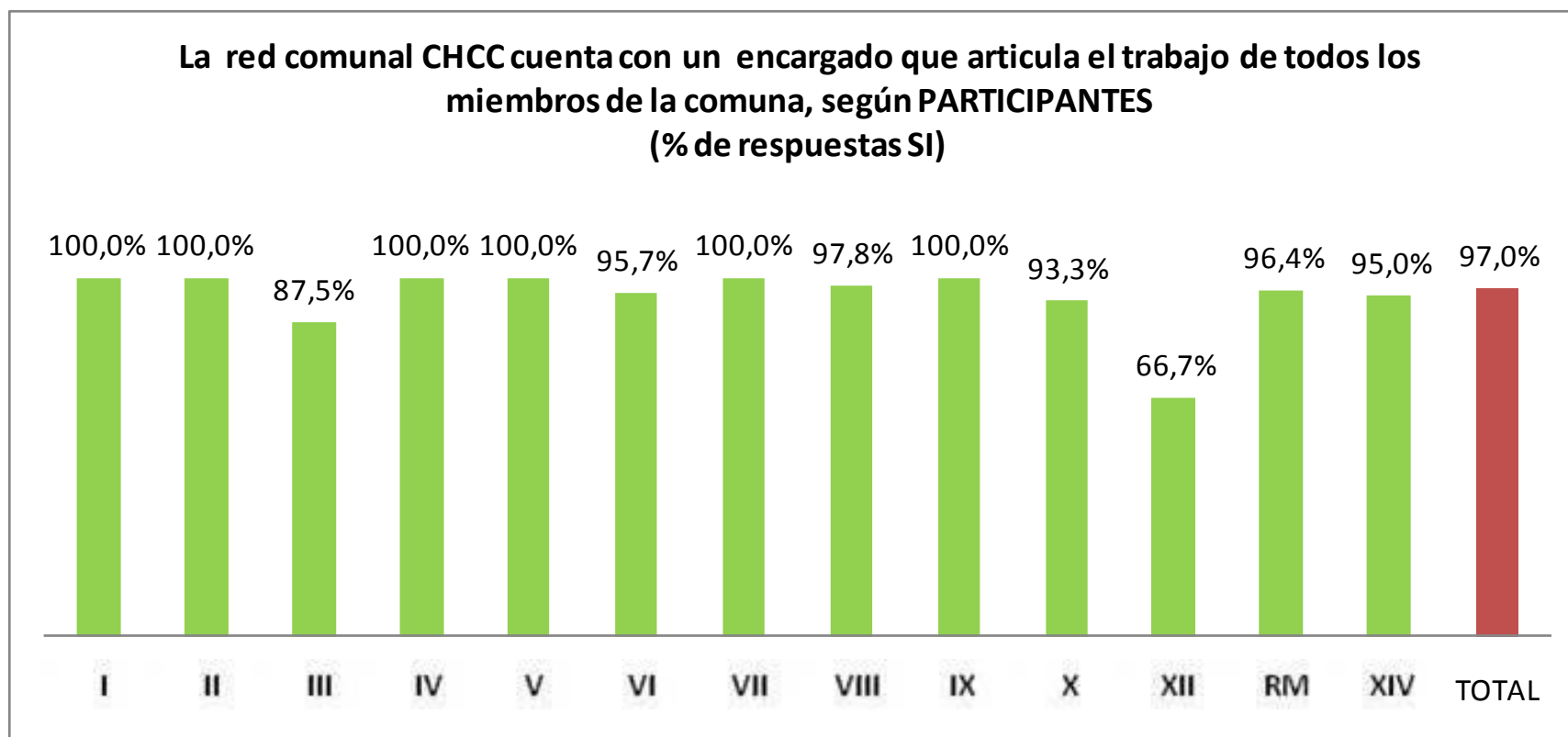
3.1.4.2. Periodicidad de las reuniones de la red comunal

En cuanto a la periodicidad de las reuniones, se observa que el 83,8% de los/as Encargados/as dijo reunirse con frecuencia. Cabe destacar que hay un 1,9% que manifestó no saber o no disponer de información acerca de la periodicidad con que la red se reúne. Estos resultados provendrían de redes en estado de consolidación donde los/as Encargados/as se encuentran asumiendo desde hace poco tiempo su coordinación.



3.1.4.3. Presencia de articulador

La gran mayoría (97%) de los/as participantes de las redes estima que existe una figura que cumpla con el rol de articular el trabajo de las redes CHCC. Las regiones donde se observa un juicio más crítico al respecto corresponden a Aysén (66,7%) y Atacama (87,5%).



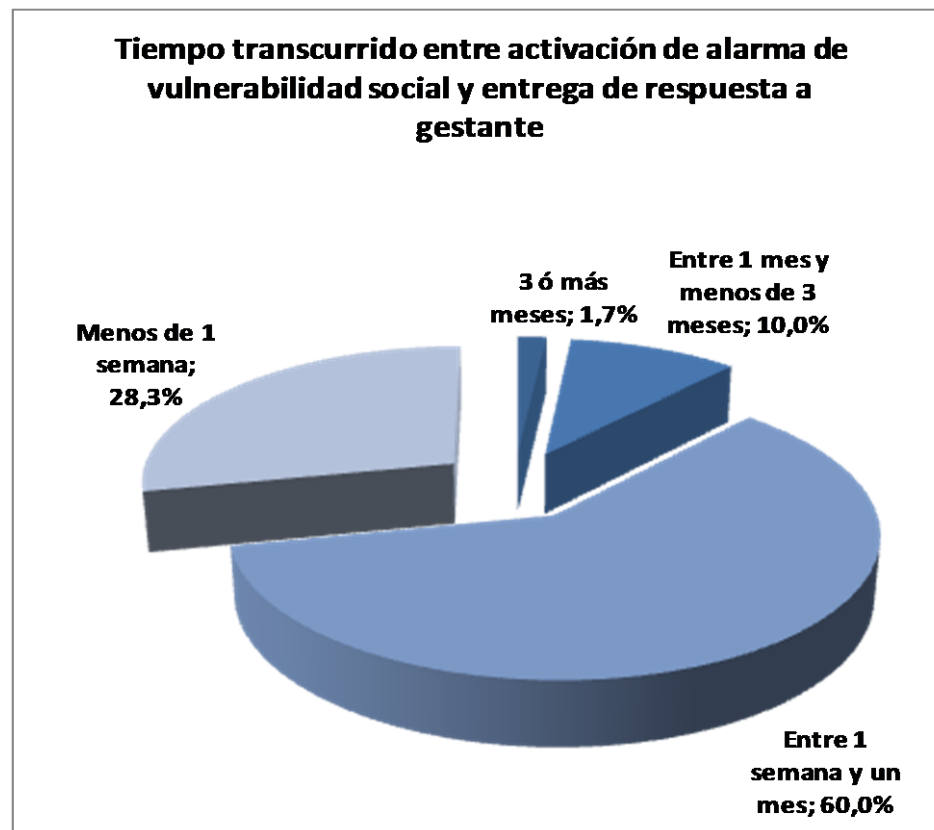
3.1.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS DERIVACIONES ENTRE INSTITUCIONES

3.1.5.1. Tiempo transcurrido entre activación de alarma de vulnerabilidad social⁷ y entrega de respuesta a gestante

En este nivel cabe destacar que un 25% de los/as encargados/as consultados señala no contar con información suficiente para evaluar el tiempo transcurrido.

De todos modos, y tal como se aprecia en el gráfico, a nivel general se advierte que en el 60% de las comunas que sí disponen de información respecto de este punto⁸, el tiempo de respuesta oscila entre 1 semana y 1 mes. En el 28,3% el tiempo de respuesta sería de menos de 1 semana, mientras que en el 10% tal tiempo estaría entre 1 mes y 3 meses.

Sólo un porcentaje marginal (1,7%) declara que el tiempo de reacción supera los tres meses.



⁷ Alarma de vulnerabilidad: Para la gestión integrada de los apoyos diferenciados, algunos de los factores de riesgo evaluados por EPsA (Evaluación Psicosocial Abreviada aplicada en el primer control de embarazo) son considerados situaciones de vulnerabilidad social que pueden implicar el acceso a prestaciones diferenciadas en la red comunal de Chile Crece Contigo. Estas situaciones de vulnerabilidad social pueden corresponder a cualquiera de las siguientes:

1. Gestante de 17 años o menos; 2. Edad gestacional de 20 semanas o más al ingreso; 3. Gestante con escolaridad básica incompleta; 4. Gestante con alguna discapacidad permanente (física o psíquica); 5. Otro factor de vulnerabilidad social detectado por el equipo de salud.

⁸ El 60% equivale a 72 comunas sobre un total de 120 que contaba con información sobre este tópico. 40 encargados comunales declararon carecer de información al respecto.

Según región, las tendencias más importantes son las siguientes:

REGIÓN	TENDENCIA PRINCIPAL
I	Entre 1 semana y 1 mes (80,0%)
II	Menos de 1 semana (50,0%)
III	Entre 1 semana y 1 mes (50,0%); Menos de 1 semana (50,0%)
IV	Entre 1 semana y 1 mes (75,0%)
V	Entre 1 semana y 1 mes (69,2%)
VI	Entre 1 semana y 1 mes (56,3%)
VII	Entre 1 semana y 1 mes (57,1%)
VIII	Entre 1 semana y 1 mes (60,0%)
IX	Entre 1 semana y 1 mes (72,7%)
X	Entre 1 semana y 1 mes (85,7%)
XI	Menos de 1 semana (100,0%)
XII	Menos de 1 semana (100,0%)
RM	Entre 1 semana y 1 mes (57,1%)
XIV	Entre 1 semana y 1 mes (40,0%); Entre 1 mes y menos de 3 meses (40,0%)
XV	Entre 1 semana y 1 mes (100,0%)

En este caso se advierte que las regiones destacadas en cuanto a los tiempos de respuesta de activación de la alarma de vulnerabilidad son Aysén y Magallanes, donde la totalidad de los/as encargados/as dice que la temporalidad es menor a una semana.

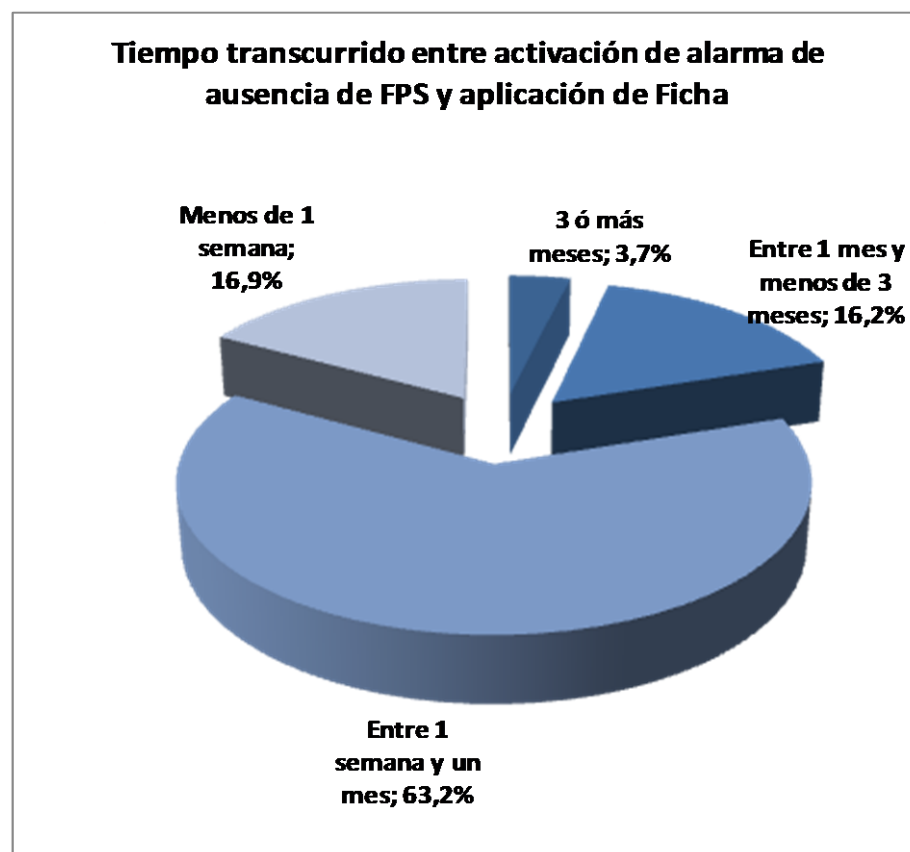
Por otra parte, los resultados antes descritos, ordenados de acuerdo a la disponibilidad de medios de comunicación (teléfono e internet) y disponibilidad de espacio para reunirse y trabajar, son los siguientes:

	Dispone de teléfono	Dispone de Internet	Cuenta con espacio para reunirse	Cuenta con espacio para trabajar	TOTAL PAÍS
Menos de una semana	29,2%	30,4%	31,1%	33,3%	28,3%
Entre una semana y un mes	60,2%	58,9%	56,7%	53,8%	60,0%
Entre 1 mes y menos de 3 meses	8,8%	8,9%	10,0%	11,5%	10,0%
3 ó más meses	1,8%	1,8%	2,2%	1,3%	1,7%

De la tabla anterior se observa que disponer de algunos medios de comunicación como teléfono e internet no parece ser determinante al momento de establecer el tiempo de respuesta a la gestante. Lo propio ocurre con la disponibilidad de espacio para reunirse o trabajar. No obstante lo anterior, es importante hacer notar que en comparación con los resultados a nivel país, donde se observa la presencia de medios o espacios, aumenta la proporción de respuestas a gestantes que toman menos de una semana.

3.1.5.2. Tiempo transcurrido entre activación de alarma de ausencia de FPS y aplicación de ficha.

En este plano, el 15% de los consultados declara no saber el tiempo que transcurre entre la detección de ausencia de Ficha de Protección Social y su aplicación. Sin embargo, la percepción mayoritaria de los/as encargados/as de las redes demuestra que en el 63,2% de los casos el tiempo transcurrido oscila entre 1 semana y un mes. 16,9% señala que el lapso de tiempo es menor a 1 semana, mientras que el 16,2% estima que se sitúa entre 1 mes y 3 meses.



Según región, las tendencias más importantes son las siguientes:

REGIÓN	TENDENCIA PRINCIPAL
I	Entre una semana y un mes (80,0%)
II	Entre una semana y un mes (50,0%)
III	Entre 1 mes y 3 meses (33,3%); Entre 1 semana y 1 mes (33,3%); Menos de una semana (33,3%)
IV	Entre una semana y un mes (100,0%)
V	Entre una semana y un mes (53,3%)
VI	Entre una semana y un mes (62,5%)
VII	Entre una semana y un mes (66,7%)
VIII	Entre una semana y un mes (83,3%)
IX	Entre una semana y un mes (41,7%); Menos de una semana (47,7%)
X	Entre una semana y un mes (66,7%)
XI	Menos de una semana (100,0%)
XII	Entre una semana y un mes (100,0%)
RM	Entre una semana y un mes (69,6%)
XIV	Entre 1 mes y menos de 3 meses (50,0%)
XV	Entre una semana y un mes (100,0%)

En este plano, la región que más se destaca es la de Aysén (100,0%), seguida de La Araucanía (47,7%) en cuanto a la proporción de encargados/as que dicen que la aplicación de la Ficha de Protección Social toma menos de una semana.

El detalle del tiempo transcurrido entre la activación de la alarma de vulnerabilidad y la aplicación de la Ficha de Protección Social, según medios de comunicación y espacios disponibles para trabajar es el siguiente:

	Dispone de teléfono	Dispone de Internet	Cuenta con espacio para reunirse	Cuenta con espacio para trabajar	TOTAL PAÍS
Menos de una semana	17,8%	18,0%	20,4%	20,2%	16,9%
Entre una semana y un mes	62,8%	63,3%	61,2%	59,6%	63,2%
Entre 1 mes y menos de 3 meses	15,5%	14,8%	15,5%	15,7%	16,2%
3 ó más meses	3,9%	3,9%	2,9%	4,5%	3,7%

Los resultados anteriores, ordenados de acuerdo a la disponibilidad de medios de comunicación (teléfono e internet) y disponibilidad de espacio para reunirse y trabajar, no permiten observar diferencias significativas, aunque los tiempos tienden a ser menores donde hay espacios para reunirse y trabajar.

3.2. SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN GLOBAL DE LAS REDES COMUNALES CHCC

Los resultados expuestos en esta sección toman como modelo el Esquema de Gestión Global de las Redes Comunes Chile Crece Contigo, el cual ha sido elaborado por la Unidad de Gestión Territorial de la Secretaría Ejecutiva Chile Solidario con el propósito de entregar orientaciones para la instalación y conformación de las Redes Comunes CHCC. Esta propuesta analítica fue elaborada por la contraparte técnica de este estudio y adaptada por el consultor.

El esquema utilizado en este análisis establece tres funciones relacionadas con la operación de las redes, a saber:

- Función Principal
- Funciones de Soporte
- Funciones Complementarias

Como se podrá apreciar, se han asociado algunas preguntas del cuestionario aplicado a cada una de las funciones antes señaladas, lo que permite configurar un panorama acerca del estado actual de las redes.

El análisis integrado de estas funciones entregará una visión acerca de la Gestión Global de las Redes CHCC, la que puede ser entendida como la existencia de procedimientos relacionados con la coordinación, articulación, gestión de la información, gestión del conocimiento, existencia de mecanismos de trabajo, sistemas de monitoreo y seguimiento, e iniciativas de planificación entre los componentes de la red.

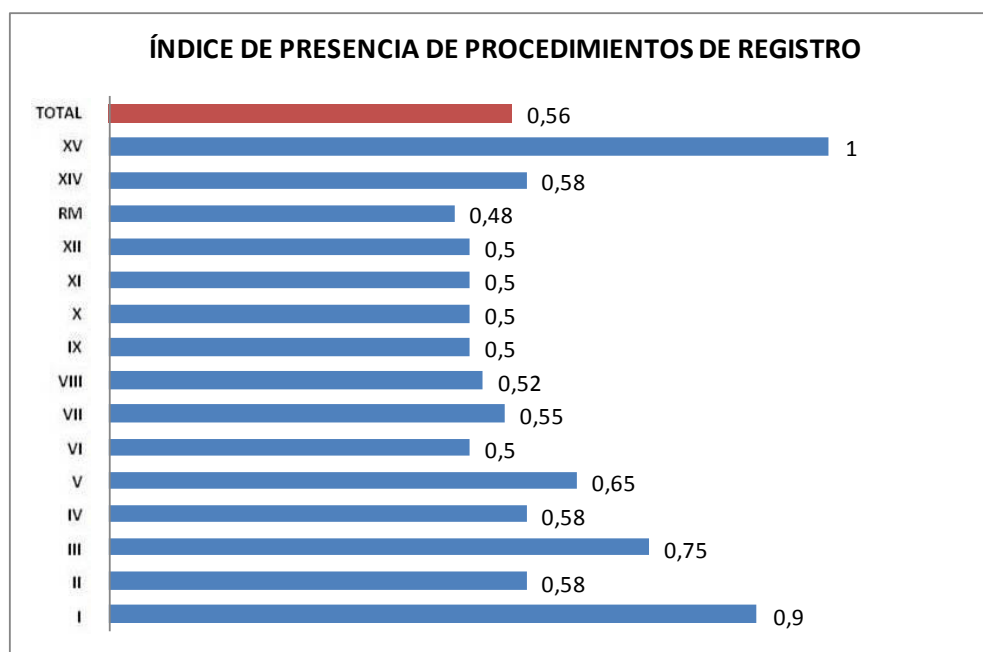
Para facilitar este análisis, para cada una de las funciones ya enunciadas se presenta un índice que toma valores entre 0 y 1, donde 0 indica ausencia del atributo evaluado y 1 presencia plena del mismo. La integración de los índices parciales permite obtener un índice unitario que ilustra la Gestión Global de las Redes.

3.2.1. METAS DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA RED COMUNAL

En esta sección se reporta si las Redes Comunes gestionan en forma sistemática la incorporación de todas las niñas y niños atendidos en el sistema público de salud, desde el primer control prenatal de sus madres. Es por ello que los resultados alcanzados en este plano deben ser interpretados como la existencia de procedimientos estandarizados y acciones capaces de garantizar las derivaciones necesarias de las niñas y niños en condición de vulnerabilidad. Asimismo, el cumplimiento de esta función refleja la existencia de procedimientos para la entrega de prestaciones universales y/o diferenciadas.

3.2.1.1. Procedimientos de registro

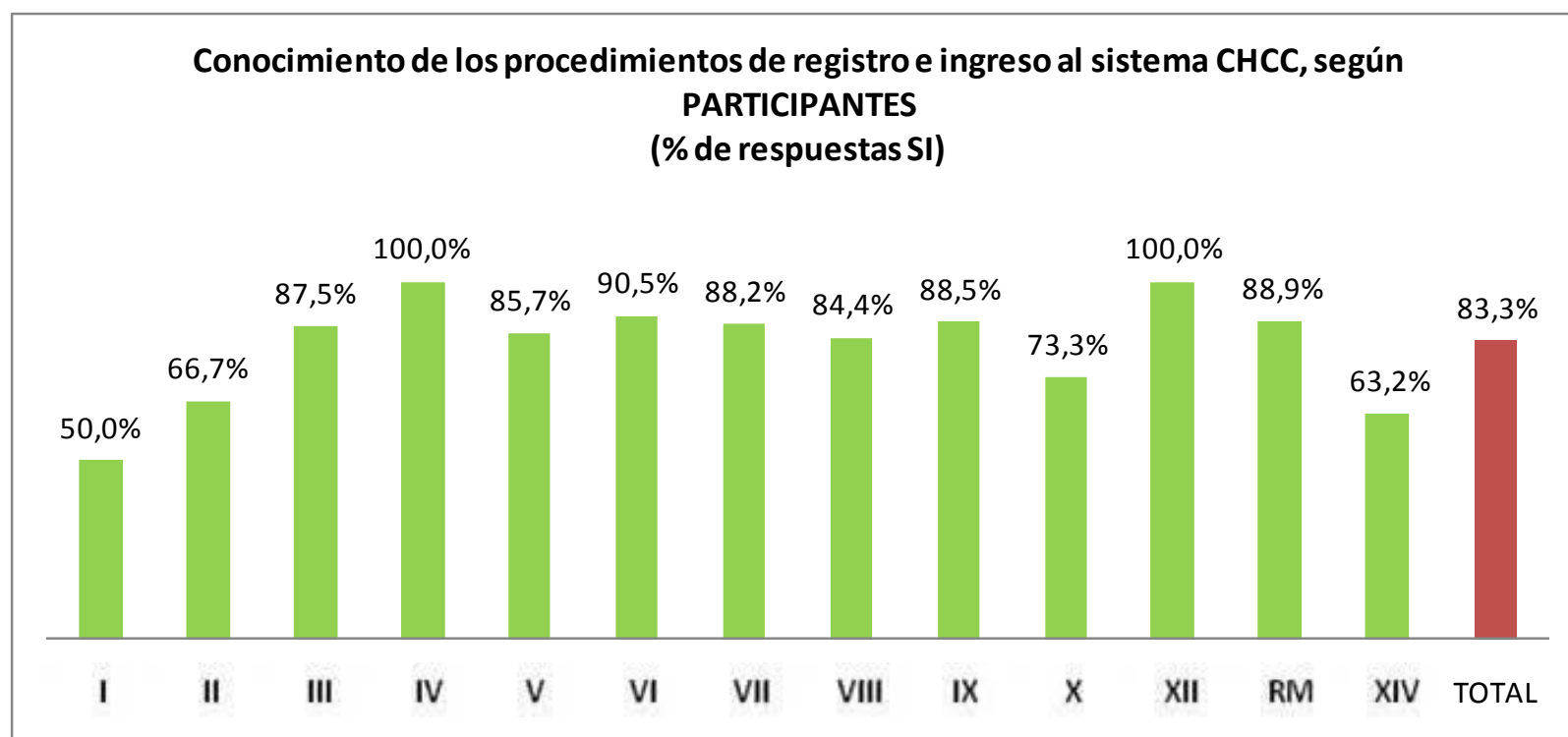
Se elaboró un índice que refleja la presencia de procedimientos de registro de parte del encargado comunal CHCC y de la red comunal. El valor 1 significa que todos los actores de la red cuentan e implementan procedimientos de registro y 0 significa la ausencia total de tales procedimientos.



Como se aprecia, en todas las regiones del país existen falencias para cumplir con estos procedimientos que han de ser propios de la función principal del sistema CHCC. De hecho, el índice total alcanza 0,56 puntos. Las regiones con mejor puntaje son Arica y Parinacota, donde se cumple plenamente con esta función, y Tarapacá, donde el cumplimiento se acerca a lo óptimo.

Cabe destacar que la región que presenta mayores deficiencias con respecto a esta dimensión corresponde a la Metropolitana, donde se alcanza un índice de 0,48 puntos.

Por otra parte, el nivel de conocimiento de los/as participantes de las redes acerca de los procedimientos de registro parece ser elevado, pues el 83,3% afirma saber en qué consisten, tal como se expresa en la gráfica (cabe destacar que el 4,3% declara no tener información para responder a esta pregunta).



Los miembros de las regiones de Coquimbo y Magallanes son quienes disponen de un mayor nivel de información, mientras en las regiones de Tarapacá, de Los Ríos y de Antofagasta se ubican los más desinformados.

Lo anterior visualizado a nivel general de acuerdo a la disponibilidad de ciertos medios tecnológicos, y pertenencia a programa u organización, permite apreciar lo siguiente.

	DISPONE DE TELÉFONO	DISPONE DE INTERNET	ÁMBITO DE ACCIÓN			TOTAL PAÍS
CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO	83,2%	82,8%	SOCIAL	SALUD	EDUCACIÓN	83,3%
			76,6%	89,4%	74,4%	

De acuerdo a lo expresado en la tabla, disponer de teléfono o internet no impacta significativamente en el nivel de conocimiento de los procedimientos de registro. Sin embargo, el área de pertenencia sí implica un impacto, pues quienes pertenecen a organizaciones o instancias que se desenvuelven en el sector salud logran un mayor grado de conocimiento respecto de otros agentes.

Esta información según organización o programa se desagrega del siguiente modo:

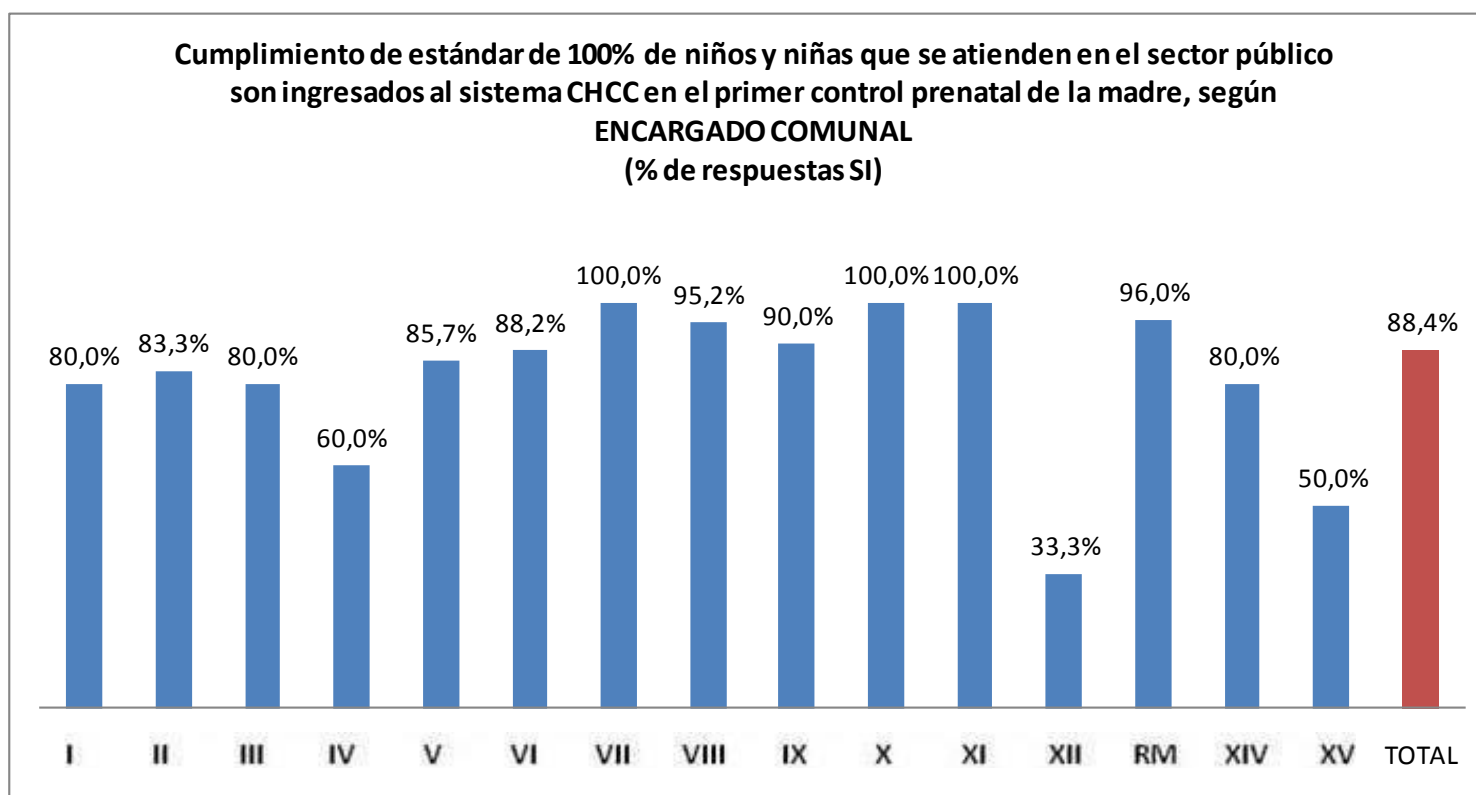
	CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO
CECOF	100,0%
DEPTO. DE SALUD MUNICIPAL	96,2%
JUNJI	90,0%
CES / CESFAM / CONSULTORIO / POSTA	88,0%
CENTRO / PROGRAMA DE LA MUJER / NIÑO	85,7%
DIDECO	83,3%
CHCC (*)	80,0%
HOSPITAL	80,0%
OPD	80,0%
MUNICIPALIDAD	79,4%
DEPTO. DE EDUCACIÓN MUNICIPAL	75,0%
PROGRAMA PUENTE / CHS	71,4%
INTEGRA	66,7%
JARDÍN INFANTIL / SALA CUNA	66,7%
DEPTO. SOCIAL MUNICIPAL	50,0%

Tal como se aprecia en la tabla, la totalidad de consultados/as pertenecientes a CECOF reconoce conocer los procedimientos de registro asociados al funcionamiento del sistema. Sin embargo, y en concordancia con lo expresado en la página anterior, las organizaciones vinculadas a salud demuestran tener un mayor nivel de conocimiento respecto del modo en que se llevan adelante estos procedimientos.

(*) Cabe destacar que hubo un número de participantes que se reconoció como parte del Sistema CHCC sin especificar su organización o programa de pertenencia.

3.2.1.2. Ingreso de niños al sistema desde el primer control pre natal

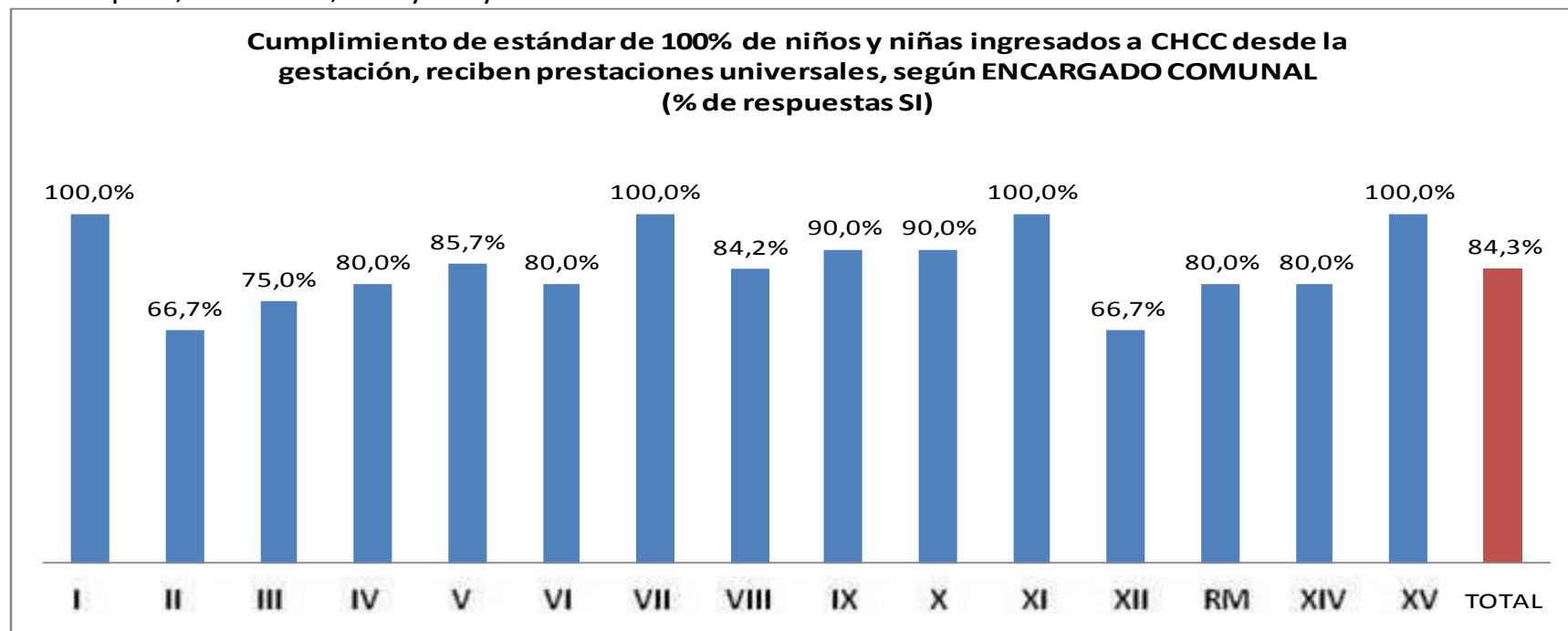
En este plano, el estándar de cumplimiento debiese ser de 100%, sin embargo se advierte que a nivel nacional sólo se cumple en el 88,4% de los casos. Cabe destacar que el 13,8% de los consultados señaló no saber si el estándar se cumple o no en su comuna. El panorama por región, es el que se detalla en el siguiente gráfico⁹.



⁹ Las comunas de la muestra donde los/as encargados/as dicen no tener información al respecto son: Tierra Amarilla en la región de Atacama; Andacollo en la región de Coquimbo; Valparaíso, Limache, Cartagena y Catemu en la región de Valparaíso; Codegua en la región del Libertador Bernardo O'higgins; Maule y Pelarco en la región del Maule; Santa Juana, Tirúa, Nacimiento, Alto Bío-Bío, San Carlos y San Ignacio en la región del Bío-Bío; Los Sauces y Victoria en la región de La Araucanía; Ancud y Purránque en la región de Los Lagos; Torres del Paine en la región de Magallanes; Huechuraba en la región Metropolitana y Río Bueno en la región de Los Ríos.

3.2.1.3. Entrega de prestaciones universales¹⁰

En este caso, el estándar de cumplimiento también es de 100%, sin embargo, el 16,3% de los/as encargados/as declara no saber si se cumple¹¹. Entre quienes disponen de información en torno a este punto, el 84,3% manifiesta que este requisito es abordado competentemente en sus comunas, destacando el caso de las regiones de Tarapacá, del Maule, de Aysén y Arica-Parinacota.

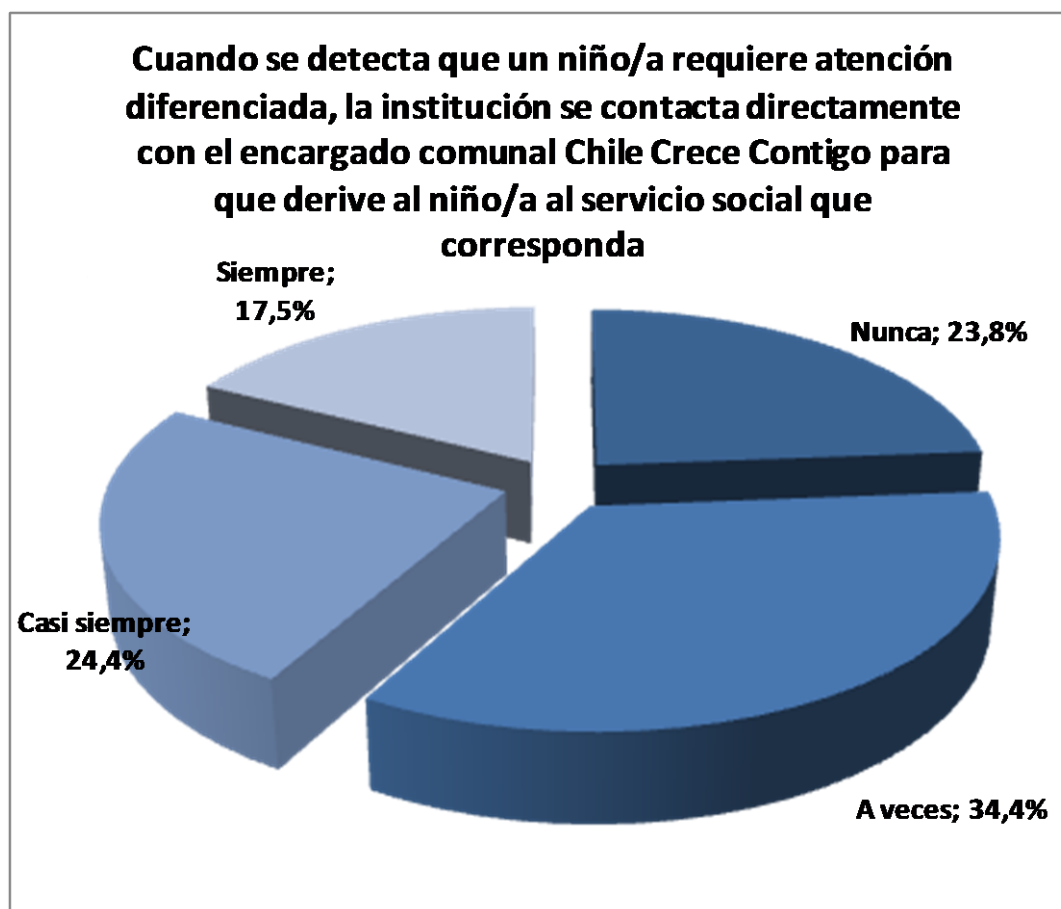


¹⁰ Prestaciones Universales: relacionada con el compromiso del Sistema de aportar “Acompañamiento a los niños y niñas desde el primer control del embarazo, hasta su ingreso al sistema escolar (nivel de transición mayor o pre kinder)”. La prestación universal principal, que permite la entrada de niños y niñas al sistema ChCC, corresponde al “Programa de Apoyo al Desarrollo Biopsicosocial”, que se implementa bajo la responsabilidad del Ministerio de Salud – MINSAL - a través de sus Servicios de Salud que se encuentran distribuidos a lo largo del país (28 en total) y sus redes de prestadores de servicios de salud pública, a saber, centros de salud (consultorios), postas rurales, centros de salud familiar y maternidades.

¹¹ Las comunas de la muestra donde hay desconocimiento al respecto son Caldera y Tierra Amarilla en la región de Atacama; Illapel en la región de Coquimbo; Valparaíso, San Esteban, Limache y Cartagena en la región de Valparaíso; Codegua, Graneros y Machalí en la región de O’iggins; Maule y Pelarco en la región del Maule; Santa Juana, Lebu, Tirúa, Nacimiento, Alto Bío-Bío, Chillán, San Carlos y San Ignacio en la región del Bío-Bío; Lautaro en la región de La Araucanía; Ancud en la región de Los Lagos; Torres del Paine en la región de Magallanes; Independencia en la región Metropolitana y Lanco en la región de Los Ríos.

3.2.1.4. Procedimientos de pesquisa y derivación

En cuanto a esta clase de procedimientos, se observa que sólo “a veces” (34,4%) las instituciones se contactan con el encargado comunal del CHCC para que se efectúen las derivaciones que corresponda. Un porcentaje importante declara que este tipo de contactos nunca se realiza (23,8%).



Según región, el panorama es el que se describe a continuación:

REGIÓN	SIEMPRE + CASI SIEMPRE
I	60,0%
II	50,0%
III	50,0%
IV	33,3%
V	44,4%
VI	50,0%
VII	54,6%
VIII	33,3%
IX	41,7%
X	36,4%
XI	50,0%
XII	25,0%
RM	38,5%
XIV	16,7%
XV	100,0%

En este caso, la región mejor posicionada es Arica y Parinacota seguida de la de Tarapacá.

Por otra parte, al cruzar estos datos con la disponibilidad de medios tecnológicos como teléfono e Internet se observa que disponer de ellos no parece influir significativamente en que se realice un contacto directo con el Encargado Comunal CHCC.

	DISPONE DE TELÉFONO	DISPONE DE INTERNET	TOTAL PAÍS
SIEMPRE + CASI SIEMPRE	42,7%	41,0%	41,9%
NUNCA + A VECES	57,3%	59,0%	58,1%

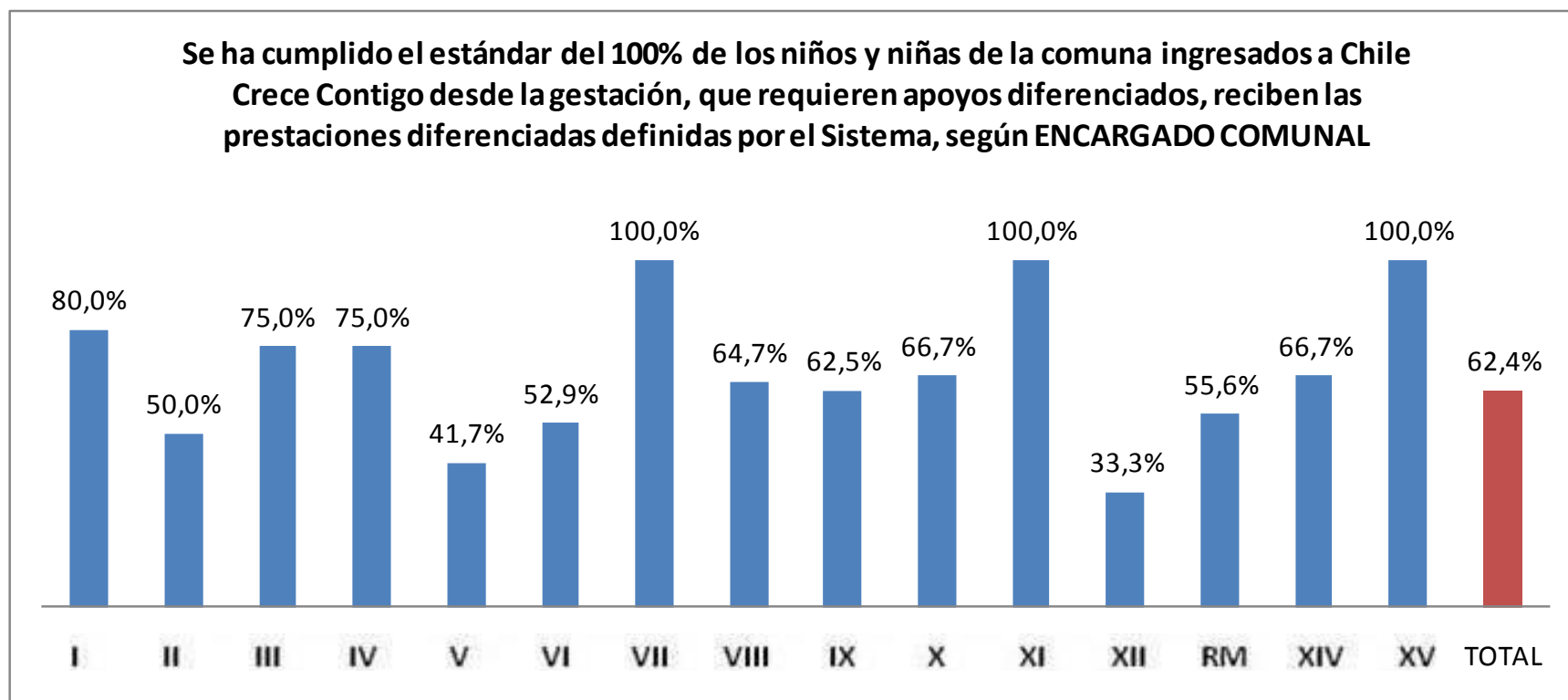
Finalmente, de acuerdo al área de pertenencia es posible distinguir lo siguiente.

	SOCIAL	SALUD	EDUCACIÓN	TOTAL PAÍS
SIEMPRE + CASI SIEMPRE	38,5%	46,0%	50,0%	41,9%
NUNCA + A VECES	51,5%	54,0%	50,0%	58,1%

En este caso se advierte una tendencia más favorable en el sector educación, donde la proporción de los que se comunican directamente con el encargado regional y los que no lo hacen es similar.

3.2.1.5. Entrega de prestaciones y apoyos diferenciados

Respecto de este tópico, el 26,9% de los/as encargados/as consultados indicó no contar con información al respecto. Entre quienes sí tenían conocimiento al respecto, sólo un 62,4% de los/as encargados/as comunales reconoce que se cumple el estándar referido a que el 100% de los niños y niñas que requieren apoyos diferenciados los reciban. La situación por región es la que se expresa en el siguiente gráfico.



Complementariamente con lo anterior, la relación entre el cumplimiento del estándar en cuestión y el área a la que pertenece el encargado comunal se expresa en la siguiente tabla, donde se visualiza un mayor grado de cumplimiento del estándar en el sector educación, seguido del social y salud.

	SALUD	EDUCACIÓN	SOCIAL	TOTAL PAÍS
CUMPLIMIENTO DEL ESTÁNDAR	59,4%	66,7%	64,0%	62,4%

Al visualizar la relación entre el cumplimiento del estándar respecto de la entrega de prestaciones al 100% de los niños y niñas ingresadas al sistema, y la existencia de instituciones suficientes en la red comunal como para asegurar la entrega de prestaciones donde sea necesario, se advierte una mayor tendencia al cumplimiento donde el número de instituciones es el adecuado (66,7% vs. 51,3%).

		La Red Comunal cuenta con una cantidad suficiente de instituciones para garantizar las prestaciones que ofrece el Sistema Chile Crece Contigo.		Total
		NO	SI	
Se ha cumplido el estándar del 100% de los niños y niñas de la comuna ingresados a Chile Crece Contigo desde la gestación, que requieren apoyos diferenciados, reciben las prestaciones diferenciadas definidas por el Sistema	NO	48,7%	33,3%	37,6%
	SI	51,3%	66,7%	62,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Sin embargo, al efectuar pruebas de significación estadística se constata que no hay evidencia suficiente que permita establecer una asociación real entre la suficiencia de instituciones y el cumplimiento del estándar aludido

en la tabla. De hecho, al examinar este estándar y establecer el grado de correlación¹² con otras variables, se establece que sí existe asociación estadísticamente significativa con:

- La red comunal se guía con plazos establecidos que definen una intervención oportuna (0,445)
- La red comunal cuenta con mecanismos que permitan que el proyecto continúe funcionando una vez acabados los fondos asignados por concepto de apoyo al desarrollo infantil (0,439)
- La red comunal ha definido un sistema de monitoreo para el cumplimiento de las metas del plan de trabajo (0,354)
- Existe un adecuado registro de las atenciones de los niños/as en caso de derivaciones (0,319)
- Las instituciones de la red están dispuestas a coordinarse con el encargado comunal CHCC (0,318)
- Cuando se requiere una derivación se da una comunicación fluida entre organizaciones de la red (0,302)
- Las derivaciones realizadas entre instituciones son comunicadas regularmente al encargado comunal CHCC (0,293)
- Los miembros de la red participaron en la elaboración del plan de trabajo comunal (0,292)
- Las instituciones de la red realizan en forma conjunto actividades de difusión hacia la comunidad (0,288)
- Se realizó en la comuna una actividad donde se presentaron todos los integrantes que componen la red (0,262)
- En las reuniones de la red comunal se informan los resultados generales logrados por los niños y sus familias (0,245)
- Las organizaciones de la red cuentan con un catastro vigente de los servicios sociales disponibles (mapa de oportunidades) (0,211)
- Percepción de apoyo desde el Nivel Nacional del CHCC (0,206)
- La red comunal cuenta con procedimientos de registro conocidos por sus miembros (0,202)
- El encargado comunal entrega información a los miembros de la red acerca del seguimiento efectuados a los niños y los resultados obtenidos (0,191)

En definitiva, se observa que en aquellas redes donde se cumple con buenas prácticas tales como mantener informados a los miembros de las redes, efectuar planificaciones precisas o efectuar seguimiento a las acciones, hay una mayor probabilidad de que se cumplan los estándares de funcionamiento definidos por el propio sistema.

¹² Medido según Pearson, Spearman y Kendall. Entre paréntesis se presenta el coeficiente de correlación. Las variables se ordenan de mayor a menor asociación.

En la misma línea de lo antes presentado, entre el cumplimiento del estándar en cuestión y el tiempo transcurrido entre la activación de una alarma de vulnerabilidad y la entrega de una respuesta a la gestante, se advierte una clara relación.

De hecho, el 70% de quienes logran un tiempo de respuesta menor a una semana corresponden a comunas que cumplen con el estándar. Por el contrario, el 100% de quienes demoran 3 ó más meses no cumplen con el estándar señalado.

		Tiempo transcurrido entre la activación de una alarma ante situaciones de vulnerabilidad social de la gestante y que la gestante reciba respuesta.				Total
		3 ó más meses	Entre 1 mes y menos de 3 meses	Entre 1 semana y un mes	Menos de 1 semana	
Se ha cumplido el estándar del 100% de los niños y niñas de la comuna ingresados a Chile Crece Contigo desde la gestación, que requieren apoyos diferenciados, reciben las prestaciones diferenciadas definidas por el Sistema	NO	100,0%	62,5%	32,2%	30,0%	35,4%
	SI		37,5%	67,8%	70,0%	64,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La relación entre el cumplimiento del estándar y el tiempo transcurrido desde la activación de la alarma y la aplicación de la Ficha de Protección Social también es clara. En aquellas comunas donde el tiempo para la aplicación de la ficha es menor a una semana, en el 84,2% de los casos se ha cumplido el estándar. Por el contrario, tal situación sólo ocurre en el 33,3% de los casos en aquellas comunas que demoran 3 meses o más.

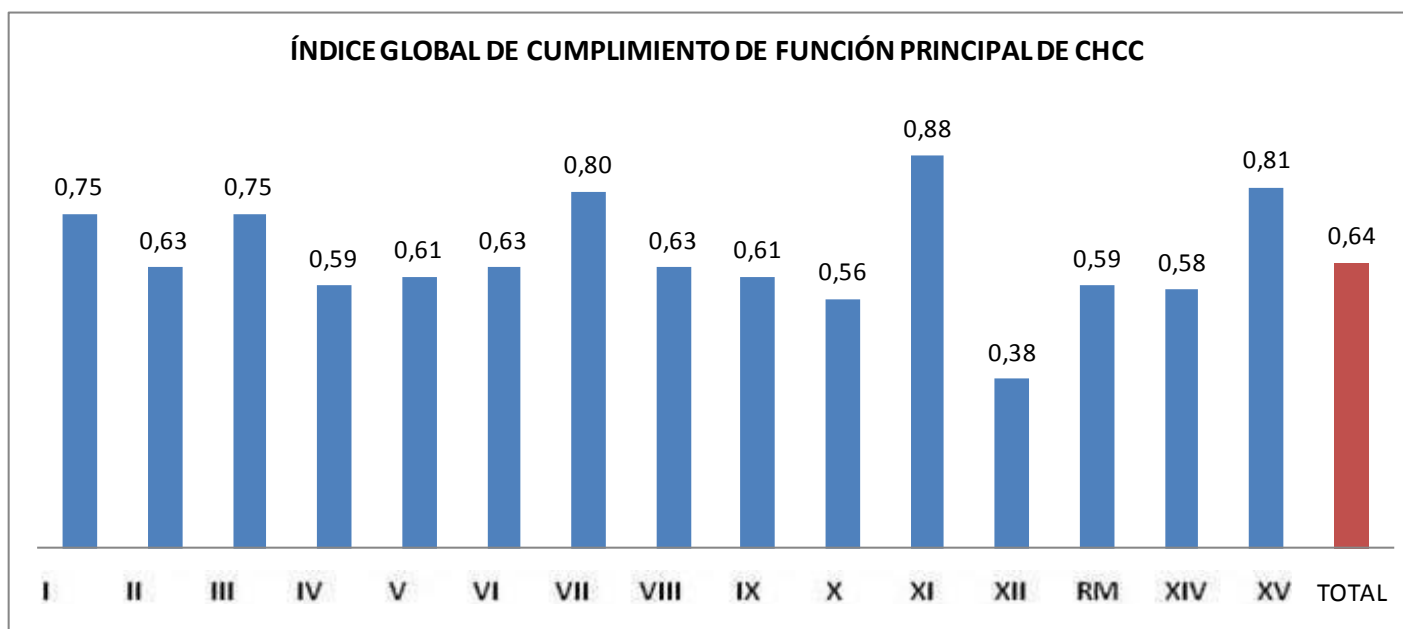
		Tiempo transcurrido entre la activación de la alarma de ausencia de Ficha de Protección Social y la aplicación de ésta.				Total
		3 ó más meses	Entre 1 mes y menos de 3 meses	Entre 1 semana y un mes	Menos de 1 semana	
Se ha cumplido el estándar del 100% de los niños y niñas de la comuna ingresados a Chile Crece Contigo desde la gestación, que requieren apoyos diferenciados, reciben las prestaciones diferenciadas definidas por el Sistema	NO	66,7%	42,9%	40,0%	15,8%	36,8%
	SI	33,3%	57,1%	60,0%	84,2%	63,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3.2.1.6. ÍNDICE GLOBAL DE CUMPLIMIENTO DE METAS DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL DE CHCC

Para resumir en un único puntaje el cumplimiento de metas de la función principal, se han condensado las preguntas relacionadas con:

- La existencia de registro de los niños y niñas del sistema y de las prestaciones que reciben
- Disponibilidad de procedimientos de registro e ingreso a nivel de la red comunal
- Cumplimiento de estándar de 100% de niños y niñas que se atienden en sector público ingresados a CHCC
- Cumplimiento de estándar de 100% de niños y niñas ingresados a CHCC reciben prestaciones universales
- Existencia de contacto directo entre encargado CHCC e instituciones que derivan a niños y niñas
- Cumplimiento de estándar de 100% de niños y niñas ingresados a CHCC desde la gestación que requieren apoyos diferenciados reciben prestaciones definidas por el sistema

El cumplimiento pleno de las condiciones o atributos antes señalados se representa con valor 1, mientras que el incumplimiento se representa con valor 0. Los resultados obtenidos son los que se aprecian en el gráfico siguiente:



Según se aprecia, el índice global alcanza un valor 0,64 puntos. Las regiones más destacadas son la de Aysén, Arica-Parinacota y del Maule, con 0,88, 0,81 y 0,80 puntos respectivamente.

La región de Magallanes es aquella que alcanza un menor grado de cumplimiento, con 0,38 puntos.

A nivel regional, el ordenamiento de las comunas según el puntaje obtenido es el siguiente:

REGIÓN	COMUNAS POR DEBAJO DE LA MEDIA REGIONAL	COMUNAS QUE IGUALAN O ESTÁN POR SOBRE LA MEDIA REGIONAL
Tarapacá (0,75)	Iquique (0,50) Pozo Almonte (0,63)	Alto Hospicio (0,88) Camiña (0,75) Huara (1,00)
Antofagasta (0,63)	Calama (0,25) San Pedro (0,50) Tocopilla (0,38)	Antofagasta (0,63) Ollagüe (1,00) María Elena (1,00)
Atacama (0,75)	Chañaral (0,63) Vallenar (0,38)	Freirina (1,00) Huasco (1,00)
Coquimbo (0,59)	Coquimbo (0,38) Canela (0,38)	Paiguano (0,88) Salamanca (0,75)
Valparaíso (0,61)	Quilpué (0,50) Los Andes (0,50) Calle Larga (0,00) Cabildo (0,38) El Quisco (0,38)	Juan Fernández (0,88) Rinconada (1,00) Calera (0,75) La Cruz (0,88) Algarrobo (0,75) Santa María (0,75)
O'higgins (0,63)	Rancagua (0,38) Las Cabras (0,50) Pichilemu (0,50) San Fernando (0,50) Lolol (0,50)	Coltauco (0,63) Malloa (0,63) Pichidegua (0,75) Quinta de Tilcoco (0,63) Rengo (0,88) San Vicente (0,63) La Estrella (0,88) Molina (0,88)
Maule (0,80)	Curepto (0,50) Chanco (0,75) Hualañé (0,75) Sagrada Familia (0,75) Longaví (0,63)	Pelluhue (1,00) Romerol (1,00) Villa Alegre (1,00)

REGIÓN	COMUNAS POR DEBAJO DE LA MEDIA REGIONAL	COMUNAS QUE IGUALAN O ESTÁN POR SOBRE LA MEDIA REGIONAL
Bío-Bío (0,63)	Cañete (0,50) Los Ángeles (0,38) Cabrero (0,50) Bulnes (0,38) Cobquecura (0,63) Coelemu (0,50) Quirihue (0,25)	Coronel (0,63) Penco (0,75) Hualpén (1,00) Contulmo (0,75) Los Álamos (0,88) Mulchén (0,63) Yumbel (0,63) Cobquecura (0,63) San Fabián (0,75) Treguaco (1,00)
La Araucanía (0,61)	Carahue (0,38) Ercilla (0,25)	Nueva Imperial (0,62) Perquenco (0,88) Angol (0,88) Lonquimay (0,63)
Los Lagos (0,56)	Dalcahue (0,50) Puqueldón (0,50) Puyehue (0,50) San Pablo (0,25)	Puerto Montt (0,63) Maullín (0,63) Río Negro (0,63) San Juan (0,88)
Aysén (0,88)	--	Lago Verde (0,88)
Magallanes (0,38)	Punta Arenas (0,00)	Laguna Blanca (0,75)
Metropolitana (0,59)	Cerrillos (0,38) Conchalí (0,38) Estación Central (0,13) Pudahuel (0,38) San Joaquín (0,38) Calera de Tango (0,50) Melipilla (0,38) Alhué (0,50) El Monte (0,50) Peñaflor (0,50)	Cerro Navia (1,00) Quinta Normal (0,75) Pirque (1,00) Curacaví (0,75) San Pedro (0,75) Talagante (0,75)
Los Ríos (0,58)	Valdivia (0,25)	Máfil (0,75) Lago Ranco (0,75)
Arica y Parinacota (0,81)	General Lagos (0,75)	Camarones (0,88)

3.2.2. METAS DE LAS FUNCIONES DE SOPORTE A LA FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA RED COMUNAL CHCC

Esta sección permite conocer la existencia de procedimientos destinados al apoyo del logro de los objetivos relacionados con la función principal definida por las Redes Comunes. En este sentido se han definido al menos dos áreas principales: Gestión para la Articulación en Red y Gestión de la Información.

La Gestión para la Articulación en Red supone la presencia de mecanismos y sistemas de trabajo para coordinar y regular las prestaciones universales y diferenciadas. En otras palabras permite conocer si las redes cuentan con dispositivos o procedimientos destinados a asegurar el flujo de información acerca de la oferta programática y ordenar su accionar para asegurar la entrega de las prestaciones.

La Gestión de la Información remite a establecer mecanismos de registro, análisis y transferencia de información entre los componentes de las redes en torno a la trayectoria de cada niño o niña ingresados al sistema. De esta forma se establecen orientaciones para la toma de decisiones a escala comunal, tales como la instalación de sistemas de monitoreo y seguimiento. En este plano es relevante que las redes sean capaces de generar propuestas de acción para mejorar y facilitar la entrega de las prestaciones.

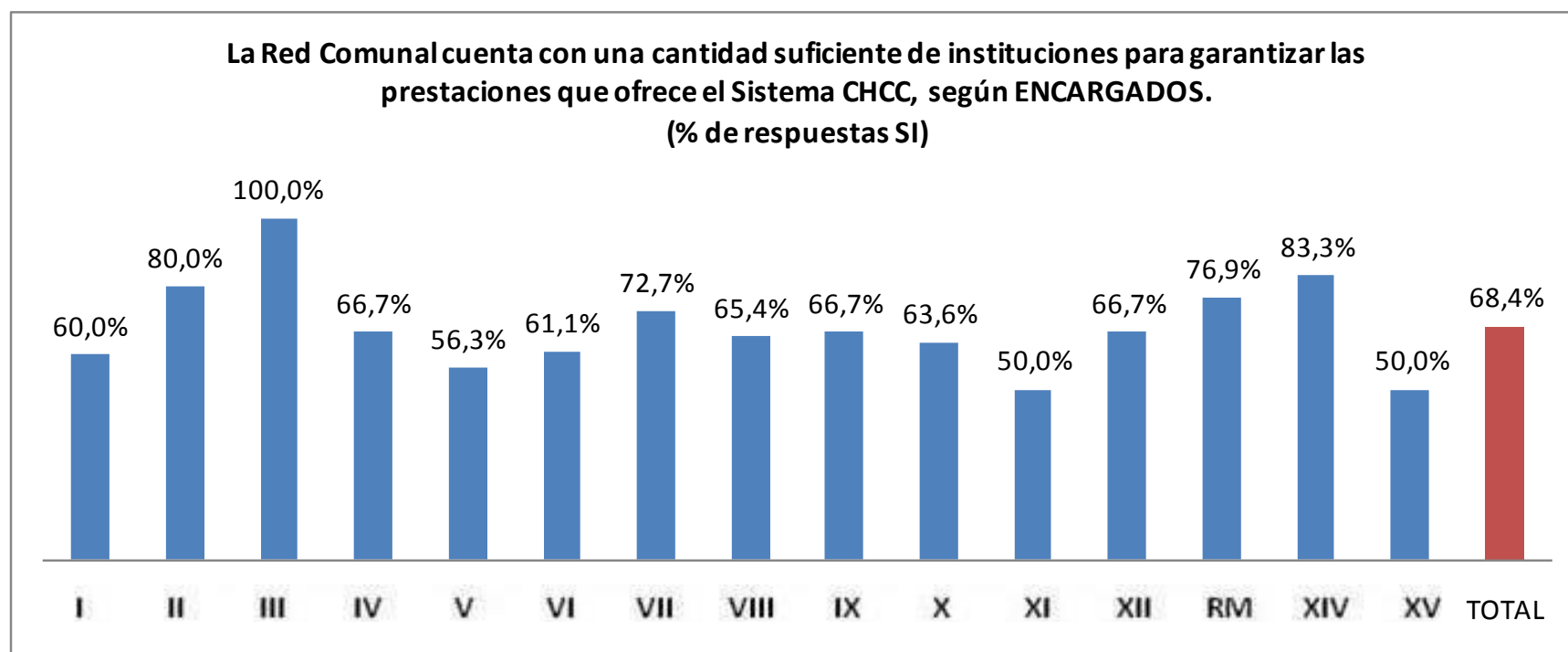
3.2.2.1. Presencia de mapa de oportunidades

Del total de encargados y encargadas consultados, el 6,3% declara no conocer los alcances de dicho instrumento. Entre los que sí declaran tener conocimiento, la mayor parte (32,7%) indica que todos los miembros de la red cuentan con el catastro vigente de los servicios sociales disponibles en la comuna, a los que es posible derivar a los niños, niñas y familias de ser así requerido. En la misma dirección, el 24,7% señala que aquello acontece en la mayoría de los casos. Es importante detenerse en que el 15,3% declara que ningún miembro de la red cuenta con tal instrumento¹³.



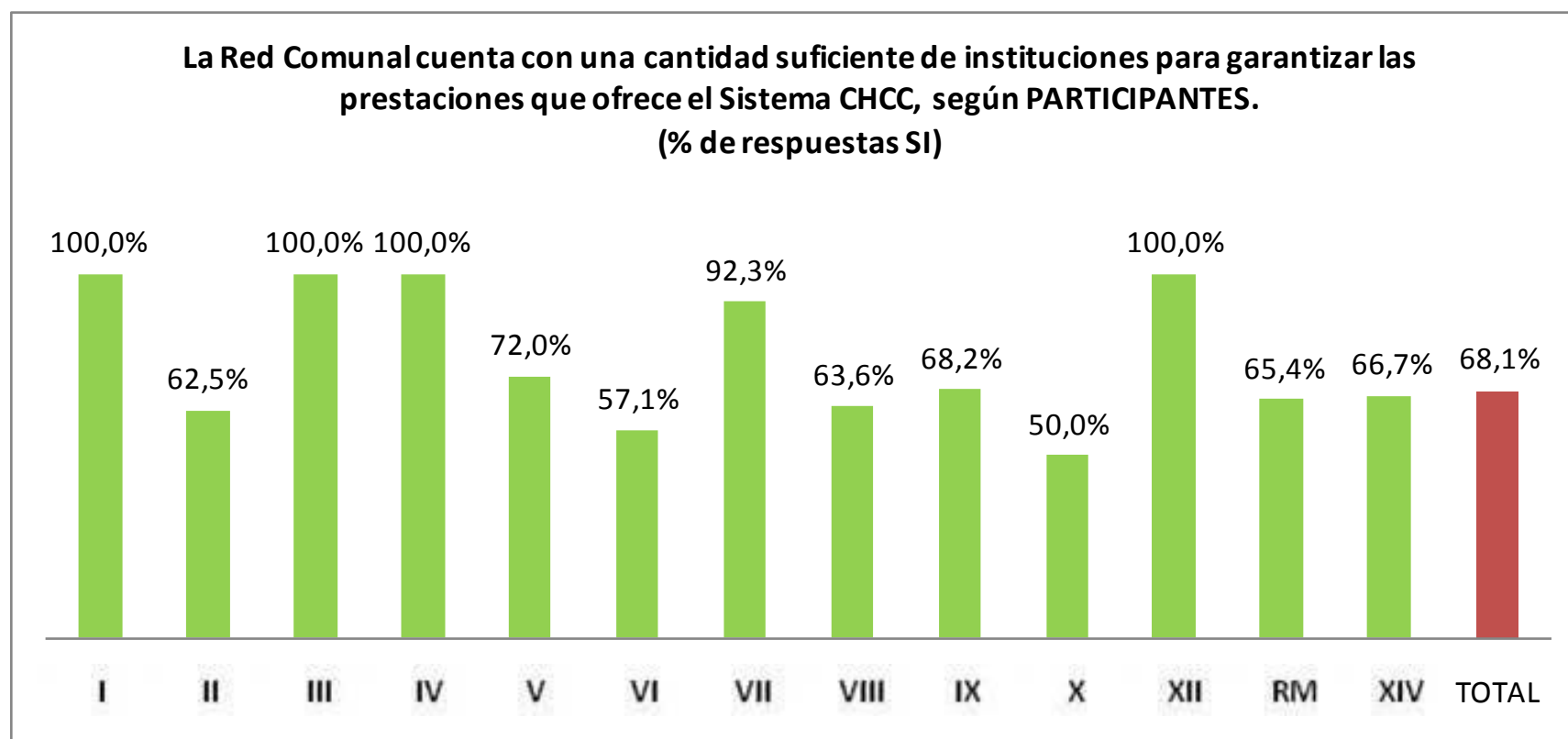
¹³ Las regiones donde se observan casos en tal sentido son Atacama, Valparaíso, Bío-Bío, Magallanes y Metropolitana,

En lo que respecta a la suficiencia de instituciones como para garantizar la entrega de las prestaciones que ofrece el Sistema CHCC, sólo el 68,4% de los/as encargados/as estima que la cantidad es la adecuada. En este plano destaca la región de Atacama, por ser la única donde todos los/as encargados/as consultados efectúan una evaluación favorable respecto de este punto. En las regiones de Aysén y de Arica - Parinacota sólo en el 50% de las comunas se considera que existen instituciones suficientes como para que las redes cumplan con su labor.



Desde el punto de vista de los/as participantes se observan tendencias similares, pues el 68,1% considera que se dispone de un mapa de oportunidades para efectuar las derivaciones. Cabe agregar que este grupo, el 12,1% señaló no tener conocimientos sobre esta temática.

En esta dimensión, las regiones más destacadas son Tarapacá, Atacama, Coquimbo y Magallanes, por ser aquellas donde la totalidad de participantes consultados aseguran la existencia de un mapa de oportunidades.



3.2.2.2. Mecanismos básicos de trabajo establecidos en Red Básica y Red Ampliada

3.2.2.2.1. Ranking de participación de organizaciones según Encargados/as

ORGANIZACIÓN	ASISTE REGULARMENTE A REUNIONES (PORCENTAJE OBTENIDO DEL TOTAL DE REDES DONDE LA ORGANIZACIÓN PARTICIPA SEGÚN JUICIO DE ENCARGADOS/AS)	MANTIENE CONTACTO CON ENCARGADO (PORCENTAJE OBTENIDO DEL TOTAL DE REDES DONDE LA ORGANIZACIÓN PARTICIPA SEGÚN JUICIO DE ENCARGADOS/AS)
CESFAM	91,6% (n=83)	83,8% (n=80)
CENTRO DE SALUD URBANO	87,5% (n=88)	85,1% (n=87)
CENTRO DE SALUD RURAL	82,6% (n=69)	82,6% (n=69)
UNIDAD DE ASISTENCIA SOCIAL	81,1% (n=149)	74,6% (n=148)
JARDINES DE JUNJI	80,9% (n=141)	77,3% (n=141)
OFICINA DE INFANCIA	77,3% (n=75)	75,7% (n=74)
PROGRAMA PUENTE	76,7% (n=146)	84,6% (n=149)
DIRECCIÓN DE SALUD MUNICIPAL	74,6% (n=138)	83,9% (n=137)
DIDECO	73,9% (n=134)	81,6% (n=136)
ESTAB. DE MENOR COMPLEJIDAD	72,5% (n=40)	66,7% (n=39)
OF. MUNIC. PROTEC. DERECHOS	72,1% (n=86)	77,9% (n=86)
CECOF	71,4% (n=49)	67,4% (n=46)
UNIDAD DE SUBSIDIOS	71,3% (n=136)	79,0% (n=138)
POSTA RURAL	70,9% (n=86)	73,3% (n=86)
U. MUNIC. FICHA PROT. SOCIAL	70,1% (n=147)	82,3% (n=147)
ESTAB. DE MEDIA COMPLEJIDAD	69,2% (n=39)	71,8% (n=39)
JARDINES Y SALAS CUNA INTEGRA	64,1% (n=142)	65,2% (n=141)
ESTAB. DE MAYOR COMPLEJIDAD	63,2% (n=38)	64,9% (n=37)
OTRO REPRESENTANTE DE SALUD	60,9% (n=23)	57,1% (n=21)
PROG. MUN. DISCAPACIDAD	58,3% (n=103)	69,8% (n=106)
PROG. MUN. HABITABILIDAD	55,0% (n=120)	64,8% (n=122)
ÁREA MUNIC. EDUC. PARVULARIA	52,4% (n=105)	58,7% (n=104)
DEPTO. ORG. COMUNITARIAS	50,4% (n=119)	64,2% (n=123)
JARDINES Y SALAS CUNA OTRA	48,5% (n=63)	50,0% (n=62)
OMIL	40,2% (n=112)	52,1% (n=117)
OTRAS ORGANIZACIONES	33,7% (n=95)	40,2% (n=92)
GOBERNACIÓN	30,7% (n=114)	43,0% (n=114)
CARABINEROS	15,7% (n=115)	23,1% (n=117)

Según se desprende del ranking, las organizaciones con una mayor participación en las reuniones de la red son aquellas vinculadas al ámbito de la salud, como es el caso de los Centros de Salud en general. Las organizaciones con menor participación (excluyendo las Gobernaciones y Carabineros) son las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral, Jardines y Salas Cunas, Departamento de Organizaciones Comunitarias y el Área Municipal de Educación Parvularia, todas ellas con porcentajes menores al 55%.

Por otra parte, la existencia de contacto entre encargados/as e instituciones de la red y el tiempo transcurrido entre la aparición de una alarma de vulnerabilidad social y la entrega de respuesta a la gestante, y el tiempo transcurrido entre la activación de alarma de ausencia de FPS y su aplicación es la que se resume en el siguiente cuadro.

	TIEMPO ENTRE APARICIÓN DE ALARMA Y ENTREGA DE RESPUESTA A GESTANTE				TIEMPO ENTRE ACTIVACIÓN DE ALARMA DE AUSENCIA DE FPS Y SU APLICACIÓN			
	3 ó más meses	Entre 1 mes y menos de 3 meses	Entre 1 semana y 1 mes	Menos de 1 semana	3 ó más meses	Entre 1 mes y menos de 3 meses	Entre 1 semana y 1 mes	Menos de 1 semana
EXISTENCIA DE CONTACTO CON ENCARGADOS/AS (CASI SIEMPRE + SIEMPRE)	50,0%	41,6%	63,9%	64,7%	20,0%	45,4%	54,7%	69,6%

Según se aprecia, en la medida que el contacto entre los agentes de las redes sea mayor, tienden a ser menores los tiempos de respuesta asociados a procesos claves para el mejor funcionamiento de las redes CHCC. Lo anterior entrega algunas luces acerca de la relevancia que adquiere que los diferentes agentes que se articulan en torno a los objetivos del sistema CHCC operen como red. En otras palabras, uno de los indicadores que demuestra si las redes territoriales operan como tales se expresa en la existencia de contacto continuo entre los diferentes agentes que las componen, lo que explica que cuando aquello acontece los tiempos de respuesta del sistema sean menores. En definitiva, mientras más se opera con sentido de red (lo que supone articulación y contacto permanente), mayores son los niveles de eficiencia del sistema.

3.2.2.2.2. Articulación de actores de las redes

Para dimensionar el grado de articulación de las redes comunales, se confeccionó un índice cuyos valores se sitúan entre 0 y 1. El valor 1 representa un alto grado de articulación, mientras que el valor 0 supone nula articulación entre los agentes de la red.

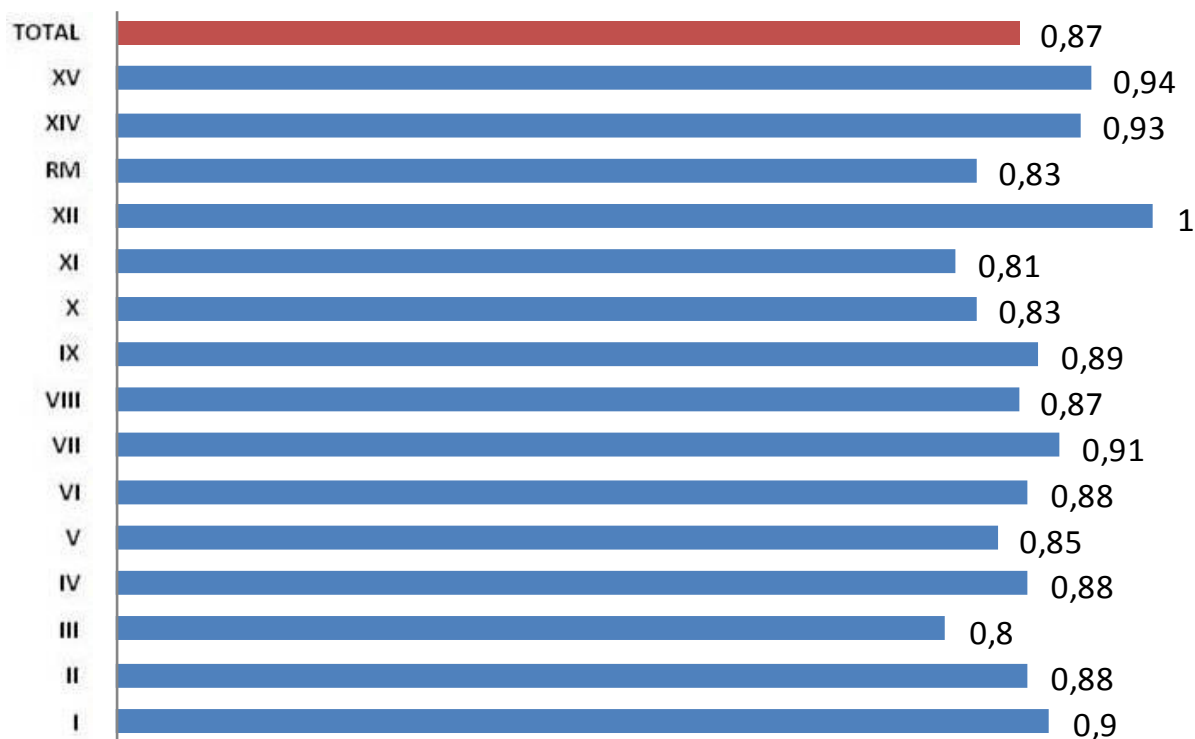
a. Encargados/as Comunales

El primer índice se construyó con las respuestas entregadas por los/as encargados/as comunales al cuestionario aplicado. En la construcción del índice se emplearon las siguientes variables:

- Percepción de funcionamiento de la red comunal como ente articulador
- Existencia de plan de trabajo en la red
- Definición de productos en el plan
- Definición de plazos en el plan
- Definición de actividades en el plan
- Definición de responsables en el plan
- Presencia de sistemas de monitoreo para asegurar el cumplimiento del plan de trabajo
- Presencia de actividades en el último año para dar a conocer el funcionamiento del CHCC entre los miembros de la red

El resultado del índice alcanza un valor 0,87, el cual es favorable. Cabe destacar algunas regiones como la de Magallanes, donde se constata un alto grado de articulación (Se alcanza el valor máximo de 1). Por otra parte se observan regiones más rezagadas en esta dimensión, tales como Atacama y Aysén, con 0,8 y 0,81 puntos respectivamente, lo que de todas formas se puede considerar como positivo.

ÍNDICE DE ARTICULACIÓN DE ACTORES DE LAS REDES (SEGÚN ENCARGADOS)



Los valores que adopta el índice de acuerdo al área de pertenencia de los/as encargados/as demuestra que los agentes del área social y de salud tienden a estar mejor posicionados respecto de los del área educación.

	SALUD	EDUCACIÓN	SOCIAL
ÍNDICE DE ARTICULACIÓN DE ACTORES DE LAS REDES	0,85	0,84	0,87

Al desagregar al índice de articulación de acuerdo a la organización u unidad de pertenencia de los Encargados CHCC, se visualiza lo siguiente:

ORGANIZACIÓN	ÍNDICE DE ARTICULACIÓN DE ACTORES DE LAS REDES
CHCC Comunal	1,00
Unidad de Infancia	1,00
OPD	0,94
Departamento de Educación	0,88
DIDECO	0,88
Municipalidad	0,86
Departamento Social	0,85
Consultorio / CESFAM	0,85
Departamento de Salud Municipal	0,83
Otra	0,88

De acuerdo a la tabla anterior, a nivel de encargados, donde se aprecia un mayor nivel de articulación es entre profesionales que se desempeñan en las unidades responsables del Sistema CHCC a nivel comunal y en las Unidades de Infancia. En estos casos se alcanzan niveles óptimos.

Entre los más rezagados, aunque cabe reconocer que de todas formas alcanzan un puntaje satisfactorio, figuran los Consultorios y CESFAM (0,85) y los Departamentos de Salud Municipal (0,83).

Al cruzar el índice con la realización de reuniones periódicas se observa que el grado de articulación está en directa relación con la periodicidad de las reuniones que la red sostiene: De hecho, el índice de articulación es 0,11 puntos superior donde la red comunal lleva a cabo encuentros sistemáticos.

La red comunal mantiene reuniones periódicas	INDICE DE ARTICULACIÓN DE ACTORES DE LAS REDES
NO	0,77
SI	0,88
Total	0,87

Asimismo, se observa una absoluta relación entre el nivel de articulación de los actores de las redes y la participación de los miembros de la red comunal en la elaboración de los planes de trabajo, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Los miembros de la red comunal participaron de la elaboración del plan de trabajo de la red comunal	INDICE DE ARTICULACIÓN DE ACTORES DE LAS REDES
Ninguno	0,81
Unos pocos	0,85
La mayoría	0,87
Todos	0,97
Total	0,87

En ambos casos las tablas cumplen con el objetivo de ilustrar que los niveles de articulación existentes se relacionan con la presencia de instancias de coordinación permanentes y la integración sistemática de sus miembros a las instancias de coordinación preestablecidas.

b. Participantes de las Redes

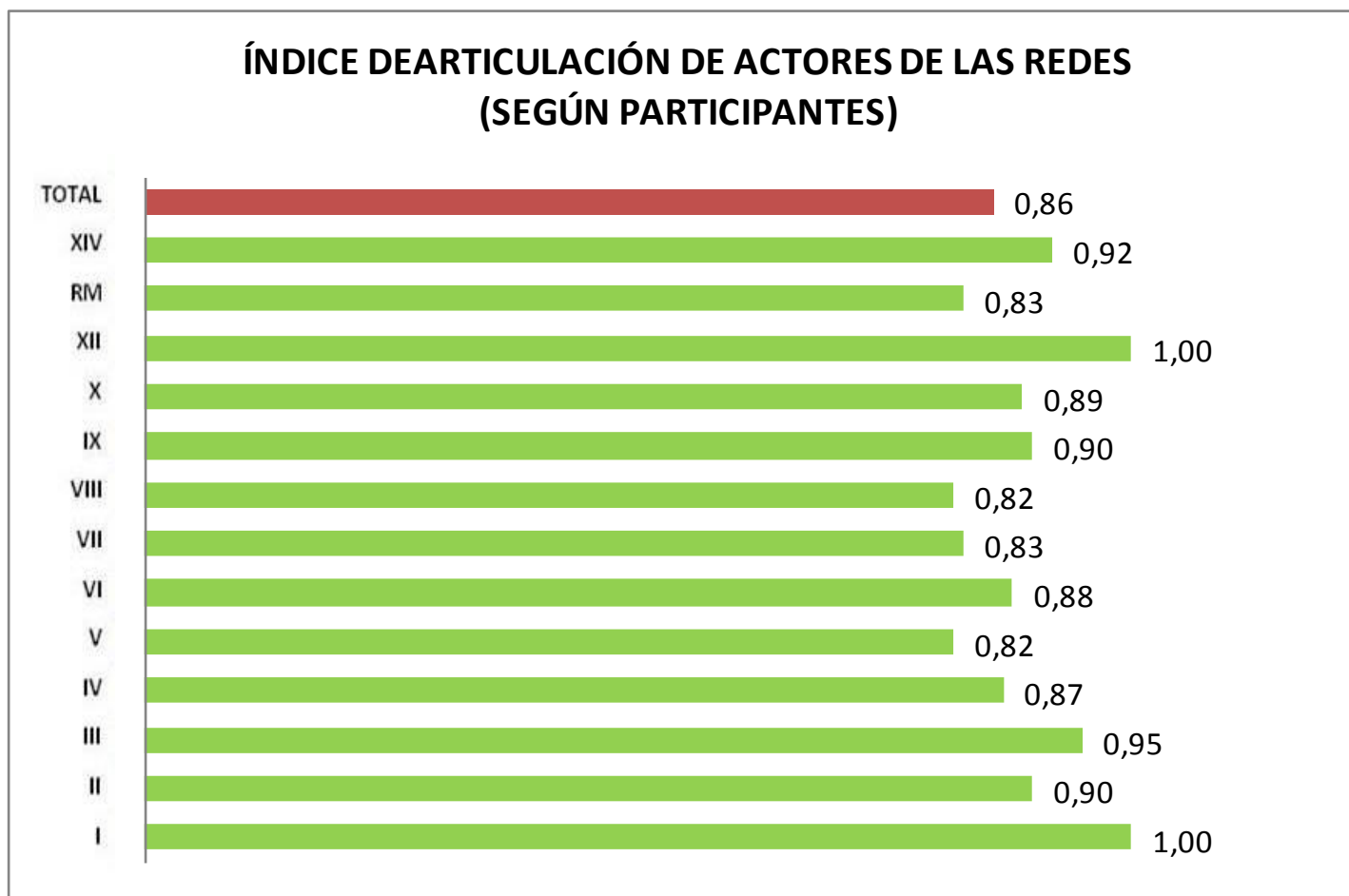
Para dar cuenta del grado de articulación de los actores de las redes desde el punto de vista de sus participantes, se siguió un procedimiento análogo al descrito anteriormente.

En este caso, las variables empleadas fueron las siguientes:

- Conocimiento de la existencia de un plan comunal
- Existencia de plan de trabajo en la red
- Definición de productos en el plan
- Definición de plazos en el plan
- Definición de actividades en el plan
- Definición de responsables en el plan
- Presencia de actividades en el último año para dar a conocer el funcionamiento del CHCC entre los miembros de la red
- Conocimiento de los otros miembros de la red
- Asistencia regular a las reuniones de los otros miembros de la red
- Rotación de los representantes de la institución en la red comunal.

El índice, que fluctúa entre 0 y 1, donde 0 indica ausencia de articulación y 1 articulación plena, alcanza un valor de 0,86 puntos, lo que es similar a lo obtenido por los/as encargados/as de las redes.

En este caso, las regiones de Tarapacá y Magallanes son las que alcanzan una mayor puntuación, tal como se expresa en el gráfico de la página siguiente.



En este caso, las regiones de Valparaíso y del Maule son las que obtienen puntajes más bajos, con 0,82 puntos, lo que de todas formas es favorable.

Al establecer el cruce entre el índice de articulación y la participación de los miembros de la red comunal en el plan de trabajo de la red, se observa una clara vinculación entre ambos. De hecho, entre quienes no participaron en la elaboración del plan de trabajo, el índice de articulación es de 0,71 puntos, mientras que entre quienes sí lo hicieron dicho índice logra 0,89 puntos, lo que implica una diferencia de 0,18 puntos.

Es importante precisar que alcanzar 0,71 puntos en aquellas circunstancias en que las instituciones de la red no participaron en la elaboración de plan de trabajo de la red comunal revela que existen otros espacios de articulación que nos son tributarios de haber sido parte en la elaboración de dicho plan, tales como conocer a los demás miembros de las redes o asistir a las reuniones periódicas. Sin embargo, lo que se logra vislumbrar es que la articulación será mejor o más potente en la medida que se amplíen las instancias o espacios de participación estratégica como es el momento de elaboración del plan.

Su institución como miembro de la red comunal participó en la elaboración del plan de trabajo de la red comunal	INDICE DE ARTICULACIÓN DE ACTORES DE REDES
NO	0,71
SI	0,89
Total	0,86

En este caso, al descomponer el índice de acuerdo a la unidad de pertenencia de los participantes, se obtienen los siguientes resultados.

ORGANIZACIÓN	ÍNDICE DE ARTICULACIÓN DE ACTORES DE LAS REDES
SALA CUNA	1,00
PROGRAMA PUENTE / CHS	0,96
CENTRO / PROGRAMA DE LA MUJER / NIÑO	0,95
OPD	0,95
DIDECO	0,94
INTEGRA	0,93
CHCC	0,92
MUNICIPALIDAD	0,91
CECOF	0,90
DEPTO. SOCIAL MUNICIPAL	0,90
JARDÍN INFANTIL / SALA CUNA	0,90
CES / CESFAM / CONSULTORIO / POSTA	0,84
DEPTO. DE SALUD MUNICIPAL	0,82
JUNJI	0,82
DEPTO. DE EDUCACIÓN MUNICIPAL	0,78
HOSPITAL	0,76
OTRO	0,86

De acuerdo a lo expresado en el recuadro, las salas cunas, las unidades responsables del Programa Puente y/o Chile Solidario alcanzan mejores niveles de articulación.

Quienes dicen pertenecer únicamente al Sistema CHCC logran 0,92 puntos, lo que es un resultado favorable.

Las únicas entidades donde se advierte que los participantes no logran niveles de articulación que lleguen a 0,80 puntos en el índice corresponden al Departamento de Educación Municipal y al Hospital.

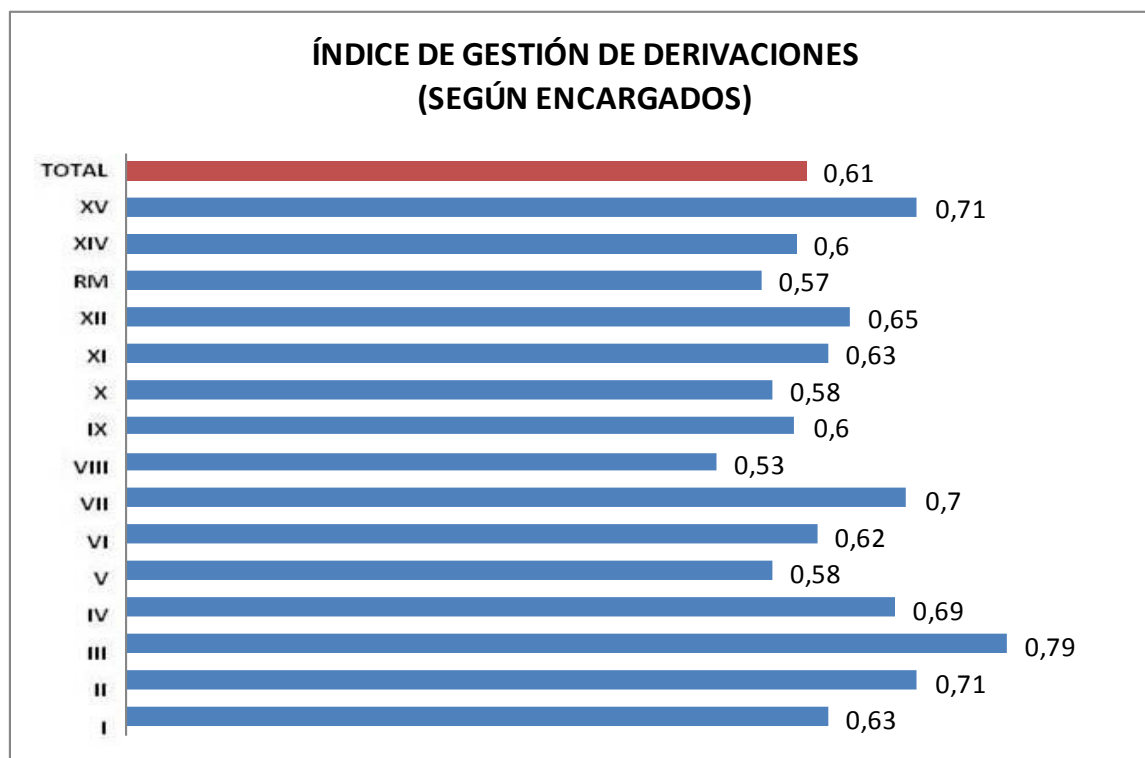
3.2.2.3. GESTIÓN DE LAS DERIVACIONES

Con el propósito de conocer si las redes CHCC cumplen con su labor de derivar a los niños y niñas que participan del sistema CHCC se elaboró este índice, que como todos los anteriores oscila entre 0 y 1, siendo 0 la situación en que la gestión es nula y 1 aquella donde es óptima.

a. Encargados/as

Las variables consideradas en la elaboración de este índice son las siguientes:

- Existencia de comunicación directa entre organizaciones de la red al momento de darse una derivación
- Derivaciones informadas al encargado comunal CHCC
- Disponibilidad entre miembros de la red para efectuar derivaciones
- Retroalimentación del encargado a los miembros de la red acerca del seguimiento de niños/as y sus resultados



En este caso se observa heterogeneidad en los resultados alcanzados. De hecho, los valores del índice fluctúan entre 0,53 puntos (región del Bío-Bío) y 0,79 (región de Atacama), siendo su valor total de 0,61 puntos.

Los valores del índice de acuerdo a la disponibilidad de espacio físico y de medios tecnológicos de comunicación son los siguientes:

	DISPONE DE ESPACIO FÍSICO	NO DISPONE DE ESPACIO FÍSICO	DISPONE DE TELÉFONO	NO DISPONE DE TELÉFONO	DISPONE DE INTERNET	NO DISPONE DE INTERNET
ÍNDICE DE GESTIÓN DE DERIVACIONES	0,60	0,63	0,61	0,56	0,60	0,61

Según se aprecia, no hay diferencias significativas de acuerdo a la disponibilidad de espacio físico o medios tecnológicos para establecer la comunicación.

Asimismo, se observa que de acuerdo al ámbito de acción de la unidad a la que pertenece el/la encargado/a comunal, el índice adopta los siguientes valores.

	SALUD	EDUCACIÓN	SOCIAL
ÍNDICE DE GESTIÓN DE DERIVACIONES	0,60	0,60	0,60

Los resultados expresan que no hay diferencias significativas en estos casos.

El detalle referido al valor que adquiere este índice según organización o programa de pertenencia del/la encargado/a se expresa en la tabla de la siguiente página.

ORGANIZACIÓN	ÍNDICE DE ARTICULACIÓN DE ACTORES DE LAS REDES
CHCC Comunal	0,72
Departamento de Educación	0,69
Consultorio / CESFAM	0,67
OPD	0,67
Municipalidad	0,63
Unidad de Infancia	0,63
DIDECO	0,60
UPS Municipal	0,54
Departamento de Salud Municipal	0,54
Departamento Social	0,51
Otra	0,50

De acuerdo a lo expuesto más arriba, los mayores niveles de articulación son los alcanzados por quienes declaran desempeñarse en el Sistema CHCC comunal, seguidos por los agentes que sitúan su quehacer en el Departamento de Educación de la Comuna, los Consultorios / CESFAM y Oficinas de Protección de Derechos.

Donde se logra un rendimiento inferior es en las Unidades de Protección Social Municipales, Departamentos de Salud Municipal y Departamentos Sociales.

Al establecer el cruce entre el índice que da cuenta de la gestión de las derivaciones y el grado de rotación de los miembros de la red, se aprecia que no hay una asociación estadísticamente significativa que permita aseverar la existencia de una relación causal entre ambas variables. Esto se observa de mejor modo en el siguiente cuadro.

Los miembros de la red comunal han rotado en el tiempo	ÍNDICE DE GESTIÓN DE DERIVACIONES
Ninguno	0,61
Unos pocos	0,61
La mayoría	0,64
Todos	0,64
Total	0,61

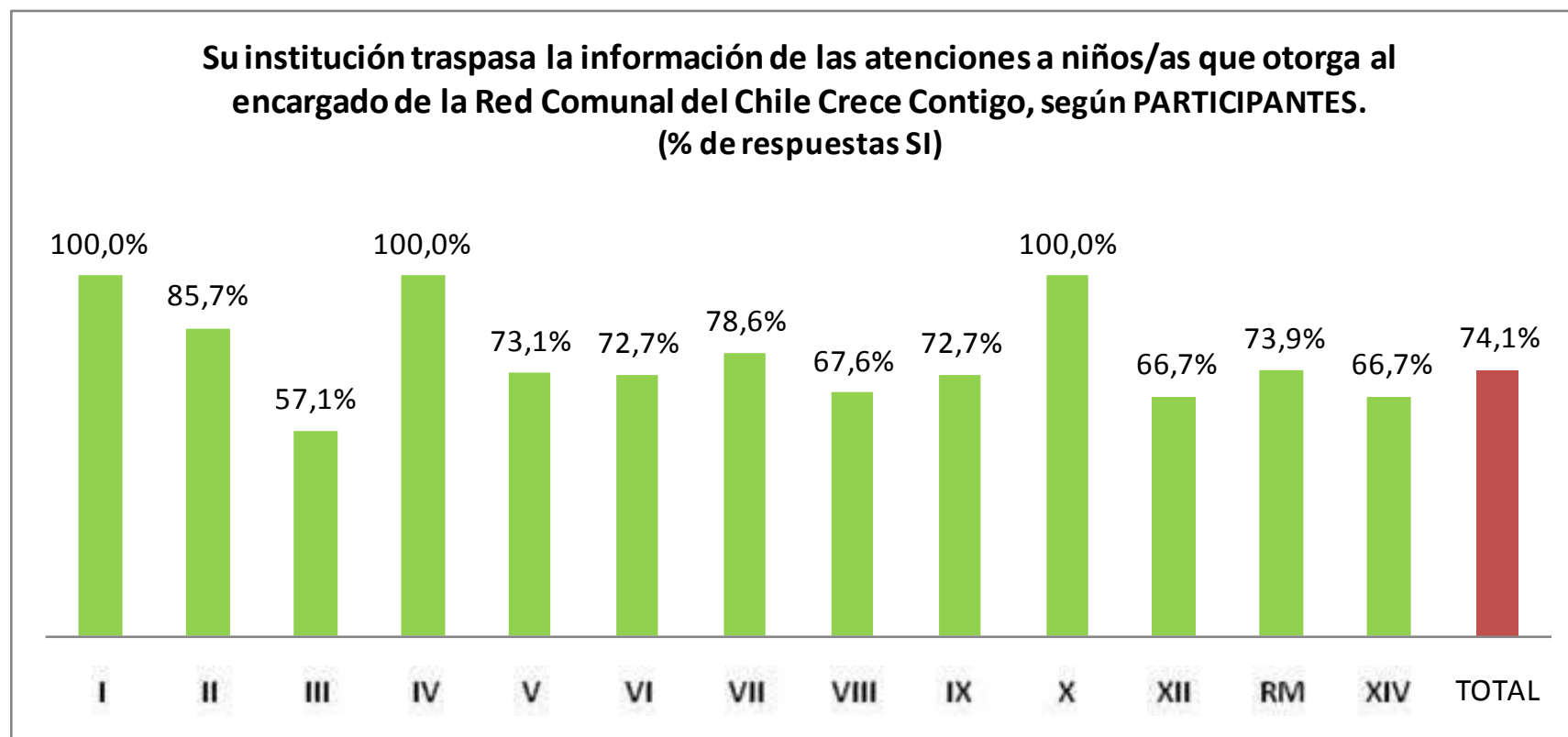
Complementariamente, cabe hacer notar que de todas las variables consideradas, aquella relacionada con la comunicación regular al encargado comunal de las derivaciones efectuadas entre instituciones, es la que explica de mejor forma el éxito en la gestión de las derivaciones¹⁴.

¹⁴ Alcanza un coeficiente de asociación casi perfecto de 0,842, según Pearson.

b. Participantes

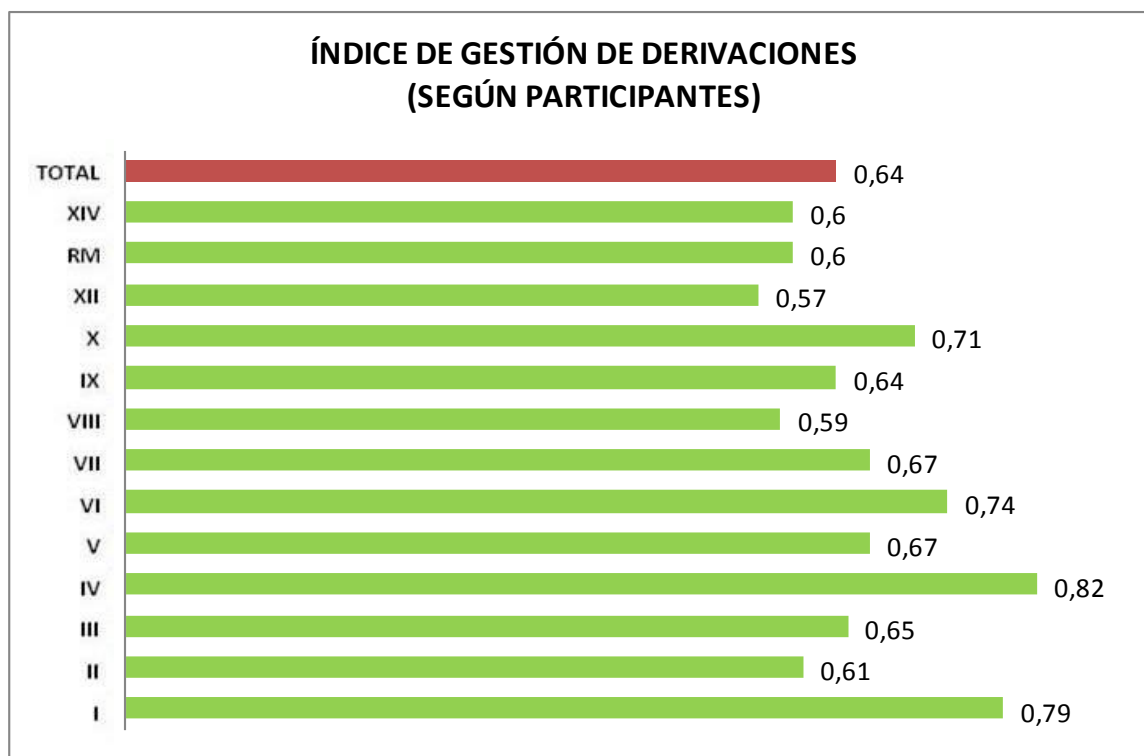
La visión de los/as participantes en torno al traspaso de la información demuestra que a nivel nacional sólo el 74,1% de los consultados cumple con esta labor de manera competente. Según región habría que destacar la situación de las regiones de Tarapacá, Coquimbo y Los Lagos, donde este tipo de acciones se desarrollaría en forma óptima.

Es importante agregar que del total de consultados, el 16,8% declara no tener información respecto del modo en que se llevan a cabo estas acciones.



Para el caso de los/as participantes de las redes también se obtiene un índice de gestión de las derivaciones con valores entre 0 y 1. Las variables consideradas en este caso son las siguientes:

- Existencia de comunicación directa entre los miembros de la red al momento de efectuarse una derivación
- Existencia de comunicación directa y fluida con el encargado comunal al momento de efectuarse una derivación entre instancias de la red
- Disponibilidad del encargado de la red para apoyar las derivaciones
- El encargado de la red informa a los demás miembros al momento de efectuarse una derivación
- Entrega de información a los miembros de la red acerca de los resultados obtenidos
- Existe comunicación directa entre las organizaciones de la red y el encargado comunal cuando se detecta un niño o niña que requiere ser derivado
- La organización registra y comunica la información de niños CHCC al encargado de la red comunal
- Existe disponibilidad entre los miembros de la red para efectuar las derivaciones que sea necesario



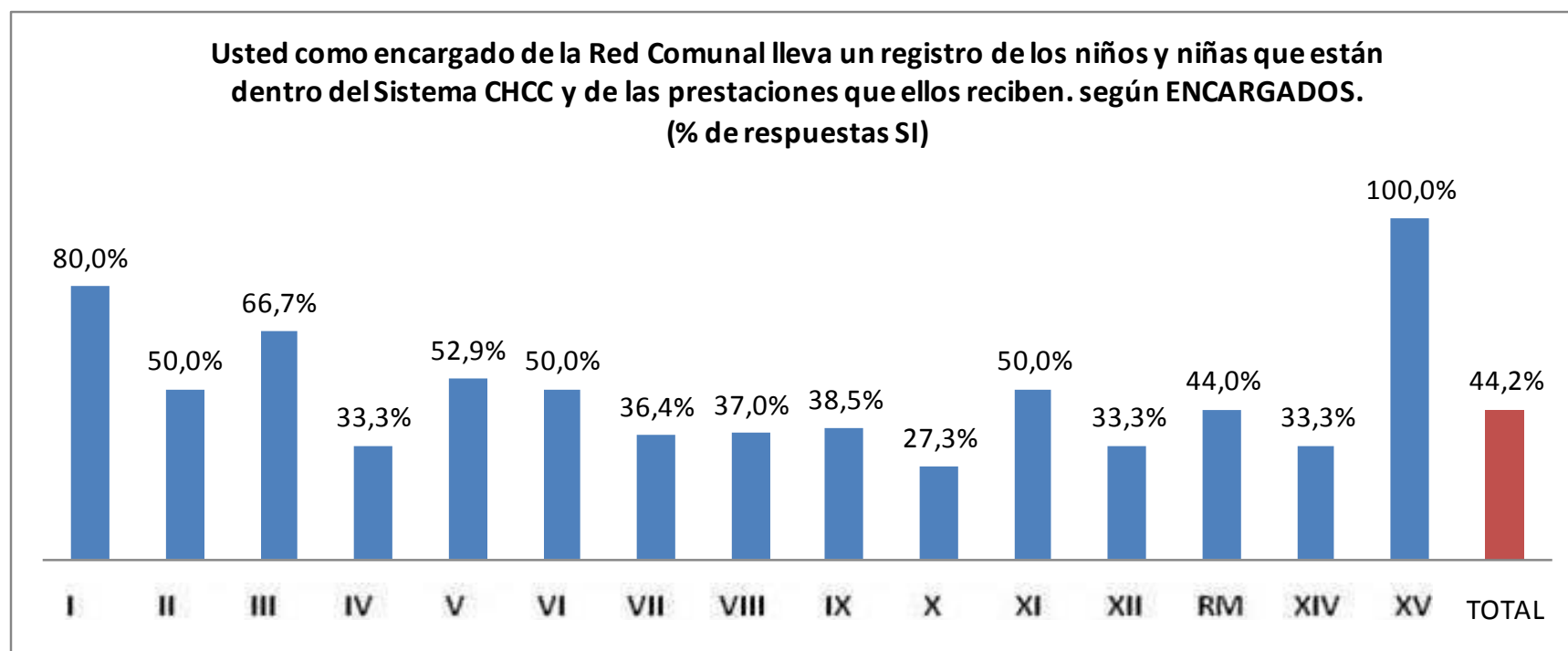
Con base en la integración de las variables antes mencionadas se obtuvo un índice de gestión de las derivaciones de 0,64 puntos. Las situaciones más cercanas a lo óptimo se aprecian en las regiones de Coquimbo (0,82) y

Tarapacá (0,79). Por el contrario, las regiones de Magallanes y del Bío-Bío son las únicas que no alcanzan los 0,6 puntos.

3.2.2.4. Sistemas de registro

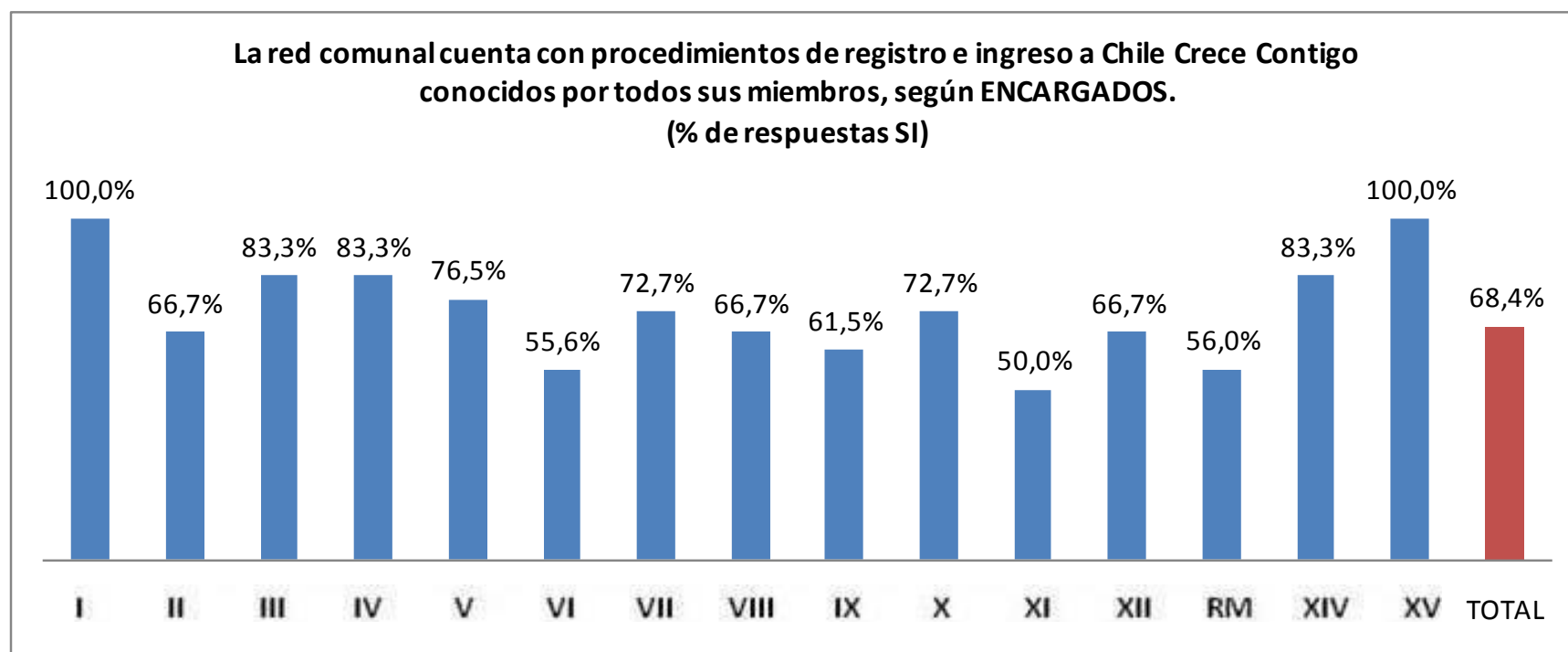
a. Encargados/as

En lo referido a los sistemas de registro disponibles se observan algunas deficiencias en comparación a las dimensiones evaluadas con anterioridad. Como se puede apreciar, sólo el 44,2% de los/as encargados/as comunales reconoce llevar un registro de los niños y niñas que están dentro del sistema y de las prestaciones que reciben. Más allá de las distinciones posibles de apreciar según región, lo concreto es que este aspecto del funcionamiento de las redes es uno de los que requeriría ser reforzado con mayor énfasis.



En cuanto a la presencia de procedimientos para el registro e ingreso de beneficiarios al sistema CHCC que sean conocidos por todos los miembros de la red, se observa un panorama levemente mejor al anterior, pero no por ello necesariamente más alentador, pues esta condición se verifica únicamente en el 68,4% de los casos.

Cabe destacar que las regiones de Aysén, del Libertador Bdo. O'higgins y Metropolitana son las que alcanzan los resultados más deficientes en este sentido.



A la hora de establecer el cruce entre el Índice de Gestión de las Derivaciones y la presencia, en manos del encargado comunal, de un registro de los niños y niñas que forman parte del sistema y de las prestaciones que reciben, la situación es clara. Donde existen sistemas de registro que son utilizados efectivamente por el encargado comunal, la gestión de las derivaciones alcanza niveles más óptimos (0,72 puntos vs. 0,52)

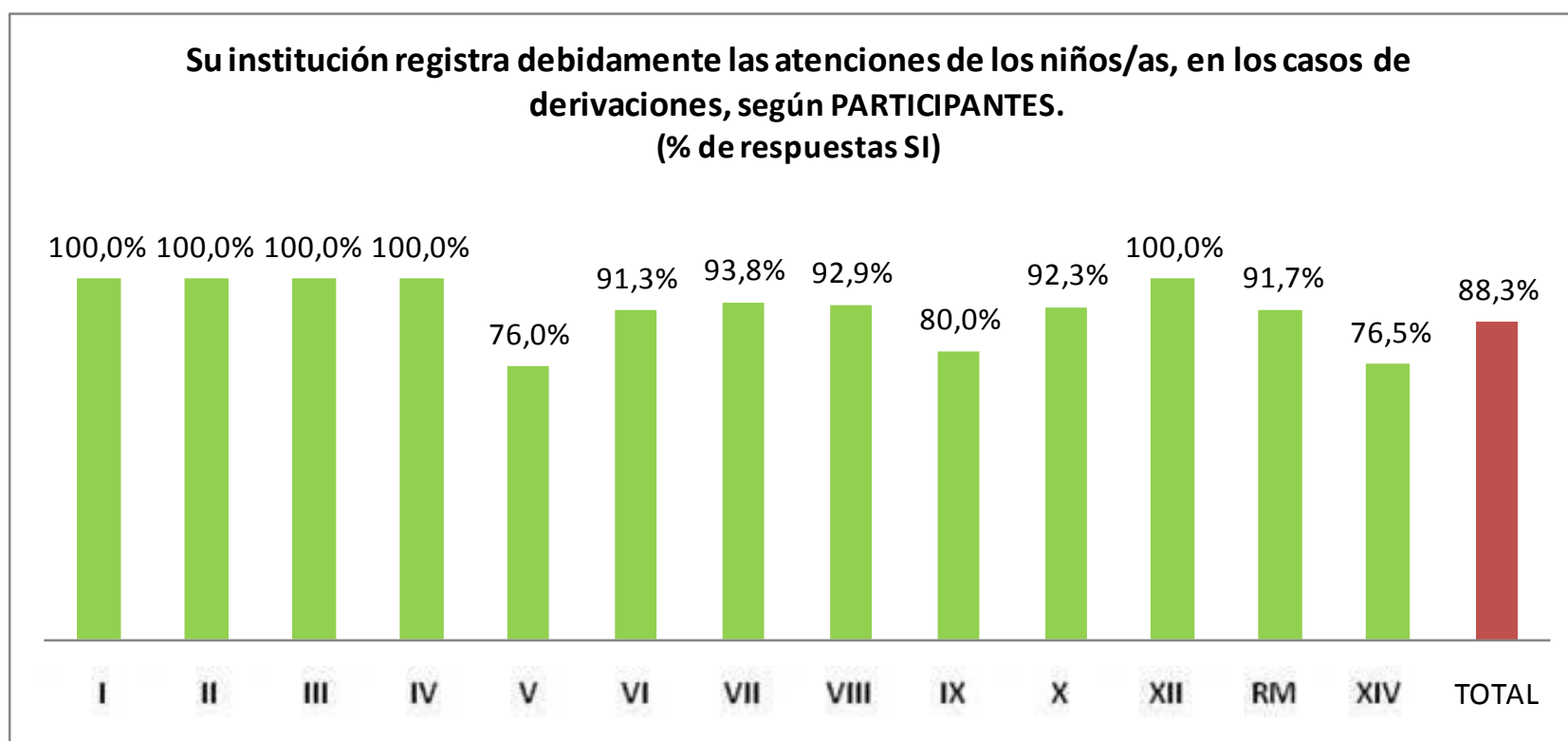
Usted como encargado de la Red Comunal lleva un registro de los niños y niñas que están dentro del Sistema Chile Crece Contigo y de las prestaciones que ellos reciben.	ÍNDICE DE GESTIÓN DE DERIVACIONES
NO	0,52
SI	0,72
Total	0,61

Asimismo, donde existen procedimientos de registro e ingreso a la red CHCC que son conocidos por todos sus miembros, también la gestión de las derivaciones es claramente mejor. (0,64 vs. 0,53).

La red comunal cuenta con procedimientos de registro e ingreso a Chile Crece Contigo conocidos por todos sus miembros.	ÍNDICE DE GESTIÓN DE DERIVACIONES
NO	0,53
SI	0,64
Total	0,61

b. Participantes

El 11,2% de los/as participantes de la red comunal declara no tener información suficiente como para evaluar si la institución a la que pertenecen registra de manera adecuada las atenciones de los niños y niñas que forman parte del sistema en las situaciones en que se da una derivación. Entre quienes declaran contar con información al respecto, el 88,3% reconoce que tal registro se efectúa debidamente. En este sentido variadas regiones se acercan a la situación óptima, tal como se observa en el siguiente gráfico.

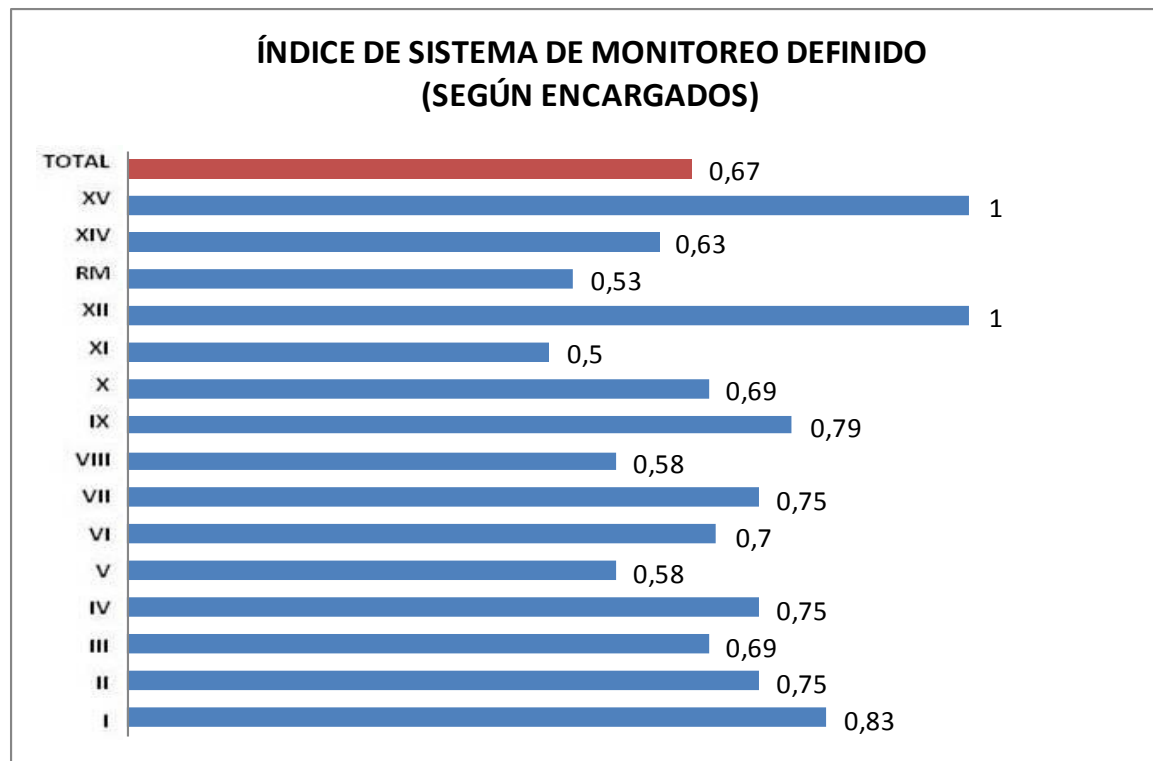


Cabe agregar que entre las instituciones donde se constatan problemas para el debido registro de las atenciones hay predomios de centros de salud tales como consultorios y hospitales.

3.2.2.5. Sistemas de monitoreo

Uno de los aspectos esenciales para el correcto funcionamiento del sistema guarda relación con la presencia de sistemas de monitoreo y seguimiento de los beneficiarios del CHCC. Para representar esta situación se elaboró un índice, con valores entre 0 y 1, que integra las siguientes variables:

- Existencia de sistema de monitoreo definido de la red comunal para verificar el cumplimiento de las metas del plan de trabajo
- Seguimiento al cumplimiento de los planes de trabajo en las reuniones de la red comunal
- Entrega de información en las reuniones de la red comunal acerca de los resultados logrados por los niños y sus familias
- Existencia de registro de las atenciones de los niños en los casos de derivaciones



De acuerdo a lo anterior, el puntaje obtenido por el índice alcanza un valor de 0,67 puntos, los que se distribuyen regionalmente con variaciones.

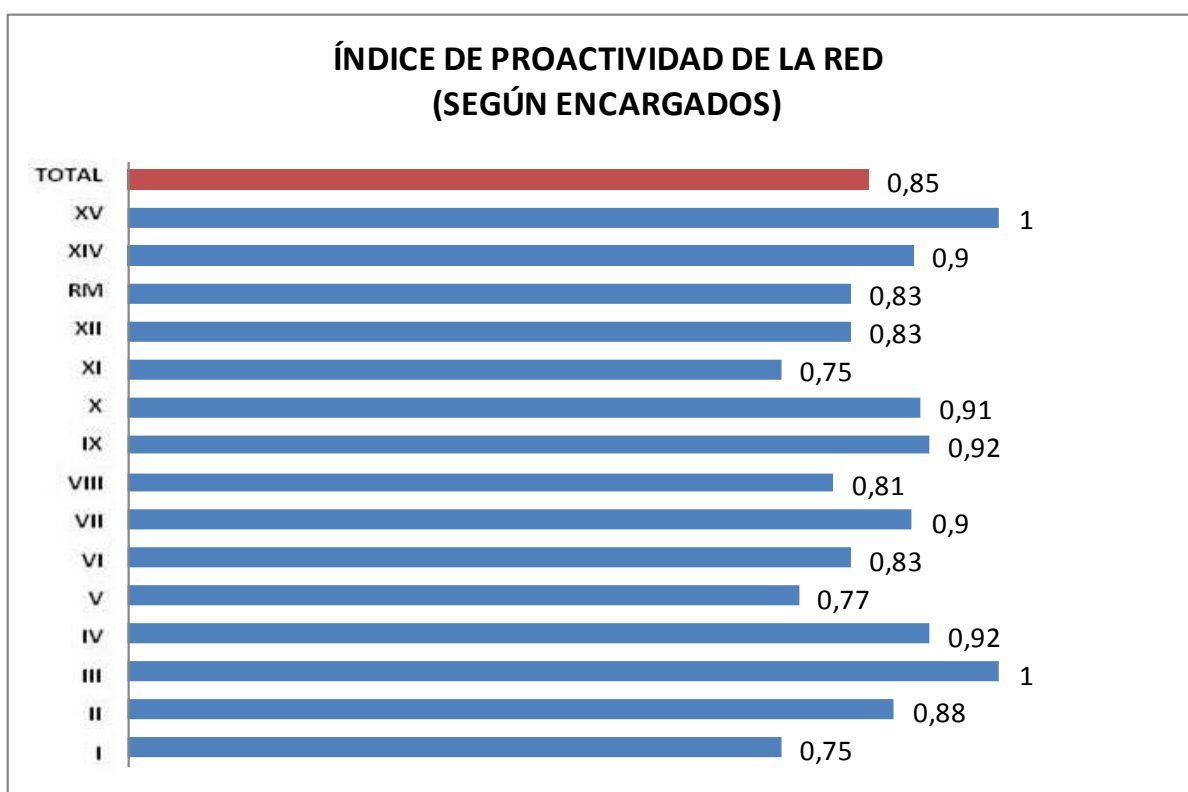
Las regiones de Magallanes y de Los Ríos son aquellas donde los sistemas de monitoreo cumplen con las condiciones ideales establecidas por el sistema. Por el contrario, las regiones de Aysén, Metropolitana, de

Valparaíso y del Bío-Bío son aquellas donde no se alcanza un nivel de funcionamiento adecuado. De hecho, en estos casos los valores obtenidos no superan los 0,6 puntos.

3.2.2.6. Capacidad de formulación de propuestas de la red comunal

La proactividad de las redes ha sido evaluada a partir de su capacidad para formular propuestas. Para ello se ha elaborado un índice que adquiere valores entre 0 y 1, donde 0 representa nula proactividad y 1 proactividad plena. Las variables consideradas en esta elaboración son las siguientes:

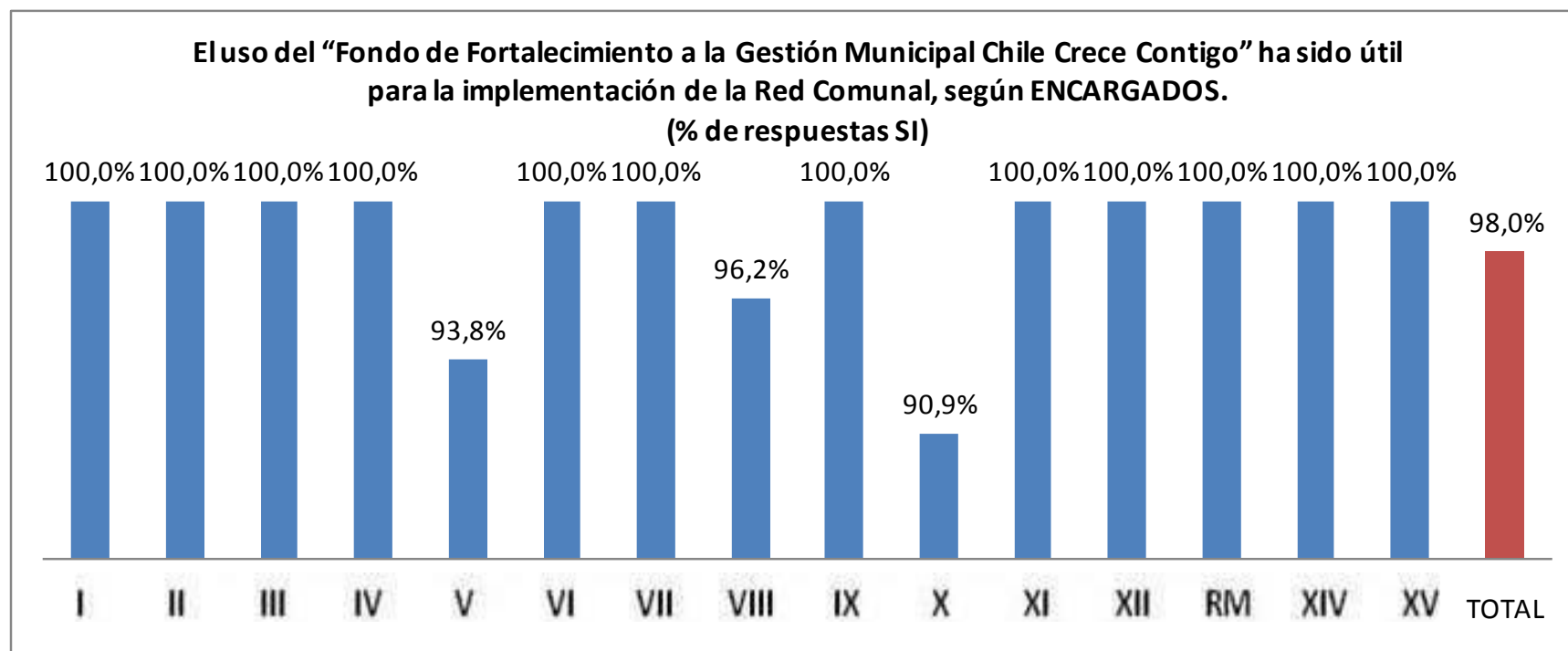
- Postulación efectiva de la red a un proyecto del Fondo de Intervenciones de Apoyo al Desarrollo Infantil
- Ejecución efectiva de la red de un proyecto del Fondo de Intervenciones de Apoyo al Desarrollo Infantil
- Instauración de mecanismos para que el proyecto continúe funcionando en la comuna una vez que se acaben los fondos asignados
- Participación de la red en algún proyecto o iniciativa financiada por el Fondo de Fortalecimiento a la Gestión Municipal CHCC



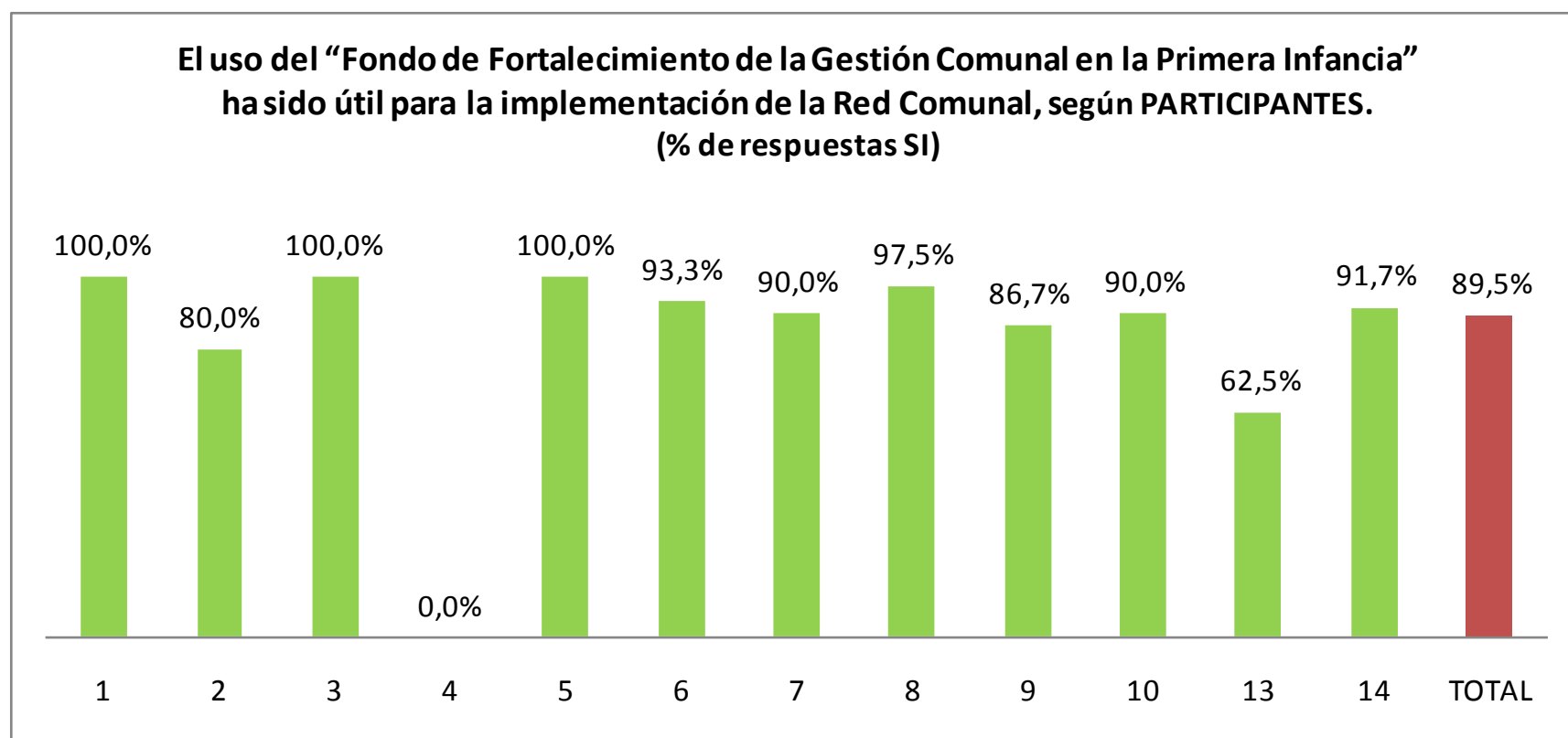
Los resultados obtenidos demuestran que todas las redes alcanzan un nivel importante de proactividad. De hecho el puntaje total es de 0,85 puntos. Asimismo, todas las regiones se ubican por sobre los 0,75 puntos.

Por otra parte, para completar la panorámica acerca de los fondos a los cuales las redes comunales postulan en busca de financiamiento complementario para el desarrollo de sus labores, se presenta la evaluación que efectúan tanto los/as encargados/as como los/as participantes.

Desde el punto de vista de los/as encargados/as, el 98% considera que utilizar el Fondo de Fortalecimiento a la Gestión Municipal ha sido realmente útil. Esta evaluación favorable se repite en la totalidad de las regiones del país, siendo sólo Los Lagos, Valparaíso y Bío-Bío aquellas donde aparece un foco de crítica respecto del sistema y su funcionamiento.



Desde el punto de vista de los/as participantes, el 34,5% de los consultados considera que no dispone de información suficiente para evaluar este fondo. Entre quienes sí disponen de información la percepción tiende a ser favorable aunque sin alcanzar los niveles destacados por los/as encargados/as de las redes. De hecho, se destaca el caso de la región de Coquimbo, donde no hubo participantes que efectuaran una evaluación positiva al respecto, siendo el único caso con tales características¹⁵.

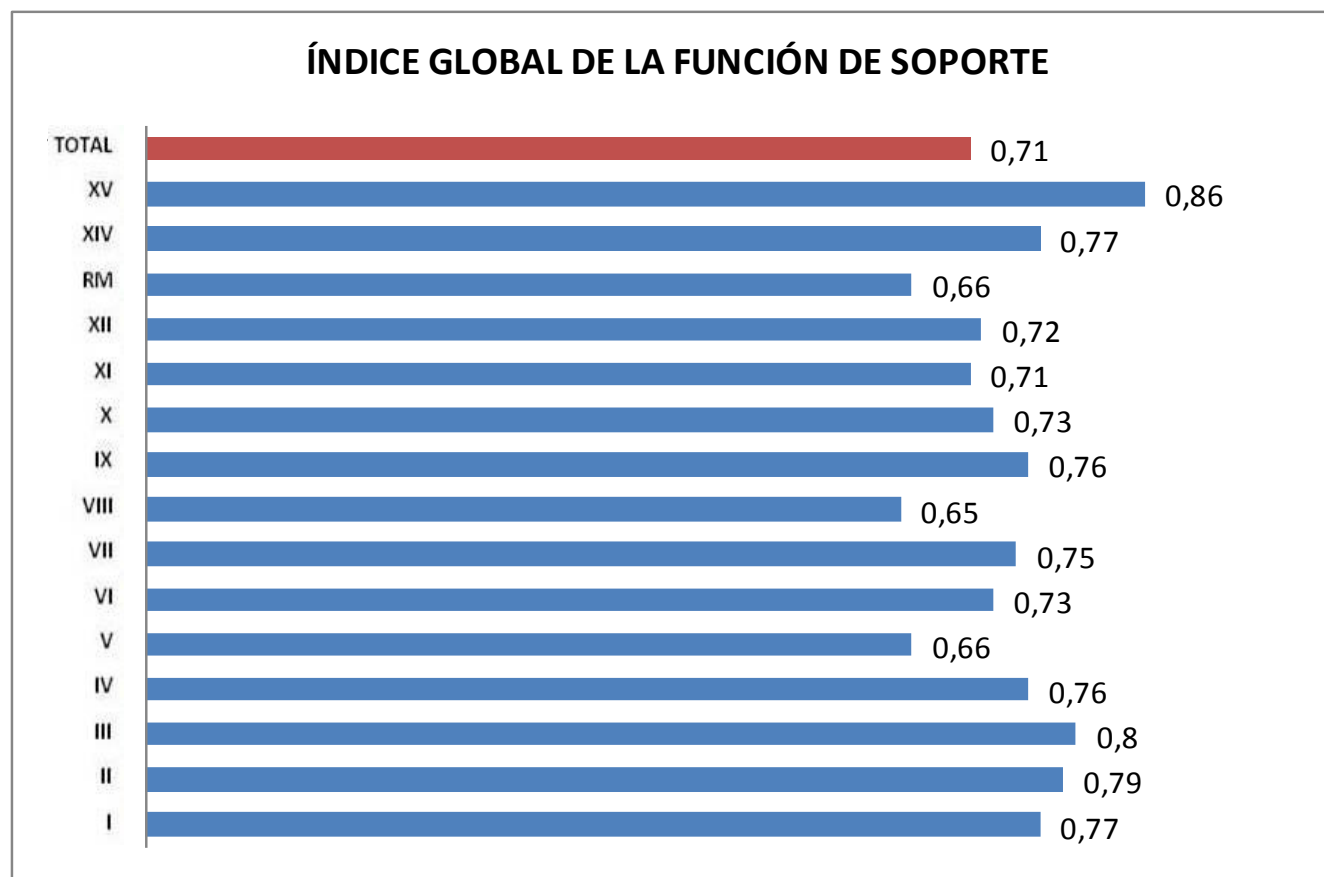


¹⁵ Esto se explica porque esta pregunta fue respondida por sólo 2 participantes.

3.2.2.7. Índice global de la función de soporte de las Redes Comunales CHCC

Como ha sido la tónica hasta ahora, se calculó un índice global con valores entre 0 y 1. La obtención de este índice ha sido posible gracias a la integración de los diferentes índices parciales calculados a nivel de la función de soporte de las redes comunales. De esta forma, un valor cercano a 0 significa debilidad o incumplimiento de esta función, mientras que un valor próximo a 1 puede traducirse como cumplimiento o fortaleza al respecto.

El valor obtenido a nivel nacional es de 0,71 puntos, y su distribución a nivel regional es la que se expresa en el gráfico.



Las comunas de la muestra ubicadas por debajo y por encima de la media regional correspondiente son:

REGIÓN	COMUNAS POR DEBAJO DE LA MEDIA REGIONAL	COMUNAS QUE IGUALAN O ESTÁN POR SOBRE LA MEDIA REGIONAL
Tarapacá (0,77)	Iquique (0,67) Huara (0,65) Pozo Almonte (0,72)	Alto Hospicio (0,94) Camiña (0,89)
Antofagasta (0,79)	Antofagasta (0,60) Calama (0,67) Tocopilla (0,67)	Ollagüe (1,00) San Pedro (0,79) María Elena (1,00)
Atacama (0,80)	Tierra Amarilla (0,75) Vallenar (0,65) Freirina (0,79)	Caldera (0,89) Chañaral (0,81) Huasco (0,89)
Coquimbo (0,76)	Illapel (0,40) Canela (0,48)	Coquimbo (0,92) Andacollo (0,97) Paiguano (0,94) Salamanca (0,85)
Valparaíso (0,66)	Quilpué (0,65) Calle Larga (0,54) Cabildo (0,38) Limache (0,50) San Antonio (0,42) Cartagena (0,42) El Quisco (0,49)	Valparaíso (0,71) Juan Fernández (0,92) Los Andes (0,71) Rinconada (0,75) San Esteban (0,88) Calera (0,68) La Cruz (0,82) Nogales (0,78) Algarrobo (0,86) Catemu (0,67) Santa María (0,79)

REGIÓN	COMUNAS POR DEBAJO DE LA MEDIA REGIONAL	COMUNAS QUE IGUALAN O ESTÁN POR SOBRE LA MEDIA REGIONAL
O'higgins (0,73)	Rancagua (0,58) Graneros (0,67) Las Cabras (0,66) Machalí (0,68) Malloa (0,42) Pichidegua (0,61) Quinta de Tilcoco (0,61) Pichilemu (0,67) Placilla (0,54)	Codegua (0,74) Coltauco (0,78) Rengo (0,92) San Vicente (0,85) La Estrella (1,00) San Fernando (0,75) Lolol (0,92) Peralillo (0,89) Molina (0,85)
Maule (0,75)	Maule (0,52) Pelarco (0,42) San Clemente (0,59) Chanco (0,50) Longaví (0,71)	Curepto (0,88) Pelluhue (0,90) Hualañé (1,00) Romeral (1,00) Sagrada Familia (0,75) Villa Alegre (1,00)
Bío-Bío (0,65)	Coronel (0,58) Santa Juana (0,59) Cañete (0,60) Contulmo (0,58) Los Álamos (0,42) Los Ángeles (0,55) Nacimiento (0,63) Quilleco (0,42) Alto Bío-Bío (0,58) Bulnes (0,42) Cobquecura (0,57) Coelemu (0,54) San Fabián (0,57) San Ignacio (0,17)	Penco (0,89) Hualpén (0,83) Lebu (0,71) Tirúa (0,83) Cabrero (0,81) Mulchén (0,75) Yumbel (0,69) Chillán (0,90) Quirihue (0,89) Ranquil (0,71) San Carlos (0,74) Treguaco (1,00)
La Araucanía (0,76)	Curacautín (0,63) Ercilla (0,44) Victoria (0,71)	Lautaro (0,88) Nueva Imperial (0,90) Perquenco (0,82) Angol (0,96) Lonquimay (0,88) Los Sauces (0,81) Purén (0,94)

REGIÓN	COMUNAS POR DEBAJO DE LA MEDIA REGIONAL	COMUNAS QUE IGUALAN O ESTÁN POR SOBRE LA MEDIA REGIONAL
Los Lagos (0,73)	Puerto Montt (0,71) Ancud (0,53) Dalcáhué (0,52) Puyehue (0,69) San Pablo (0,60)	Mauñín (0,88) Puqueldón (0,79) Purranque (0,86) Río Negro (0,83) San Juan (0,92) Chaitén (0,74)
Aysén (0,71)	Aysén (0,64)	Lago Verde (0,79)
Magallanes (0,72)	Torres del Paine (0,50)	Laguna Blanca (0,92) Porvenir (0,79)
Metropolitana (0,66)	Cerrillos (0,63) Las Condes (0,17) Macul (0,33) Maipú (0,44) Pudahuel (0,47) Puente Alto (0,61) Buin (0,50) Calera de Tango (0,58) Melipilla (0,46) El Monte (0,63) Isla de Maipo (0,33) Peñaflor (0,52)	Cerro Navia (0,86) Huechuraba (1,00) Lo Espejo (0,82) Quinta Normal (0,83) San Joaquín (0,83) Pirque (0,78) Paine (1,00) Alhué (0,88) Curacaví (1,00) San Pedro (0,69) Talagante (0,83)
Los Ríos (0,77)	Lago Ranco (0,65) Río Bueno (0,64) Valdivia (0,66)	Lanco (0,78) Máfil (1,00) Paillaco (0,88)
Arica y Parinacota (0,86)	General Lagos (0,81)	Camarones (0,92)

3.2.3. METAS DE LA FUNCIÓN COMPLEMENTARIA A LA FUNCIÓN GLOBAL

En esta sección del presente informe se da cuenta del cumplimiento de las metas asociadas a la función complementaria a la función global de las redes comunales CHCC.

Cabe tener en consideración que esta función ha sido definida como aquella que permite conocer cómo la red es capaz de gestionar las prácticas y el conocimiento creado a partir de la interacción entre sus diferentes componentes.

Lo anterior implica establecer si la red ha sido capaz de generar, identificar sistematizar y difundir prácticas de gestión entre sus integrantes al momento de llevar adelante su trabajo.

Este tipo de prácticas apuntan a generar una base de información capaz de retroalimentar al sistema CHCC para efectos de potenciar su funcionamiento y fortalecer su gestión.

3.2.3.1. Prácticas de gestión para el cumplimiento de la Función Complementaria

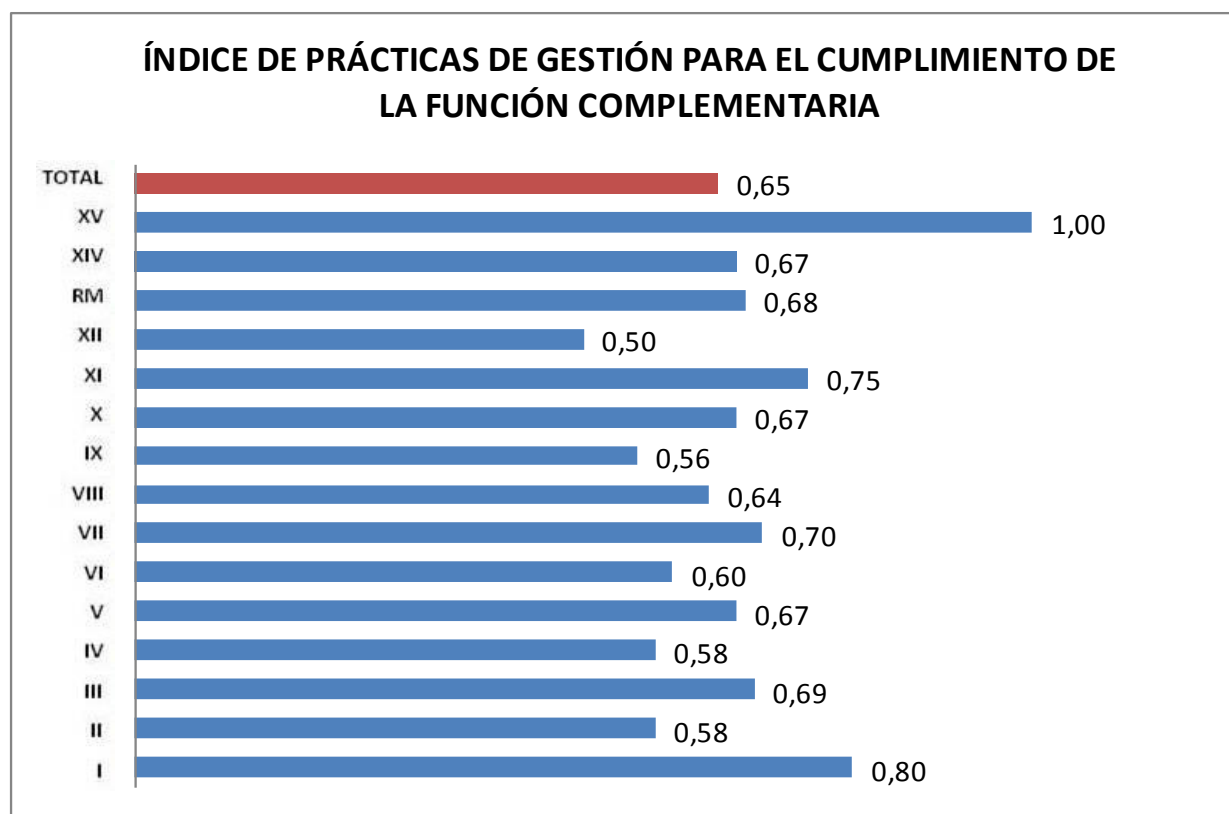
Para obtener luces respecto de la existencia de prácticas de gestión que apoyen el funcionamiento de las redes, se construyó un índice que asume valores entre 0 y 1, donde 0 representa la inexistencia de esta clase de prácticas y 1 supone que las redes llevan adelante estas acciones en forma competente.

a. Encargados/as

Las variables utilizadas para dar forma a este índice fueron:

- Realización de actividad comunal de presentación de los integrantes de la red
- Realización de actividades de capacitación a los miembros de la red
- Apego a los plazos de parte de la red comunal para asegurar que las intervenciones sean oportunas
- Establecimiento de criterios de priorización para los niños y sus familias

El índice integrado alcanza un valor de 0,65 puntos, lo que refleja que no existen prácticas de gestión que cumplan a



plenitud con niveles de calidad adecuados. En este sentido, cabe destacar la situación de las regiones del norte del país (I y XV), donde se observa un mayor nivel de cumplimiento en torno a este tópico.

Desde otro punto de vista, puede apreciarse que hay una directa relación entre el ejercicio efectivo de prácticas de gestión para asegurar el cumplimiento de la función complementaria de las redes y el nivel de participación en la elaboración del plan de trabajo de la red comunal. De hecho, donde hubo mayor participación de miembros de la red en la elaboración del plan, mayor es el cumplimiento de prácticas de gestión acordes al cumplimiento de la función aquí evaluada.

Los miembros de la red comunal participaron de la elaboración del plan de trabajo de la red comunal	ÍNDICE DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA FUNCIÓN COMPLEMENTARIA
Ninguno	0,44
Unos pocos	0,63
La mayoría	0,69
Todos	0,77
Total	0,65

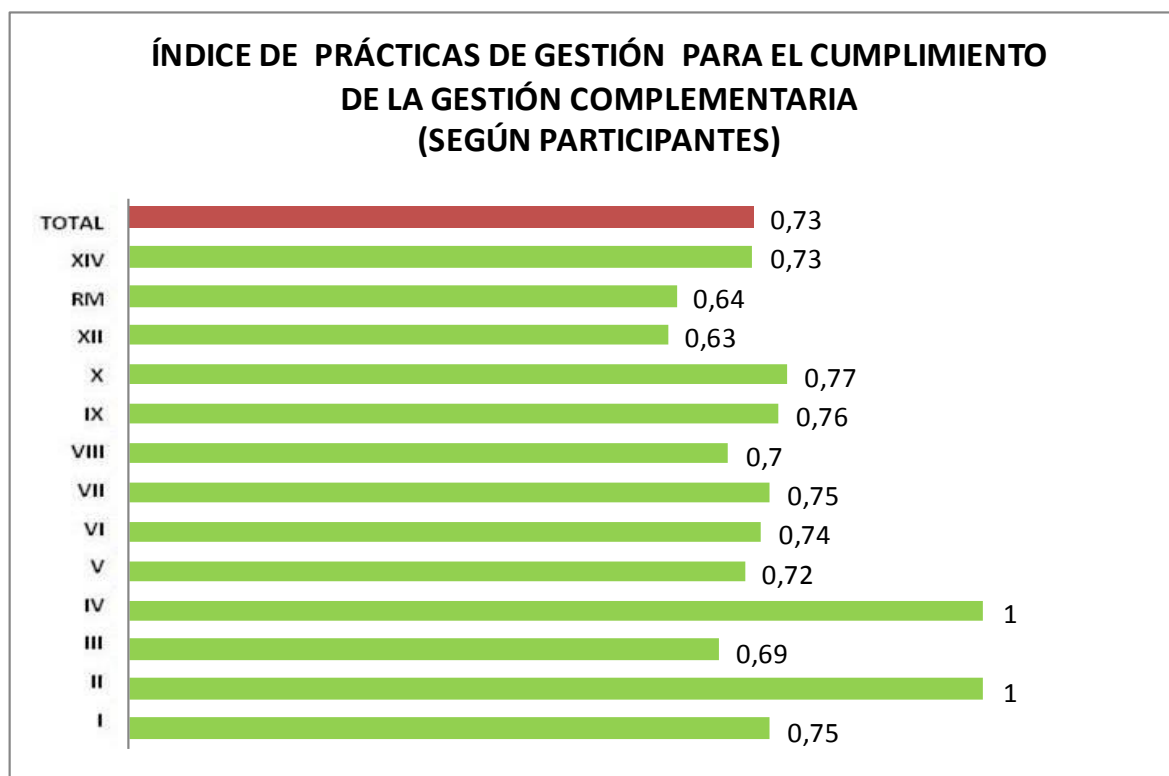
b. Participantes

Entre participantes de la red comunal se advierte una mejor ponderación en lo que respecta con el cumplimiento de las prácticas de gestión para el cumplimiento de la función complementaria de las redes.

En este caso, las variables consideradas en la construcción del índice fueron:

- Realización de actividad comunal de presentación de los integrantes de la red
- Realización de actividades de capacitación a los miembros de la red
- Apego a los plazos de parte de la red comunal para asegurar que las intervenciones sean oportunas
- Establecimiento de criterios de priorización para los niños y sus familias

A nivel global, el índice alcanza un valor de 0,73 puntos, tal como se expresa en el gráfico.

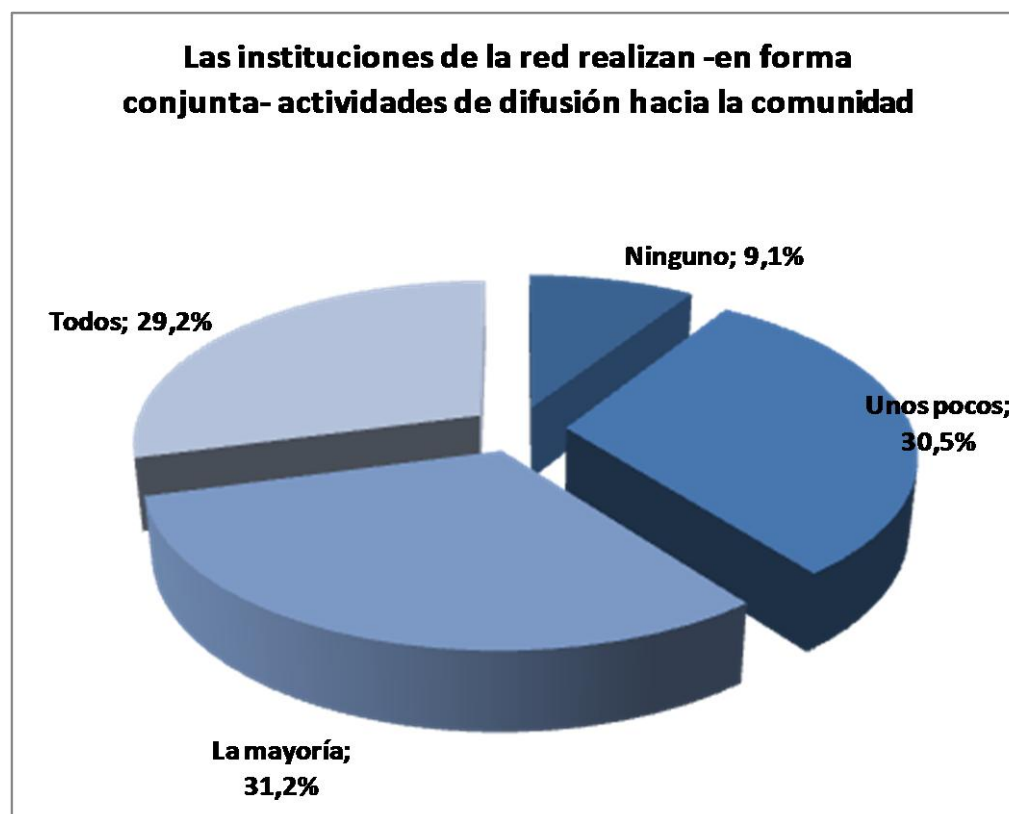


El cumplimiento de prácticas de gestión referidas al apoyo de la función complementaria encuentra un correlato directo en los niveles de participación en la elaboración del plan de trabajo de la red comunal. Como puede observarse en la siguiente tabla, el índice de asociado a las prácticas de gestión logra 0,78 puntos cuando los miembros de la red participaron en su elaboración, mientras que sólo logra 0,53 en la situación inversa.

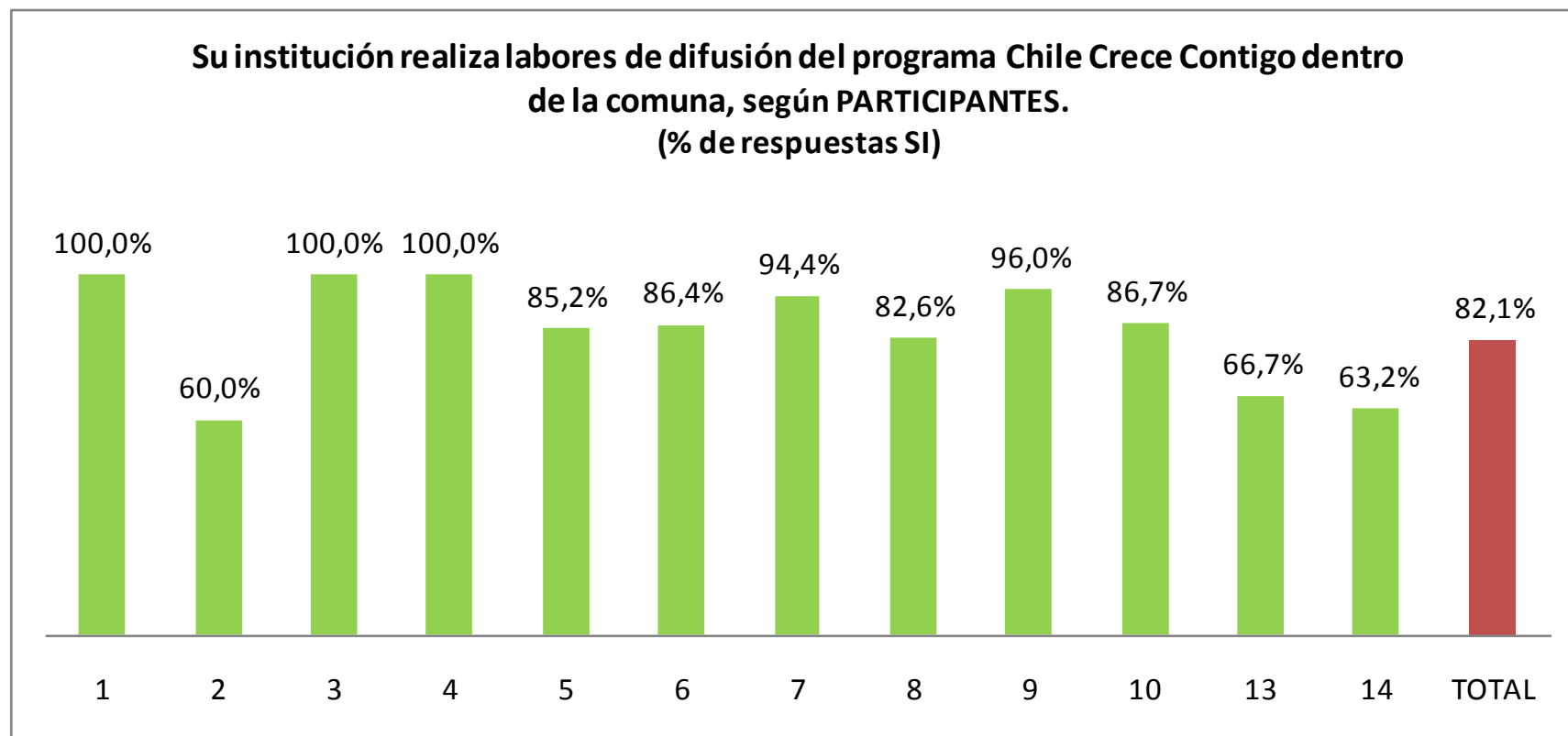
Su institución como miembro de la red comunal participó en la elaboración del plan de trabajo de la red comunal	ÍNDICE DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN
NO	0,53
SI	0,78
Total	0,73

3.2.3.2. Realización de actividades de sensibilización

Una de las misiones de los agentes de las redes comunales consiste en realizar acciones conjuntas de difusión acerca del CHCC. Al respecto se vislumbra que una mayoría moderada de encargados/as declara que la mayoría (31,2%) o todos (29,2%) los/as participantes se sumaron a esta clase de acciones. El detalle de lo anterior se expone en el siguiente gráfico:

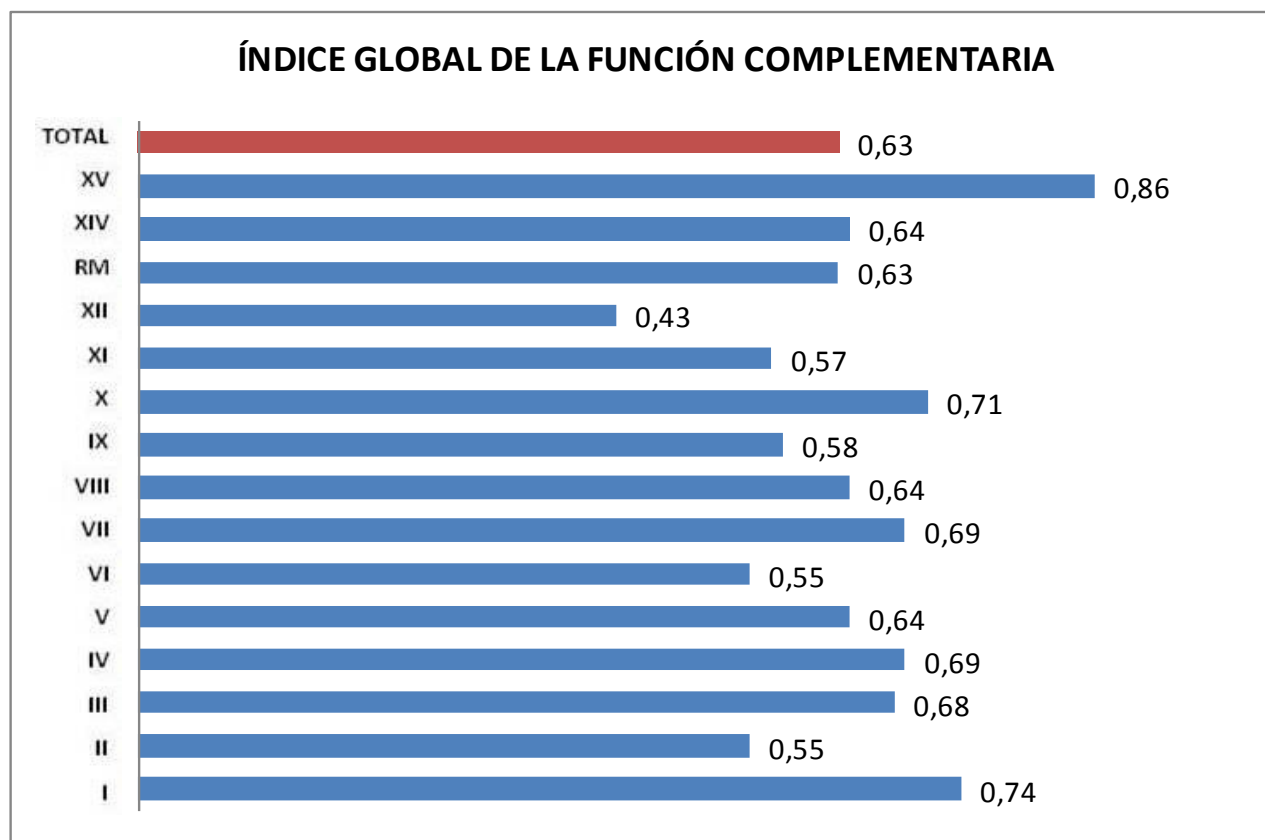


Lo anterior contrasta claramente con la percepción de los/as participantes de las redes comunales CHCC, pues el 82,1% considera que su institución sí efectúa labores de difusión, habiendo regiones donde la totalidad de los consultados reafirma esta idea.



3.2.3.3. Índice Global de la Gestión Complementaria de las Redes Comunes CHCC

Con la intención de lograr un panorama general de la situación de la gestión complementaria de las redes comunales asociadas al sistema CHCC, se elaboró un índice global que integra los índices parciales antes generados. En este sentido, el índice alcanza un valor de 0,63 puntos, habiendo sólo una región que no logró superar la barrera de los 0,5 puntos (Magallanes). Cabe agregar que el máximo valor obtenido a nivel de este índice alcanza los 0,86 puntos en la región de Arica y Parinacota. El detalle de lo anterior se expresa en el gráfico que se expone a continuación.



En el siguiente cuadro se observan las comunas que se ubican por debajo y por encima del promedio regional respectivo.

REGIÓN	COMUNAS POR DEBAJO DE LA MEDIA REGIONAL	COMUNAS QUE IGUALAN O ESTÁN POR SOBRE LA MEDIA REGIONAL
Tarapacá (0,74)	Huara (0,57) Pozo Almonte (0,57)	Alto Hospicio (0,86) Iquique (0,86) Camiña (0,86)
Antofagasta (0,55)	Antofagasta (0,29) Calama (0,43) Tocopilla (0,43) San Pedro (0,43)	Ollagüe (1,00) María Elena (0,71)
Atacama (0,68)	Tierra Amarilla (0,43)	Chañaral (0,86) Vallenar (0,71) Huasco (0,71)
Coquimbo (0,69)	Illapel (0,14) Canela (0,43)	Coquimbo (0,86) Andacollo (0,86) Paiguano (0,86) Salamanca (1,00)
Valparaíso (0,64)	Calle Larga (0,00) Rinconada (0,57) Cabildo (0,14) Calera (0,43) El Quisco (0,43)	Juan Fernández (1,00) Quilpué (0,86) La Cruz (0,86) Limache (0,71) Nogales (1,00) Algarrobo (0,86) Santa María (0,86)
O'higgins (0,55)	Codegua (0,43) Malloa (0,43) Pichidegua (0,29) Quinta de Tilcoco (0,29) Pichilemu (0,14) Peralillo (0,43) Placilla (0,54)	Coltauco (0,57) Graneros (0,57) Las Cabras (0,57) Machalí (0,71) Rengo (1,00) San Vicente (0,57) La Estrella (0,57) San Fernando (0,57) Lolol (0,71) Molina (1,00)

REGIÓN	COMUNAS POR DEBAJO DE LA MEDIA REGIONAL	COMUNAS QUE IGUALAN O ESTÁN POR SOBRE LA MEDIA REGIONAL
Maule (0,69)	Curepto (0,57) Pelarco (0,29) San Clemente (0,57) Chanco (0,43) Longaví (0,57)	Pelluhue (0,71) Hualañé (0,86) Romeral (1,00) Sagrada Familia (1,00) Villa Alegre (0,86)
Bío-Bío (0,64)	Santa Juana (0,43) Cañete (0,57) Los Álamos (0,29) Tirúa (0,43) Nacimiento (0,43) Yumbel (0,43) Bulnes (0,57) Quirihue (0,57) San Fabián (0,57)	Coronel (0,71) Penco (0,71) Lebu (0,86) Los Ángeles (0,71) Cabrero (1,00) Mulchén (0,71) Chillán (1,00) Cobquecura (0,71) Coelemu (0,71) San Carlos (0,71) Treguaco (0,86)
La Araucanía (0,58)	Villarrica (0,43) Carahue (0,00) Perquenco (0,43)	Los Sauces (0,71) Purén (1,00)
Los Lagos (0,71)	San Pablo (0,29) Chaitén (0,43)	Puerto Montt (0,71) Mauñín (0,86) Ancud (0,71) Puqueldón (0,71) Purranque (1,00) Puyehue (0,86) Río Negro (0,71) San Juan (0,86)
Aysén (0,57)	Lago Verde (0,43)	Aysén (0,71)
Magallanes (0,43)	Punta Arenas (0,15)	Laguna Blanca (0,71)

REGIÓN	COMUNAS POR DEBAJO DE LA MEDIA REGIONAL	COMUNAS QUE IGUALAN O ESTÁN POR SOBRE LA MEDIA REGIONAL
Metropolitana (0,63)	Cerrillos (0,43) Conchalí (0,57) Estación Central (0,43) Las Condes (0,14) Macul (0,29) Maipú (0,43) Pudahuel (0,43) Quinta Normal (0,43) Puente Alto (0,57) Alhué (0,57)	Cerro Navia (1,00) Huechuraba (0,71) Independencia (0,71) Pirque (0,71) Paine (0,85) Melipilla (0,71) Curacaví (1,00) San Pedro (0,86) El Monte (0,86) Peñaflor (0,86)
Los Ríos (0,64)	Lago Ranco (0,57) Río Bueno (0,43) Valdivia (0,57)	Máfil (1,00) Paillaco (0,71)
Arica y Parinacota (0,86)	--	Camarones (0,86) General Lagos (0,86)

3.2.4. ANÁLISIS INTEGRADO DE LOS ÍNDICES OBTENIDOS

Los resultados alcanzados a nivel de las metas de la función principal, funciones de soporte y funciones complementarias permiten dar forma a una mirada integrada acerca del funcionamiento de las redes. En este sentido, cabe reiterar los valores obtenidos por cada índice:

Función Principal	0,64
Funciones de Soporte	0,71
Funciones Complementaria	0,63

El análisis de los valores alcanzados demuestra que las redes comunales -en general- no cumplen plenamente con su función principal, lo que implica que persisten deficiencias en los procesos de incorporación de una fracción de niños y niñas atendidos en el Sistema Público de Salud al Sistema CHCC. Es por ello que en primer lugar deberían fortalecerse las acciones de asistencia técnica destinadas a estandarizar procedimientos que aseguren la entrega de las prestaciones que el sistema requiere.

El puntaje obtenido se encuentra en directo diálogo con lo que se observa a nivel del cumplimiento de la función complementaria, donde también se reflejan deficiencias en las acciones de difusión y retroalimentación. Esto implica que en la medida que no exista una reflexión sistemática sobre el quehacer y sentido de las redes, es dificultoso que se cumpla con la función principal encomendada por el sistema.

Respecto de las funciones de soporte, el hecho que se alcance un mayor puntaje puede significar que la existencia de procedimientos para la articulación en red y gestión de la información no sean suficientes para asegurar el cumplimiento de la función principal.

En definitiva, como se ha esbozado, para revertir esta situación sería clave estimular las instancias de reflexión institucional respecto del funcionamiento de las redes, con el fin de asegurar que la gestión del conocimiento se logre en forma efectiva. Esto es convergente con lo que se expondrá más adelante en los resultados del módulo cualitativo.

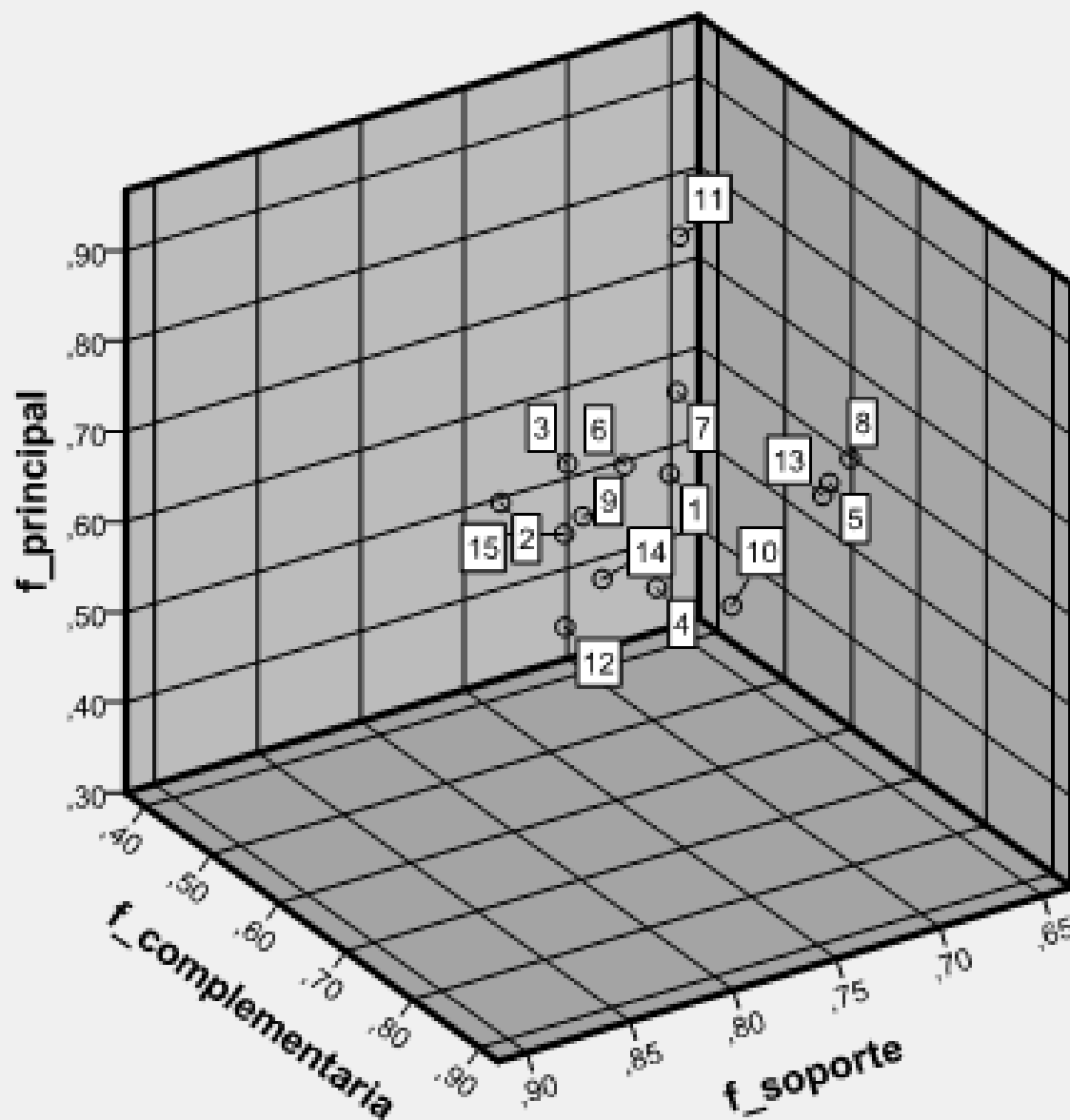
3.2.4.1. Análisis a Nivel Regional

Naturalmente, esta aproximación global respecto del funcionamiento de las redes comunales encuentra matices a medida que se efectúa un zoom territorial. Por ejemplo, al situar los resultados regionales en un plano tridimensional se observan diferentes perfiles. El análisis de la gráfica permite apreciar variados grupos de regiones.

El Grupo 1, compuesto por la región de Aysén, se caracteriza por conseguir un puntaje importante en la función principal, pero un puntaje bajo a nivel de la función de soporte y complementaria.

Un segundo grupo, compuesto por las regiones de Valparaíso, Bío-Bío y Metropolitana, que a su vez son las de mayor densidad poblacional, se caracterizan por obtener un puntaje medio en todas las dimensiones.

Villavice



Un tercer grupo, conformado por las regiones de Coquimbo, Los Lagos, Magallanes y Los Ríos, consigue bajos resultados en el cumplimiento de su función principal y complementaria, pero tiende a mejorar -con un valor medio- en su función de soporte.

El cuarto grupo estaría conformado por las regiones de Tarapacá y del Maule, cuya función principal es cumplida en un nivel medio, junto con la de soporte, mientras su función complementaria se cumple en forma deficiente.

El quinto grupo está compuesto por las regiones de Antofagasta, Atacama, del Libertador Bdo. O'higgins, de La Araucanía y de Arica-Parinacota. En este caso se alcanza un puntaje medio en las dimensiones principal y medio alto en la de soporte, mientras que las falencias se detectan en su función complementaria.

3.2.4.2. Análisis a Nivel Comunal

Para avanzar en esta clasificación, se ha procedido a efectuar un análisis de *cluster*¹⁶ a nivel comunal, lo que permite obtener tres grupos claramente definidos, uno con resultados favorables en todas sus dimensiones y otros dos con resultados intermedios o deficientes. Las comunas clasificadas en el grupo caracterizado por sus resultados favorables son las siguientes:

Alto Hospicio, Camiña, Huara, Ollagüe, María Elena, Chañaral, Freirina, Huasco, Andacollo, Paiguano, Salamanca, Juan Fernández, Rinconada, La Cruz, Nogales, Algarrobo, Santa María, Rengo, La Estrella, Pelluhue, Hualañé, Molina, Romeral, Sagrada Familia, Villa Alegre, Penco, Hualpén, Chillán, Treguaco, Nueva Imperial, Perquenco, Angol, Purén, Maullín, Purranque, San Juan de la Costa, Lago Verde, Laguna Blanca, Cerro Navia, Huechuraba, Pirque, Paine, Curacaví, San Pedro, Talagante, Máfil, Camarones, General Lagos.

En una posición intermedia se encuentran las siguientes 73 comunas:

Iquique, Pozo Almonte, Caldera, Vallenar, Coquimbo, Quilpué, Los Andes, San Esteban, Limache, San Antonio, Cartagena, Catemu, Rancagua, Coltauco, Graneros, Las Cabras, Machalí, San Vicente, San Fernando, Lolol, Peralillo, Curepto, Maule, San Clemente, Longaví, Coronel, Lebu,

¹⁶ Se realizó un análisis de conglomerados en dos fases basado en los resultados de los índices calculados. Se empleó como medida de distancia Log-verosimilitud y como criterio de conglomeración se empleó el criterio bayesiano de Schwartz.

Cañete, Contulmo, Tirúa, Los Ángeles. Cabrero, Mulchén, Quilleco, Alto Bio Bio, Cobquecura, Coelemu, Quirihue, Ranquil, San Carlos, San Fabián, San Ignacio, Lautaro, Vilcún, Curacautín, Lonquimay, Los Sauces, Victoria, Puerto Montt, Ancud, Dalcahue, Puqueldón, Puyehue, Río Negro, Aysén, Porvenir, Torres del Paine, Conchalí, Independencia, Lo Espejo, Quinta Normal, San Joaquín, Puente Alto, Buin, Calera de Tango, Melipilla, Alhué, El Monte, Isla de Maipo, Peñaflo, Lanco, Paillaco, Lago Ranco.

Finalmente, entre las comunas que se distancian más del logro de las metas preestablecidas se cuentan las siguientes 39:

Antofagasta, Calama, San Pedro de Atacama, Tocopilla, Tierra Amarilla, Illapel, Canela, Valparaíso, Calle Larga, Cabildo, Calera, El Quisco, Codegua, Malloa, Pichidegua, Quinta de Tilcoco, Pichilemu, Placilla, Pelarco, Chanco, Santa Juana, Los Alamos, Nacimiento, Yumbel, Bulnes, Carahue, Villarrica, Ercilla, San Pablo, Chaitén, Punta Arenas, Cerrillos, Estación Central, Las Condes, Macul, Maipú, Pudahuel, Río Bueno, Valdivia.

Ahora bien, ¿Cuáles son los factores determinantes que explican que ciertas comunas logren un sitio de excelencia respecto de otras?

Para responder a esta pregunta, a continuación se presenta un análisis de los factores o variables que caracterizan a las comunas “más exitosas”, a fin de considerarlas al momento de diseñar estrategias de acción.

a. Acerca de la dependencia administrativa de encargados/as comunales

En este plano se observa que cuando encargados/as se sitúan en Departamentos de Educación, tienden a conseguir mejores resultados en lo que respecta al cumplimiento de las diferentes metas (3 de cada 4 de ellos se ubica en el cluster que logra mejores resultados). Lo propio ocurre cuando el/la encargado/a se ubica en una unidad especializada cuyo propósito es administrar o coordinar de preferencia el Sistema CHCC. Sin embargo, cabe considerar que este dato debe ser tomado como una tendencia a raíz del reducido número de encargados que se encontraba en la situación antes descrita.

La tendencia anterior contrasta con la dificultad que se aprecia en la obtención de resultados óptimos en aquellos casos en que los/as encargados/as pertenecen a DIDECO (sólo el 18,2% de quienes pertenecen a esta unidad pertenecen al grupo que logra mejores resultados).

b. Disponer de más recursos materiales y humanos no garantiza necesariamente coordinaciones efectivas

Si bien debe ser una condición elemental que las redes y en particular sus encargados/as dispongan de recursos materiales que permitan coordinaciones (como acceso a internet o teléfono), los resultados obtenidos demuestran que este factor no es determinante para asegurar el éxito en el funcionamiento de las redes. De hecho, entre quienes disponen de teléfono el 30,7% se ubica en el grupo de mejores resultados, mientras que entre quienes no cuentan con tal herramienta lo hace el 20%. Por su parte, entre quienes cuentan con Internet, el 28,5% se ubica en el grupo de mejores resultados, mientras que entre quienes no cuentan de dicho medio lo hace un sorprendente 55,6%, lo que tiende a reflejar que más allá de los medios disponibles, la calidad de las coordinaciones depende de otros factores que no son necesariamente los tecnológicos ni comunicacionales.

Lo propio ocurre con la disponibilidad de personal, pues no se observan diferencias significativas entre las comunas en que fue necesario contratar personal administrativo y donde no fue necesario hacerlo. En las comunas donde fue necesario contratar más personal, el 31,1% se sitúa entre las de mejores resultados, lo que logra el 29,6% de las comunas donde no fue necesario realizar nuevas contrataciones.

c. Disponer de tiempo u horas para la coordinación hace la diferencia

Sin embargo, en aquellas circunstancias en que el/la encargado/a declara contar con horas suficientes para ejercer la coordinación, se aprecia un incremento en el éxito a nivel de la consecución de las metas entre las redes. En este caso, el 46,7% de quienes consideran que las horas que destinan son suficientes para llevar a cabo la labor de coordinación se sitúa en el grupo de comunas de avanzada, mientras que donde se declara no contar con horas suficientes tal porcentaje llega sólo al 23,5%.

d. Se constata que cuando la red en su conjunto asume un rol de articulación se alcanzan resultados óptimos

El análisis de los conglomerados demuestra que existen diferencias claras entre las comunas que reconocen la existencia de una red unida y viceversa. Esto ocurre en el 34,4% de comunas donde se logran resultados tangibles y por ende mayor éxito en el cumplimiento de metas. Lo contrario acontece sólo en el 8,7% de quienes dicen que la red no logra asumir dicho rol articulador.

e. Disponer de un Plan de Trabajo que a su vez defina actividades y responsables implica una mayor probabilidad de alcanzar éxito.

Asimismo, estas condiciones que parecen ser obvias parecen estar en la base de los casos exitosos. De hecho, para graficar esta situación, no hay comunas que no hayan logrado sus metas (o se hayan acercado competentemente a ellas) donde se carezca de un plan de trabajo que defina actividades.

Entre las comunas donde hay plan de trabajo, el 35,2% corresponde a casos de avanzada, mientras que aquello sólo se confirma en el 14,3% de las comunas donde no hay plan de trabajo.

f. Contar con sistemas de monitoreo y tener reuniones periódicas de revisión de los planes de trabajo ayuda a alcanzar las metas

Los datos también demuestran que las comunas mejor posicionadas en el cumplimiento de sus metas cuentan con un conjunto de prácticas de planificación sistemáticas y continuas en el tiempo. 47,9% de las comunas que ha definido estrategias de seguimiento, 32,1% de las que llevan a cabo reuniones periódicas y 36,2% de las que incluyen la práctica de revisar periódicamente estados de avance y compromisos se ubican en el grupo que logra mejores resultados.

Tales porcentajes, en las comunas que no cuentan con tales prácticas alcanzan a 14,3%, 21,7% y 9,5%, respectivamente.

g. Constituirse como parte de una red implica conocer y compartir el avance de las familias beneficiarias

Es interesante apreciar cómo entre las comunas que dicen aprovechar las reuniones de red para socializar los resultados obtenidos por las familias, una clara mayoría (48,7%) corresponde a comunas que logra una buena evaluación de su gestión. Tales resultados son logrados por sólo el 7,8% de comunas donde no se socializa dicha información. Este tipo de acciones parece contribuir de manera efectiva al posicionamiento de objetivos comunes que ayudan a avanzar conjuntamente.

h. Las acciones de capacitación están presentes en las redes más exitosas

El 44,2% de las redes exitosas indagadas reconoce contar con acciones de capacitación destinadas a aquellos nuevos miembros que se vienen sumando al trabajo bajo esta modalidad. Entre las comunas que no realizan estas acciones, el nivel de éxito alcanza sólo al 14,9%. Este antecedente es particularmente importante para asegurar que exista un piso mínimo de información compartida.

i. Plazos de acción acotados y utilización de criterios de priorización para las familias son buenas prácticas propias de la labor de redes exitosas.

Las redes que obtienen resultados óptimos también se caracterizan por introducir medidas tendientes a maximizar la eficiencia. Entre estas se destaca la definición de plazos (44,3% de las redes comunales que entienden que el trabajo con una familia debe conseguir resultados en tiempos precisos se ubica en el grupo mejor posicionado en materia de gestión. Por el contrario, entre aquellas que no se guían con plazos establecidos, sólo el 10% de ubica en tal grupo)

Estas redes también priorizan a las familias donde focalizarán su intervención (41,3% de las que priorizan a las familias se ubican en el grupo de mejores resultados, versus el 6,5% de las que no realizan priorización alguna).

j. Contar con un registro acerca de los niños y niñas que forman parte del sistema y de las prestaciones que reciben es propio de una red que logra resultados óptimos.

El 58% de las redes que declaran contar con registros acerca de las acciones que se efectúan con los niños y niñas beneficiarios/as logra un éxito medible en su gestión (Esto sólo ocurre en el 9,2% de los casos en que nos se cuenta con tales registros). En definitiva, se trata de contar con sistemas de información que permitan a los encargados efectuar un seguimiento permanente a sus acciones.

Este antecedente se ve refrendado al momento de las derivaciones, pues en el 58,7% de los casos en que se efectuó un registro al respecto se observa éxito en la gestión (versus un 12,9% donde no se realiza tal registro).

k. Las redes exitosas proyectan su accionar en el tiempo

Un ejemplo de lo anterior radica en que se observa una tendencia a contar con mecanismos capaces de dar continuidad a los proyectos puestos en marcha en la comuna que han sido beneficiadas por fondos asignados por concepto de apoyo al desarrollo infantil. De las comunas que siguen tales mecanismos, el 37,7% se sitúa en el grupo de mejores resultados, mientras que entre aquellas donde no se establecen, sólo el 12,2% logra resultados de excelencia.

l. Entre los fondos disponibles se ha privilegiado el de Fortalecimiento de la Gestión Municipal

En concordancia con algunos de los tópicos levantados en la indagación cualitativa, tal como se apreciará más adelante, es clave tener una orientación que privilegie una mejora en la estructura en la que las redes se desempeñan. Es por ello que el 31,8% de las redes que declara haber empleado dichos fondos, se acerca más a las metas trazadas. Como contracara cabe agregar que no existen municipios no exitosos que hayan utilizado estos recursos.

m. El éxito en el logro de las metas de las redes supone una gestión participativa

Lo anterior significa generar espacios donde la planificación participativa adquiera preponderancia, pues en el 58,3% de las comunas donde todos los miembros de la red fueron parte de las acciones de planificación, se logran las metas propuestas, mientras que donde los miembros de la red no participaron, sólo el 12,5% se acerca a resultados óptimos. Asimismo, en la mayor parte de los casos donde todos los miembros participan de las reuniones periódicas, se logra mayor tasa de éxito.

n. La participación se extiende hacia la comunidad

Es interesante constatar cómo las redes que logran un mayor nivel de éxito declaran efectuar acciones de difusión y sensibilización hacia la comunidad. El 60% de las comunas donde se realizan tales acciones son clasificadas en el grupo más efectivo respecto del logro de las metas trazadas. (Esto sólo acontece en el 7,1% de las comunas donde no se realizan acciones de difusión).

o. Comunicación efectiva intra-red es sinónimo de éxito en las derivaciones

Cabe hacer notar que cuando las derivaciones son siempre comunicadas al encargado comunal se logra un mejor posicionamiento en cuanto a los resultados de gestión alcanzados (79,2%) y cada vez que se detecta un caso que debe ser derivado siempre se informa de aquello al encargado comunal CHCC en el 75% de los casos exitosos.

p. Si bien no es absoluto, se aprecia una tendencia creciente de apoyo desde el nivel regional y nacional

En aquellas comunas donde se reconoce un mayor nivel de apoyo desde el nivel regional, se logra un nivel de éxito mayor en comparación a aquellos casos donde tal soporte es sólo esporádico (De los casos que dicen sentirse siempre apoyados 37,3% corresponde al grupo de mayor éxito, versus 7,1% que señala sentir tal apoyo “a veces”).

Es interesante hacer notar que la sensación de que existe un apoyo a nivel nacional es mayor, pues en los casos que aquí se analizan, el 50,9% reconocer sentir siempre un alto apoyo desde el nivel central. Entre comunas que señalan sentir “nunca” tal apoyo, no se constata la presencia de éxito en materia de gestión.

3.3. TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES COMUNALES

Como última parte del análisis cuantitativo se expone la síntesis de la percepción evaluativa de los actores que se desenvuelven en las redes comunales del sistema. De esta forma se dimensionan las percepciones de estos actores y a la vez se perfilan propuestas preliminares de acción para potenciar su funcionamiento.

3.3.1. COORDINACIÓN DE LA RED COMUNAL

Un elemento clave para el correcto funcionamiento de las redes se relaciona con las prácticas de coordinación que existen. Para conocer en profundidad estas percepciones a continuación se reportan diferentes elementos que ilustran la forma en que se llevan a cabo dichas prácticas y las percepciones relacionadas de parte de los actores de las redes.

3.3.1.1. Disposición a la coordinación

La apreciación de parte de los/as encargados/as en torno a este punto es favorable. Sólo un 11,7% de los consultados expresa que sólo unas pocas instituciones de la Red están dispuestas a coordinarse con el/la encargado/a comunal, lo que se aprecia de mejor manera en la gráfica adjunta.

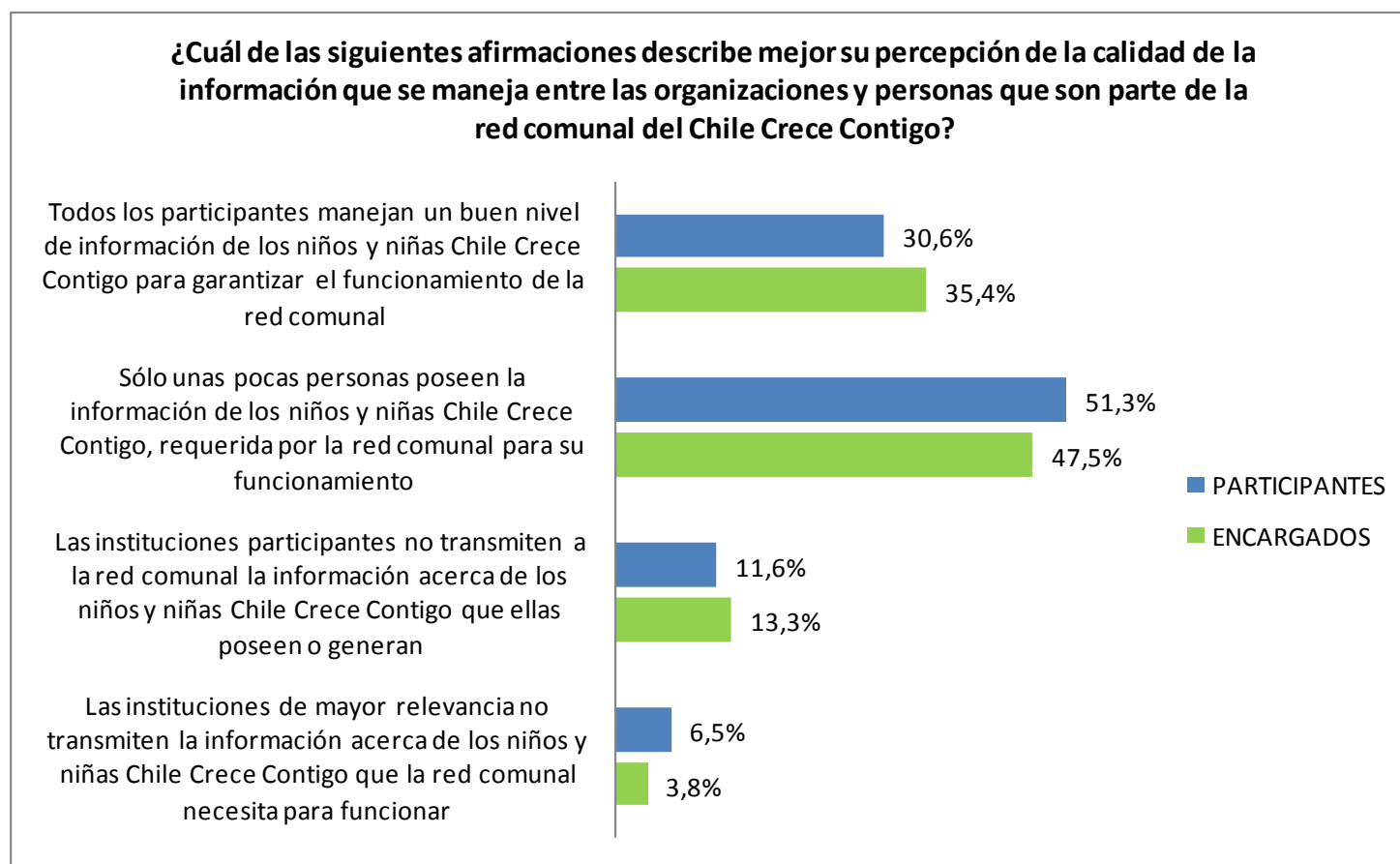
3.3.1.2. Percepción de la Calidad de la Información

Otro de los aspectos relevantes asociados al funcionamiento de las redes comunales es el que refiere a la percepción acerca de la calidad de la información que fluye o se maneja entre organizaciones y personas que forman parte de las redes comunales. En este sentido, desde el punto de vista de los/as encargados/as de las redes, el juicio predominante es crítico, ya que el 47,5% de los consultados declara que sólo unas pocas personas poseen la información de los niños y niñas que la red requiere para su funcionamiento. El juicio más favorable en torno a este punto, que se traduce en que todos los/as



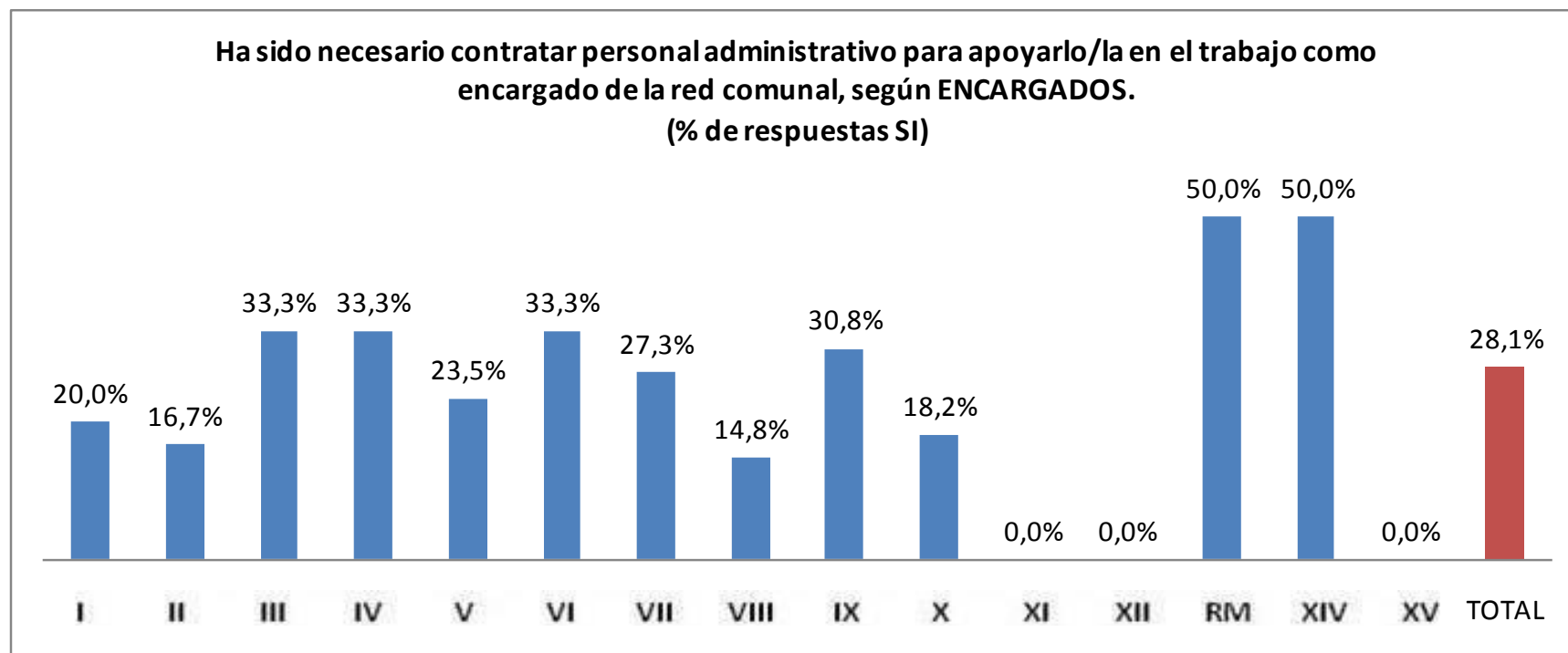
participantes manejen un buen nivel de información como para garantizar el correcto funcionamiento de la red comunal, es compartido por el 35,4% de los/as encargados/as consultados/as.

Desde el punto de vista de los/as participantes de las redes, las tendencias antes expresadas se conservan, con leves variaciones. Quienes estiman que sólo unas pocas personas de la red cuentan con la información necesaria para su funcionamiento alcanzan el 51,3%, mientras que la segunda mención, que alude a que todos los/as participantes de la red disponen de la información necesaria, corresponde al 30,6%. Las siguientes gráficas permiten visualizar comparativamente estos juicios.



3.3.1.3. Necesidad de personal administrativo

Los/as encargados/as de las redes comunales CHCC declaran mayoritariamente que no ha sido necesario contratar personal administrativo para apoyar su labor. Es importante advertir que en la respuesta a esta pregunta hubo sesgos a nivel de su interpretación, pues al responder, algunos/as encargados/as la entendieron como si “se contrató personal administrativo”, mientras que otros se centraron en si “fue necesario contratar personal”. En cualquier caso, sólo el 28,1% del total declaró que ha sido necesario reforzar los equipos de trabajo con personal adicional¹⁷.



¹⁷ En las regiones XI, XII y XV no hubo encargados que respondiesen afirmativamente.

3.3.2. CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN

Otro de los elementos clave para el correcto funcionamiento de las redes CHCC guarda relación con el grado de cumplimiento de la planificación. Con este propósito se dio forma a un índice capaz de expresar en un único puntaje la situación de las redes evaluadas. Dicho índice, que toma valores entre 0 y 1, donde 0 significa incumplimiento de las planificaciones (o alta dificultad para cumplir con ellas) y 1 cumplimiento pleno de las mismas (o facilidad para cumplir con ellas), fue construido de la misma forma para encargados/as y participantes.

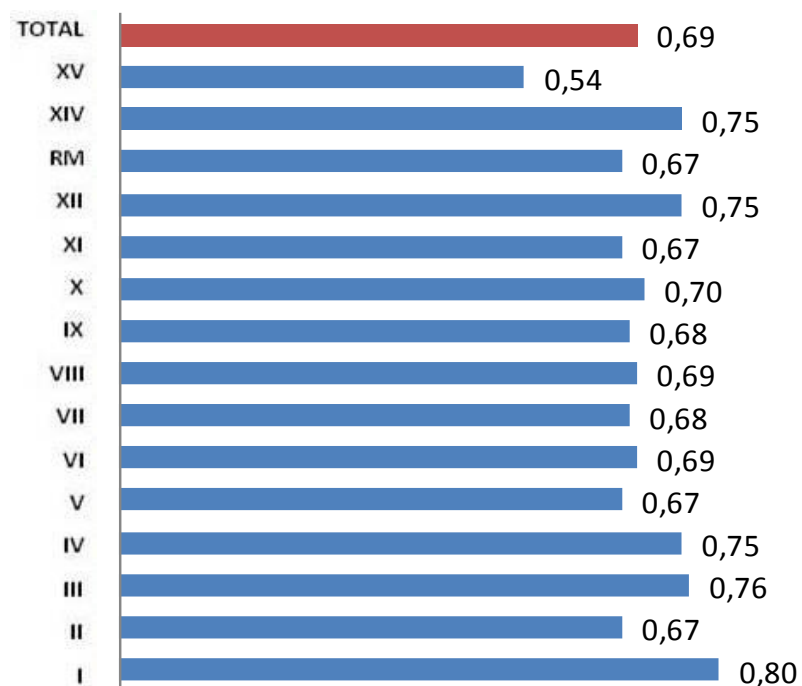
Las variables utilizadas en su construcción fueron las siguientes:

- Cumplimiento con los objetivos del sistema CHCC
- Cumplimiento con las metas de gestión de la red comunal
- Cumplimiento con el plan de trabajo de la red comunal
- Cumplimiento con las actividades comprometidas por los miembros de la red comunal

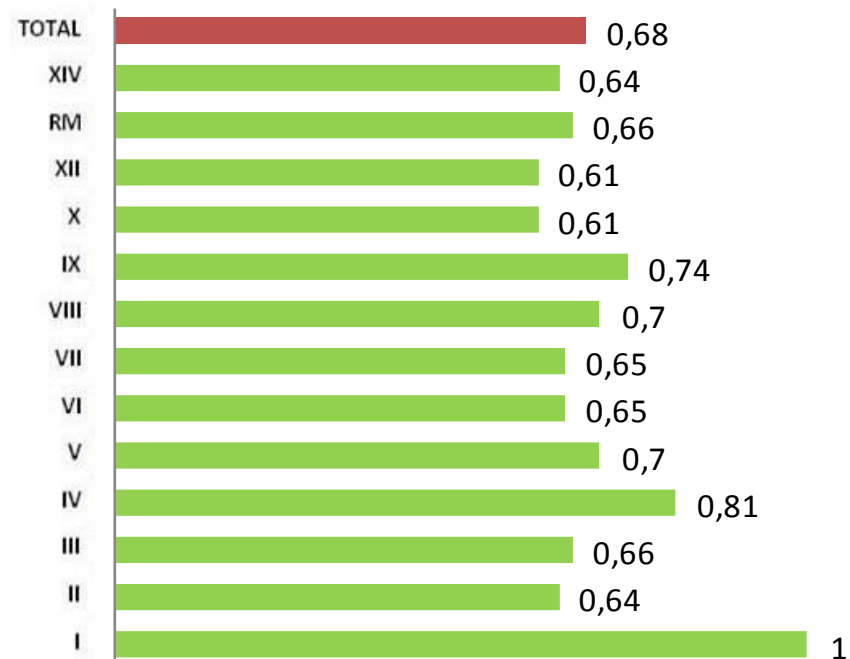
Los resultados alcanzados a nivel de encargados/as y participantes son similares. De hecho, entre encargados/as se obtiene un puntaje de 0,69 puntos, mientras que a nivel de participantes se logran 0,68. En este sentido se puede señalar que existe un interesante grado de convergencia entre ambos actores en torno a este punto.

El detalle para cada caso, según regiones, es el que se representa en la página siguiente.

ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN (ENCARGADOS)



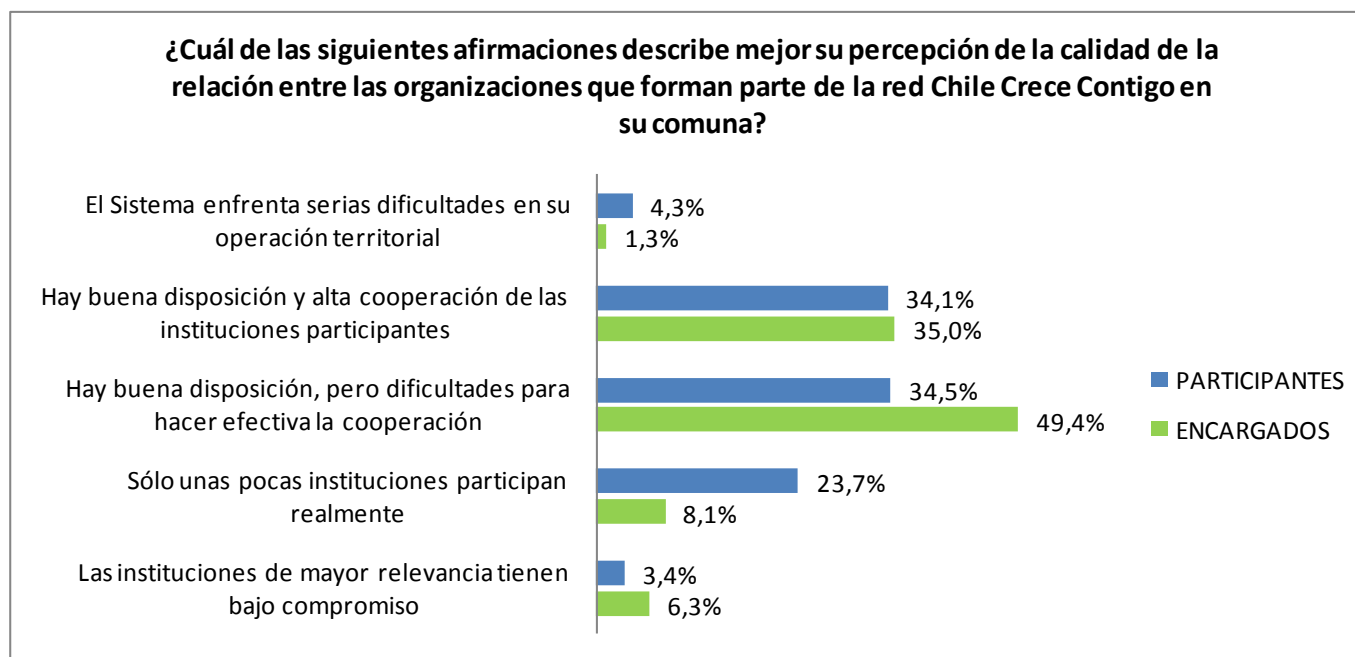
ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN (PARTICIPANTES)



3.3.3. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LAS RELACIONES ENTRE ORGANIZACIONES

Para complementar el juicio evaluativo en torno a las relaciones que establecen los agentes de las organizaciones que componen las redes, tanto encargados/as como participantes entregaron su opinión. Entre los/as encargados/as comunales prevalece la idea de que la disposición favorable existe, sin embargo hay dificultades operativas que impiden un correcto desempeño de las redes (49,4%). Quienes opinan que hay buena disposición y alta cooperación (situación óptima) alcanzan al 35%.

En esta misma dirección, los/as participantes de las redes CHCC tienen un juicio más crítico, pues si bien la mayor parte de ellos opina que hay una disposición favorable más allá de las dificultades existentes (34,5%) y que hay buena disposición y alta cooperación (34,1%), se visualiza un no despreciable 23,7% que declara que sólo unas pocas instituciones participan realmente. Esto último contrasta con lo señalado por los/as encargados/as, donde sólo el 8,1% coincidió con dicha crítica.



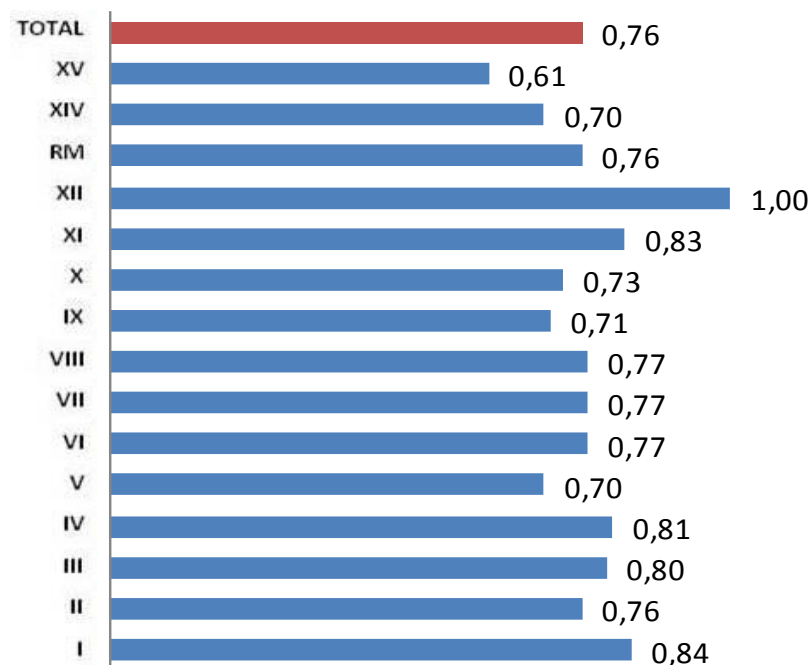
3.3.4. RELACIÓN CON EL ENTORNO INSTITUCIONAL

Para dimensionar si la relación con el entorno institucional que establecen los/as encargados/as de las redes y los/as participantes de las mismas se caracteriza por la generación de apoyos y la entrega de soportes -o por todo lo contrario- se elaboró un índice que permite evaluar esta dimensión. Tal índice, que toma valores entre 0 y 1, donde 0 representa ausencia de apoyo de parte del entorno institucional y 1 apoyo total de dicho entorno, fue construido con las siguientes variables.

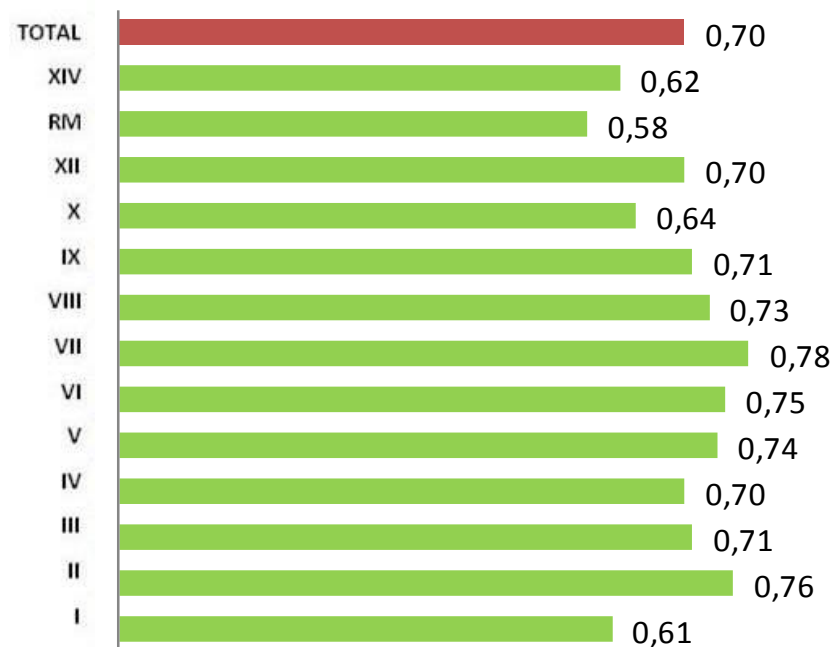
- Hay alto apoyo de las autoridades municipales para la operación de la red comunal
- Hay alto apoyo desde el nivel regional de la SERPLAC para la operación de la red comunal
- Hay alto apoyo desde el Nivel Nacional del Sistema CHCC para la operación de la red comunal

Los resultados obtenidos expresan que a nivel de encargados/as comunales hay una percepción más favorable (0,76 puntos) en comparación con los/as participantes de las redes (0,70 puntos).

ÍNDICE DE RELACIÓN CON EL ENTORNO INSTITUCIONAL (ENCARGADOS)



ÍNDICE DE RELACIÓN CON EL ENTORNO INSTITUCIONAL (PARTICIPANTES)



3.3.5. Otros comentarios u observaciones de encargados y participantes

A modo de cierre, a partir de las preguntas abiertas formuladas a encargados/as y participantes que respondieron la encuesta, es posible señalar que hay variadas preocupaciones compartidas respecto del modelo de funcionamiento del Sistema CHCC. Entre ellas vale destacar:

- Hay una clara necesidad de capacitación en temas relacionados con las implicancias del Sistema de Protección Integral a la Infancia y el alcance de lo que se entiende por desarrollo infantil.
- Por otra parte se menciona recurrentemente la ausencia de materiales que permitan trabajar de manera sostenida en el tiempo. En este sentido se espera más apoyo desde el nivel central.
- Se advierte la ausencia de acciones de difusión a nivel local que den cuenta de la importancia de este esfuerzo.
- Se señala que deben tomarse resguardos para evitar una permanente rotación de funcionarios, pues aquello afecta el trabajo desarrollado por las redes.
- Se destaca la necesidad de que quienes sean parte de las redes asuman un compromiso de trabajo real.
- Se reitera la carencia de recursos humanos suficientes que permitan el buen funcionamiento de las redes.
- Es necesario que existan instancias de coordinación y comunicación entre los diferentes agentes involucrados, para asegurar mayores niveles de éxito en las gestiones efectuadas.
- Se demanda que el nivel central haga llegar la información de manera más oportuna y que se encargue de formalizar el rol de coordinador de la red comunal. En esta dirección se considera indispensable que se asegure un mayor grado de apoyo de parte de las autoridades comunales, pues aquello no siempre acontece.

3.4. CONCLUSIONES DEL MÓDULO

Los resultados descritos con antelación configuran un primer panorama acerca del funcionamiento de las redes comunales CHCC. En esta dirección se concluye lo siguiente:

3.4.1. ACERCA DE LA MODALIDAD DE FUNCIONAMIENTO Y LOS RECURSOS DISPONIBLES

- La labor de las redes CHCC es de alta complejidad, pues implica asumir y gestionar y articular un conjunto de procedimientos. Es por ello que cabe definir si es necesario ampliar formalmente el número de horas semanales dedicadas por encargados/as y participantes, pues 8,7 horas de dedicación entre los primeros y 5,5 entre los segundos no parece ser suficiente para asumir competentemente las responsabilidades que plantea este tipo de labor.
- Lo anterior encuentra correspondencia en la propia opinión de encargados/as y participantes, pues sólo el 28,1% de los primeros estima que el número de horas disponibles es adecuado. Entre los segundos el 50% emite tal opinión.
- Asimismo, sería necesario avanzar en el levantamiento de requerimientos específicos a nivel de Recursos Humanos y materiales. Sin embargo, según los resultados del estudio las variables más determinantes en el éxito de una comuna en lo que respecta al logro de sus objetivos van más allá de las condiciones materiales, situándose en la capacidad de establecer vínculos y comunicaciones efectivas.
- Por otra parte, es importante considerar que hay una mayor cantidad de horas administrativas suficientes entre encargados respecto de participantes. Lo propio ocurre con el número de profesionales disponibles para garantizar la entrega de prestaciones.
- Asimismo, se constata un mayor número de horas profesionales y administrativas entre quienes se desempeñan en el sector educación,

seguido de quienes laboran en unidades sociales. Quienes cuentan con recursos más acotados son las personas que se desempeñan en el sector salud.

3.4.2. ACERCA DE LA GESTIÓN GLOBAL DE LAS REDES COMUNALES CHCC

- Se constatan falencias en una dimensión de la gestión global de las redes -que quedan expresadas con mayor claridad cuando se aprecia que al detectarse un niño o niña que requiere atención diferenciada en algún establecimiento de salud, sólo en el 17,5% de los casos se toma contacto efectivo con el encargado comunal para que efectúe la derivación que corresponda-. Lo anterior plantea una luz de alerta sobre la calidad de las coordinaciones y articulaciones, que parecen estar cerca de cumplirse más en lo formal que en su dimensión cualitativa.
- En esta dirección, es indispensable asegurar que las redes dispongan de los materiales o recursos necesarios para efectuar las derivaciones correspondientes. En este plano, que sólo el 32,7% de los/as encargados/as señale que todas las instituciones de la red dispone de un mapa de oportunidades es claramente insuficiente.
- Es clave desarrollar acciones que ayuden a entender la lógica del trabajo en red. La importancia de esto queda reflejado en que cuanto más se haya incorporado dicha lógica de trabajo al quehacer cotidiano de las redes, mayor será su nivel de involucramiento y por lo tanto de éxito. Reflejo de lo anterior es que las instituciones con más participación sean las del sector salud, las que por su quehacer ya cuentan con un modelo de trabajo en red incorporado y asumido.
- Lo antes dicho implica traspasar métodos de trabajo participativos y estrategias de coordinación efectivas. El estudio ha demostrado que mientras mayor participación haya en la gestión de las redes, mayor será la capacidad de articulación y, por lo tanto, de éxito.
- Para reforzar lo anterior, es importante tener presente que donde se cumple el estándar de entrega de apoyos diferenciados al 100% de niños y niñas ingresados al CHCC, se cumple con buenas prácticas tales como

mantener informados a los miembros de las redes, efectuar planificaciones y realizar seguimiento a las acciones. Asimismo, en dichas redes los tiempos de respuesta son menores. En tal dirección cabe mencionar que los tiempos de respuesta son menores donde hay más contacto entre encargados y miembros de las redes.

- Otro aspecto deficitario se relaciona con los procedimientos de registro disponibles. El juicio de los/as encargados/as comunales al respecto es muy claro, pues sólo el 44,2% dice llevar una sistematización de esta información que resulta ser altamente relevante para monitorear el funcionamiento del sistema. El estudio ha demostrado que en la medida que se disponga de procedimientos claros para el registro de los beneficiarios y las prestaciones que reciben, aumenta la resolutivez de las redes, expresada en su capacidad de efectuar derivaciones efectivas.
- Para compensar lo anterior se hace necesario estimular los mecanismos destinados a monitorear el funcionamiento de las redes. En la medida que se refuercen e institucionalicen con mayor fuerza, las redes estarán en condiciones de resolver dónde deben destinar esfuerzos adicionales para mejorar su funcionamiento, bajo la lógica de un modelo de trabajo que estimule el autoanálisis institucional. Asimismo, es clave reforzar la vinculación y participación real entre encargados de red y participantes. En la medida que aquello ocurra se asegura mayor eficiencia y capacidad de gestión.
- En definitiva, parece ser que el dilema de las redes comunales involucra dos aspectos tradicionalmente tratados de manera separada, como son la necesidad de inyectar mayores recursos (materiales y humanos) para asegurar un funcionamiento efectivo y mejorar las prácticas de gestión. En el caso de las redes CHCC, de acuerdo a lo sostenido por encargados/as de las redes y participantes, se hace necesario fortalecer ambas dimensiones, aunque es prioritario, en este caso, fortalecer la calidad de las gestiones y coordinaciones.

3.4.3. ACERCA DE LA PERCEPCIÓN DE ENCARGADOS/AS Y PARTICIPANTES DE LAS REDES CHCC

- La opinión de los actores vinculados al funcionamiento y operación de las redes demuestra que hay una disposición favorable a operar de acuerdo a los requerimientos que el sistema establece. Esto se expresa en que la mayor parte de los involucrados considera que hay una correcta predisposición a establecer coordinaciones y vinculaciones.
- Para aprovechar lo anterior se requiere de acciones que fortalezcan la calidad de la información disponible y transfieran la lógica del trabajo en red. Si se considera que prevalece una buena disposición de parte de los agentes vinculados al Sistema CHCC en las comunas, debe asumirse que toda iniciativa implementada en esta dirección debiese ser fecunda en sus resultados.

II. MÓDULO CUALITATIVO

En esta sección del informe se resumen los principales resultados derivados de los encuentros regionales efectuados con encargados/as y participantes de las redes CHCC. Se ha privilegiado una aproximación propositiva con la intención de perfilar estrategias de acción capaces de mejorar el funcionamiento de las redes.

1. PRESENTACIÓN

A continuación se reportan los principales resultados obtenidos a partir de los talleres efectuados en las regiones del Libertador Bernardo O'higgins, de Valparaíso y Metropolitana.

Como se describe en detalle en el Anexo Nº 2, la metodología de trabajo utilizada se desplegó en diferentes etapas.

- La primera de ellas implicó efectuar un trabajo de sensibilización en las comunas seleccionadas en la muestra para estimular la reflexión de las redes comunales acerca de su quehacer y las problemáticas que enfrentan. Para reforzar lo anterior se les entregó diverso material complementario para dirigir su reflexión, como una ficha de análisis para la discusión con preguntas orientadoras acerca de su labor.
- En una segunda etapa se realizó un monitoreo en las comunas para conocer el estado de avance del trabajo de reflexión encomendado, solicitándoles que reportasen el resultado de análisis de acuerdo a un formato previamente acordado por las partes.
- Finalmente se realizaron encuentros comunales donde los/as encargados/as y participantes de las redes podrían efectuar la evaluación de su labor en las redes sobre la base de un conjunto de metodologías participativas.

Para facilitar la comprensión de los resultados alcanzados a través de las técnicas aplicadas en este módulo, se expone una integración de resultados cuyo carácter es diagnóstico y propositivo.

El orden en que se presentan los contenidos es el siguiente:

- A partir del relato de los participantes en los talleres de análisis se reconstruyen y describen los hitos que caracterizan el funcionamiento de las redes comunales.

- Luego, con base en el análisis de la información derivada de los talleres se ofrece un análisis de brechas que permite visualizar la distancia entre la red comprometida y la red producida. Esto constituye un primer diagnóstico respecto del funcionamiento de las redes comunales CHCC.
- En tercer lugar se desarrolla un análisis acerca de la forma en la cual las redes son gestionadas, lo que busca poner de relieve uno de los hitos principales de su funcionamiento, como es el de las derivaciones.
- En cuarto lugar se ofrece un análisis FODA respecto del funcionamiento de las redes comunales en cuestión.
- Finalmente, se cierra este capítulo con conclusiones y propuestas de mejoramiento derivadas del análisis integrado de este módulo.

2. COMUNAS PARTICIPANTES

Las comunas que participaron en este módulo del estudio son las siguientes.

REGIÓN	COMUNAS	
V Región de Valparaíso	- Concón - Putaendo - Cartagena - Hijuelas - Panquehue - Papudo	- Quilpué - San Antonio - La Calera - Villa Alemana - Valparaíso - Viña del Mar
VI Región del Libertador Bdo. O'Higgins	- Doñihue - Las Cabras - Mostazal - Navidad - Placilla - Codegua	- La Estrella - Olivar - Quinta - Rengo - San Fernando - Rancagua
Región Metropolitana	- Alhué - El Monte - Pirque - San José de Maipo - Estación Central - Paine	- Huechuraba - Melipilla - P.A.C. - Peñalolén - Puente Alto - Las Condes

Cabe señalar que hubo comunas (salvo en la región del Libertador Bernardo O'higgins) que pese a haber participado del proceso previo a los encuentros no asistieron:

V región:

- **Panquehue:** Hasta el día anterior al encuentro se confirmó su asistencia, pero finalmente no apareció.
- **Hijuelas:** Hubo un rechazo desde el principio del proceso (inducción), marcado por críticas generales referidas al GORE y a SERPLAC, producto de un sentimiento de abandono.
- **Papudo:** Pese a confirmar su asistencia, no hubo presencia el día del encuentro.

Región Metropolitana:

- **Alhué:** Participó del proceso previo pero no hubo presencia de la red en el encuentro.

3. RESULTADOS

3.1. HITOS CLAVE DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES

A partir del relato de los participantes, y como una forma de introducir el análisis al funcionamiento de las redes CHCC, en esta sección del informe se describen algunos hitos que a decir de los/as agentes de las redes, deben tenerse en cuenta para comprender de mejor modo el tipo de trabajo que realizan.

El primer contacto entre la red y los/as beneficiarios/as:

- En los consultorios o centros de salud se da el primer contacto entre gestantes y CHCC. En esos casos la figura clave es la matrona, quien entrega la primera información a las madres (y padres, si corresponde) acerca del significado y alcance del Sistema de Protección Integral a la Infancia.
- Este primer contacto es clave, pues si se ha entregado correctamente la información aumenta la probabilidad de que los/as beneficiarios/as asuman un rol activo y busquen la vinculación permanente con el sistema.
- Entregadas las explicaciones de rigor, se indaga si la Ficha de Protección Social ha sido aplicada. Asimismo, se completa una pauta o registro con la información básica para ingresar el caso en el sistema.
- Este primer contacto tiende a funcionar de manera adecuada, pues se da en el marco de un programa que es el control médico.

Inicio de las derivaciones para asegurar que los/as beneficiarios/as circulen en la red de protección integral a la infancia

- Si se logró aplicar la ficha de registro e ingresar el caso al sistema, lo que depende de la calidad de los sistemas disponibles, se activa un conjunto de procedimientos destinados a entregar un conjunto de servicios y/o subsidios a las gestantes y sus familias.

- Si no se ha aplicado la Ficha de Protección Social, el caso es derivado al Departamento Social del municipio para que se coordine su aplicación.

Desfase entre derivación y capacidad del sistema

- En este plano es donde los/as agentes de las redes constatan la aparición de algunos problemas relacionados con la ausencia de capacidad instalada como para entregar los servicios sociales de apoyo que corresponde otorgar a las beneficiarias.
- Asimismo, en diversos casos emergen una serie de obstáculos, pues no siempre hay recursos disponibles para aplicar la ficha (vehículos, personal, etc.)
- Al respecto se señala que las gestantes son derivadas, pero no siempre quien debe acogerlas se encuentra en condiciones de hacerlo oportunamente.
- Esto conlleva problemas, dado que si no se aplica la ficha oportunamente se retrasa la entrega de beneficios, siempre y cuando ello corresponda. Se señalan casos en que por los retrasos generados se han perdido los beneficios.
- Asimismo, se da curso a la entrega de los beneficios y prestaciones asociadas (Visitas, Talleres, otros)
- En este sentido se señala que no siempre se da el seguimiento efectivo de los casos por falta de recursos y personal.

Capacidad de la figura del/la encargado/a comunal

- Si bien los/as diferentes agentes que conforman la red tienen claridad acerca de las responsabilidades que les corresponde cumplir, declaran que no siempre se realizan coordinaciones suficientes para conocer el desenvolvimiento en las redes de las gestantes. Esta información está en manos de la figura a cargo de la coordinación de la red y dependerá de su capacidad de trabajo si se difunde adecuadamente.

3.2. ANÁLISIS DE BRECHAS

El análisis de la información obtenida en este estudio busca determinar la existencia de brechas entre la Red Comunal comprometida en la planificación y la Red Comunal real o producida en los territorios.

Por eso, en primer lugar, se ha avanzado en obtener una imagen de la red comprometida para todos los focos de evaluación dados por los objetivos específicos del estudio, la que ha sido construida a partir de la documentación oficial de programa y los planes de trabajo comunales a lo que el consultor ha accedido.

Enseguida se logra una imagen de la red producida, para los mismos focos y otros emergentes que hayan sido develados por las fuentes primarias.

Luego se prosigue con el ejercicio de comparación *vis a vis* de lo comprometido o planificado, con lo producido.

Esta comparación se realiza a nivel global y permite identificar brechas específicas o puntos críticos que el sistema debe resolver.

Las brechas específicas y los puntos críticos detectados permiten formular propuestas de Planes de Mejoramiento de las Redes Comunales, por comuna y para eventos típicos no específicos o eventualmente emergentes. El resultado de este análisis se desarrolla en los siguientes puntos.

3.2.1. EN TORNO A LAS BRECHAS ENTRE LA RED COMPROMETIDA Y LA RED PRODUCIDA

A continuación se describen algunos elementos característicos de las redes comprometidas que han sido tomados del análisis de los planes de acción y se analiza si existen brechas con las redes realmente producidas.

- **La red es una entidad consolidada y con capacidad operativa.** En esta dimensión se aprecia la existencia de una brecha real, pues ha sido posible observar que no todas las redes se encuentran consolidadas en su funcionamiento debido a que en algunos casos se adolece de las

capacidades instaladas¹⁸ suficientes o en otros no existen los apoyos institucionales necesarios para que así sea.

En este sentido se podrá discutir acerca de la real consolidación de las redes, sin embargo se debe reconocer que han ido creciendo o mejorando en lo que a capacidad operativa y efectividad se refiere.

- **La red efectúa acciones de difusión permanentes.** En los planes de acción una de las premisas constantes es la difusión acerca del sentido y alcance de las redes CHCC. Sin embargo, tanto en la encuesta como en los talleres efectuados se ha constatado que esta clase de iniciativas no han logrado ver la realidad en todos los casos. De hecho, entre las propuestas de acción más recurrentes formuladas por los agentes de las redes se señaló permanentemente la conveniencia de iniciar acciones de promoción a escala local, lo que refleja que en la actualidad hay una deuda pendiente en torno a este punto.
- **La red cuenta con procedimientos de registro establecidos.** Un elemento que se sitúa en la base de cualquier definición de red dice relación con la existencia de procedimientos detallados referidos al registro de beneficiarios/as del sistema. En este plano, y a partir de los resultados observados se puede concluir que prevalece un nivel de cumplimiento medio al respecto, puesto que en la realidad los procedimientos existen, pero no se encuentran suficientemente formalizados como para asegurar que las acciones se desarrollarán sistemáticamente en el tiempo.
- **La red entrega prestaciones diferenciadas en forma plena.** Esta declaración también es constitutiva de las redes del sistema CHCC, sin embargo, en estricto rigor no siempre se cumple con esta máxima. Esto se explica por el hecho que las redes no siempre están operativas en un 100% y por lo tanto la capacidad de asegurar la entrega de prestaciones diferenciadas queda supeditada a la disposición de la red básica de articularse en torno a la lógica del CHCC. Esto último parece ser uno de los aspectos más sensibles del funcionamiento de las redes puesto que, de acuerdo a los participantes en los talleres, es frecuente que

¹⁸ Se refiere a los recursos materiales y humanos disponibles. En el caso de los recursos humanos se alude además a las competencias existentes o a las destrezas que permiten desempeñarse en forma óptima.

prestaciones no sean entregadas o que sean diferidas en el tiempo. Lo anterior se explicaría en mayor medida por las dificultades operacionales¹⁹ que enfrentan algunos municipios que limitan la opción de que los diferentes agentes llamados a articularse lo hagan de manera efectiva. Entre tales dificultades se destaca en los talleres la sobrecarga de trabajo que afecta a algunos profesionales que deben encargarse de que las gestantes ingresen oportunamente al sistema.

- **La red gestiona acciones de capacitación para su recurso humano.** Es interesante apreciar cómo en las planificaciones comunales revisadas ha sido común declarar que se gestionarán acciones de capacitación en diversas direcciones, siendo las más frecuentes aquellas referidas a temas relacionados con el desarrollo infantil temprano u otros relacionados con las dimensiones más operativas del funcionamiento en red. No obstante, tanto en la encuesta como en los talleres se advirtió que la capacitación continúa siendo una sentida necesidad que en la actualidad no se encuentra plenamente satisfecha.
- **La red dispone de recursos para facilitar el encuentro de los agentes que la componen.** Este elemento ha sido cubierto por Fondos de Apoyo que han sido dispuestos recientemente mediante concurso. Sin embargo esta modalidad cuenta con una serie de debilidades a decir de los agentes de las redes, a saber: los plazos de presentación son extremadamente ajustados, no hay garantías de adjudicarse los proyectos, las exigencias (que para el nivel central pueden resultar obvias) revisten gran dificultad para los encargados/as de redes, quienes no siempre disponen de competencias para elaborar un proyecto en forma adecuada.
- **La red opera de manera multidisciplinaria.** Esta dimensión del funcionamiento de las redes parece ser aquella mejor resuelta. De hecho ha sido permanentemente destacada como uno de los principales aportes a nivel de diseño del CHCC. Sin embargo, una cosa diferente es que este ideal logre traducirse en realidad pues, como se ha dicho en puntos anteriores, no siempre existe una lógica de “operar en red” instalada entre los actores del sistema.

¹⁹ El concepto de dificultades operacionales refiere al conjunto de elementos obstaculizadores que impiden a una entidad desarrollar las acciones que son propias del rol que debe cumplir.

- **La red gestiona el conocimiento.** Uno de los aspectos que es fuertemente recogido por parte de las planificaciones efectuadas se relaciona con la capacidad de las redes de contar con información acerca de sus beneficiarios/as que sirva de base para definir cursos de acción. Estas intenciones no logran concretarse en la generalidad de los casos, ya que por un lado, las redes se encuentran permanentemente exigidas por el día a día, de manera que, como se ha dicho en apartados precedentes de este informe, generalmente deben resolver el “día a día”. Por otra parte, la carencia de competencias y de las consecuentes capacitaciones impiden que existan habilidades suficientes como para resolver este aspecto de la mejor manera.
- **La red cuenta con recurso humano suficiente.** Parte de las acciones comprometidas pasan por la disponibilidad de recurso humano de cumplir con algunas tareas consideradas necesarias e indispensables. Sin embargo, no todas las redes se encuentran en condiciones de gestionar tales recursos, de manera que siguen estando sobre-exigidas, de manera que en este plano también se advierte una brecha de importancia entre la red comprometida y la producida.

En síntesis, si bien uno de los principales hechos constatados a través de esta evaluación es que desde el punto de vista de la planificación, gran parte del funcionamiento de las redes se encuentra resuelto, en la realidad existen claras dificultades para plasmar tales planificaciones en hechos concretos a raíz de problemas preferentemente estructurales que tienen asidero en la forma en que históricamente los municipios han enfrentado su funcionamiento. En este sentido se debe reconocer que en las redes predominan los esfuerzos para materializar tales acciones, sin embargo, no son suficientes para lograr a plenitud los resultados trazados en sus planificaciones.

A nuestro juicio, lo primero sería intencionar con fuerza cursos de acción destinados a explicar la lógica y sentido del trabajo en red, asumiendo que la realidad municipal no la tiene instalada a cabalidad (incluso puede resultar lejana). Una vez asegurada la instalación de un “modo de hacer las cosas” adquiere sentido efectuar transferencias de recursos (tangibles e intangibles) con el propósito de potenciar el trabajo de las redes, sobre todo teniendo en consideración (como se verá más adelante) que existe una predisposición favorable entre los agentes comunales por materializar con éxito el CHCC.

3.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS DERIVACIONES

Un elemento clave en la implementación y operación de las Redes Comunes Chile Crece Contigo guarda relación con el proceso de derivaciones. Esto se explica porque el programa contempla el seguimiento y acompañamiento de los niños/as desde el primer control de embarazo hasta los 4 años, donde la coordinación efectiva para una derivación adecuada es relevante.

Los antecedentes recogidos a partir del análisis cualitativo de las redes Chile Crece Contigo entregan algunas coordenadas que sería de interés considerar con miras a avanzar en derivaciones óptimas y de calidad. Entre los puntos que debiesen considerarse se destacan los siguientes:

3.3.1. Las redes tienen una forma de funcionamiento donde las coordinaciones son claves. Que en ocasiones tales coordinaciones no ocurran se explicaría preferentemente por la ausencia de una cultura de redes o de prácticas enteramente colaborativas.

“Cuando logramos comunicarnos y avanzamos de la mano, como que trabajamos de mejor manera”

Una gestión en red de calidad exige que las instancias que la conforman sean capaces de trabajar colaborativamente y no en una relación de competencia. Precisamente, el sentido último de la gestión en red requiere de avanzar en tal dirección. Sin embargo, la realidad ha demostrado que los agentes que conforman no siempre operan con afán de colaboración, lo que se explica preferentemente por la falta de cultura de redes que se encuentra instalada entre estos agentes.

Una excepción a lo anterior es lo que parece ocurrir con las entidades del ámbito de la salud, quienes son capaces de establecer coordinaciones más simples y efectivas respecto de otros miembros de las redes CHCC, aunque tales coordinaciones adquieren validez para quienes son del sector salud pues no necesariamente logran exportarse o ser inclusivas para otros agentes de las redes en cuestión.

3.3.2. Para que la coordinación de redes sea adecuada es necesario asegurar que se comuniquen los mensajes relevantes (procesos, prácticas) al interior de la red.

“No puede ser que a veces no se nos informe de lo que está pasando en la comuna o lo que se está haciendo en otros lados”

No todas las redes han sido capaces de institucionalizar las comunicaciones dentro de sí. Esto ha quedado en evidencia cuando se observa que no siempre existen mecanismos formalizados de coordinación y comunicación entre los agentes que se desenvuelven en las redes.

En el caso específico de las derivaciones se constata lo anterior, pues no todas las redes ni sus participantes son capaces de informar oportunamente a los encargados que corresponde.

Por otra parte, los resultados de la encuesta permiten apreciar que los principales medios de comunicación empleados para coordinar las derivaciones son las reuniones periódicas, el teléfono e internet. Sin embargo, puede que el principal problema radique en que se asuma que todos los agentes que participan de las redes estén coordinados siendo que en la práctica no lo están.

En este plano se advierte que se adolece de procedimientos suficientes como para precisar los cursos de acción que corresponde seguir, por lo que una buena iniciativa en la materia sería formalizar tales cursos de acción de acuerdo a las necesidades de cada red para así asegurar que las acciones se ordenen con base en procedimientos establecidos y conocidos por todos.

3.3.3. Existencia de indicadores de desempeño o metas que la red establezca respecto a: la atención de los/las niños/as, la derivación y la entrega de beneficios (siempre y cuando corresponda).

“A veces siento que hago todo sola, y por lo tanto todo lo que haga la red depende de lo que yo haga o deje de hacer... Como que nadie se preocupa de lo que hacen los demás que dicen ser parte de la red...”

Si bien existen metas establecidas y formalizadas en planes de trabajo, lo cierto es que en la elaboración de tales planes no siempre han participado todos los miembros de las redes.

En este sentido es posible construir una tipología de 3 tipos de redes. La primera de ellas es la que logra elaborar una planificación genuinamente participativa. Los resultados del estudio evidencian que en estas circunstancias los resultados logrados se acercan a lo óptimo pues en estos casos aumenta la probabilidad de que las derivaciones sean efectivas. Esto viene a justificar y validar esta modalidad de gestión en cuanto favorece el éxito operacional de las redes.

La segunda forma es aquella donde el plan de trabajo se elabora con cierta participación de los miembros de las redes pero con el afán de cumplir con lo solicitado. En estos casos el plan de trabajo no es una herramienta de trabajo real, por lo que los resultados alcanzados no son siempre exitosos.

Una tercera modalidad, que fue posible de detectar en los talleres regionales a partir del relato de los miembros de las redes es aquella donde el/la encargado/a elabora por su cuenta la planificación estableciendo metas de gestión, pero sin participación de los demás integrantes. En estos casos es donde predomina la sensación de desarticulación por lo si bien puede que se disponga de medios materiales sería muy difícil alcanzar una gestión de calidad que se traduzca en coordinaciones y derivaciones eficientes.

En suma, es clave promover la planificación como una herramienta capaz de entregar resultados reales y lograr que tal proceso sea desarrollado participativamente con todos los miembros de la red involucrados. En la medida que este proceso sea plenamente participativo se facilitará el establecimiento de reglas de funcionamiento de las redes (sean estos formales o informales) y el logro de los objetivos trazados.

3.3.4. La estructura de las redes varía de acuerdo a los grados de conciencia acerca de lo que implica trabajar en red. Mientras más conciencia haya de su estructura, mayor será la calidad de su funcionamiento.

“Nos sirve mucho participar de actividades que nos recuerdan que somos una red...”

Un elemento clave en la estructura de las redes refiere a la claridad acerca del rol que a cada agente le corresponde desempeñar en las redes. En este sentido se ha logrado apreciar cierta disparidad en las redes, pues ha quedado en evidencia, especialmente a partir del relato de encargados/as y participantes, que no siempre hay claridad acerca de los roles y las responsabilidades asociadas a ellos, especialmente cuando el rol supone algún tipo de responsabilidad de importancia.

El ejemplo más claro es el de encargado/a comunal, pues en diferentes comunas, de manera formal asume el rol el/la Director/a de Desarrollo Comunitario, pero en la práctica delega todas las responsabilidades en otra persona que termina asumiendo la coordinación real. El problema que ocurre en estas circunstancias es que hay información que llega a la Dirección pero no se transfiere necesariamente a quien realmente hace gestión con tales antecedentes.

Por lo anterior es que es clave que se avance en la definición de roles de manera que todos los agentes involucrados conozcan sus responsabilidades reales procurando que éstas se encuentren alineadas con las que se definan nominalmente.

3.3.5. Las competencias y el nivel de preparación de los/as encargados/as comunales son relevantes, pero lo es más que sepan cómo coordinar una red.

“Acá hay que saber relacionarse con las personas. Eso es lo más importante.”

Se ha visto a lo largo del estudio que la mayor parte de los /as encargados/as comunales de las redes CHCC son profesionales. Sin embargo esta no es una condición suficiente para asegurar un desempeño efectivo en este sentido, pues es clave que además sean competentes para desempeñarse bajo una lógica de red. Entre los elementos que debiesen transferirse habría que considerar mecanismos efectivos de coordinación a nivel de:

- **Las prestaciones que el sistema contempla.** Esto implica transferir elementos respecto de las modalidades a través de las cuales debiesen darse las coordinaciones entre los diferentes agentes de las redes para efectos de asegurar que todas las instituciones relacionadas sean capaces de cumplir con los procedimientos y objetivos propuestos por el sistema. De hecho, en la actualidad se advierten algunas descoordinaciones que podrían subsanarse si se resolviese este elemento.
- **Las herramientas administrativas disponibles, tales como funciones y roles establecidos, mecanismos de derivación o de aplicación de FPS, etc.** En la práctica se ha observado que las herramientas administrativas posibles de ser utilizadas no son empleadas a plenitud. Si los diferentes agentes de las redes las conociesen a cabalidad e hiciesen un uso pleno de dichas herramientas, sería posible optimizar el funcionamiento de las redes.
- **Las herramientas informáticas disponibles.** En este plano, es cave que más allá de la existencia de este tipo de herramientas, los agentes a cargo de las redes tengan competencias suficientes como para hacer uso de tales herramientas.
- **Habilidades relacionales para vincularse competentemente con quienes forman parte de una red y así avanzar hacia un propósito común.** El correcto funcionamiento de las redes requiere de un conjunto de habilidades específicas de parte de sus encargados y encargadas. En la actualidad no existen instancias destinadas a salvaguardar que las relaciones entre los diferentes integrantes de las redes dispongan de habilidades como para establecer coordinaciones efectivas y relaciones interpersonales de calidad.
- **Las definiciones de base acerca de lo que se pretende alcanzar como propósito de la red en particular y el Sistema CHCC en general.** Se ha constatado que no todos los agentes de las redes tienen conocimiento acerca de las definiciones principales sobre las que se basa el Sistema de Protección Integral a la Infancia. Por ello es que se hace preciso asegurar que esta clase de definiciones sean socializadas en todos los niveles.
- **Los recursos disponibles para funcionar en red.** Entre las principales demandas se constata la ausencia de recursos suficientes, por lo que ha

de garantizarse la existencia del mínimo necesario²⁰ como para que las redes operen en forma competente.

3.3.6. Respecto del Sistema de Información.

“En rigor tenemos computador, pero se cae a cada rato y la conexión a Internet es demasiado lenta”

Se ha apreciado que las redes demandan sistemas de información en línea que permitan a todos los miembros de una red conocer el estado de avance o la situación en que se encuentran los diferentes beneficiarios del sistema. Según se ha observado en el estudio, se ha dado forma a sistema para socializar tal información, pero no todos los miembros de una red tienen acceso oportuno a los sistemas que les permitan conocer tal información.

En definitiva, existe disposición para emplear tales herramientas, pero para ello es clave avanzar en la estandarización y libre acceso a ellas de parte de todos los agentes involucrados a nivel comunal.

3.3.7. Se ha de reconocer que trabajar en red no es fácil

En la práctica, las redes enfrentan dificultades triviales que les impiden constituirse como tales. Por ejemplo, no todas se reúnen con periodicidad por lo que no todos los desarrollos, proyectos, ideas o proposiciones son compartidos por todos los integrantes.

Además se señala que no hay retroalimentación permanente, tanto entre las instancias que componen la red comunal o desde otras instancias externas, como son la regional y el nivel central. En otras palabras una de las dificultades que constatan los agentes de las redes es que la comunicación efectiva acerca del quehacer y la gestión de las redes es escasa, por lo que no siempre hay conocimiento acabado acerca de las acciones efectuadas y las necesidades que afectan a las redes en general.

²⁰ Cuando se emplea el concepto de “mínimo” se hace referencia al conjunto de condiciones de base que en su menor cantidad permiten el funcionamiento de un sistema para que cumpla con los objetivos que se ha propuesto.

Este problema resulta ser determinante puesto que se producen vacíos de información que impiden que los/as agentes responsables sean capaces de contar con un panorama global que les permita visualizar en forma íntegra el modo en que el sistema se desenvuelve.

3.4. ANÁLISIS FODA DE LAS REDES COMUNALES CHILE CRECE CONTIGO

Esta sección se describe el resultado del análisis FODA efectuado a partir de la información sistematizada a partir de los encuentros regionales efectuados.

3.4.1. FORTALEZAS

3.4.1.1. El perfil de los/as agentes que conforman las redes

- Las redes están conformadas en su mayoría por mujeres jóvenes que cuentan con una disposición y sensibilidad especial para abordar las problemáticas que plantea este modelo de intervención.
- Este factor debiese ser considerado en el modelo de intervención ya que gran parte de las acciones implementadas en el espacio comunal adquieren sentido desde el compromiso de las participantes y los grados de emotividad que vierten en su desempeño cotidiano.

3.4.1.2. El apoyo de las autoridades locales

- El apoyo de las autoridades comunales es entendido como un factor relevante de éxito. Si bien prevalece la impresión de que está presente (al menos en el discurso), se reconoce que depende mucho de cada realidad particular.

3.4.1.3. La disposición colaborativa de los/as agentes de las redes

- Más allá de todo lo señalado hasta ahora, probablemente una de las conclusiones principales se sitúa en el plano de la disposición de los actores de las redes en pos de que el Sistema de Protección Integral a la Infancia alcance los objetivos que se propone.

- Todos/as los/as involucrados/as manifestaron compartir los objetivos trazados y por lo tanto expresaron su voluntad y compromiso de participar activamente en su materialización. Este viene a ser uno de los principales capitales de los que dispone el Sistema CHCC y que por lo tanto debe ser aprovechado.

3.4.1.4. Orientación al usuario

- Se advierte una orientación clara de parte de los profesionales por entregar un trato adecuado a sus usuarios, lo que habla de una clara vocación por resolver personalmente sus problemas y atender a plenitud los requerimientos que emerjan de cada caso.

3.4.1.5. El enfoque transdisciplinario con que se aborda el tema del desarrollo infantil temprano

- La presencia de equipos multidisciplinarios permite una aproximación integral al fenómeno y desafío del desarrollo infantil temprano. Esta es una de las fortalezas más destacadas porque permite una aproximación integral al problema y permite el aprendizaje permanente de los equipos que conforman las redes.

3.4.2. OPORTUNIDADES

3.4.2.1. Coordinaciones y vínculos de calidad entre encargados/as regionales y equipos comunales

- Se ha apreciado que donde existen coordinaciones expeditas y vínculos cercanos entre la figura del encargado regional y las redes comunales, se constata una favorable disposición a participar e involucrarse en el devenir del Sistema CHCC. Esto quedó especialmente de manifiesto en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, donde se observó la asistencia de todos los/as convocados/as.

3.4.2.2. La intersectorialidad permite abrir horizontes

- Se destaca la intersectorialidad que subyace a la lógica del programa. Este elemento es valorado, lo que no quiere decir que el sistema funcione necesariamente así, pues se constatan deficiencias en coordinaciones. Una de las oportunidades que subyace a la intersectorialidad refiere al hecho de que bajo este modelo es posible conocer otras formas de trabajo y a otras personas, lo que facilita alianzas y colaboraciones.

3.4.2.3. La existencia del programa permite nuevos desarrollos en la materia

- La existencia del programa refleja una voluntad política clara de parte del gobierno. Este compromiso con la infancia es visto como un gran aporte en cuanto se abre un mundo de nuevas opciones para profundizar en la realización de nuevas acciones en beneficio de la primera infancia.

3.4.2.4. El enfoque de red

- Si bien no ha sido desarrollado a plenitud, implica o encuba una clara oportunidad en la medida que sea materializado con eficiencia, sobre todo si se toma en consideración que gran parte de la gestión comunal podría resolverse o verse fortalecida en la medida que las redes operen en forma continua y transversal.

3.4.2.5. La experiencia del trabajo en red de quienes pertenecen al sector salud

- Si bien de acuerdo a los/as encargados/as de las redes se le asigna mucha importancia al sector salud, se reconoce que en tal caso existe un saber incorporado acerca de cómo operar bajo un modelo de red. Lo anterior sería una oportunidad en la medida que se exporten las buenas prácticas del sector salud hacia otros ámbitos o instancias que se desempeñan en las redes CHCC.

3.4.3. DEBILIDADES

3.4.3.1. En las comunas no están dadas las condiciones administrativas para operar en red

- El desafío de lograr que las redes funcionen en forma fluida y competente requiere superar algunas trabas interpuestas por la burocracia municipal. Cada comuna tiene procedimientos preestablecidos y normativas que tienden a colisionar con la lógica operativa del sistema CHCC. Esto significa que aumentan las tensiones para los/as encargados/as de las redes pues no siempre están dadas las condiciones como para lograr un funcionamiento óptimo.

3.4.3.2. Insuficiencia de recursos materiales y humanos

- Los recursos disponibles (financieros, materiales, humanos) no son suficientes para asegurar que las redes logren un rendimiento o funcionamiento óptimo. Esto aparece con fuerza en el discurso de los representantes de las redes, pese a que según la encuesta se cumpliría con el estándar mínimo para permitir su funcionamiento.
- En el plano operativo se señala la ausencia de soportes tecnológicos (computadores, acceso a internet para ingreso fichas, sistemas para el cruce de la información). Además se percibe una generalizada carencia de otros soportes como vehículos que permitan el desplazamiento de los equipos a los domicilios de las familias. En este nivel también hay una brecha respecto de lo apreciado en la encuesta, la que se explicaría porque en rigor el acceso a los medios está, pero no siempre tales medios son de uso exclusivo o se encuentran en buen estado.
- Los recursos humanos asociados a la coordinación del CHCC son escasos y se encuentran sometidos a una carga de trabajo importante que no pueden sobrellevar exitosamente.

3.4.3.3. El modelo de gestión del CHCC ha implicado exigencias que tensionan a los agentes del sistema

- Uno de los aspectos más críticos es aquel que se relaciona con la conciliación del tiempo como para cumplir con las exigencias operativas que impone el Sistema CHCC. Esto se explica porque no existe una dedicación exclusiva para articular el funcionamiento de las redes y los/as encargados/as deben maximizar esfuerzos para cumplir con sus compromisos.

3.4.3.4. Las planificaciones no se concretan

- Se adolece de una planificación general compartida por todos los actores vinculados al CHCC a nivel nacional. En particular se pone como ejemplo el llamado a presentar proyectos en la línea de fortalecimiento de la gestión, lo que fue visto como una exigencia importante para los equipos que terminó tensionándolos pues los plazos fueron muy acotados en el tiempo.

3.4.3.5. Insuficientes capacidades instaladas en el sistema

- A propósito de lo anterior, ha quedado en evidencia que las redes carecen de capacidades instaladas en el ámbito de la elaboración y formulación de planes y proyectos, lo que constituye un problema para su funcionamiento autónomo.

3.4.3.6. Si bien se constata un importante nivel de compromiso de los agentes, se observa heterogeneidad al respecto

- Las redes son heterogéneas en lo que respecta al nivel de compromiso de sus miembros. En general habría mayor compromiso de parte de los/as encargados/as que de los/as participantes.
- El apoyo de las autoridades comunales es clave, sin embargo no siempre es constante, lo que determina en demasía la capacidad del sistema de lograr resultados.

3.4.3.7. No se logra que la intervención sea pertinente en sectores rurales

- Hay problemas relacionados con el nivel de pertinencia del programa en sectores rurales, pues en tales contextos si bien es más sencillo lograr articulaciones en red, se dificultan las derivaciones por cuestiones ligadas a la realidad espacio territorial de estas comunas.

3.4.3.8. El trabajo de las redes es desgastante para el Recurso Humano, lo que se ve tensionado aún más por la ausencia de instancias de autocuidado

- No existen instancias de autocuidado en beneficio de los miembros de las redes comunales, tales como encuentros, diálogos, talleres, etc. Se considera que uno de los aspectos más deficitarios de las redes se relaciona con este punto, por lo que sería necesario impulsar acciones en beneficio de la salud laboral de los miembros de las redes.

3.4.3.9. Capacitación irregular

- No se constatan cursos de capacitación en materias de coordinación, planificación y otros temas vinculados al sentido del Sistema CHCC.
- No existe conocimiento en torno a lo que significa operar o trabajar bajo tal denominación. Hay nociones, intuiciones pero pocas certezas acerca de sus implicancias.

3.4.3.10. Comunicación poco fluida

- No existen instancias de intercambio y diálogo intramunicipal, ya que en la práctica se advierte que no todos los actores de los municipios visualizan la relevancia del CHCC.

3.4.3.11. Poca integración de sistemas de información para la gestión

- Integrar la información disponible para los beneficiarios. En la práctica cada sector se encarga de elaborar los soportes necesarios de acuerdo a su especificidad (salud, educación, etc.), sin embargo sería lo óptimo que hubiese un sistema integrado al alcance de todos.

3.4.3.12. Alta rotación del personal

- Entre los aspectos que dificultan la entrega de prestaciones de calidad se destaca la alta rotación de personal ligado al funcionamiento del sistema en la comuna: esto afecta la calidad de los vínculos y merma las confianzas.

3.4.3.13. Procedimientos complejos

- Se tiende a reconocer que los procedimientos existentes se encuentran suficientemente definidos pero cuesta aprenderlos y, por lo tanto, para quienes no tienen familiaridad con el sistema resultan engorrosos.

3.4.4. AMENAZAS

3.4.4.1. Percepción entre agentes de red acerca de que las demandas son crecientes

- Las dinámicas efectuadas en el marco de la metodología de trabajo propuesta y los juicios de parte de los/as encargados/as comunales de las redes CHCC demuestran que el trabajo que se desarrolla en las comunas es profundamente demandante, pues exige una disposición y capacidad de respuesta sobre la base de recursos financieros y humanos que no siempre son suficientes.

3.4.4.2. Poca comprensión del sentido último del sistema CHCC

- Por los factores expuestos hasta ahora, tiende a prevalecer el juicio respecto de que este sistema o modelo de trabajo es más bien una exigencia externa, por lo que no se logra generar una apropiación del modelo de trabajo para exportarlo a otros ámbitos de acción. En definitiva, de prevalecer esta idea evidentemente se pone en riesgo la opción de alcanzar éxito en su implementación.

3.4.4.3. Ausencia de estrategias diferenciadas de apoyo.

- El trabajo desplegado en los encuentros develó que en el caso de las regiones de Valparaíso y de Libertador Bdo. O'higgins se logró una reflexión más profunda acerca del sentido de las redes CHCC. Por el contrario, en el caso de la Región Metropolitana esta reflexión se concentró mucho más en el quehacer, en la cotidianeidad, sin poner mucho énfasis en el trasfondo de su labor. La ausencia de estrategias diferenciadas para abordar esta realidad disímil de las regiones y comunas puede traducirse en una amenaza para el correcto desempeño del sistema.
- Es importante agregar a lo anterior que a juicio del consultor, las diferencias entre regiones son producto de que los agentes que se desempeñan en las redes de la Región Metropolitana deben enfrentar una carga de trabajo mayor que dificulta que adopten una postura reflexiva al respecto, pues tienden a concentrar su mirada en cuestiones prácticas, propias del día a día, dejando de lado otras más estratégicas como la reflexión respecto de su quehacer y el análisis en torno al sentido de las redes CHCC.

3.4.4.4. Pérdida de legitimidad desde los usuarios por no cumplimiento de compromisos

- Hay dificultades para cumplir con lo propuesto. La oferta no se materializa como corresponde y se crean falsas expectativas en los beneficiarios.

3.4.4.5. Falta de comunicación entre los diferentes niveles de las redes

- La comunicación y apoyo de las autoridades regionales no siempre alcanza los niveles deseados. Su no concreción impide que las redes se consoliden a plenitud.

3.4.4.6. Ausencia de difusión generalizada acerca del CHCC desde el nivel central

- En la práctica se constata que las personas tienen una noción vaga e imprecisa acerca del alcance de esta iniciativa, por lo que es muy importante continuar informando para que los beneficiarios conozcan su relevancia. La continuidad de campañas de difusión permitiría fortalecer los vínculos entre los beneficiarios y el Sistema CHCC que podrían verse amenazados ante las deficiencias descritas.

3.4.4.7. Tendencia en descansar únicamente en las acciones comunicacionales provenientes desde el nivel central

- Más allá de lo descrito en el punto anterior, ha de revertirse la idea de que todo lo comunicacional es sólo resorte del nivel central. En esto se debe considerar que adquiere mucha importancia que la comunicación eficaz a escala local permita el ajuste de expectativas con los beneficiarios, pues estos esperan cosas del CHCC que no se ajustan a la realidad. A modo de ejemplo es que en un taller se propuso evaluar la eliminación de la credencial CHCC, pues genera expectativas desmedidas en los beneficiarios que van más allá del alcance del sistema, como descuentos en supermercados o farmacias.

3.4.4.8. La situación laboral de los agentes de las redes

- Los/as funcionarios/as a cargo de operar el sistema declaran encontrarse en una situación de precariedad e inestabilidad laboral. En su mayoría trabajarían a honorarios y dependerían mucho de cuestiones políticas para conservarse en sus puestos. Esto podría afectar la calidad de las acciones desarrolladas a nivel de las redes.

3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL MÓDULO

El análisis de la información hasta ahora sistematizada permite arribar a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

3.5.1. CONCLUSIONES

- En primer lugar es necesario reforzar la idea de que la calidad del funcionamiento de las redes depende en gran medida de la disposición y las competencias de la figura del encargado/a comunal, pues es a partir de su grado de compromiso y capacidad de organización que los demás agentes podrán ordenarse en torno a un objetivo común y así aportar al logro de los objetivos propuestos.
- En tal dirección es que cabe considerar que más allá de la existencia de planes de trabajo formales, los/as agentes que componen las redes tienden a buscar el modo de articular su labor en el marco del sistema CHCC con las demás obligaciones que les corresponde cumplir en el municipio o en su espacio laboral cotidiano, por lo que más que responder a un funcionamiento planificado y organizado las redes tienden a activarse cuando son requeridas como tales.
- En este contexto se debe tener presente que en la mayor parte de los casos se opera en realidades donde los recursos son limitados y escasos, por lo que la relevancia de la figura del encargado comunal adquiere mayor preponderancia en la medida que debe diseñar estrategias que faciliten la operación de las redes y congreguen voluntades en torno al objetivo del Sistema.
- No obstante lo anterior, lo concreto es que para la mayor parte de los actores involucrados con el funcionamiento del CHCC no ha habido un cambio radical en sus prácticas, salvo por el aumento en la carga de trabajo y las nuevas responsabilidades que se ha debido asumir.
- Otra de las dificultades relacionadas con lo anterior se asocia al hecho de que se daría una escisión entre la lógica de la planificación y el sentido real del CHCC, pues de parte de los agentes vinculados a su puesta en marcha en las comunas, no siempre se conectan ambas cosas. Por una parte se pone especial énfasis en dar forma a los instrumentos de

planificación y en cumplir con las metas, lo que afectaría la capacidad del sistema por reflexionar acerca del sentido de lo que se hace. Un indicador de este hecho estaría en que no todos los actores del CHCC en las comunas son capaces de explicar el propósito de esta iniciativa ni su alcance real.

- La puesta en marcha del sistema no siempre incluye en términos reales una lógica real de trabajo en red, pues los servicios o prestaciones se entregan en forma fragmentada a los usuarios, cada uno desde su particularidad o especialidad.
- El trabajo en red no siempre funciona pues las coordinaciones básicas son dificultosas y en muchos casos deficientes. Los medios preferentes de coordinación son el teléfono y el correo electrónico.
- Si fallan las coordinaciones se afecta la médula del sistema, por lo que no se puede asegurar el desenvolvimiento de las gestantes.
- Hay consenso en lo referido a maximizar los recursos disponibles. Sin embargo se estima que esto debería ir a la par con la entrega de instrumentos para que los actores de las redes comunales manejen los fundamentos de la intervención que propone el sistema CHCC.
- Si no hay recursos básicos (sean financieros, materiales, de gestión o a nivel de competencias y capacidades instaladas) para la operación del sistema, no se puede asegurar 100% que exista la red propiamente tal.
- En definitiva, todo lo descrito anteriormente refuerza la idea de que el sistema se encuentra en una etapa de instalación y desarrollo, de manera que los problemas detectados a nivel de coordinaciones son comprensibles y esperables. En este plano el desafío parece situarse en la instalación de una lógica de funcionamiento que responda una planificación compartida que sea apropiada por todos los agentes de la red.
- Es interesante hacer notar que las fortalezas destacadas por los equipos comunales no aluden a cuestiones relacionadas con el quehacer

cotidiano de las redes, sino que refieren más bien al propósito global del programa o a su intencionalidad política.

- Por el contrario, las debilidades se centran exclusivamente en la dimensión práctica cotidiana de la intervención. Lo anterior significa una brecha importante entre un modelo o diseño (bien intencionado, con objetivos socialmente deseables) y un modelo de funcionamiento (complejo, que tensiona al recurso humano disponible, que exige competencias que no están presentes).

3.5.2. RECOMENDACIONES

- Las intervenciones que se plantean con una lógica territorial, donde el espacio privilegiado es la comuna, deben considerar un modelo de acción que incluya al municipio en su conjunto, pues es clave asegurar que las condiciones de contexto estarán dadas para garantizar niveles de éxito básicos.
- También deben tener presente que no cualquier persona está en condiciones de asumir el rol de encargado/a comunal CHCC. En todos los casos los municipios han designado con cierto grado de arbitrariedad a las personas que han de asumir dicho rol, sin embargo, para que tal designación sea apropiada debe tenerse en cuenta que:
 - El/la encargado/a comunal debe saber trabajar en red.
 - Asimismo debe comprender el sentido y el propósito último del sistema CHCC. Esto quiere decir que no debe entender este trabajo como “una pega más”, pues ha de compartir su intencionalidad en el marco de un proceso mayor tendiente a mejorar la calidad de vida de chilenos y chilenas
 - Por lo tanto, debe estar dispuesto/a a asumir el compromiso de llevar adelante una tarea que irá en directo beneficio de la población más carenciada de su comuna y por lo tanto debe tener experiencia en la relación con personas en situación de pobreza.

- Además debe tener resuelta su relación contractual con el municipio y en lo posible debe tener poca dispersión de labores.
- Como se ha concluido, la intervención del CHCC presume que los/as encargados/as o agentes deben funcionar en red, sin embargo no es posible asegurar que existan las competencias en los municipios y comunas para que esto sea así. En esta dirección se debería comprender que el trabajo en red y la intervención del sistema CHCC en este plano tendría que considerar las siguientes acciones:
 - Desde el nivel central: Dar a conocer en detalle el propósito de la intervención asegurando que todos los agentes institucionales que cuentan con algún rol clave estén al tanto de su propósito.
 - También desde el nivel central: Asegurar que todos los agentes involucrados en el sistema tengan conocimientos básicos que les permitan trabajar en red.
 - En las comunas: Comenzar a trabajar realmente bajo un modelo de trabajo de red que implique planificaciones compartidas además de comunicaciones y relaciones horizontales.
- Instalar procedimientos que garanticen que a escala comunal las comunicaciones sean periódicas y fluidas. Por otra parte, es gravitante que se induzca a que los/as Encargados/as Regionales estén al tanto de los requerimientos de los/as Encargados Comunales, para efectos de apoyarles y hacerles sentir que su labor es relevante para el nivel central del sistema.
- De hecho, según las propias redes, el apoyo que sientan de estos agentes puede ser estratégico a la hora de implementar mejoras y ajustes, pues tal apoyo les ayuda a sentirse parte de un todo, de una red que trasciende al nivel comunal y que en realidad es parte de una política pública de alcance nacional.

- Responder asertivamente a la demanda por formación que emana de las redes comunales y específicamente de encargados y encargadas. Tales demandas deben contemplar diferentes elementos, tales como los fundamentos científicos de una intervención como la que propone el Sistema CHCC y las capacidades operativas que se exigen para que un/a encargado/a comunal sea capaz de llevar adelante esta iniciativa (gestión, coordinación, motivación).
- En suma, las implicancias de trabajar en red implican tener: conciencia del otro, conocimiento del otro, sentir la necesidad de coordinarse para el logro de objetivos comunes, fortalecimiento de vínculos y confianzas, liderazgo compartido. Este conjunto de elementos no se da plenamente en la realidad de las redes comunales y por lo tanto debiese ser estimulado a través de talleres o instancias de capacitación y sensibilización promovidas desde el nivel central.
- Finalmente, con miras a asegurar que se generen instancias que favorezcan la transmisión de saber y conocimiento, sería útil producir encuentros periódicos entre comunas para compartir experiencias de trabajo y buenas prácticas replicables.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En este apartado se desagrega un conjunto de conclusiones y recomendaciones que emergen como resultado del análisis integrado de la información analizada.

1. CONCLUSIONES

- El principal problema de las redes CHCC que les impide operar como tales, no es la falta de recursos²¹. De hecho, la información reportada en este documento permite apreciar que la precariedad parece ser la tónica de la mayor parte de las comunas independientemente del éxito alcanzado. El principal problema de las redes es que no saben trabajar como tales, lo que implica que los agentes a cargo de su funcionamiento no disponen del equipamiento conceptual e instrumental que les permita maximizar las coordinaciones y articular a un conjunto de agentes diversos.
- No obstante, la precariedad material en que se encuentran muchas de las redes que son parte del Sistema CHCC debe ser considerada como un elemento que necesariamente debe ser resuelto en el mediano plazo, más allá de que este factor no sea aquel que determina en mayor medida el logro de los objetivos trazados.
- Existe coincidencia en que los factores que determinan que una red sea capaz de operar con éxito pasan -al menos- por:
 - Liderazgo reconocido.
 - Funcionamiento que incorpore acciones tangibles que permitan a las redes sentirse tales. Esto es reuniones permanentes con seguimiento de compromisos y entrega de información permanente a todos los miembros acerca del estado de los/as beneficiarios/as.
 - Espacios de planificación participativa, donde todos los miembros sientan que son parte de un objetivo compartido.
 - Instancias de diálogo con el nivel central y regional.

²¹ Cabe hacer notar que este elemento fue medianamente bien evaluado desde la evaluación cuantitativa, pero fue críticamente considerado en la evaluación cualitativa.

- Sistematización continua de los progresos y errores.
 - Disposición al trabajo colaborativo y a aprender de manera permanente.
-
- Es válido reiterar que a partir de los hallazgos del módulo cualitativo y cuantitativo, claramente un número importante de redes buscan otro modelo de relación con el nivel central, marcado por una vinculación más fluida que retroalimente su gestión. En este sentido es necesario que los resultados de esta indagación sean devueltos a las comunas para completar el círculo que este estudio ha buscado trazar.
 - Un ejemplo de lo anterior se observa al comparar los niveles de asistencia a los encuentros de la región de Valparaíso y O’ Higgins. En la región de Valparaíso ha habido cambios de encargado regional, por lo que no se ha logrado un vínculo suficiente que permita articulaciones de alto impacto. Por ello se ausentaron 3 comunas de las 12 convocadas, pese a que se realizó una inducción personal en terreno en todos los casos.
 - Finalmente, cabe tener presente que las redes se encuentran en un estado de maduración e instalación en muchos casos, por lo que es natural que exista una disposición algo reticente a ser parte de esta lógica de trabajo. Esto debiese ir modificándose en la medida que se establezcan acciones complementarias destinadas a fortalecer el sentido de red de las comunas.

2. PROPUESTAS

- De manera coherente con el planteamiento formulado en la primera conclusión de este documento, se estima necesario diseñar un componente de capacitación destinado, en primera instancia a los/as encargados/as comunales, seguido de los/as miembros de las redes y de los/as encargados/as regionales donde se explique cómo trabajar en red. Esto implica atacar derechamente todas las determinantes que de acuerdo a este estudio influyen significativamente en el éxito de las redes, a saber:
 - Liderazgo y coordinación efectiva

- Planificación participativa
 - Fortalecimiento de vínculos y grupos de trabajo
 - Autocuidado y manejo de stress
 - Formulación de proyectos
-
- Para que lo anterior tenga un impacto mayor sería recomendable evaluar las capacidades instaladas en los municipios. Si bien sería ideal que los agentes que asumen las coordinaciones comunales respondan a un perfil de cargo específico que incluya formación teórica y experiencia práctica en temas como los antes planteados, sería mucho mejor institucionalizar instancias de inducción a escala nacional o regional que aseguren que todos quienes asuman la coordinación de una red al menos disponen de un piso mínimo (y compartido) de conocimientos.
 - En esta misma dirección, ha quedado demostrado que entre quienes conocen la lógica de la intervención desde sus fundamentos conceptuales, se expresa un mayor grado de compromiso. Esta oportunidad debe ser atacada a través de la generación de instancias como seminarios acerca de los aspectos teóricos de la intervención como también de la lógica que subyace al trabajo en red. La participación en esta clase de eventos constituye un elemento bien valorado por parte de los agentes que conforman las redes.
 - Con el propósito de evitar la continua rotación de encargados comunales (lo que, como se ha expresado, afecta el funcionamiento de la red, mermando confianzas y la calidad de los procesos), correspondería efectuar una ofensiva comunicacional focalizada (no necesariamente masiva) en las autoridades comunales para asegurar que tengan conocimiento de las implicancias del CHCC y de los réditos que trae a la comuna. En este marco es que debiese avanzarse en establecer las bases para que las comunas cuenten con encargados/as con una situación laboral estable y remunerada de acuerdo al mercado. Asimismo, debiese visualizarse la opción (como lo han hecho algunas comunas) de apoyar la creación (o reconversión) de unidades que asuman el desafío de la Protección Social en los territorios.

- Los fondos de apoyo existentes deben continuar en el camino de apoyar instancias de encuentro y diálogo de los agentes de las redes, pues de este modo es posible asegurar que habrá mayores posibilidades de coordinaciones efectivas y periódicas. Los fondos también debiese propender a que desde cada comuna se realicen acciones de promoción por parte de las redes.
- En esta misma dirección es que puede ser de utilidad crear una plataforma en intranet que vaya más allá del solo registro de gestantes. La idea sería avanzar en una plataforma que permita una mayor interacción donde además de permitirse el seguimiento de derivaciones, se pueda generar un espacio de conocimiento compartido, ya sea creando un banco de buenas prácticas u otros espacios similares que favorezcan la retroalimentación desde todos los puntos del país y todos los sectores involucrados.
- Por otra parte, con el objeto de avanzar en la definición de cursos de acción que establezcan definiciones más precisas respecto del modo de asegurar que el Sistema CHCC logre instalarse en forma óptima en cada comuna, convendría evaluar la posibilidad de realizar estudios para: 1. dimensionar los recursos humanos y materiales realmente disponibles en cada red comunal y así establecer las brechas que deben ser cubiertas y 2. con base en la información disponible, avanzar en el diseño del perfil del profesional que ha de cumplir con el cargo de encargado comunal.
- Finalmente, es clave aprovechar que en este momento existe una predisposición favorable en la ciudadanía y las autoridades de los diferentes niveles, acerca de la importancia de la protección social. Es por ello que debe aprovecharse el momento actual con prontitud, pues tal como se ha dicho, están dadas las condiciones para su consolidación.

IV. ANEXOS

ANEXO Nº 1

ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO

1. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y CONSTRUCCIÓN DE ÍNDICES

1.1. ACERCA DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

1.1.1. Diseño de la plataforma informática para la aplicación de encuestas

Para efectuar la aplicación de las encuestas destinadas a encargados y participantes de las redes comunales Chile Crece Contigo, se diseñó una plataforma informática capaz de alojar las respuestas en una base de datos compatible con MS Excel, MS Access y SPSS en todas sus versiones.

La plataforma fue sometida a revisión por la contraparte técnica y su equipo asesor, lo que permitió efectuar algunos ajustes en orden a resguardar la “amigabilidad” de la interfase y facilitar el proceso de respuesta del cuestionario.

Una vez efectuados los ajustes, el día 13 de abril se puso *on line* el cuestionario en el sitio Web <http://encuestachcc.neurotools.cl>.



Para ello se consolidó una base de datos con la información de los encargados comunales del sistema Chile Crece Contigo, lo que fue posible gracias a la colaboración de los responsables regionales del programa. Posteriormente se distribuyó a todos los encargados comunales un instructivo para que pudiesen completar la encuesta, junto con un nombre de usuario y contraseña únicos que les permitiese identificarse. De la misma manera se les entregó indicaciones para invitaran a los demás agentes de la red comunal a que respondiesen el cuestionario dirigido a los participantes. En este último caso se operó mediante dos modalidades:

- En primer lugar se invitó a un grupo de participantes a que completaran la encuesta mediante la asignación de un nombre de usuario y contraseña únicos, no obstante, esta modalidad no logró masificarse puesto que no se dispuso de suficiente información de los participantes de las redes dado que no todos los encargados comunales enviaron la información solicitada al respecto.
- Es por ello que en segundo lugar se canalizó a través de los propios encargados comunales la solicitud de que informases a las redes que respondiesen el cuestionario en un sitio Web que permite completar el cuestionario sin registro previo.

1.1.2. Capacitación de consultores para prestar asistencia técnica

Se realizaron acciones de capacitación destinadas a los equipos responsables de entregar asistencia técnica. Dichas acciones se focalizaron en dar a conocer las características principales del Sistema de Protección Integral a la Infancia y la estrategia de acción orientada a generar información desde las comunas. Los contenidos tratados en las capacitaciones se desglosan en el capítulo III del presente informe.

1.1.3. Revisión del plan de análisis en conjunto con la contraparte

Con el propósito de asegurar que los resultados del estudio respondan cabalmente a las necesidades de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Chile Crece Contigo, se han realizado reuniones de trabajo entre el consultor, la

contraparte y su equipo asesor con el objeto de precisar los alcances del cuestionario aplicado a las redes comunales y establecer los contenidos del reporte a ser elaborado.

Dichas instancias han permitido al consultor visualizar desde antes las características que tendrá el informe final y avanzar en algunos aspectos operativos relacionados con el procesamiento de la información.

1.1.3. Organización del equipo

El equipo consultor ha adoptado una estructura flexible con el propósito de asegurar asistencia técnica para las personas responsables de responder el cuestionario dispuesto en la Web.

Dicha estructura ha considerado un coordinador nacional y equipos en regiones disponibles para entregar asistencia técnica si fuese requerido. En las instrucciones enviadas a las comunas se les explicitó que podrían solicitar asistencia técnica telefónicamente o a través de correo electrónico. A través de la asistencia técnica entregada telefónicamente, a la fecha sólo un municipio (Las Condes) solicitó en forma adicional apoyo presencial para responder la encuesta. Los demás municipios se han restringido a la asistencia por vía telefónica o correo electrónico.

Cabe agregar que en virtud del meritorio interés de parte de las redes por responder la encuesta, el consultor ha propuesto ampliar el trabajo en terreno de manera de asegurar que al menos un 80% de los municipios del país complete el cuestionario, para efectos de asegurar que el Sistema Chile Crece Contigo disponga de información detallada de la mayor parte de las comunas del país.

1.1.4. Principales problemas

Los problemas encontrados durante el período de aplicación de encuestas son los que se listan a continuación:

- Datos erróneos en la base de datos: Este problema ha sido el más frecuente. Ha habido una tasa cercana al 20% de personas que figuran

en la base de datos que ya no son encargados comunales del CHCC. En estas circunstancias se ha intentado efectuar un rastreo de los nuevos encargados, situación que no ha sido exitosa en todos los casos.

En relación con este punto cabe señalar que no todos los encargados regionales lograron conseguir que los responsables comunales actualizaran la información respecto de sus redes, lo que también terminó por obstaculizar el proceso en cuestión.

- Desinterés por responder la encuesta: A nivel del total de encargados comunales, un 15% ha declarado que no ha respondido la encuesta por “haberlo olvidado” o haber tenido “otras cosas que hacer”. En este sentido vale agregar que los tiempos de recolección de la información parecen ser divergentes del ritmo de funcionamiento de algunos municipios, por lo que se ha resuelto conservar la plataforma por un tiempo adicional hasta que se disponga de un mayor número de respuestas en comparación a las hasta ahora existentes.
- Sobre-exigencia a los encargados comunales: Uno de los tópicos recurrentes en lo que respecta al proceso de seguimiento de las redes Chile Crece Contigo tiene relación con la realidad que enfrentan los encargados de las comunas. Al respecto, los diferentes encargados han recalcado que están sometidos a diversas exigencias que les tensionan y por lo tanto se les hace difícil destinar tiempo a otras responsabilidades como responder la encuesta.

1.1.5. Principales aciertos

- Seguimiento caso a caso: Para asegurar la obtención de una cuota importante de encuestas, se ha procurado efectuar un seguimiento telefónico en los casos que no han respondido la encuesta. No obstante, en este sentido han surgido ciertas dificultades relacionadas preferentemente con la no correspondencia de los números telefónicos o la imposibilidad de contactar a encargados y encargadas comunales.
- Disponer de una plataforma *on line* para aplicar la encuesta: Por las características generales que ha asumido el proceso de aplicación de

encuestas y la dificultad de conseguir la participación plena de todos los encargados de las redes comunales, se estima que la modalidad de aplicación de encuestas sustentada en una plataforma *on line* ha sido la más adecuada para asegurar una alta tasa de respuestas de los instrumentos.

1.2. ACERCA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LOS ÍNDICES

Para obtener índices que permitiesen sintetizar en un único valor los resultados obtenidos a partir de la aplicación efectuada, se empleó una fórmula análoga a la validada por el PNUD para el cálculo del Índice de Desarrollo Humano.

En este sentido, el valor del índice fluctuó entre los valores 0 y 1, donde 0 implicaba ausencia del atributo medido y 1 presencia plena del atributo en cuestión.

Para ello, se procedió con los siguientes pasos:

- a. Se definió un conjunto de preguntas del cuestionario para medir determinado atributo.
- b. Se codificaron las alternativas de respuesta de las preguntas escalaramente, de manera que el valor mínimo significase ausencia de atributo y el valor máximo presencia plena del atributo evaluado. Por ejemplo:
 - Muy de acuerdo: 4
 - De acuerdo: 3
 - En desacuerdo: 2
 - Muy en desacuerdo: 1
- c. Se procedió con la sumatoria simple de los valores obtenidos (Valor Actual), estableciéndose además un máximo teórico y un mínimo teórico. En el caso del ejemplo antes expuesto, el máximo teórico sería 4 y el mínimo teórico 1. Si la construcción del índice implicase dos preguntas medidas con la misma escala, el máximo teórico sería 8 y el mínimo teórico 2.
- d. Luego se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Valor del Índice} = \frac{\text{Valor Actual} - \text{Valor Mínimo Teórico}}{\text{Valor Máximo Teórico} - \text{Valor Mínimo Teórico}}$$

De esta forma se obtiene un índice con valor mínimo 0 y valor máximo 1.

2. METODOLOGÍA DE ENCUENTROS REGIONALES

2.1. ASPECTOS OPERATIVOS

2.1.1. Contacto con encargados comunales y visita en terreno

En todas las comunas se programó una visita con el encargado(a) y la red comunal para explicarles el sentido de la evaluación cualitativa y la metodología de trabajo a ser desarrollada por el consultor.

Para ello se les hizo entrega de un ppt sobre el cual deberían completar un primer diagnóstico referido a la realidad de la red comunal, destacando fortalezas, debilidades y propuestas de mejoramiento.

Se solicitó que las comunas hicieran envío de los ppt respectivos con una semana de antelación a la realización de los encuentros, pues dicho material sería utilizado como insumo de trabajo para las jornadas.

2.1.2. Diseño de la metodología de los encuentros regionales

Se dio forma a una metodología de trabajo con el fin de conocer el funcionamiento de las redes y recoger propuestas destinadas a potenciarlas.

La metodología de trabajo combinó elementos lúdicos con elementos de autoanálisis institucional y expresión física.

2.1.3. Monitoreo y seguimiento a redes comunales

Con el propósito de conocer el estado de avance de las redes comunales en lo que respecta al avance en el trabajo de reflexión previo a los encuentros regionales, se efectuó un seguimiento telefónico para resolver dudas y consultas. En algunas comunas, como Concón y Las Condes, se solicitó una visita presencial para efectos de apoyar el trabajo desplegado y esclarecer dudas.

2.1.4. Sistematización preliminar de información

Los ppt completados por las redes comunales fueron sistematizados por el equipo consultor para lograr una primera aproximación en torno a las características de cada red comunal.

Como se ha dicho, estos materiales se transformaron en un insumo para alimentar la reflexión de las redes comunales durante los encuentros.

2.1.5. Ejecución de los encuentros comunales

La fecha en que se ejecutaron de los encuentros regionales es la que se detalla a continuación:

Lunes 04 de Mayo:	San Fernando (6 comunas. VI región Sur)
Martes 05 de Mayo:	Rancagua (6 comunas. VI región Norte)
Miércoles 06 de Mayo:	Santiago (12 comunas)
Jueves 07 de Mayo:	Valparaíso (6 comunas. V región Norte)
Viernes 08 de Mayo:	Valparaíso (6 comunas. V región Sur)

2.2. DETALLE DE LA METODOLOGÍA DE LOS ENCUENTROS REGIONALES

2.2.1. Objetivo de los encuentros

Su propósito es generar una instancia común de reflexión y debate acerca del nivel de implementación y funcionamiento de las redes del programa CHCC. Lo anterior permitirá conocer en detalle las fortalezas y debilidades de las redes y generar propuestas de mejoramiento.

2.2.2. Programa de las actividades

HORARIO	ACTIVIDAD	MATERIALES
10.00 -10.30	Inscripción. Café de Bienvenida.	Hoja de Inscripción Café Solapines (adhesivos) Carpetas - Lápices Cámara de Video
10.30- 10.50	Palabras de bienvenida: Presentación del equipo. Además se explica que el propósito de este encuentro es conocer la visión de las comunas acerca del nivel de implementación del CHCC, junto con sus recomendaciones y propuestas de mejoramiento. Intervención consultor: Objetivos estudio. (Cuali y Cuanti)	PPT Inducción Data Show
10.50 – 11.10	Actividad de Sensibilización.	PPT sensibilización
11.10 – 11.25	Dinámica de Presentación de los participantes.	Lana
11.25 – 11.35	Dinámica preparatoria para el trabajo grupal. Caminan por el espacio y se agrupan conforme a las instrucciones que se entreguen.	Radio
11:35 – 12:30	ACTIVIDAD GRUPAL 1: Análisis FODA de las Redes + propuestas de mejoramiento. 3 grupos de trabajo - Priorización de fortalezas, debilidades y propuestas	PPT síntesis Papelógrafo Lápices Grabadoras
12.30- 12.50	Pausa Café	Café
12.50 – 13.40	ACTIVIDAD GRUPAL 2: PLENARIA - Dinámica de las bancadas - Presentación en plenaria con dramatización - Síntesis colectiva	Campana Letreros de bancadas Amplificación / Micrófono
13:40 – 13:45	Cierre de la actividad / Evaluación	Cuestionarios de evaluación

2.2.3. Detalle de la metodología

2.2.3.1. Criterios de conformación de los grupos

Se constituyen tres grupos de trabajo. Los criterios de conformación son:

- Los grupos deben ser heterogéneos internamente, es decir, se debe cautelar que haya agentes representativos de diferentes comunas en cada uno de ellos.
- Para lo anterior se debe aprovechar que se estima que asistan tres personas de cada comuna a cada encuentro.

2.2.3.2. Análisis FODA de las redes

- Cada grupo de trabajo se ubica en torno a una mesa
- Un grupo analizará fortalezas, otros debilidades y otro propuestas
- El grupo elige un vocero o vocera (que estará a cargo de la exposición) y un secretario o secretaria (quien asumirá el registro de lo discutido en el grupo)
- El grupo analiza las ideas que estarán vertidas sobre la mesa.
- Luego las analiza para ver si reflejan la realidad de las comunas
- En segundo lugar analiza si es necesario incluir nuevas fortalezas – debilidades – propuestas de mejoramiento
- Una vez concluida la discusión, el grupo efectúa una priorización de las 5 más importantes en orden de importancia.
- El grupo elabora un papelógrafo con el resultado de su trabajo
- Finalmente el grupo prepara una dramatización que sintetice el trabajo realizado.
- Luego, en la plenaria, el grupo presenta su dramatización y el vocero del grupo expone a los demás grupos el resultado de su priorización

2.2.3.3. Plenaria

Se trata de una dinámica en la que cada grupo de trabajo expone el resultado de su trabajo en una plenaria. Para ello, TODOS los miembros del grupo deberán pasar a la testera del salón para contar cuáles fueron los temas tratados y cuál fue el resultado de su trabajo. (Dramatización + Priorización)

Mientras el vocero o vocera del grupo expone, habrá un grupo que cumplirá el rol de “Bancada Crítica” y otro que será la “Bancada Amiga”.

La primera bancada (crítica) analizará el trabajo del grupo expositor con base en las siguientes preguntas:

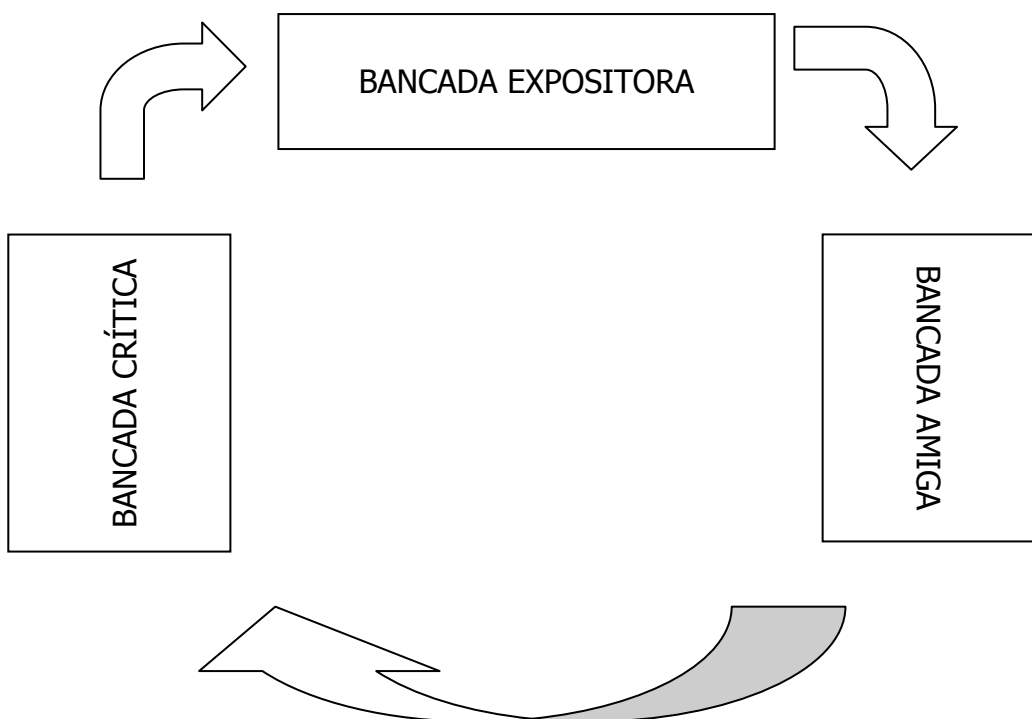
- Aspectos de la propuesta con que no están de acuerdo
- Imprecisiones de la propuesta, aspectos poco claros o confusos
- Omisiones de la propuesta y/o aspectos por incluir

La bancada amiga analizará el trabajo de los expositores en las siguientes claves:

- Aspectos más valorables de la propuesta
- Aspectos valiosos de la propuesta a ser reforzados o destacados con mayor énfasis

2.2.3.4. Descripción de la dinámica de trabajo

La distribución de los grupos en la sala de plenaria, y su rotación, es la siguiente:



El grupo expositor tendrá 10 minutos para exponer el resultado de su trabajo. Luego habrá 5 minutos para la deliberación de las bancadas. Posteriormente expresará sus comentarios la bancada crítica (5 minutos) y la bancada amiga (5 minutos).

En esta dinámica, la bancada expositora deberá guardar silencio y no responder.

Concluida una ronda de análisis se procede con la rotación según se detalla en el esquema anterior.

El moderador o moderadora de esta actividad deberá explicar brevemente la dinámica de esta actividad, antes de su inicio. Luego deberá poner especial atención en el respeto de los tiempos y en la rotación grupal.

Esta actividad debe ser registrada íntegramente con grabadoras de audio digital. También deben efectuarse tomas con cámaras de video Mini DV.

Una vez que todos los grupos hayan expuesto, un miembro del equipo consultor deberá hacer una síntesis de los temas tratado para inducir el término de la jornada. Es esencial que se señale que los tópicos abordados y el resultado de las deliberaciones han sido registradas para efectos de generar un documento que será entregado a la Secretaría Ejecutiva de Chile Crece Contigo.

ANEXO Nº 2

COMUNAS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA

2.1. ENCARGADOS

1. Alto Hospicio
2. Iquique
3. Camiña
4. Huara
5. Pozo Almonte
6. Antofagasta
7. Calama
8. Ollagüe
9. San Pedro de Atacama
10. Tocopilla
11. María Elena
12. Caldera
13. Tierra Amarilla
14. Chañaral
15. Vallenar
16. Freirina
17. Huasco
18. Coquimbo
19. Andacollo
20. Paiguano
21. Illapel
22. Canela
23. Salamanca
24. Juan Fernández
25. Quilpué
26. Valparaíso
27. Los Andes
28. Calle Larga
29. Rinconada
30. San Esteban
31. Cabildo
32. Calera
33. La Cruz
34. Limache
35. Nogales
36. San Antonio
37. Algarrobo
38. Cartagena
39. El Quisco
40. Catemu
41. Santa María
42. Rancagua
43. Codegua
44. Coltauco
45. Graneros
46. Las Cabras
47. Machalí
48. Malloa
49. Molina
50. Pichidegua
51. Quinta de Tilcoco
52. Rengo
53. San Vicente
54. Pichilemu
55. La Estrella
56. San Fernando

57. Lolol
58. Peralillo
59. Placilla
60. Curepto
61. Maule
62. San Clemente
63. Chanco
64. Pelluhue
65. Pelarco
66. Hualañé
67. Romeral
68. Sagrada Familia
69. Longaví
70. Villa Alegre
71. Coronel
72. Penco
73. Santa Juana
74. Hualpén
75. Lebu
76. Cañete
77. Contulmo
78. Los Alamos
79. Tirúa
80. Los Ángeles
81. Cabrero
82. Mulchén
83. Nacimiento
84. Quilleco
85. Yumbel
86. Alto Bio Bio
87. Chillán
88. Bulnes
89. Cobquecura
90. Coelemu
91. Quirihue
92. Ranquil
93. San Carlos
94. San Fabián
95. San Ignacio
96. Treguaco
97. Carahue
98. Lautaro
99. Nueva Imperial
100. Perquenco
101. Vilcún
102. Villarrica
103. Angol
104. Curacautín
105. Ercilla
106. Lonquimay
107. Los Sauces
108. Purén
109. Victoria
110. Puerto Montt
111. Maullín
112. Ancud
113. Dalcahue
114. Puqueldón

115. Purranque
116. Puyehue
117. Río Negro
118. San Juan de la Costa
119. San Pablo
120. Chaitén
121. Lago Verde
122. Aysén
123. Punta Arenas
124. Laguna Blanca
125. Porvenir
126. Torres del Paine
127. Cerrillos
128. Cerro Navia
129. Conchalí
130. Estación Central
131. Huechuraba
132. Independencia
133. Las Condes
134. Lo Espejo
135. Macul
136. Maipú
137. Pudahuel
138. Quinta Normal
139. San Joaquín
140. Puente Alto
141. Pirque
142. Buin
143. Calera de Tango
144. Paine
145. Melipilla
146. Alhué
147. Curacaví
148. San Pedro
149. Talagante
150. El Monte
151. Isla de Maipo
152. Peñaflo
153. Lanco
154. Máfil
155. Paillaco
156. Lago Ranco
157. Río Bueno
158. Valdivia
159. Camarones
160. General Lagos

2. COMUNAS PARTICIPANTES

1. Camiña
2. Huara
3. Antofagasta
4. Calama
5. San Pedro de Atacama
6. Tocopilla
7. Caldera
8. Tierra Amarilla
9. Vallenar
10. Huasco
11. Paiguano
12. Illapel
13. Valparaíso
14. Concón
15. Juan Fernández
16. Puchuncaví
17. Viña del Mar
18. Rinconada
19. Papudo
20. Nogales
21. San Antonio
22. Algarrobo
23. Cartagena
24. El Quisco
25. Codegua
26. Coinco
27. Coltauco
28. Las Cabras
29. Pichidegua
30. Quinta de Tilcoco
31. San Vicente
32. Lolol
33. Pelarco
34. San Clemente
35. Pelluhue
36. Molina
37. Teno
38. San Javier
39. Villa Alegre
40. Yerbas Buenas
41. Concepción
42. Coronel
43. Penco
44. Santa Juana
45. Hualpén
46. Lebu
47. Curanilahue
48. Los Ángeles
49. Mulchén
50. Negrete
51. Quilaco
52. Quilleco
53. Yumbel
54. Bulnes
55. Coelemu

56. El Carmen
57. Ninhue
58. Ranquil
59. San Ignacio
60. Lautaro
61. Saavedra
62. Villarrica
63. Angol
64. Curacautín
65. Ercilla
66. Lonquimay
67. Los Sauces
68. Purén
69. Traiguén
70. Puerto Montt
71. Maullín
72. Dalcahue
73. Puqueldón
74. Osorno
75. Río Negro
76. San Juan de la Costa
77. San Pablo
78. Punta Arenas
79. Laguna Blanca
80. Cerrillos
81. Conchalí
82. Estación Central
83. Lo Espejo
84. Macul
85. Renca
86. San Joaquín
87. San Miguel
88. Vitacura
89. Colina
90. Buin
91. Calera de Tango
92. Melipilla
93. Curacaví
94. El Monte
95. Padre Hurtado
96. Lanco
97. Panguipulli
98. Lago Ranco
99. Valdivia