

SISTEMATIZACIÓN

Programa Vida Nueva



“Diseñando, aprendiendo y reconstruyendo desde el hacer”



SISTEMATIZACIÓN

Programa Vida Nueva



**“Diseñando, aprendiendo y
reconstruyendo desde el hacer”**



El presente documento es parte del trabajo realizado por el Programa Vida Nueva del Departamento de Protección de Derechos del Servicio Nacional de Menores (SENAME)

Responsable:

Angélica Marín Díaz, Psicóloga, Jefa Departamento de Protección de Derechos (SENAME)

Encargadas de la Sistematización:

Erica Ponce Figueroa, Socióloga

Karla Escobar Parada, Socióloga

Edición del documento:

Erica Ponce Figueroa, Socióloga

Paola Méndez Zamorano, Psicóloga

Los textos contenidos en el presente documento pueden ser utilizados total o parcialmente mientras se cite la fuente.

ISBN: 978-956-7530-19-9

Registro de propiedad intelectual: 236299

Primera Edición: 1.500 ejemplares.

Santiago Chile, Octubre 2013

Diseño, diagramación e impresión

Gráfica LOM.

Huérfanos # 587, Oficina 503

Teléfono (56-02) 23984000

www.sename.cl

Índice

Palabras Preliminares	4
Prólogo	5
Diseño De La Sistematización	7
Discusión: Etapas del Programa Vida Nueva	10
1. Antecedentes del Programa Vida Nueva (2007-2008)	11
2. Diagnóstico del Problema (2008-2009)	15
3. Diseño del Programa (2009-2011)	20
4. Instalación del Programa Vida Nueva (2009-2011)	31
5. Ejecución Territorial y Rediseño del Programa (2010-2012)	57
6. "Actualidad" (2012-2013)	74
Conclusiones de las Etapas del Programa Vida Nueva	78
Recomendaciones para ampliación del Programa Vida Nueva y aportes a los Sistemas Locales de Protección de Derechos (SLPD)	90
Bibliografía	94

Palabras Preliminares

Uno de los objetivos que se propuso el Programa Vida Nueva desde sus inicios fue el publicar su quehacer y, desde ahí, ir avanzando en la mejora de los diseños técnicos, tanto del funcionamiento de los proyectos como del trabajo que se realiza con otros; mejoras que requiere un programa pensado en responder a las necesidades de los niños, niñas, adolescentes y familias con los que dialoga día a día y a la realidad de cada uno de los territorios en los que interviene.

La instalación de condiciones favorables para la creación del modelo de gestión del Programa Vida Nueva es producto de un conjunto de voluntades políticas y técnicas expresadas a través de conversaciones entre los distintos involucrados. Tratar de reconstruir esta red de conversaciones, permite dar cuenta de aquellas fortalezas y factores que fueron críticos en la implementación a nivel territorial del Programa, mediante el relato de la experiencia desde la voz de los actores que participaron desde su génesis. Como lo plantea la autora Quiroz (2001) la sistematización recoge una dinámica; en ese sentido se conoce la realidad en movimiento. Es un modelo técnico metodológico, que se construye para el estudio y análisis de prácticas sociales.

Por lo anterior, la justificación de la sistematización de esta experiencia, no sólo es reconstruir el proceso desde sus inicios, aprender la práctica y generar conocimiento y aprendizajes; sino además, establecer pautas para transferir la experiencia de este modelo de gestión a otros escenarios o territorios y por sobre todo para apoyar la instalación de sistemas locales de protección de derechos en el nivel local.

Sería esperable que el aporte de este proceso de sistematización pueda favorecer los contextos de negociación, abrir las posibilidades al diálogo y concretar los acuerdos que toda política de protección de derechos de la infancia requiere para asegurar un modelo estable, sustentable y duradero en el tiempo.

Por último, quiero agradecer a todos y todas los que participaron en reconstruir esta historia y compartir con nosotros sus aprendizajes y desafíos que les presentó y les presenta este Programa. Son muchos los profesionales y técnicos que se han vinculado a Vida Nueva, que con su experiencia y conocimiento han aportado a los logros de éste.

ANGÉLICA MARÍN DÍAZ
JEFA DEPARTAMENTO DE PROTECCIÓN DE DERECHOS
SERVICIO NACIONAL DE MENORES



Prólogo

Al terminar de leer este libro miré retrospectivamente y pensé, cómo ha pasado el tiempo y cuánto hemos construido. Ha sido un camino pedregoso, lleno de alegrías, desafíos y aprendizajes, para todos y todas. Al pensar en todos y todas, no solo me refiero al equipo Sename, sino que hago alusión a los más de 300 profesionales, técnicos y administrativos que trabajan en los proyectos a nivel territorial, Carabineros de Chile, los equipos del Ministerio de Salud, del Ministerio del Interior, de los Municipios, de las Instituciones Colaboradoras y tantos otros compañeros/as de ruta que se han sumado, en distintas etapas, a este Programa.

Cuando se toma la decisión de sistematizar el trabajo que iniciamos el año 2009 lo hacemos sobre la base de la importancia de poder documentar los aciertos y los errores o desafíos, como quieran llamarlo, a los que nos hemos enfrentado; todo esto, con el propósito de aprender y reconstruir aquello que diseñamos el año 2009. No podemos pensar, que los programas son estáticos y que no responden a las realidades cambiantes, de cada uno de los territorios, donde pretende intervenir, en especial este Programa, que tiene como fin generar modelos de gestión territorial.

Es así, que al revisar cada una de las etapas que constituyen la sistematización del Programa Vida Nueva, podemos rescatar los aprendizajes y determinar los desafíos que aún quedan por trabajar, no solo pensando en la continuidad del Programa, sino también, en la posibilidad de traspasar esta experiencia a otros actores a nivel nacional y territorial.

Un aprendizaje importante que se rescata en las etapas denominadas "diagnóstico" y "diseño" es la colaboración con otros actores, como son el Municipio y Carabineros de Chile. En estas etapas, se presenta la posibilidad de descubrir y visibilizar las redes existentes en cada una de las comunas, logrando así construir con los equipos territoriales el diagnóstico de lo que pasaba con la gestión de la lista del PSI 24 horas, con los niños/as que aparecían en dichos listados, cómo las redes respondían a la demanda que se generaba y cuál era la respuesta que entregaba el Estado.

El visibilizar las redes, nos permitió definir el estado de las cosas o como señala Dabas (2011) "pasar de las decisiones por mayoría a la generación de consensos; de las estrategias de intervención a las estrategias cooperativas; del orden preestablecido a una organización coordinada; de un saber único a múltiples saberes, de una unívoca modalidad de hacer a la posibilidad de aprender de diversas prácticas".



Si bien, en el momento del diseño y ejecución del Programa no fuimos conscientes totalmente de lo que señala Dabas (2011), al leer este libro y hacer una retrospectiva del trabajo ejecutado podemos ir visibilizando ciertos hitos que fueron relevantes en los avances del Programa.

Al revisar las etapas relacionadas con el Diseño e Instalación del Programa podemos ver claramente cómo las estrategias co-operativas cobran vida por medio del trabajo integrado de los Proyectos de Intervención Especializada (PIE), de Reinserción Educativa (PDE), de Tratamiento en Consumo de Drogas (PDC) y los Equipos de Salud Mental. El lograr que estos equipos de trabajo confluyeran en miradas técnicas integrales no fue y no es una tarea fácil de llevar a cabo, pues diversas miradas técnicas frente a una misma vulneración de derechos genera variadas formas de acercarse al niño/a y su familia, lo que implica necesariamente pasar a un segundo momento.

Este segundo momento, implica que los equipos y todos los actores del territorio, que se vinculan al que-hacer del Programa, se abran a múltiples saberes y aprendan de diversas prácticas, lo que se logró a través de la mesa de gestión de casos; mesa que convoca no solo a los equipos mencionados anteriormente, sino también, a las Oficinas de Protección de Derechos (OPD), Programa de Intervención Breve para la Prevención Focalizada (PIB), a las Duplas de Evaluación de Riesgo y a otros programas sociales, públicos o privados, que puedan apoyar el trabajo del Programa y por ende mejoren la calidad de vida de niños y niñas.

Todo lo anterior, ha permitido avanzar hacia una organización coordinada que genera consensos; acuerdos que no siempre han sido fáciles de lograr y mantener en el tiempo, pero que al final del día han permitido visibilizar que este es un Programa construido por todos y todas y con responsabilidades compartidas, frente a cada una de las decisiones que tomamos.

Es así, que la política pública se constituye en una construcción social donde intervienen múltiples actores, que diferirán según el ámbito o sector de que se trate (Oszlak y O'Donnell, 1984, en Nirenberg, 2006). Y es en esta lógica, que se ha construido el Programa Vida Nueva donde cada actor que se vincula a él mira el Programa con el prisma de los objetivos que pretende sin dejar de perseguir un fin común, que es generar un modelo de gestión territorial que responda de manera oportuna a las necesidades de niños, niñas y adolescentes.

Aun recuerdo, las palabras de Víctor Martínez en la jornada de cierre del Programa el año 2012, donde señaló que pocas veces ha visto cómo una política pública que se diseña entre varios actores luego, su que-hacer, se plasma en documentos que sistematizan el trabajo que los equipos realizan día a día. Esta labor que pareciera ser tan simple y que no lo es, permite evidenciar si el diseño responde a ese diagnóstico inicial o es necesario reconstruir desde el hacer.

Finalmente, los invito a leer este libro ya que en estas casi cien hojas, se ha puesto a disposición de cada uno de los lectores aprendizajes, errores y desafíos que pueden aportar tanto al trabajo del día a día como a la construcción de políticas públicas integradas y con una sola visión de Estado.

Erica Ponce Figueroa
Socióloga



Diseño de la Sistematización

El propósito principal de esta propuesta de sistematización es definir un trazado de pautas que permitan replicar la experiencia del modelo de gestión del programa Vida Nueva en otros contextos u escenarios y de este modo dar respuesta a cómo realizar un trabajo de carácter intersectorial o de redes, sea a nivel nacional como territorial, que ayude a coordinarse de mejor manera para entregar una oferta efectiva y oportuna a niños/as y adolescentes que así lo requieran.

En este contexto el diseño de sistematización estuvo enfocado en lo **descriptivo**, que permitiera caracterizar y reconstruir los procesos y los hitos más relevantes, que al mismo tiempo fuera **flexible**, es decir, entregando la posibilidad de advertir nuevas situaciones y generar los cambios necesarios en las preguntas de investigación y por último, **retrospectivo**, que entregue los antecedentes que ayuden a visualizar hacia atrás el cómo se construyó cierto proceso, parece ser lo más óptimo para esta sistematización. En este sentido, el proceso de diseño de la sistematización se refiere a la construcción de la **Historia de Vida** del Programa Vida Nueva.

La metodología de la sistematización fue de origen cualitativa, ya que permite introducirse en las fases del programa con mayor profundidad y conforme a su carácter interactivo otorga la posibilidad

de volver una y otra vez sobre los datos o las fuentes de información, analizarlos y replantear el proceso investigativo.

Además, toma como documento de referencia, de acuerdo a la necesidad, la "Guía de Sistematización"¹ elaborada por GTZ en el marco de un proyecto desarrollado en El Salvador, que entrega una serie de pasos metodológicos, criterios, instrumentos y formatos para la realización de sistematizaciones.

El análisis se basó en el programa Vida Nueva, como objeto de estudio, observando todos los componentes del programa con énfasis en la fase de implementación y conforme a lo relacionado a la gestión intersectorial y/o de redes.

Dado que el programa tiene expresión tanto a nivel nacional como a nivel territorial se distinguieron dos niveles de análisis. El primer nivel fue el nacional donde se esperaba que participaran todas las instituciones de gobierno que han tenido coordinaciones y han dispuesto recursos para la ejecución del programa. En este sentido solo fue posible

1 Conforme a la metodología presentada en el documento, es preciso señalar que no se considerarán análisis financieros ni de evaluación de impacto del programa en esta sistematización.



obtener información desde Ministerio del Interior, Ministerio de Salud (MINSAL) y Servicio Nacional de Menores (SENAME).

El segundo nivel, el territorial, donde se observó la implementación propiamente tal del modelo de gestión del programa en cada una de las comunas donde se desarrolla. Cabe señalar que en el diseño de la sistematización se esperaba entrevistar agentes claves en sólo dos comunas, pero considerando la posibilidad de flexibilizar que este diseño permitía, y de acuerdo a los antecedentes que se recolectaron en primera instancia, se observó la necesidad de incorporar dos comunas más al estudio. De este modo los criterios de selección de la muestra fueron: la particularidad de la oferta implementada en la comuna, la cual se concentra en su mayoría en el Municipio (La Granja y La Pintana), la cantidad poblacional, al ser una comuna populosa podría servir de ejemplo para transferir su modelo de gestión a capitales regionales (Puente Alto y La Pintana), tipo de implementación del programa (Puente Alto y Pudahuel) y por último, la variedad de organizaciones colaboradoras que mantienen oferta del programa en dicha comuna (Puente Alto y Pudahuel). Estos criterios se definieron en base a conversaciones con el Equipo de Asesores del Programa Vida Nueva.

En este sentido la muestra de este estudio quedó constituida en el nivel territorial por cuatro comunas: La Granja, La Pintana, Pudahuel y Puente Alto, entrevistando entre 4 a 5 agentes claves en cada una de las comunas, y en el nivel nacional, por las instituciones gubernamentales cuyos agentes claves estuvieron disponibles para la entrevista, 1 en el Ministerio del Interior, 1 en Ministerio de Salud y tres en SENAME. El tipo de muestra fue intencional.

Se realizó un análisis de la información recopilada a través de las entrevistas con los/las informantes claves y de la revisión documental, con la técnica cualitativa denominada "análisis de contenido".

El análisis de contenido se define como "*una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas*" (Berelson, 1952, en Pérez, 2002). Se utiliza el análisis de contenido por su particularidad al momento de intentar describir y sistematizar u ordenar la información relevante.

Al mismo tiempo se usa la técnica de "historias de vida" a fin de contar los procesos por los cuáles pasa el Programa Vida Nueva y ordenarlos de manera temporal. Las historias de vida o biografía "*brindan un panorama completo y profundo de las características de los involucrados*" (Hernández, et al, 2008).

Se distinguen 3 momentos claves en el proceso de análisis cualitativo: la exploración, cuando se comienza con la reducción de los datos con el fin de elaborar categorías y sub-categorías que permitan el análisis en el marco de los objetivos o las preguntas de investigación; la descripción, donde se examina cada una de las categorías con el fin de establecer patrones o reglas en los datos; y la interpretación, el momento en que "*supone integrar, relacionar, establecer conexiones entre las diferentes categorías*" (Pérez, 2002). Sin embargo, al ser un proceso cíclico es posible remirar y reanalizar la información, lo cual aporta en el proceso de reflexión final.

En este libro se presenta información de los agentes claves del nivel nacional y nivel local. El tra-



bajo se centró en los momentos claves del análisis, la reducción de los datos, definición de categorías y sub-categorías y la descripción de los patrones o características comunes en los datos, sumando información relevante conforme a los procesos vividos en el nivel local, y finalmente interpretando la información a fin de dar respuestas a los objetivos planteados.

Se elaboraron categorías de análisis que permitieron observar en términos de línea temporal las etapas y/o fases del programa Vida Nueva, esto en relación con la información obtenida en el nivel nacional como en el local. Las categorías de análisis no se elaboraron a priori sino de manera inductiva, es decir a medida que avanzaba el análisis se descubrían las categorías y sub-categorías que componían la estructura del corpus, si bien esta manera inductiva requiere mayor tiempo es efectiva cuando se espera describir un fenómeno en su totalidad a partir de la información que el mismo fenómeno entrega, como en las historias de vida.

Los análisis del nivel nacional se trabajaron con la técnica de análisis transversal de entrevistas que consiste en crear un corpus con todas las entrevistas a analizar y luego observar la globalidad del corpus sin la necesidad de identificar quién o en cuál entrevista se entrega la información, lo importante acá no es quién entrega la información sino *cuál es la información entregada*. Esto permite establecer etapas que se encuentran en común entre las entrevistas para poder crear la línea temporal que requiere toda historia de vida.

Los análisis del nivel local se analizaron a través de la técnica entrevista por entrevista, acá al contrario del análisis anterior, lo que se espera es obte-

ner información de las diferencias entre comunas, por tanto es preciso identificar quién o cuál comuna entrega qué o cuál información. En este sentido se realizan comparaciones entre las comunas a fin de determinar qué fue condicionando las distintas etapas del programa y cuáles se convirtieron en los hitos relevantes del proceso, identificando, de un modo meramente descriptivo², las variables que incidieron en la traducción del diseño al trabajo en el territorio.

Al finalizar la Sistematización, a modo de conclusión se conjugarán las informaciones, tanto nacional como local, a fin de determinar las etapas del programa y las diferencias entre comunas que puedan permitir apoyar en los procesos de ampliación o generación de sistemas locales de protección de derechos.

2 No es intención de este documento realizar una evaluación cualitativa del Programa Vida Nueva, por tanto la comparación entre comunas sólo se presenta como instrumento a fin de mostrar los diversos factores que fueron influyendo en el desarrollo del programa en el territorio.





Discusión: Etapas del Programa Vida Nueva

Se han definido seis etapas que constituyen el programa Vida Nueva, las cuales fueron obtenidas a través del análisis de las entrevistas realizadas en el nivel nacional como local.

1. *Antecedentes del Programa*: incorpora información del momento en que se detecta la necesidad del programa y las acciones que se llevan a cabo para mitigar la necesidad.
2. *Diagnóstico del problema*: incorpora información sobre el diagnóstico relativo a identificar las variables que pudiesen estar causando el problema identificado en los Antecedentes.
3. *Diseño del Programa*: incorpora información desde el momento en que se comienza a planificar la solución al problema, es decir, se construye la propuesta de programa.
4. *Instalación del Programa*: incorpora información desde el momento en que comienza a instalarse a nivel local y nacional el programa, es decir el funcionamiento más concreto del programa en las comunas y en lo nacional, y las diferencias con el diseño.
5. *Ejecución Territorial y Rediseño del Programa*: incorpora información a partir de las diferencias que se observan entre diseño e implementación del programa y cómo estas derivan en la necesidad de generar cambios importantes en el diseño original del programa.
6. *Actualidad*: incorpora información del proceso actual del programa y entrega ciertas luces para el proceso de ampliación del programa.

En función de éstas seis etapas se presentan a continuación los principales resultados del análisis incluyendo información del nivel nacional como local.



1 Antecedentes del Programa Vida Nueva (2007-2008)

Los antecedentes del programa Vida Nueva, se remontan a los años 2007 a 2008 cuando se comienza a instalar la necesidad desde el Servicio Nacional de Menores (SENAME) a la Dirección de Protección a la Familia (DIPROFAM), de Carabineros, de generar un trabajo en conjunto a raíz de la instalación en los Municipios del país del Programa de Seguridad Integrada PSI: 24 horas.

Este programa consistía (consiste) en la firma de un convenio de colaboración intersectorial entre el Municipio y la DIPROFAM, donde ésta última entregaba semanalmente un listado con todos los niños, niñas y adolescentes que habían pasado por comisarías de la comuna durante la semana/mes anterior. Por su parte el Municipio se comprometía a entregar atención psicosocial a los sujetos que lo requirieran, para lo cual debía definir y entregar a DIPROFAM el nombre de un encargado del listado 24 horas, quien debía filtrar el listado y realizar la derivación correspondiente a la oferta local en materia de infancia. Considerando esto, la mayoría de los Municipios que firmaban este convenio, definían como responsable del listado: 24 horas y de la atención de los casos provenientes de éste a la Oficina de Protección de Derechos (OPD) de la comuna.

"Los municipios ehh... Le asignaban la responsabilidad de la gestión de las listas a las OPD, o sea

ehh... Entonces había una sobrecarga en el fondo de pega pa' la oficina de protección de derechos de hacerse cargo de estas listas..."

Las OPD, además de trabajar con la propia demanda y listas de espera, debían disponer de tiempo para hacer el despegue del listado, lo cual no estaba exento de problemas, ya que existían errores en las direcciones y/o datos que no correspondían.

"...me acuerdo que una vez yo estuve hablando con un chico de Arauco, era la OPD de Arauco y muchos de los casos que le habían tocado en la lista eran por ejemplo, mordidas de perro, a chicos que les habían robado los celulares, robo afuera de los colegios".

Además, uno de los requerimientos que solicitaba DIPROFAM era que cada cierto tiempo se les remitiera información de los casos atendidos a fin de realizar un seguimiento del listado y conocer el estado de los casos, pero considerando la alta demanda de las OPD y el volumen del listado, les era prácticamente imposible hacerse cargo de él y además informar periódicamente a DIPROFAM, por lo mismo, en muchos casos, el listado se recibía y se guardaba sin realizar ninguna acción.

"...una vez que me llamo la... La chica de la OPD La Pintana, la Beatriz Urrutia, y me llama desesperá',



que el alcalde le había derivado un listado, (...) y me decía "ahora me están pidiendo que gestione y busque qué pasa con estos cabros, yo no tengo ni una capacidad de hacerme cargo de un listado de 800 niños".

Con esta información a la base las encargadas, a nivel nacional, de la línea OPD trabajan en la recolección de antecedentes desde las comunas a fin de conocer cuáles OPD tenían vinculación con el listado 24 horas, cuáles no, y de aquellas que se vinculaban con qué acciones realizaban con esa información.

Paralelamente se comienzan a generar reuniones con DIPROFAM para conocer el convenio PSI: 24 horas e informar sobre el impacto que se estaba observando en la oferta SENAME a nivel nacional.

"... (Se generaron) conversaciones con Carabineros pa' ver cómo podíamos ir aclarando este tema, y como ellos nos podían ir ayudando pa' ver de qué cosas se puede hacer cargo o no se puede hacer cargo la OPD pensando que estaban con lista de espera, tenían alta demanda y no habían recursos adicionales..."

Cabe señalar, que las coordinaciones con DIPROFAM no se dan por primera vez a raíz del listado 24 horas, sino que se venía desarrollando un trabajo desde el área de Gestión Intersectorial del SENAME que permitía por ejemplo, la capacitación de funcionarios de Carabineros en temáticas de infancia.

"Había un suelo bien rico digamos como pa' poder sembrar algo, porque... Porque teniai a... Teniai una relación de confianza ya instalada..."

Es precisamente en una de estas reuniones de carácter intersectorial, en marzo de 2009, con la

participación de las autoridades del Departamento de Protección de Derechos, Ministerio de Justicia, la DIPROFAM y la Subsecretaría de Carabineros, donde surge el tema del listado 24 horas, y se comienza a mirar como una posibilidad de observar de manera temprana lo que ocurre en las comunas en relación con vulneraciones de derechos³.

Para SENAME, el listado 24 horas podía convertirse en un buen sistema de alerta temprana frente a situaciones de vulneración de derechos, lo que significaría detectar situaciones antes de su cronificación, pero no se disponía de los recursos para gestionar el listado y atender la demanda creciente.

"...ahí surge la idea de poder pensar en un proyecto que dé respuesta a esa... A... A esa demanda y la Javiera Blanco además plantea que hay interés por parte del Gobierno Regional de poder financiar a través de platas de... De seguridad pública un proyecto (...) como éste."

Con esta idea como motor de trabajo, en dicha reunión, las autoridades definen que SENAME, como la instancia técnica en materia infancia, debiese hacerse cargo de generar una propuesta de proyecto para presentar al Gobierno Regional (GORE), entre otras instancias.

Además, SENAME contaba con la experiencia de un Convenio de Colaboración Financiera en conjunto con el Ministerio del Interior, que tenía como

3 Según la información de los/as agentes claves en esta reunión participan: Angélica Marín, Jefa del Departamento de Protección de Derechos del SENAME, Jorge Frei entonces Subsecretario de Justicia, MINJU, Coronel Patricia Rojas, DIPROFAM, y Javiera Blanco, entonces Subsecretaría de Carabineros, Ministerio de Defensa.



objetivos instalar oferta especializada en algunas comunas a nivel nacional para atender niños, niñas y adolescentes derivados exclusivamente del listado 24 horas, y además sistematizar y evaluar la puesta en marcha y ejecución de esta oferta⁴, lo cual podía servir como insumo para la construcción de esta propuesta de intervención.

"...que tenía un 24 Horas que no estaba funcionando bien, y tenía algunas experiencias que ya se estaban desarrollando que tenían que ver con ofrecer respuestas a... A gente del 24 Horas, a los chiquillos provenientes de las listas de Carabineros..."

4 Convenio de Colaboración Financiera SENAME – Ministerio del Interior 2007-2010, que consiste en el financiamiento de cinco Programas de Intervención Integral Especializada (PIE) en las comunas de Puente Alto, Quilicura, Osorno, Coquimbo y Maipú, con derivación exclusiva 24 horas, y la Sistematización y Evaluación de la oferta PIE en dichas comunas.





Jornada de Trabajo
Proyectos PIE,
Convenio Ministerio
del Interior, 2009

2 Diagnóstico del Problema (2008-2009)

Para poder construir una propuesta de intervención y además, para responder a los requerimientos de la presentación de proyectos en seguridad pública al GORE, fue preciso realizar un diagnóstico participativo del problema a solucionar.

Para ello, la dupla de profesionales de SENAME a cargo de construir la propuesta debió, en conjunto con DIPROFAM, definir el territorio donde se ejecutaría este programa, considerando la Región Metropolitana como base a fin de tener un mayor control sobre la ejecución de la propuesta; "... Nos coordinamos con Carabineros, por un lado para poder ehh... Pensar

en que comunas pudiésemos partir con este programa piloto y más o menos priorizar en qué comunas de la Región Metropolitana". "...Para poder tomar la decisión acerca de las comunas, se tomó alguna... Alguna información con la... con la ehh... DIPROFAM, que era información relativa a, por un lado, qué comunas eran las que tenían mayor números de... Números más importantes de ingresos ehh..."

Además se consideraron otras cuatro variables para definir cuáles comunas sería participes de esta propuesta de intervención: La oferta local de cada comuna, el grado de cumplimiento de los requeri-



mientos desde DIPROFAM, la voluntad política del Alcalde de cada comuna, y considerando que el año 2009 fue un año de elecciones, la representatividad de diversos sectores políticos a fin de hacer sostenible a largo plazo la propuesta.

"...lo otro, era un tema como de voluntad política que en el fondo se... Ehh... era poder saber, en el fondo si es que la gente decía: "si yo quero, yo no quero..."

"La comuna con la cual íbamos a trabajar y que no era Lo Espejo, era Pedro Aguirre Cerda, y por una postura más bien de la... alcaldesa que salió en ese momento que es la... Es la Claudina, que empezó a cerrar todos los proyectos que eran financiados por el gobierno, 'tonces tuvimos que tomar la decisión de sacar la... No... No sumarla como una... Como una de las comunas piloto".

Una vez seleccionadas las comunas, la dupla profesional a cargo de la propuesta comienza a trabajar en el diagnóstico participativo. En el nivel local esta etapa se vivió como un acercamiento al trabajo comunal que se estaba realizando en el marco del PSI: 24 horas. Específicamente en la comuna de La Granja el proceso de diagnóstico se sintió como un trabajo en conjunto.

"...se inicia como este levantamiento de información desde central y lo local, que fue una cosa súper interesante porque, eh... sentí que fue un trabajo que se levantó desde conjunto, desde la búsqueda, desde... el bien de los niños como eje central."

En La Granja se observa un levantamiento de diagnóstico rescatando el "relato de lo local" enfocado principalmente en lo que está pasando con los

listados, en las necesidades de los niños/as y adolescentes, en la comunidad y la oferta local/ municipal.

Se observa, también, la articulación entre Subsecretaría de Carabineros, DIPROFAM y SENAME y la preocupación que existe por el aumento de los listados 24 horas.

"Entonces enganché rápidamente con el interés que percibí desde SENAME central, DIPROFAM y desde Subsecretaria de Carabineros...yo sentía la necesidad y la impotencia de no poder ofrecer nada en la comuna..."

Para construir el diagnóstico, se le solicita el apoyo a DIPROFAM para acercarse a los encargados del listado 24 horas en cada comuna e invitarlos a participar de una reunión. *"...lo que nosotros hicimos fue solicitar al encargado de las listas del 24 Horas que pudiera... eh... convocar a una reunión a los actores clave externos... que... para él o ella como encargado de las listas, fueran importantes para el desarrollo del 24 Horas a nivel local..."* "Y lo dejamos así... así abierto. Porque de partida, una de las cosas que nos interesaba ver era... Con quienes trabaja... Si es que trabaja con alguien poh..."

A raíz de este ejercicio de dejar abierta la invitación se pudo observar con quiénes se estaba coordinando el encargado del listado 24 horas y se fueron visualizando las diferencias entre las comunas seleccionadas y las acciones que cada comuna realizaba con la información del listado.

"Hubo comunas donde había uno..., así como habían otras comunas donde habían... Eran veinte personas todas con una parka... Eh, no voy a decir que comuna era, pero todas con una parka del mismo color...": "Hubo comunas en las que, o al fi-





Presentación del Programa Vida Nueva a autoridades, año 2010

nal, eh... Eh... Nosotros tuvimos que, ante el hecho de ver que no había ningún invitado, tuvimos que nosotros que, eh... Invitar a algunas personas que nosotros creíamos que podían estar relacionadas con el 24 Horas..."

Esta parte del diagnóstico permitió visualizar la falta de coordinación, de trabajo en red en los territorios, la cual sin duda sería una de las variables a considerar en el posterior diseño del Programa.

"En el momento que tu empezai a conversar con ellos y empezai a profundizar un poco en el tema del trabajo en red, como se lleva el trabajo en red, como se hacen las coordinaciones, tú te dai cuenta que trabajo en red, no tienen. Que todo el mundo te dice que ha... trabaja en red, todo el mundo dice que se coordina, pero es la llamada de teléfono y dice: "Oye, te mando a Juanito pa' que le hagai un examen..." "Ya, ya listo chao...""

"Podiai tener un caso de una persona que tenía cuatro intervenciones que eran de distintas instituciones y eso ya era en términos de intervención como de política pública no tenía mucho sentido..."

Además de la falta de coordinación, otro de los hallazgos que fueron conociéndose a medida que se va realizando el diagnóstico es que las comunas que realizaban acciones para atender los casos derivados del listado 24 horas, en su mayoría se focalizaban en los adolescentes transgresores o población infractora de ley. Esta información sería un factor clave para el diseño de la propuesta.

"no se visualizaba mucho lo que pasaba con los vulnerados, entonces eso nos llamó mucho la... la atención dijimos ya, bien o mal hay... se están mirando a los transgresores, bien o mal se están mirando a los infractores, pero nadie hace nada por



la lista de los vulnerados siendo que era el 50% del listado..."

Otro de los temas centrales era la escasa oferta territorial disponible para atención de los sujetos derivados del listado 24 horas, la cual no daba abasto para la demanda que generaba el listado. Esto sumando a los errores que contenía el listado y a la cantidad de casos, hacía que las atenciones tendieran a ser inoportunas y poco pertinentes.

"cuando llegaban visitas que sí eran pertinentes, llegaban como no sé por qué, dos años después porque la lista llegaba tarde, o sea había un tema muy grande con la detección del sujeto de atención y el momento de la intervención ese era como el problema fundamental..."

"llegaban tarde en el sentido de que la lista llegaba tarde y el caso de detectaba tarde mal o nunca..."

Específicamente en la comuna de La Granja el panorama era precisamente la falta de oferta municipal y comunal para hacer frente a las derivaciones de este listado.

"Nos encontrábamos también con esas dificultades que, pucha el niño lo mandamos para tal programa y el programa no tenía cobertura o no tenía espacio, se nos perdían en el camino."

Además, si bien en esta comuna el municipio disponía de recursos para una profesional con funciones para la gestión del listado, seguía siendo insuficiente considerando la cantidad de trabajo que se realizaba.

"...yo tenía en ese tiempo un cuaderno y un lápiz. Y... con apoyo de alumnos en práctica y profesionales jóvenes recién egresadas, voluntarias, empezamos a armar como un equipo de trabajo."

"...el equipo que yo tenía era un equipo súper inestable porque teníamos jóvenes profesionales que encontraban trabajo, se me iban, entonces se perdía toda continuidad de los casos."

En el caso de La Pintana el listado se transfería a la OPD y ésta no tenía los recursos suficientes para hacerse cargo de la magnitud de las derivaciones.

"...yo no tenía personal pa' poder, pa' poder hacerme cargo de los listados, y era así de simple, no podía hacerme cargo porque a mí me llegaban 300, 400 casos del listado..."

"... y los empezamos a dejar, yo al final empecé a acumular listas, porque además encontraba súper poco ético decidir a quién iba a visitar y a quién no..."

En Puente Alto, si bien existía un equipo dispuesto a través de los Fondos de Apoyo a la Gestión Municipal (FAGM) para hacerse cargo del listado, sólo trabajaban con población inimputable.

"La idea era trabajar interviniendo... inimputables, todos menores de 14 años que tuvieran tema de transgresiones de normas, no los vulnerados, la lista de vulnerados no la tomábamos y mayores de 14 años también quedaban sin atención..."

En conclusión, las comunas no disponían de los recursos para generar atención a los niños, niñas y adolescentes provenientes del listado 24 horas y cuando disponían de ellos, generalmente era con un desfase importante en el diagnóstico, en condiciones de poca o nula coordinación entre programas sociales y focalizándose principalmente en población infractora o con transgresión.





*Jornada de Trabajo con
Equipos de Gestión
de Casos - Hotel
Fundador, año 2010*

3

Diseño del Programa (2009-2011)

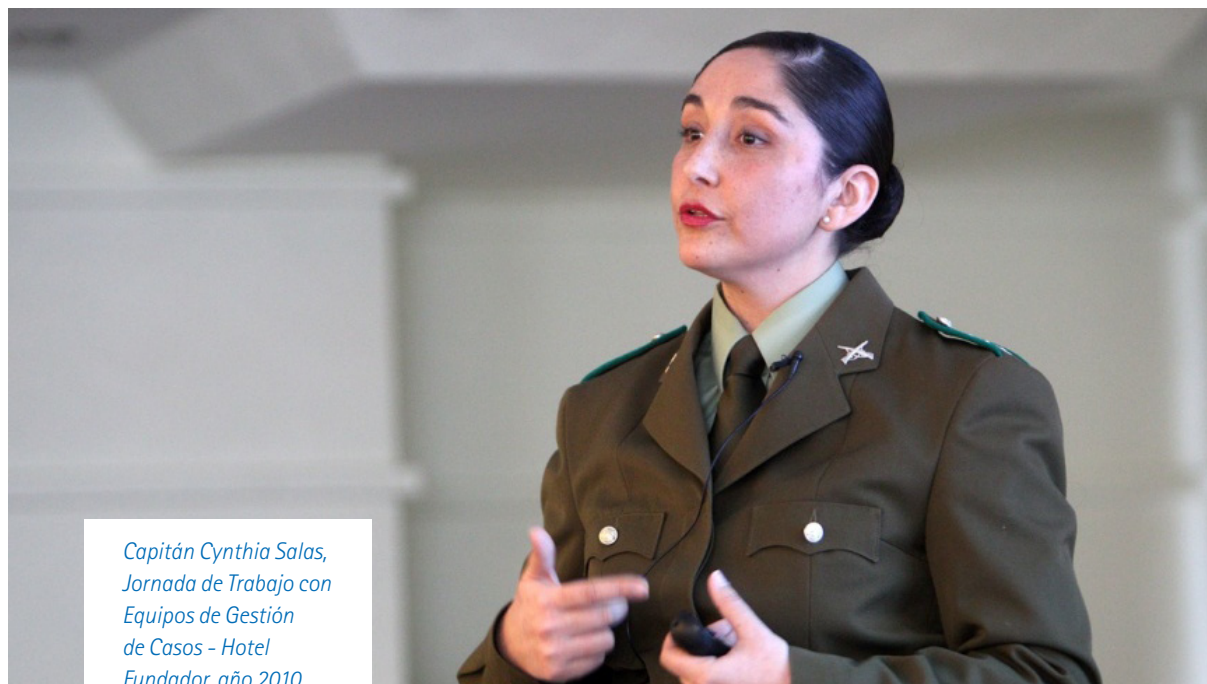
El diseño del programa no es un proceso lineal sino un proceso en el cual se revisa la información obtenida en el diagnóstico, se diseña y se revisa el diseño de manera constante, por tanto hay muchas acciones que ocurren de manera paralela donde no es posible identificar qué ocurrió antes y qué ocurrió después, que en palabras de un entrevistado sería un "*modelo inductivo*".

Entonces, en este apartado del documento, se intentará mostrar cómo se fue diseñando el programa de acuerdo a los componentes, soportes, recursos,

trabajo intersectorial y enfoques que se van definiendo intentando seguir una línea temporal a fin de construir la historia de vida del Programa, pero al mismo tiempo visualizando desde donde van surgiendo los diferentes elementos que constituyen el programa Vida Nueva.

Una vez elaborado el diagnóstico participativo y con ciertas conclusiones del fenómeno que se generaba por los listados del PSI: 24 horas, la dupla de profesionales de SENAME con apoyo de DIPROFAM comienzan a elaborar el diseño del programa, durante el año 2009.





*Capitán Cynthia Salas,
Jornada de Trabajo con
Equipos de Gestión
de Casos - Hotel
Fundador, año 2010*

Para ello utilizan como base la sistematización que estaba elaborando la Unidad de Investigación y Sistematización (UIS), encargados de sistematizar y evaluar la oferta Programas de Intervención Especializada (PIE) que se instaló en base al convenio de colaboración financiera con el Ministerio del Interior. Dado que esta sistematización entregaba ciertos hallazgos respecto del trabajo con población 24 horas, se parte pensando en la posibilidad de instalar oferta PIE en las comunas focalizadas para el programa.

"porque por ahí parte, decimos ya, hagamos la propuesta y estos cabros son complejos, tenemos la experiencia de los PIE financiados por el Ministerio del Interior ya, centrémonos en PIE..."

Sin embargo, a medida que avanzan en el diagnóstico van descubriendo que la necesidad de oferta es mayor y cruza todos los niveles de complejidad, por tanto los PIE no debiesen ser la única oferta a instalar.

"los chicos que ingresan a la lista del 24 Horas no solamente son chicos con conductas transgresoras, sino también hay un número no menor de chicos con situación de vulneración de derechos, donde "no vamos a poder derivar a los PIE, bueno veamos que tenemos y a lo mejor vayamos mejorando la oferta" y así partimos primero solo con PIE, después dijimos ya, metámosle PIB, después dijimos ya potenciemos la OPD..."

De este modo, se suman a la propuesta de intervención las modalidades Programas de Intervención Breve para la Prevención Focalizada (PIB) y Oficinas de Protección de Derechos (OPD), para encargarse de la atención de niños, niñas y adolescentes en situaciones de vulneración de derechos con mediana y baja complejidad⁵ respectivamente. La propuesta

5 La noción de *Complejidad* se entenderá como una manera de ordenar y categorizar las situaciones de vulneración de derechos que



se transforma a fin de incluir a todo aquél sujeto que proveniente del listado 24 horas requiriera atención.

"cuando se diseñó el Programa Vida Nueva, teníamos claro que el sujeto de atención era el chiquillo que necesitaba atención, en términos bien concretos, si es vulnerado necesitaba la atención, si es inimputable también la necesita por prevención temprana de violencia o de conducta disruptiva, ese... Ese era el foco..."

Durante junio o julio de 2009, los profesionales se reúnen con los Alcaldes de las 8 comunas que habían sido definidas como comunas pilotos (La Granja, La Florida, La Pintana, Lo Espejo, Peñalolén, Puente Alto, Pudahuel y Recoleta) y les presentan las principales ideas de la propuesta.

afectan a niños/as y adolescentes y al nivel de especialización que se requiere para abordarlas. Se ha establecido una clasificación en tres niveles de complejidad, a saber:

Nivel de Baja Complejidad: Presencia de situaciones que se constituyen en señales de alerta a considerar, pero que no provocan un daño evidente en niños/as y adolescentes en lo que al ejercicio de sus derechos se refiere.

Nivel de Mediana Complejidad: Presencia de situaciones que se constituyen en evidentes señales de alerta de cronificación de vulneraciones de derechos ya presentes, que provocan daño y/o amenazan los derechos de niños/as y adolescentes y que se manifiestan en diversos ámbitos de la vida de éstos ya sea a nivel personal, familiar y/o socio-comunitario.

Nivel de Alta Complejidad: Por alta complejidad se entiende la presencia de situaciones que se constituyen en evidente riesgo o daño, a nivel individual, familiar y social, entre las que cuentan consumo problemático de drogas, desescolarización o deserción escolar, trastornos emocionales o conductuales, situación de calle, peores formas de trabajo infantil, vinculación a conflictos con la justicia dentro de sus trayectorias de vida o por las que resultan inimputables ante la ley, vida en contextos de violencia y riesgo vital. Todas ellas, situaciones que pueden darse además simultáneamente en la población atendida. (Documento del Área de Gestión Programática, Sename, 2009)

"Nos juntamos con los ocho alcaldes y presentamos el proyecto (...) y todo y les pareció interesante, ahí es donde sale el tema de que era necesario incorporar temas de salud, temas de educación porque el proyecto inicialmente qué consideraba, consideraba potenciar la oferta específicamente PIE..."

A raíz de esta petición expresa de los Alcaldes se observa la necesidad de sumar a esta propuesta a otras áreas del Estado, Salud y Educación específicamente en temas de consumo de drogas y reinserción educativa.

"...en la reunión con los alcaldes y que vinieron muchos con DIDECO⁶ o los jefes de seguridad pública, sale el tema también de poder incorporar proyectos eh... vinculados a temas de salud, especialmente de salud mental y de reinserción educativa y era de salud mental específicamente que tenían que ver con tema de consumo, tratamiento para chicos consumidores..."

Para cumplir con esta solicitud se generan reuniones técnicas con las contrapartes de Salud y Educación, las cuáles no rinden los frutos esperados.

"ni siquiera fue un no, porque no podemos ayudarlos a financiar y... Pero pudiésemos participar tal vez en algunos de los espacios de los programas, pero fue un no, no, no, no nos interesa en este momento no es prioridad"

Hoy, el análisis que se realiza es tal vez la falta de mirada estratégica, al estar solicitando un apoyo intersectorial en momentos políticos donde próxi-

6 Dirección de Desarrollo Comunitario, oficina del Municipio.



mamente se viviría un proceso eleccionario de Presidente, por tanto, se entiende que era difícil desde los sectores comprometerse con algo en un escenario en que era incierto lo que podía suceder.

En este marco, surge la idea de generar grandes programas integrales que pudiesen irse ajustando de acuerdo a las necesidades del sujeto de atención y permitiese observar si funciona o no una oferta focalizada territorialmente.

"...para generar a lo mejor un modelo distinto que nos permitiera decir, sabís que, si tú inviertes y generas lucas o inviertes lucas en un modelo como este vas a tener muchos mejores resultados que los PIE, si le inyectas todo a solo, a un proyecto como este, era un proyecto integral, especializado..."

Se refuerza la necesidad de crear más que una propuesta de intervención, un sistema de intervención que tuviese como lógica principal el trabajo intersectorial tanto a nivel nacional como local, que permitiera crear un sistema local de protección de derechos.

"era el tremendo desafío de cómo poder empezar a pensar en... en términos de sistema... sistema locales de protección, como sistema locales de atención sino que con un desafío más grande que es también como poder pensarlo ehh... desde un lugar ehh... en que tu intersectorial también es sistémico, entonces en el fondo es como sistemas locales, pero también con un sistema técnico político que respalda..."

Paralelamente se mantienen las reuniones a fin de obtener los recursos de financiamiento a través

del GORE, conversaciones que mantuvo la Subsecretaría de Carabineros como ente más político dentro de este "equipo de trabajo"⁷.

...Hubo una o dos conversaciones no... no recuerdo con el Gobierno Regional, por parte... la conversación siempre con el Gobierno Regional la llevó la... Javiëra Blanco, nosotros nunca nos metimos en esa conversación...

Durante el mes de agosto de 2009 ocurre un hecho que, si bien en su momento significó muchos cuestionamientos al SENAME como institución, para el financiamiento del programa termina siendo la ventana de oportunidad que se esperaba.

"...aparece en la prensa un adolescente llamado Cristóbal, no era ni adolescente (...) tenía como 10 años, y que genera todo un revuelo, como se llama, en los medios de comunicación... en los medios de comunicación producto de la corta edad que tenía, el apodo que le habían puesto que era "Cisarro"...era un chico inimputable..."

Este revuelo sumado a las conversaciones técnico-políticas que se están llevando a cabo en esos instantes para conseguir recursos para el programa hace que las instancias más políticas que apoyaban la propuesta de programa busquen el apoyo en el nivel presidencial.

"yo sé que hubo una conversación más cercana entre la Subsecretaría de Carabineros y la presi-

7 Anteriormente a estas conversaciones con el GORE, la Jefatura del Departamento de Protección de Derechos de SENAME, debió realizar las gestiones y conversaciones político-técnicas para obtener los apoyos necesarios en el Consejo Regional (CORE). Este fue el primer paso antes de solicitar recursos al GORE.



denta, o gente del gabinete de la presidenta donde se toma la decisión de traspasarnos los recursos, que eran aproximadamente 2900 millones de pesos, y eso debe haber sido entre septiembre, octubre (de 2009)..."

De esta manera se traspasan los recursos a SENAME para su uso bajo la ley de subvenciones⁸, lo cual generaba un problema para instalar estos grandes proyectos integrales, ya que con la subvención destinada a la modalidad PIE era imposible financiar esta idea.

"Teníamos rollos con el tema de la ley de subvenciones como pa' poder instalar un programa con estas características, creíamos que la ley de subvenciones podía ser limitante para el tipo de... para el tipo de trabajo..."

Como no fue posible desmarcarse de la ley de subvenciones hubo que crear una nueva propuesta que permitiera generar proyectos que pudiesen ser financiados a través de la subvención a los colaboradores y que permitiera al mismo tiempo cumplir con el diseño que hasta esa fecha se había pensado.

Esto derivó en la creación de dos nuevas modalidades de intervención para robustecer la oferta local en términos de salud mental, específicamente en tratamiento para consumo de drogas y reinserción educativa. Así nacen los Proyectos para el tratamiento de Consumo de Alcohol y otras Drogas (PDC) y los Proyectos de reinserción Educativa (PDE) respectivamente.

8 Ley que define el traspaso de recursos financieros desde Sename a instituciones colaboradoras de Sename, que pueden ser ONG, Fundaciones, Corporaciones o instituciones ligadas a las iglesias.

"... teníamos... dos proyectos nuevos de SENAME que era PDC y PDE, y teníamos una apuesta que era el tema de trabajar complementariamente, un, un solo sujeto con tres equipos!"

A partir de esto se observa la necesidad de crear algún mecanismo que permita que los tres equipos trabajen de manera vinculada, que se coordinen en el territorio a fin de entregar una oferta conjunta para el sujeto que lo requiera.

Se incorpora la lógica territorial de la intervención que permite trabajar en conjunto con los territorios, con la oferta local y con la comunidad local.

"Junto con decir: "esto es un sistema", el poder llegar y decir: "sabís que lo sistemas no funcionan solos" no por la... la instalación de ofertas no te resuelve problemas y que el decirle a una oferta: "coordinense" no te... no te va a asegurar coordinación"

Para apoyar este proceso se diseñan dos soportes del trabajo local: La Asesoría y la Mesa de Gestión de Casos.

La asesoría, consistente en un proceso de acompañamiento técnico que no se enmarca dentro de la fiscalización ni supervisión, que se entrega a través de la dirección nacional de SENAME y que permite apoyar a los equipos en la generación de redes de trabajo y coordinación intersectorial.

"Alguien que no tenga el rol del supervisor del SENAME, el rol del supervisor está súper claro cuál es, sino que alguien sea... Algo más técnico que el supervisor de SENAME, ayuda a ir pensando cómo voy haciendo mi trabajo pero en el marco de los logros del Programa en general, y que los



ayude desde afuera a ver como se está llevando el trabajo intersectorial, como están trabajando de manera colaborativa, y como ellos pueden ir generando intervenciones eh... Que generen sinergia..."

En primera instancia se piensa en dos tipos de asesoría, una más bien enfocada a lo clínico, y la otra desde el enfoque de redes. Sin embargo, no se diseña el proceso de asesoría sino que se espera al momento de la instalación para definir los aspectos más técnicos.

Al mismo tiempo, y a raíz de la necesidad de generar sistemas de atención centrados en la lógica más intersectorial se comienza a pensar en sumar a actores estratégicos con quienes trabajar.

"...entonces en estas conversaciones al pensar el programa como programa intersectorial y donde hay que sumar a otro en algún momento saltó la idea de por qué no, si ya está el tema del convenio y en Interior ha trabajado esto y esto otro y están estos equipos que en algunas comunas tienen el listado y que son de Interior qué no invitamos a Interior que se sume con este recurso"

Con la subida del Ministerio del Interior, a través de la División de Seguridad Pública y más específicamente la Unidad de Prevención, en septiembre u octubre de 2009, se configura un grupo de trabajo que comienza a dar forma al modelo de gestión territorial del programa.

Uno de los problemas con que se enfrentan es la necesidad de crear un proyecto que sirviera para despejar los listados 24 horas y derivar a la oferta local, de modo que la OPD pudiese sólo dedicarse a

realizar intervención en los casos de baja complejidad. Frente a ese escenario, y con la imposibilidad de financiar una oferta con esas características, la solución aparece en este nuevo socio estratégico.

El Ministerio del Interior tenía la experiencia de trabajo con los Municipios específicamente en el tema del listado 24 horas, a través de los Fondos de Apoyo a la Gestión Municipal (FAGM), los cuáles eran proyectos psicosociales que atendían principalmente a la población infractora y/o transgresora, principalmente inimputable. Estos FAGM se transforman en un recurso valioso a la hora de definir la puerta de entrada al sistema de atención del programa.

"...Entonces para subsanar esta situación, a nivel técnico, se decidió que, debiese existir otro ente... La solución de ese ente... Eh... Nos tocó a nosotros porque hubo una oportunidad, como nosotros estábamos con los FAGM, teníamos experiencia de trabajo con municipios, y teníamos plata para financiar los equipos, dijimos OK, si hay una necesidad, la podemos solventar nosotros..."

Así nacen los Equipos de Gestión de Casos (EGC) que tenían como función fundamental diagnosticar y derivar los casos del listado 24 horas a la oferta correspondiente. Para ello, el equipo debía definir los perfiles de atención y generar las derivaciones a través de un trabajo en conjunto con oferta a la cual se derivaba el caso.

"Y eso es lo que tratábamos de zanjar con este modelo de gestión que era básicamente que llegara la lista, que un equipo que supiera de intervención, o supiera de diagnóstico, bueno, los diagnosticara y una vez que se supiera que se podía hacer, derivarlo a donde correspondiese..."



Considerando la lógica territorial de los equipos, especialmente los PIE que estarían instalados en los barrios más complejos (en términos de ingresos al listado 24 horas) de la comuna, los EGC debían, también, despejar el listado conforme al lugar de residencia de los casos y derivar a la oferta del programa, al PIE correspondiente, al PIB u OPD, si lo requería.

Según el diseño el EGC debía tomar la información y a través de un proceso “rápido, expedito, documentado y estandarizado” realizar la derivación.

“De acuerdo al diseño original iba a ser un buen equipo de diagnóstico y los chiquillos tenían que llegar bien diagnosticados en el fondo y pudieran... Pudieran ser atendidos a tiempo, tratando de manejar por otro lado el tema de las listas de espera, buscar programas alternativos de intervención, que esa era también de las otras pegas que iban a tener los Equipos de Gestión de Casos, no solamente con el SENAME, sino a través del municipio y con otros ehh... Programas de intervención o qué se yo, lo que pudiera existir como oferta...”

A partir de esto el EGC también tenía la responsabilidad de organizar a nivel territorial la oferta local y para ello, se esperaba que liderara un soporte intersectorial a nivel local.

Acá aparece el segundo soporte a nivel local para realizar el trabajo conjunto de manera coordinada y como modelo de gestión territorial, la Mesa de Gestión de Casos (MGC).

“La Mesa de Gestión de Casos es un espacio a nivel comunal donde se juntan todos los proyectos

vinculados al Vida Nueva, donde la idea es poder eh... Eh... Discutir y poner en la mesa aquellos casos más complejos, para que respecto de la experiencia de todos se puedan ir buscando alternativas de solución, en que, e ir generando, como se llama, eh... Acciones, como se llama, complementarias por un lado, y por otro, es el espacio donde se pueden ir generando los protocolos, los flujos, los acuerdos respecto de cómo va a funcionar el sistema a nivel territorial...”

La MGC también incorporaría los análisis de casos y para ello podría involucrar a todos los actores a nivel local que pudiese aportar información valiosa para el caso en cuestión.

“Ya, aquí no solo tenemos a SENAME, tenemos que, donde más podemos recurrir, que se yo a la escuela... ¿Cachai? Porque algunos chiquillos estaban yendo al colegio a ver si se podía hacer algún reforzamiento y la idea era también movilizar territorialmente y... Las redes del... Territoriales para potenciar la intervención que, por un lado, se iba a hacer en el PIE en este caso...”

De esta manera la MGC se transforma en el elemento central del modelo de gestión territorial del programa.

Un modelo de gestión que se diseña como una estructura de funcionamiento, como un marco para la acción pero que tiene en su esencia el trabajo en conjunto con los proyectos y equipos del territorio.

“No es solamente una... un programa que cae sobre los equipos porque también nosotros sabemos que es lo que pasa cuando los programas caen arriba de los equipos, sino que también es



un programa que los equipos en los territorios también pueden tener la posibilidad de construir de... de mirar y frente a lo que tienen la posibilidad de proponer ciertas acciones correctivas..."

Con la incorporación de Interior se define un poco más el soporte de la asesoría, ya que comienza a desarrollar un proceso de acompañamiento que es en conjunto con SENAME, conservando la lógica del trabajo intersectorial.

"...El 2010 y la mitad del 2011 fue un trabajo bien mancomunado con Interior que fue bien interesante, porque la apuesta nuestra era que, el llegar a los territorios implicaba el llegar al territorio como uno solo y era el Estado el que iba a parar al territorio, no era Interior, no era SENAME, no era DIPROFAM, sino que éramos uno solo, entonces logramos generar un discurso único, una pará' única frente a los equipos en el territorio y eso era bien interesante..."

Así cómo fue necesario incorporar a Interior para hacerse cargo de este proyecto encargado de la derivación, fue necesario también retomar las conversaciones con los sectores de Salud y Educación a fin de que pudiesen aportar en la creación de las modalidades PDC y PDE.

Cuando se reciben los recursos económicos y frente a la negativa de los sectores de involucrarse en el diseño del programa, SENAME decide hacerse cargo de la oferta y generar estas dos modalidades de intervención, sin embargo se les solicita el apoyo para la creación de las bases técnicas de licitación.

"La primera apuesta era que la oferta que, en el fondo, el sector experto se hiciera cargo de la oferta, pero como eso no pudo ser, y la plata ya

la teníamos nosotros, en el fondo era que, por lo menos, la... los servicios o ministerios, pudieran eh... visar... en el fondo, la oferta que nosotros estábamos proponiendo..."

De esta manera se van sumando ciertos apoyos desde SENDAD (ex CONACE), Salud y Educación que permite ir diseñando los modelos de atención de las nuevas modalidades PDC y PDE.

"Por ejemplo, que un programa de tratamiento de drogas eh... Cumpliera con alguno de los estándares que podría poner SENDA o el Ministerio de Salud pa' que el programa de drogas fuera un programa de drogas, ¿cachai? Con una, no sé, resolución sanitaria..."

"El programa de reinserción educativa pudiera trabajar más o menos bajos los estándares de lo que se esperaba de un programa de reinserción educativa"

Más adelante, durante el 2010 y mientras aún podría definirse como una fase de diseño del programa, el Ministerio de Salud (MINSAL), están dispuestos a subirse al trabajo intersectorial.

"Nosotros queríamos financiar camas de corta... de corta estadía, porque teníamos recursos para... Para eso, le presentamos la idea, les entusiasmo un poco más que la vez anterior quedaron de pensarlo y seguimos insistiendo, seguimos insistiendo hasta que finalmente dicen "ya, nos interesa" y se suben a la mesa..."

Las camas de corta estadía serían también un elemento de soporte complementario al trabajo de los equipos en la oferta local, pero que no se diseña en profundidad hasta fines de 2010, principios de 2011.



Con los esfuerzos intersectoriales alcanzados hasta el momento (2009), el apoyo de Interior, sumado al equipo gestor de la idea de generar una propuesta, SENAME, Subsecretaría de Carabineros y DIPROFAM, se crea un grupo de trabajo intersectorial que empieza a dar sustento al desarrollo del diseño del programa.

"Bueno, ahí como que, también se empieza a dar como este trabajo ma' intersectorial digamos. Porque hay un escenario político que tiene que ver con el financiamiento, pero hay otro que tiene que ver con tener socios con quienes trabajar..."

Es en este escenario donde se comienza a configurar lo que sería, de acuerdo al diseño, el soporte principal del programa: la Secretaría Técnica.

Esta instancia, compuesta por todos los actores a nivel nacional que se habían ido sumando al programa por diversos motivos se configura como la entidad técnico – política, encargada de discutir el diseño del programa, implementarlo y realizar las gestiones necesarias para que el programa pudiera funcionar. Era la instancia de soporte intersectorial del programa.

"la idea (era) que esta secretaria técnica finalmente fuera el responsable final de la apuesta, de, de... del programa Piloto 24 Horas, ¿ya? Donde ellos pudiesen ir viendo cómo va funcionando el programa, y generando a nivel institucional, las adecuaciones y... y las gestiones necesarias pa' que a nivel territorial esto funcionara..."

"Esto partió simplemente con buenas voluntades en algún momento dijimos: "Ya, firmemos un convenio de colaboración de la secretaria técnica

donde cada uno tenga una responsabilidad respecto de este programa."..."

Ese convenio definía el rol que cumplía cada una de las instituciones que albergaba la Secretaría Técnica, sin embargo nunca se logra firmar.

"En términos formales, es un espacio de toma de decisiones. Pero yo me atrevería a decir que en términos informales, cómo funcionan las cosas digamos, es el espacio de validación de las decisiones que se estaban tomando, en el fondo, por parte de dos actores que eran los que se estaban llevando el peso técnico-político de esta cuestión. Que era, SENAME, Ministerio del Interior..."

De esta forma y tal vez a raíz de la no firma del convenio de la Secretaría Técnica, el liderazgo del Programa queda en manos de SENAME y Ministerio del Interior, quienes son los entes que financian el modelo de gestión del Programa.

El trabajo en conjunto entre Ministerio del Interior y SENAME, como se dijo anteriormente, se desarrollaba de manera mancomunada, donde cada uno de los profesionales trabajaba bajo un enfoque y objetivo en común.

"También dio la coincidencia que nos topamos un grupo de personas que nos conocíamos... Si no nos conocíamos, logramos establecer confianzas que fueron sumamente importantes pa'l Programa, confianzas técnicas, tanto desde lo que uno sabe cómo de lo que no sabe, entonces, ahí yo creo que está bien claro que los ámbitos de experticia o de... injerencia que uno podía tener..."



"Y hasta, en algún momento... de hecho llegamos a ser como una unidad de trabajo... o sea, no sé pero... personas de Interior fueron a trabajar en algún momento a SENAME"

Las confianzas fueron el eje que movió el diseño del programa considerando que ninguno de los profesionales del "equipo diseñador" tenía injerencia en las decisiones político – técnicas que abarcaba el programa.

"...Teníamos respaldo, no teníamos autoridad. No éramos figuras de autoridad dentro del servicio, pero si teníamos un respaldo y una, una confianza tremenda por parte de la autoridad del servicio, como pa' poder tomar las decisiones que tomábamos..."

La confianza, y la historia de trabajo en conjunto, también se valoró en el trabajo que se realizó con las Organizaciones Colaboradoras del SENAME, lo que permitió apoyar el proceso de instalación de oferta en las comunas.

"Como a finales del 2009 nos juntamos con los colaboradores que estaban en esas... En esas comunas, y les presentamos esta propuesta, algunos saltaron, que cómo trabajábamos con Interior, que con la mirada que tenían de ser seguridad pública y se los planteamos como una oportunidad, para ir mirando lo que estaba pasando en territorio algunos aceptaron sumarse a este proyecto, y otros derechamente dijeron que no..."

A partir del trabajo con las OCAS se piensa en la necesidad de establecer relaciones más cercanas con la sociedad civil o academia y se diseña otro

soporte para el programa la "Comisión de Expertos", esto a fin de ser una ayuda para mirar el programa y desde ahí generar posibilidades de acción para corregir errores, desde la crítica constructiva.

"...Desde una mirada como bien estratégica, y es que en el fondo cuando tu incorporas la crítica como parte del... como parte del desarrollo del modelo, como parte del desarrollo del programa ehh... El que critica se transforma en... en... en una parte más cachai, ponís la crítica adentro, no ponís la crítica afuera..."

"...los sistemas de expertos lo que hacen es apretar, y generalmente los sistemas de expertos te pueden apretar como pa' que hayan ciertas cosas que te... Se resuelvan, pero también a veces, en el fondo son... Es la crítica, una posibilidad es la crítica..."

Otro soporte del programa a nivel nacional fue la evaluación. Cuando se comienza a diseñar el programa se incluye el componente evaluativo al considerar la propuesta como un programa piloto a tres años, pero además a nivel nacional se considera la contratación de profesionales cuya función consiste en sistematizar y evaluar el programa.

"Porque cuando tú estai pensando en la lógica de un programa piloto, en el fondo, lo que tú estai pensando es una lógica como que... Hay un elemento investigativo ahí... ¿Cachai? O sea, cuando tú decís "piloto", en el fondo lo que tú estai diciendo "estoy probando algo"."

El diseño de la evaluación del programa se configura recién entre 2011 y 2012, cuando se instala el equipo Vida Nueva a nivel nacional. Este último, es



uno de los hitos más relevantes que caracterizarán el proceso de instalación del programa.

"Y que tiene que ver con institucionalización es cuando nosotros par... Podemos... Estamos en condiciones de conformar un equipo, cuando se conforma un equipo Vida Nueva, con coord.... Con coordinación y con oficina, y con gente..."

Por otro lado, cuando se le entregan los recursos a SENAME en la Ley de Presupuesto del año 2010, la Dirección de Presupuesto (DIPRES) del Ministerio de Hacienda informa al Servicio que este nuevo Programa se ha incorporado a la Evaluación de Programas Nuevos de dicho Ministerio.

"la DIPRES lo revisa ehh... lo que nos retroalimenta era que ehh... en el programa se perdía el usuario, que en el fondo teníamos un programa que surgía por... por la atención de un... de un sujeto, pero que finalmente lo que nosotros armamos como programa era puro sistema, puro sistema, puro sistema, pura gestión, pura gestión, pura gestión y nada sujeto..."

En este momento se debe replantear la mirada de la propuesta de programa, para centrarse desde el lugar del sujeto y pensar el sistema al servicio del sujeto de atención. Pensar el programa como un sistema, no sólo la oferta como un sistema.





Jornada de Cierre
Programa Vida Nueva,
año 2010

4 Instalación del Programa Vida Nueva (2009-2011)

En este punto del documento, se pretende dar cuenta de la etapa de instalación/ implementación del Programa Vida Nueva, tanto a nivel nacional como a nivel local, donde esta etapa tiene una mayor expresión.

Al igual que la etapa anterior de diseño, se intenta reconstruir a modo de línea de tiempo la historia de la instalación del Programa, pero teniendo en cuenta que este es un proceso que se cruza tanto con la etapa de diseño como el proceso de rediseño que se verá más adelante.

El proceso de instalación del Programa Vida Nueva comienza en el momento en que se entregan los recursos económicos para la ejecución a pesar de que el diseño del programa no se ha terminado aún.

"Después cuando las lucas salen... eh...viene el tema de implementación".

Esta implementación se ve reflejada principalmente en la generación de las condiciones para la instalación de la oferta en las comunas focalizadas.

"El primer desafío de la implementación del programa fue ehh... instalar oferta, el grueso



de las lucas tenía que ver con instalación de oferta...”

En este sentido se inician los procesos de generación de oferta en los territorios, se deben diseñar las bases de licitación, y realizar la licitación propiamente tal.

“(En) diciembre del año 2009 licitamos, licitamos PIB, licitamos OPD y licitamos los PIE, adjudicándose la mayoría en febrero...”

En esos momentos en las instituciones colaboradoras se enteran de la apertura de concursos públicos para ejecutar proyectos en las comunas focalizadas y se producen las postulaciones y adjudicaciones⁹.

En La Granja es la municipalidad quien motivada por el proceso de diagnóstico, consulta cómo acceder a los concursos públicos y se decide a postular.

“Oh, y nosotros como municipalidad ¿lo podemos hacer?, porque nosotros tenemos las ganas, o sea nosotros queremos... y nos motivaban como har-to a concursar...”

“Y nos atrevimos poh a armar proyectos como el PIB,... la OPD se hizo cargo de los PIE para postu-

lar a la licitación del PIE, entonces nosotros participamos en la licitación del PIB y del PIE como municipalidad”.

Finalizado el concurso de proyectos, es la municipalidad de La Granja quien se adjudica los proyectos PIE y PIB de la comuna.

En los casos de, La Pintana, Pudahuel y Puente Alto, el primer proceso de licitación se vive sólo para los proyectos PIE, y en cambio en los PIB y OPD lo que se produce es un aumento de plazas.

“En el caso de la OPD se aumentó una cantidad de plazas para poder atender a estos niños y niñas que vienen derivados desde los estados de vulneración de derecho donde ha habido denuncias, y el PIB uno de los PIB también se le incorporan una cantidad de plazas...”

“...así que nosotros (PIEs) llegamos, nos instalamos acá en el territorio, obviamente no había PDE, no había PDC, no estaba todavía instalada la UAC, así que empezamos un poco a funcionar solas, (...) con lo que eran los PIB, que era el PIB Alborada y el PIB CODENI, ya que en ese tiempo... la protectora de la infancia desistió de la ampliación de las plazas...”

A partir de este momento comienza el proceso de instalación física del Programa en las comunas.

Esto implica que una vez adjudicados los proyectos, las instituciones deben buscar el espacio físico donde ejecutarán el proyecto y además comenzar la contratación de los profesionales.

“Pa’ las instituciones fue una tremenda complicación instalarse en el territorio, tardaron cuatro o cinco meses en poder encontrar una casa en el

9 La composición de los circuitos Vida Nueva 2010 en las comunas de La Granja, La Pintana, Pudahuel y Puente Alto, fue la siguiente: **La Granja:** aumento de plazas a OPD, licitación de PIEs, PIB, PDC y PDE. Todos los programas adjudicados a la municipalidad. **La Pintana:** aumento de plazas a OPD y PIB, licitación de PIEs, PDC y PDE, adjudicación de PIEs y PDC a la municipalidad y PDE a Fundación Súmate. **Pudahuel:** Aumento de plazas a OPD y PIB Opción, licitación de PIEs, PDC y PDE, adjudicación de PIEs a Corporación Opción y Fundación León Bloy, PDC a Fundación Tierra Esperanza y PDE a ONG La Casona de los Jóvenes. **Puente Alto:** aumento de plazas a OPD y PIBs Alborada y CODENI, licitación de PIEs, PDC y PDE, adjudicación de PIEs y PDC a Fundación León Bloy y PDE a FUNCASE.





*Jornada de Trabajo
Comuna de Peñalolén,
año 2011*

territorio, porque lo que exigimos fue territorio, no me van a instalar en otro lado, entonces esa fue la primera, yo creo la primera complicación..."

Efectivamente como se muestra en la cita anterior, el proceso de búsqueda del espacio físico fue un tanto complejo, dado la focalización territorial especialmente en el caso de los PIE, ya que estaban diseñados para ser proyectos barriales y por tanto el espacio físico debía estar dentro del barrio en el cual realizarían la intervención.

Esta situación que se observa a nivel nacional, se reafirma con los hechos ocurridos en las comunas de La Granja, La Pintana, Pudahuel y Puente Alto.

"El PIB empieza en una oficina ahí en el COSAM¹⁰... y los PIE están instalados en la OPD, mientras estaban preparando los centros de atención..."

porque de un momento a otro en La Granja tuvo que cubrir la municipalidad, que también fue un momento de dificultad, porque de no tener nada, de momento llegaron tres equipos así ¡clap! de una..."

"Nos tuvimos que quedar allá en la OPD, porque no teníamos espacio físico todavía acá (en el barrio), teníamos que ubicar el lugar, y eso igual era complejo porque aquí eran pocos los lugares donde... espacios así como municipales que hubiera para ubicarnos..."

"Cuesta encontrar espacios físicos para poder instalarse (...) nos instalamos en colegios que era municipales, (...) se eligió... se tomó el mapa de La Pintana y se eligieron los colegios más cercanos a Santa Rosa como un eje de seguridad..."

"Para nosotros encontrar una vivienda que cumpliera con los requisitos que se pedía en el proyecto fue súper complicado, por lo tanto estuvi-



mos de allegados un tiempo en el PIE Pudahuel, (...) y después finalmente tuvimos que optar por un segundo piso sin patio, porque era como lo que había en el sector..."

Otro tema que se desprende de la instalación en el territorio es la necesidad de validarse en este, considerando que muchos de los barrios elegidos para la instalación de los PIE son sectores complejos en términos de delincuencia y tráfico de drogas.

"El estar instalado en los territorios (...) claramente significó validarte para tú poder ser parte de ese contexto territorial, o sea al principio no era muy bien visto que nosotros nos instaláramos ahí..."

"Tú por ejemplo, no te íbas a poder poner a denunciar todos los focos de microtráfico que habían en el sector, porque eso sí que era hacer tu trabajo inviable, o sea si tú te ponías a hacer todas esas denuncias finalmente íbas a terminar por ser amenazado por todo el lugar..."

"...Para el equipo tiene cosas positivas y negativas de que estai instalado en el momento y todo y es de fácil acceso a las casas y todo, pero por otra parte hay mucho tema de violencia, temas de robos, para los equipos las posibilidades de salir más tarde, aunque hasta el momento nunca les ha pasado nada..."

La segunda tarea, contratación de los profesionales, se ve muy relacionada con el proceso de ingreso de niños/as y adolescentes al proyecto, esto debido a la necesidad de cubrir las plazas para tener los recursos económicos.

"Entonces también pasa por un vicio de la ley de subvenciones, tú pagai por niño atendido entonces si no tenís todas las plazas no te pagan el mes completo y por ende no podís contratar al equipo...a tu equipo completo, entonces se demoraron un poco en tener a los equipos completos..."

"...por lo general en los programas empiezan las coordinadoras y empezamos las dos solas cada una con un tutor, porque como no teníamos casos y por el tema de la subvención y todo (...) después como a finales de marzo teníamos la cobertura completa, por los 50 casos y es donde empieza la subida de los equipos"

"En el fondo tú tienes que tener los casos para contratar tu equipo, por lo tanto, al principio que no teníamos los casos el equipo era una educadora y yo..."

Un punto importante en este Programa es que todos los proyectos PIE, y también algunos proyectos PIB, contenían dentro de sus bases técnicas el ingreso exclusivo por PSI: 24 horas, esto implicaba que debía existir una derivación desde el programa 24 horas de la comuna a los proyectos para ingresar un caso que, según el territorio focalizado, requiriera la atención en la modalidad correspondiente según complejidad.

"La segunda complicación y no menor fue el ingreso de los chicos a los programas... a los proyectos, porque los PIE estaban amarrados a la lista 24 horas en su totalidad, así que las cincuenta plazas tenían que ser chicos derivados del Programa 24 horas..."



"Entonces cuando llega el PIB, el PIB viene a responder exclusivamente a este perfil de 24 horas..."

En este momento no todas las comunas tenían instalado un equipo profesional que gestionara la información del listado y además realizara las derivaciones correspondientes según complejidad del caso, como se desprende de las citas de las entrevistas a Febrero de 2010, el circuito Vida Nueva sólo comprendía, en el mejor de los casos, PIEs, PIB y OPD. Por tanto, el mencionado EGC aún no se encontraba activo.

"El 2010 se provoca toda esta reestructuración de lo que era el FAGM y se transforma en EGC, ahí para nosotros ya dejar de intervenir fue todo un tema, o sea hubo cambios en todo sentido, ya no interveníamos sino que sólo evaluábamos."

"Los EGC no estaban instalados todavía, estaban en proceso de cierre y de... transición entre FAGM y EGC, los que tuvieron que gestionar las listas y el ingreso de los chicos fueron los mismos proyectos, entonces el equipo de FAGM le enviaba la lista a los chiquillos del proyecto, y era el mismo proyecto que tenía que filtrar... respecto de su eehh... focalización territorial"

Es por esta razón que se generan ciertas tensiones o problemáticas a raíz de las derivaciones que se van diferenciando de acuerdo a la oferta territorial con que contaba cada comuna al momento de instalarse el programa.

En algunos casos, *"son los propios PIE los que inicialmente tienen que hacer su propio despeje de casos, lo que genera una tensión en el sistema..."*

En La Pintana, Puente Alto y Pudahuel ocurre justamente lo que relata la cita anterior, son los PIE quienes se deben encargar de realizar el filtro del listado 24 horas.

"Nosotros partimos sin EGC, (...) eso significaba partir depurando las listas 24 horas... era un territorio desconocido además, si bien era bastante acotado... fue empezar a revisar lista por lista a niños que estaban hace un año en el listado y empezar a hacer el despeje como desde el principio..."

"Nos pasaron los listados completos y nosotros teníamos que hacer filtro de listado desde el tema territorial y todo, (...) así es que los primeros meses de febrero y marzo, fue principalmente eso, revisar si habían fichas completas, porque en Puente Alto son más o menos mil y tantos los niños que aparecen en el listado anual, y eran listados más o menos de casi un año atrás..."

"Inicialmente los buscábamos nosotros (a los NNA), nos llegaba el listado 24 horas, filtrado por los encargados municipales del listado 24 horas (...), y nosotros visitábamos a los chicos, los evaluábamos ehhh presentábamos el programa..."

En el caso de La Granja, existía un pequeño equipo encargado del despeje, pero también se ve tensionado.

"...tú entenderás el nivel de stress que tuvimos porque, tener que visitar niños para abastecer a todos estos programas de un rabo así como guaaa!!... ¡los cupos, las plazas!!... fue un error..."

No sólo en términos personales hubo problemas sino que también en términos de proyectos.



"Ese fue como uno de los nudos críticos pesados desde el comienzo de la instalación de los PIE, el tema de las coberturas..."

"Nosotros no podíamos, no dábamos abasto, porque la realidad local no nos permitía porque no teníamos tanto ingreso de niños, o sea si bien 80 parece como hartó, pero si tú después en el despeje de ir a las casas y visitar los niños... o sea yo podía derivar 20 en un mes, con suerte..."

Esto generó tensiones entre los equipos pertenecientes al circuito del Programa, principalmente por el tema de las coberturas de plazas y la contratación de profesionales y/o mantención del proyecto en términos económicos.

"Los problemas que teníamos con los otros coordinadores era que ¡ah! Es que no me has derivado niños, es que el listado está acá, por qué no me deriva al niño, no lo quieres derivar..."

"Yo trato de entender a la profesional por qué estaba con esa actitud, en el fondo es porque, oye, tengo que pagar sueldos esto, tengo que pagar lo otro, y si no tengo las plazas... o sea no me llegan los ingresos, o sea cómo mantengo mi programa..."

En el caso de La Granja, la falta de recursos profesionales versus la necesidad de "llenar las plazas" de los nuevos proyectos se transforma en el primer punto crítico del proceso de instalación.

Para el resto de las comunas analizadas, las primeras dificultades se produjeron a raíz de lo inespecífico del listado 24 horas, del desconocimiento de la función de despeje versus la misma necesidad de "llenar las plazas".

"Solamente teníamos el nombre, teníamos la dirección y teníamos el tipo de delito, que en ese tiempo tampoco salía especificado, si no que era, uno delitos sexuales, y podía ser cualquier cosa... así que íbamos a las casas y no sabíamos con qué nos íbamos a encontrar..."

"Un desgaste importante al principio diría yo, en primer lugar porque no estaba limpio el listado, y tú tenías que hacer todas las visitas y en segundo lugar, te encontrabas en muchas ocasiones con situaciones que ya llevaban más de un año de espera, y que los niños ni siquiera se acordaba de qué se trataba..."

"La categoría de clasificación del listado era muy amplia, (...) entonces te podías encontrar con niños que habían sido violados y con otro que le había gritado la mamá en la calle..."

A nivel nacional el retraso de la instalación del EGC también se reconoce como punto crítico.

"Partimos con un sistema donde no existió un Equipo de Gestión de Casos y los programas empezaron a atender tal como lo hacían en otras comunas o como lo venían haciendo antes..."

"Básicamente el sistema que debía estar instalado completo el día uno, se fue instalando de a pedazos..."

Este retraso se debe principalmente al proceso de reconversión que estaban sufriendo los proyectos FAGM para pasar a ser íntegramente EGC. Debían firmarse nuevos convenios, o renovarse los anteriores, entre municipios y Ministerio del Interior lo cual, por diversos motivos, se retrasa y no cumple con fechas estipuladas para la instalación.



"Como los EGC eran financiados desde Interior estaba el otro problema que tiene que ver con las platas que se asignaban para estos equipos y que si los equipos debiesen haber estado (en) marzo básicamente por problemas de firma de convenio, por problemas de traspaso, o porque qué se yo, alguna disputa política, se aplazó el traspaso y la instalación de los EGC..."

Sin la instalación efectiva aún de los EGC, el sistema se tensiona aún más con la llegada en Agosto de 2010 de los proyectos PDC y PDE a las comunas, 6 meses después de la instalación de los PIE.

"...y a los meses, no recuerdo cuántos, pero tiene que haber sido 6 meses más o menos, se instala PDC y PDE..."

Como se dijo anteriormente, los proyectos PDC y PDE finalmente se licitan desde SENAME dado la negativa de los sectores vinculados a estas temáticas de hacerse cargo de los proyectos.

A pesar de tener la decisión tomada, el proceso de licitación se retrasa porque las nuevas autoridades de Gobierno¹¹ deciden insistir en las gestiones con los sectores.

"...pasaron meses, tres o cuatro meses en que se... porfía con la idea de que tienen que hacerse ellos cargo de este tema, finalmente se dan cuenta que no hay ni una posibilidad de gestión y ya en... junio, julio nos dicen "saben que, licitemos nosotros porque esto no va a pasar, nunca se van a hacer cargo de estos proyectos" y ahí recién

tenemos la posibilidad de licitar la oferta de... la oferta de drogas y de reinserción educativa"

Así es cómo en junio, julio se licitan los proyectos PDC y PDE y su instalación se comienzan a partir de agosto de 2010.

"...en agosto aparecen los equipos de drogas y los equipos de reinserción educativa que fue bien compleja su puesta en marcha porque ellos dependían en un 100% de sus plazas de las derivaciones de PIE, pero como los PIE ya habían de alguna u otra forma, se habían hecho cargo de la situación de tratamiento de consumo o de derivaciones por temas de salud mental, las derivaciones tampoco fueron expeditas..."

A nivel nacional, esta demora en las derivaciones y la falta de "casos" para completar la cobertura de los nuevos proyectos se atribuye a las desconfianzas entre los equipos.

"...Había un tema de desconfianza respecto del ejecutor que se había hecho cargo de estas modalidades que no necesariamente (eran) de la misma institución que estaba ejecutando los PIE..."

En las comunas nuevamente se vive un proceso de licitaciones, y se configura el escenario del circuito Vida Nueva conforme a adjudicación e instalación de los proyectos PDC y PDE.

En Pudahuel, los problemas de coordinación con los proyectos PDE y PDC se presentaron principalmente por el desfase en los tiempos de instalación y las expectativas respecto a la especialización de los equipos complementarios.

11 Más adelante se cuenta cómo se vive el proceso de cambio de Gobierno al interior del Programa.



"Fecha septiembre (2010) si no me equivoco, se instalan los dispositivos y bueno, yo siento que eso fue un desacierto, en el sentido que te estás acostumbrando a la dinámica del Vida Nueva y te ponen otro elemento más..."

"(Los) dos estaban como bien ansiosos respecto de qué ofrecíamos, entonces claro ahí de alguna manera ellos desconocían que me había incorporado recién, que se había adjudicado en agosto, septiembre recién aparecía yo (...) entonces había un desfase importante..."

"yo creo que empezamos con dificultad, empezamos con harta dificultad y ahí se requirieron hartas más que nada habilidades blandas pa' tratar de trabajar con el otro, porque el otro no estaba entendiendo que nosotros teníamos toda la disposición (...), pero no había una comprensión de que los tiempos eran distintos, de todo lo que implica implementar un proyecto nuevo"

"Yo sentía que a ellos les hacía mucho sentido la incorporación de este equipo, pero tenían algo súper claro y que era que nosotros íbamos a dar respuesta a lo que ellos no podían haber dado respuesta..."

"Como que el enganche de este equipo (PDC) era el psiquiatra que precisamente fue el recurso profesional que más costaba tener"

"No era el equipo experto en drogas que a ti te presentaban, sí, la diferencia es que habían técnicos en drogas, si tú me preguntai a mí, yo hasta el día de hoy tengo como la convicción de que esto era para integrar al equipo del PIE"

Al mismo tiempo de las altas expectativas respecto a los equipos "complementarios" se produce en Pudahuel un cruce entre enfoques de intervención, falta de claridad en los lineamientos del programa y desconfianza en la labor del otro.

"La instalación del PDE para mi gusto fue excesivamente, la palabra no es comunitaria, cayendo un poco en el hippismo..., no habían salas establecidas para nivelarlos, no había horarios estables; entonces en un proceso de intervención donde al PIE le pedían instalar pautas normativas, conductuales, reglas, rutinas a seguir, teníamos paradójicamente este otro (...) programa donde eran los tíos buena onda..."

"(Había) falta de claridad y de cómo coherencia entre lo que decían las bases técnicas y lo que se llevaba a la práctica y como iba cambiando además desde el Servicio la visión porque... yo siento que fue un discurso que se fue acomodando para que esto siguiera un poco funcionando..."

"Finalmente eran tres equipos interviniendo cada uno en su área, un niño tenía cuatro visitas domiciliarias en una semana..."

"Habían descalificaciones (...) siento que eran cosas tan burdas que no venían al caso, y ahí definitivamente no llegaban a consenso..."

"Lo otro que yo creo que había una crítica constante porque ellos sí creían que eran el programa madre y que sí tenían que monitorearlos en todo momento. Yo fui a varias reuniones y decían: bueno, nosotros (PIEs) vamos a monitorear que ustedes hagan eso..."



En el caso de La Pintana, la instalación de los proyectos PDC y PDE no se ve tan compleja; sin embargo, sí se desarrollan conflictos principalmente por el cambio que implica en la intervención de los casos y tal como en Pudahuel, la falta de información de los perfiles de atención de los proyectos "complementarios".

"Estábamos recién acostumbrándonos a gestionar nosotros los casos y tuvimos que desacostumbrarnos y acostumbrarnos a otra cosa rápidamente en relación a las derivaciones hacia el dispositivo de drogas y educación..."

"El tema de la complementariedad entre los proyectos complementarios PDC, PDE, con los proyectos PIE igual fue dificultoso, nos planteó un trabajo complicadísimo el hecho que pueda haber carpetas, analizar casos, todo fue un mar de dudas al principio".

"el descalabre estuvo en los criterios de derivación, la claridad con los criterios de derivación y de ingreso a los programas complementarios".

"había una falta importante de protocolo, quién derivaba, cuándo, cómo, quién, en qué contexto, cuándo se dejaba de derivar, eso tampoco existía..."

"entonces también eso fue dificultad porque claro habían chicos que no eran perfil PDE, o sea tenían un tema escolar pero no era perfil PDE, (...) pero no poh el PIE llegaba un caso de tema escolar y pinchaban al tiro al SENAINFO y ya tenían que trabajar..."

Además los PIE comenzaron a tener complicaciones en el tema del vínculo con los casos que estaban atendiendo especialmente por la relación con el proyecto PDC.

"Sobre todo en la entrada de los programas de drogas, ese vínculo que tanto nos podía haber costado construir corría riesgo..."

"Nosotros (PIE) nos preocupábamos de ingresar al proceso de intervención sin emitir juicios, sin ser sujetos amenazantes en cuanto a sus dinámicas, entonces cuando ingresa el programa de drogas, la amenaza se hacía latente..."

Por otro lado el proyecto PDE no se visualiza como amenaza en la construcción del vínculo sino que incluso es visto como una fortaleza.

"Con PDE no fue tan complicado porque de hecho el tema del reescolarización es una facilitador del vínculo con la mayoría de los chiquillos".

En la Granja, la municipalidad nuevamente postula y se gana la licitación de los proyectos PDC y PDE.

"...Desde el CAID se levantó la propuesta de los dos proyectos, PDC y PDE y eso permitió y como me parece...estoy segura que fueron muy buenas las propuestas, porque nos ganamos la licitación de los dos proyectos".

Esto permitió que todo el circuito Vida Nueva quedara bajo el liderazgo municipal, transformando al municipio en el único ente articulador del modelo en la comuna.

Paralelamente, la instalación de PDC y PDE aumentó la necesidad de derivar rápidamente que se venía experimentando con la instalación de los PIE, en La Granja, era imperioso abastecer las coberturas de los proyectos, sobre todo considerando que eran los propios PIE los encargados de derivar a los proyectos "complementarios".



Sin embargo, en esta comuna no se presenta el problema de falta de cobertura para los proyectos PDC y PDE, al contrario, lo que se observa es una derivación desproporcionada de casos, debido nuevamente a la falta de información de los perfiles de los proyectos.

"...que lo que ocurría, por ejemplo el 2010..., los PIE derivaban y derivaban, entonces hubo una sobrepoblación, porque no estaban como... no había mucha aclaración como de... qué chicos y chicas requerían entrar al programa".

"Cuando recién empezamos (teníamos) 80 así de sopetón y ahí con el coordinador tuvimos que ver cómo... a quiénes de esos 80 íbamos a atender y quiénes iban a quedar en lista de espera..."

Al mismo tiempo se comienzan a vislumbrar ciertos problemas en la coordinación entre proyectos PDC y PDE y proyectos PIE.

"...es que es el PIE el que está como a cargo del caso, entonces en el fondo todo tiene que pasar por ellos, pero no siempre son ellos también los que dan respuestas, entonces como por ahí es como que se provocan las primeras descoordinaciones".

"...de repente nos dicen esto de que se forman estos dos proyectos, que igual era positivo y...igual venían a apoyar el proceso porque igual el trabajo de nosotros (PIE) era amplio, abarcaba muchas áreas y era muy intenso, entonces como nos costó un poco organizarnos".

El problema que se presentaba en términos de coordinación en La Granja no estaba precisamente asociado a la falta de confianza entre los equipos, si

no principalmente a la falta de conocimiento de los objetivos de cada uno de los proyectos.

"yo creo que, a lo mejor, se entendió que teníamos que trabajar en conjunto sí o sí, con todos los casos, ehh... yo creo que eso fue... que no se entendió bien y se siguió la instrucción trabajamos todo, todo, todo en conjunto..."

"Todos no entendíamos bien que había que hacer, qué se trabajaba en cojun... qué casos en conjunto sí, y qué casos no, porque a lo mejor hay casos que efectivamente el PIE no necesita derivar al PDC y al PDE..."

Aunque se sigue con la instrucción de trabajar en conjunto pareciera ser que la dificultad estaba en coordinarse en términos de intervención de los casos, y en ese sentido los proyectos PIE se sienten un poco "invadidos" por estos nuevos proyectos.

"Entonces como que el equipo en general, igual como que se sintió invadido, como costó un poco que se afiatara y se fuera organizando el trabajo con... PDC sobre todo en la parte de drogas... (...) porque ya era un trabajo que ya pa' empezar no íbamos a tener que hacer nosotros..."

Finalmente en Puente Alto, pareciera ser que no existieron mayores problemas en la coordinación entre equipos especializados, tal vez, porque se crea una relación de confianza o porque tuvieron la capacidad de observar que la necesidad de coordinación iba en pos de una mejor intervención.

"Es súper necesaria la oferta de los programas complementarios, todo el rato nos estamos dando siempre igual vuelta en niños que requieran



la intervención, así que era algo como que desde los equipos... algo súper esperado, en términos de expectativas..."

"Durante 2010-2011 se empieza a instalar lo que fue la oferta de complementarios, que fue obviamente súper complejo, poder instalarse, sobre todo en términos de PDE lo más complejo era que para los profesores que asumían el trabajo como en el territorio era complejo trabajar fuera de espacio de aula..."

"Implicó una buena comunicación con los, como entre programas y tutor como para hacer el acompañamiento a los terrenos, de repente traer niños para acá para que pudieran hacer las clases acá..."

"Y con PDC que era de la misma Fundación que nosotros, tuvimos desde como el comienzo una relación mucho más cercana, como en el diálogo, en la evaluación y podemos tener más libertad de decir: oye, pucha esto está mal" y como las críticas para ambos lados..."

Las dificultades que se presentan son, al igual que en el resto de las comunas, debido al desfase en la instalación y a la falta de claridad de los objetivos y perfiles de los proyectos y también, a las diferentes miradas del proceso interventivo.

"Como ya los PIE llevábamos poquito menos de un año obviamente pudimos apoyar a los programas en ese proceso (instalación de los proyectos) porque ya nosotros lo habíamos vivido, pero en términos de la intervención se dificulta porque tú ya vienes con un número de casos que tu necesitas derivar, y que requiere como alguien

que asuma en la demanda también de los equipos y de los niños, como que asuma rápido, pero que tampoco puede asumir tan rápido porque también tienen que tener un proceso de instalación..."

"Creo que aquí hubo un problema grave en cuanto a la coordinación, en realidad a la articulación con los programas, que en algún minuto se llamaban los programas madres... los PIE, (...) pero yo creo que ahí hubo una complicación no menos relevante en cuanto que los equipos no tenían todas las claridades en realidad como este tema debía operar, como se debía articular desde la experiencia..."

"...En cosas que el programa define de alguna forma, los equipos la ejecutaban, las comprendían y las llevaban a cabo de otra forma, pero yo creo que también responde a un período donde aquí no hubo "quién le pusiera el cascabel al gato", ya, un año en que por un tiempo en este tema del echar a andar el Vida Nueva, de hacerle seguimiento desde una asesoría, el tema funcionó no con la operatividad que necesitamos..."

"Hay hartito de miradas que definitivamente son muy diferentes, o sea es un trabajo, hay varias personas, y buenos profesionales, pero por un lado hay miradas y acentos súper diferentes y que por un lado lo pondría y lo debería hacer mucho más entretenido y más diverso, pero eso definitivamente nos ha distanciado en los equipos..."

En esos momentos de instalación de PDC y PDE y de generación de los engranajes del sistema, aparece el último componente del modelo del programa, el EGC.



"... y en septiembre se instala el Equipo de Gestión de Casos...": "...fue muy complejo reorganizar, porque los PIE empezaron a funcionar normalmente, los EGC llegaron como medio a la fuerza dentro de este contexto y se tuvieron que además validar como profesionales como funcionarios de Interior..."

En Puente Alto el EGC se constituye a partir del FAGM existente en la comuna, proyecto que se dedicaba a intervenir principalmente en casos de inimputabilidad, como se mencionó en la etapa de diagnóstico. Por ello, el proceso que se vive es más transformación que de instalación.

"Nosotros estábamos atendiendo solamente a los inimputables en una primera instancia entonces todo el resto de la lista quedaba sin atención (...) frente a eso DIPROFAM se dio cuenta que la lista de Puente Alto no podía quedar sin esta atención y frente a esto se extiende la posibilidad del Equipo de Gestión de Casos."

"Dejamos de hacer intervención para empezar a hacer evaluaciones, ahí es donde se utilizó el ONSET² como instrumento..."

"Entonces ahí empezamos a trabajar con todos los programas que entraban en este circuito Vida Nueva y que iban a ser los entes que nosotros podíamos derivar, ya los PIB, y en esa oportunidad era OPD también, y los PIE..."

En la relación del EGC con los proyectos, los problemas que se presentaron fueron los tiempos de derivación, y el gran volumen de casos del listado de esta comuna, lo que se veía incrementado por la falta de profesionales en el equipo y por la poca experiencia en términos de diagnóstico de vulneraciones.

"Fue bien complicada o siendo tres personas teníamos que hacer una priorización pero con aguja de la lista, porque quién vamos a ver, quién se supone que es el más grave, si no sabemos, o sea a nosotros nos llegan números poh, delito cinco y punto, delito uno, entonces era bien difícil discriminar..."

"El tema que se nos cuestionó, fue el tema de la demora en los tiempos, pero era precisamente porque primero hacia una visita el educador, después se citaba a oficina para que los psicólogos hicieran el diagnóstico e hicieran dos citas, entonces ahí que la familia puede que no llegue a las dos citas y así se demora todo y eso y también nos encontrábamos viendo casos de vulneraciones que nos estábamos acostumbrados a ver..."

"creo que al principio costó un poquito más la instalación principalmente por el tema de los equipos, como tanto instrumento que tenían que llenar, exigidos principalmente por el Ministerio, el EGC en realidad no manejaba un poco el lenguaje o los conceptos (de) la red más como SENAME, (...) para efectos de clarificar los instrumentos y todo aquellos, creo que fue súper complejo como esa primera derivación..."

12 Instrumento utilizado en el Reino Unido por los Programas de Prevención para niños, niñas y adolescentes (Youth Inclusion Programme – YIP) que evalúa las necesidades de intervención en torno a los factores de riesgo asociados a la comisión de delitos, que incluye la identificación de factores protectores que se requiere para trabajar con esta población.



En el caso de Pudahuel, el EGC se instala a partir de septiembre y comienza el trabajo de derivación y filtrado de manera casi inmediata.

"Nos asentamos bueno de inmediato, ya en octubre comenzamos a hacer las primeras pesquisas, las primeras evaluaciones ya como EGC y paralelamente vamos obteniendo las reuniones de orientación desde la división de seguridad..."

"Entremedio aparecieron los primeros elementos de pesquisa que fue el ONSET, que fue ahí, como utilizado poco en un primer tiempo y que luego se dejó de utilizar y se volvió a un diagnóstico en el cual se hacía la derivación por temas de complejidad..."

"Hacían mucho terreno, para hacer las pre-evaluaciones en el fondo, y poder derivar y abastecer a los programas con los cupos con que se contaba en esos programas..."

"Los primeros casos nosotros fuimos derivando, más bien que ahí enviamos lo que era como una lista de espera, porque la mayoría de los casos llevaban meses, eran siete meses, seis meses los más antiguos, entonces más bien fue como una lista como de espera que se iba produciendo, que tampoco fue tanta..."

Lo anterior se debía principalmente al desfase con que se instala el EGC, ya que como se dijo los proyectos PIE debieron hacerse cargo en un principio del despeje de listado para ingresar casos a sus proyectos.

La relación que van estableciendo con los demás proyectos se observa como una relación funcional.

"Al principio está como esta postura menos clara del Ministerio por lo tanto, sí que hagan la visita, que hagan la entrevista, que hagan el despeje diagnóstico y se nos entregaban efectivamente los datos necesarios pa' poder empezar la intervención..."

"La verdad es que funcionó bastante bien... tuvimos lista de espera harto tiempo, pese a que la lista de espera avanzaba muy rápido, los niños no esperaban tanto tiempo por la intervención, era un proceso bien rápido y... era un traspaso de elementos necesarios pa' empezar una intervención en condiciones idóneas"

En La Pintana, el EGC se instala y debe lidiar con el desconocimiento del trabajo a realizar y con los proyectos PIE que se encontraban realizando el trabajo de despeje del listado.

"Ellos se venían a presentar y al principio súper ambiguo, al principio sin nada claro de cómo lo iban a hacer ellos, ellos tampoco tenían bases muy claras, y desde ahí yo creo que se apegaron harto a lo que hacíamos nosotros (OPD)"

"Entonces estaba el EGC que trataba de liderar a los proyectos PIE (...) como que no eran de SENAME,... ¡Ah! Pero si ustedes no son del SENAME por qué nos dicen cuáles van a ser los casos que califican, que no califican, si nosotros antes administrábamos los listados, ¡Ah!... y eso fue un duelo también"

Por el desconocimiento del trabajo se produjeron varias situaciones que generaron desconfianza o resquemores en los demás proyectos del circuito Vida Nueva.



"Ellos tenían el tema del contacto... ellos tenían esa decisión, y a veces ofertaban cosas que nosotros como PIE no íbamos a poder resolver..."

"Cuando nosotros administrábamos el listado, habían casos, y si tú miras el listado pa' atrás siempre habían casos, pero como que llegó Interior y nunca más hubieron casos... el número de derivaciones bajó mucho."

"Al principio el EGC, que fue una de las grandes discusiones, no entregaban casos hasta después de doce contactos, seis contactos, siete contactos, ahora eso lo fueron aprendiendo también..."

Pareciera ser que el principal problema que se genera en La Pintana, con la entrada del EGC, es la falta de claridad de la función que ellos deben cumplir.

"Tuvimos unas cuantas reuniones iniciales pa' poder ver cómo establecíamos el trabajo de la mejor manera, se nos consultó mucho, frente a eso comprendimos inicialmente que el EGC no era solamente un equipo que estaba destinado a diagnosticar, calificar y derivar, que también era un recurso que podíamos nosotros integrar en nuestras necesidades de análisis, de gestión, etc."

"Entonces yo siempre entendí que esto iba a ser no solamente un control, sino que también iba a ser una especie de acompañamiento en la gestión..."

"Es feo lo que voy a decir pero como que el EGC vino a... como dividir pa' gobernar... empezó a opinar y a tomar injerencia en la forma como se hacía el trabajo, hoy no sé si eso responde a un par de profesionales que habían, o respondió a la lógica de dirección del EGC..."

En la Granja, la instalación del EGC, no se vivió de manera tan abrupta como podría haberse esperado, dado que ya contaban con un pequeño equipo que se encargaba de la gestión de listado, se observa como la ampliación de éste.

"En septiembre de 2010 se instala el equipo que somos seis personas, ya ahí estamos hablando de otra cosa, 'tamos hablando de un equipo que ya son gente que ha trabajado en diagnóstico, con experiencia de infancia y tenemos la figura de la Subsecretaría permanentemente con nosotros..."

"En ese tiempo, ya es otra cosa tener un equipo, entonces las evaluaciones se hacen mucho más rápido, más expeditas, digamos que el segundo semestre de 2010 el EGC trabajó muy bien..."

Los únicos problemas que se visibilizan en La Granja con la instalación del EGC son derivaciones incorrectas a los proyectos, lo cual pasaba por el proceso de entrenamiento en la evaluación.

"Obviamente en un inicio fue como ensayo error, porque algunos casos que pasaron al PIB de repente eran como no, es como un chiquillo que más bien es PIE, pero eso fue como de a poquito..."

En todas las comunas, junto al EGC aparece la figura de la Mesa de Gestión de Casos (MGC) y con ello, comienza a funcionar el modelo de gestión territorial en las comunas.

"...lo que empezó a trabajar el 2010 fue la Mesa de Gestión de Casos que aparece como una figura súper relevante..."



La MGC, como se dijo anteriormente, es el espacio comunal donde se configura el trabajo territorial de gestión de los casos, se realizan los protocolos y se llega a acuerdos, etc. *“es la forma en el programa se hace carne”*. Y en este sentido es donde los proyectos locales deben sentarse y coordinarse para lograr los acuerdos, y es justamente en la MGC donde se manifiestan los principales problemas de coordinación del sistema.

“La Mesa inicialmente logra creo yo sentar a los actores del Vida Nueva comunal en la Mesa, dárlos de una identidad, reconocernos entre los que éramos parte de y comenzar a integrarle el sentido de esta articulación y al trabajo, entender el Vida Nueva como un espacio de gestión...”

Sin embargo, los problemas no se dejan esperar y comienzan a tomar forma en este espacio de articulación territorial, principalmente por dos razones, el desfase con que se instala la MGC en el territorio, y el sentido de ésta.

En el caso de La Pintana, efectivamente los problemas de coordinación en la MGC se deben a las dos razones antes mencionadas, más la falta de claridad en el liderazgo de la mesa.

“La significación de un espacio de gestión se da posterior a la necesidad que ya existía y que eran resueltas por los programas... o sea, ya antes de la primera MGC ya nos coordinábamos porque había necesidad de coordinarnos...”

“Los equipos empezaron a no verlo como una instancia de supervisión o de apoyo, sino que se empezaron a pelear las intervenciones, entonces... qué lo que tú hiciste no estaba bien, qué de-

biste haber hecho esto,(...) no eran casos difíciles, y desde ahí la MGC se dedicó a sólo ver casos y era complicado porque finalmente cada uno llegaba con su escopeta, con su arma a defender un poco la intervención que había hecho...”

“El rol que estaba jugando la MGC en cuando decidir sobre los casos más complejos, eso de alguna manera invalidaba el sentido del análisis, la decisión del proceso que llevaban los equipos en sus reuniones técnicas de casos...”

“La MGC nunca tuvo claro quién es el que llevaba la mesa, entonces esa dualidad, claro, si yo soy el EGC y veo todos mis proyectos que están en la mesa son SENAME, obviamente tengo que... voy a tener una presión de parte de ellos, pero también voy a tener una presión de parte de mi jefatura que en este caso es Interior...”

En La Granja la instalación de la MGC se observa como el lugar para tomar acuerdos, entre todos los coordinadores, y se instala como un referente.

“La MGC tomó mucha fuerza. Pa’ nosotros fue, hasta ahora, la MGC es la autoridad del Vida Nueva”

Sin embargo, al principio las discusiones y la descoordinación no estuvieron exentas en esta comuna.

“Antes estaban puro peleando. Ponte tú, la imagen del primer semestre... de cuando se instala el Vida Nueva... discusiones, tonteras...”

“Nos costó poner en el centro al comienzo, nos tomó meses, nos costó poner en el centro el interés superior del niño...”



Las discusiones se debían a las definiciones del sujeto de atención, a las derivaciones, y al rol que tenía que cumplir la coordinación del EGC, que incluía también hacerle seguimiento a los casos derivados.

"En el fondo el rol del 24 horas, por lo menos de la coordinadora, es como... no es solamente ir a visitar, sino que también es como de... qué pasó después... o sea hacer seguimiento..."

Para solventar estas discusiones en la comuna de La Granja aparece una figura que se instala desde el interior del municipio y que juega un rol clave en la coordinación entre los componentes del programa.

"...llegó en ese momento justo a nosotros la Paula Urzúa, que es la coordinadora de todos los programas sociales y la instala aquí el alcalde..."

"Entonces la Paula, como que... con esa figura de liderazgo municipal se instala y desde ahí empezamos yo creo que... avanzamos..."

En Pudahuel, a pesar que existían importantes temas de coordinación entre los proyectos especializados, la MGC no se transforma en un escenario de mayores conflictos, sino en un soporte para la coordinación.

"Fuimos citando a reuniones, para conocernos, para presentarnos, nos fuimos presentando especialmente los equipos que ya venían con algunos meses de gestión, y de trabajo, fueron presentando lo que hacían..."

"En los primeros meses si bien nos reuníamos mensualmente, las reuniones eran como pa' efecto de evaluar las dificultades que se dan en el

proceso de instalación, cómo nos coordinábamos mejor, cómo trabajábamos, que hubieran derivaciones más oportunas, más rápidas también..."

"Yo diría que ese primer año recién nos conocemos con los demás equipos, nos ponemos de acuerdo de manera general acerca de la forma de derivar, los instrumentos de derivación, información relevante, de conocernos, de crear una cierta confianza, que es como lo básico del trabajo con red..."

"La MGC yo creo que eso fue como el hito más importante que estaba marcado por el circuito Vida Nueva, (...) de alguna manera esa instancia servía como para ir construyendo..."

Los problemas que se visualizan en la MGC son exclusivamente derivados de derivaciones o completar plazas.

"Creo que la MGC nos permitió ver cómo funcionaba el flujo de derivaciones, si efectivamente los otros actores participaban y tenían las mismas dificultades en términos de plazas..."

"Yo creo que la MGC era un espacio donde se generaba catarsis respecto de las dificultades que se tenían, un espacio válido absolutamente donde se podía aportar en relación a esas dificultades y manifestar como las preocupaciones que se veían a propósito de los proceso de intervención, a propósito de si llenamos o no los cupos..."

En Pudahuel no se observan los problemas de falta de liderazgo o de claridad en las funciones de la MGC.

"Siento ahí que el (coordinador de EGC) tuvo como un rol preponderante, siempre fue el que



lideró de alguna manera esta mesa, nunca a lo mejor otro equipo tomó como el protagonismo como para organizar la acción... y eso se le agradece porque de alguna manera nos permitió saber que él siempre iba a estar recordando... creo que ahí hubo una mejor coordinación..."

Al igual que en Pudahuel, en Puente Alto, la MGC se instala como el ente articulador de los equipos Vida Nueva, y al menos desde lo observado en las entrevistas, no se generan mayores problemas de coordinación.

"Bueno era labor efectivamente del EGC el implementar la mesa, empezar a citar, nosotros sabíamos cuáles eran los programas Vida Nueva, así que, en ese sentido era mucho más sencillo saber qué actores debían estar presentes en la mesa..."

"La verdad es que cuando se empezó a convocar, yo siento que desde un comienzo fue bastante sencillo, nosotros en Puente Alto, siempre ha sido fácil la coordinación, desde las citaciones a la mesa, la asistencia, la disposición de los equipos, creo que no hemos tenido nunca dificultades en ese sentido..."

Con la llegada del EGC, y la MGC, se observa en el territorio la participación de los profesionales del Ministerio del Interior, en ese entonces específicamente de la División de Seguridad Pública que posteriormente se transforma en Subsecretaría de Prevención del Delito.

Al mismo tiempo se observa también la instalación de uno de los principales soportes del programa, la asesoría.

"...pasábamos hartito en terreno ehh... trabajábamos hartito con los equipos ayudándolos a despejar las listas, a generar las coordinaciones del trabajo complementario con... los EGC"

"Al comienzo fue el trabajo coordinado que hubo entre Interior y Carabineros, fue un tremendo facilitador para instalar este tema, las coordinaciones era súper fluidas, rápidas, (...) el tema de llegar como uno solo al territorio..."

"Se instala la MGC donde participan todas las coordinadoras y ehh...y nosotros (EGC) además (...) venía la Subsecretaría de Prevención del Delito y venía en este caso, Marcela (...), que era la representante de SENAME..."

En Pudahuel se observa la presencia de la asesoría justamente desde la participación constante en la MGC.

"Siempre estuvo la presencia del asesor, que si bien no estaba mandatado a coordinar, pero estaba presente y de alguna manera podía dar respuesta situaciones complejas que se pudieran dar o a lo mejor algún aporte en el análisis de casos que se procuraba hacer..."

"El asesor también es esa área en la mesa, siempre estuvo... siempre ha sido constante, porque el asesor ha sido persistente su presencia en las mesas, o sea no me acuerdo de alguna mesa que haya sido citado y que no haya venido..."

A partir de esta continua presencia en las MGC, en Pudahuel, se va comprendiendo el rol y la función de la asesoría, y también se van generando ciertas críticas a ésta.



"Mira yo lo siento como un catalizador, es como un catalizador de la mesa, como alguien que le va poniendo ahí también en temas de los casos, también va haciendo ahí observaciones u opiniones que de aquí nos conviene, (...) yo creo que es importante porque le da cierta como conexión a lo local que significa el Vida Nueva, son los oídos en general, yo diría que son los oídos de la nacional como proyecto piloto..."

"El asesor le ha dado cierta continuidad a las preocupaciones, a los problemas, a las dificultades que van surgiendo del Vida Nueva en general, y me imagino que las va llevando, las va juntando con otras comunas... Yo creo que también la misión de no sentirte como isla, como un programa isla, sino que permite el ir conociendo que va pasando en otros lugares... ciertas prácticas de otros lugares te permite actualizar acá, ponerlas de ejemplo..."

"Porque el asesor igual es más analítico, es una persona súper reflexiva, yo creo que si bien está el tema reflexivo, también tiene que ser más práctico, más concreto, más directivo..."

"Obviamente el apoyo desde SENAME, insisto, que si bien en su momento sentimos que no fue directriz, siempre hubo un apoyo, desde la supervisión también..."

Una de las críticas constantes en la comuna es la falta de coordinación entre la asesoría y la supervisión, lo cual se transforma en un obstaculizador para el proceso de gestión e intervención.

"Puede ser crítico o no, que desde las asesorías y desde la supervisión habían criterios muy dife-

rentes, y eso lo único que generó fue confusiones en los equipos, y en la red misma, yo creo que ahí debieran trabajar independiente que uno el nacional, el otro el regional, deben trabajar de manera coordinada también... se nos pide que nos coordinemos nosotros y por ahí no hay coordinación,... y eran jevidentes! las descoordinaciones..."

"Siento que no hay una complementariedad por ejemplo entre el supervisor técnico y el asesor técnico. Por ejemplo, yo creo que debieran participar en las mesas ambos dos siempre. Están como desfasados, viven en mundos distintos..."

En La Pintana, se observa, en primera instancia, más que la presencia de un asesor en particular, es la presencia de SENAME Nacional en un proceso de acompañamiento.

"En la fase de instalación, creo que el acompañamiento de la Erica y Andrés fue vital..."

"Yo estoy hablando de investidura... o sea pa' nosotros que viniera Andrés, que viniera la Erica... más que pa' ti como directores, es como pa' el equipo... y la gente por lógica, ve la autoridad, ve que representan algo... y se proyecta..."

Sin embargo, a medida que avanza la etapa de instalación, se percibe que se van quedando solos, especialmente desde los equipos PDC, PDE y desde OPD y PIB.

"Aquí la experiencia que tuvimos acá en La Pintana, por lo que yo considero fue como muy, muy autodidacta de parte de nosotros, de todos los proyectos, no creo que hayamos tenido alguien que nos dijera claramente como se tienen que ar-



ticular el tema, o como teníamos que trabajarlo, o como yo me tenía que coordinar con el PIE, fue: "ahí está el PDE, aquí está el PIE, acá está el PDC, ya poh que les vaya bien"

"Yo creo que faltó ciertas orientaciones claras respecto a cómo se tiene que articular el trabajo, porque claro no es fácil que venga un equipo, que venga otro proyecto, oye somos los complementarios..."

También se observa la falta de coordinación entre asesoría y supervisión

"Claro teníamos por un lado el Modelo Vida Nueva a través de la asesora, pero por otro teníamos la visión que tenía la supervisora de la parte regional, entonces yo creo que ahí había una mirada muy distinta de parte de uno y de otro, en cómo llevar a cabo este trabajo"

En Puente Alto, si bien, se rescata la presencia continua de la asesoría en la MGC, en el proceso de instalación se percibe como una falta de claridad en las directrices que podría entenderse como una falta de asesoría, considerando que ninguno de los entrevistados releva la presencia de una asesoría durante el proceso de instalación.

"Yo creo que en Puente Alto se dio que hubo un año que debe ser período 2011 y parte del 2010 donde efectivamente hubo como una falta de liderazgo, de conducción frente al cómo nos relacionábamos los programas, alguien que tuviera un poquito una capacidad más resolutive, más de información, de mayor comunicación..."

"Hubo un tiempo donde no hubieron directrices claras del cómo se resolvían los temas, etc. Que

no eran sólo de cómo nosotros nos poníamos de acuerdo, sino que de la pauta que teníamos que tener más desde quienes estaban implementando este tema..."

En La Granja la presencia de la asesoría se releva durante todo el proceso del Programa, sin hacer mayor distinción entre el momento de la instalación y el resto de la ejecución. Lo anterior, puede atribuirse a que es la única comuna que ha mantenido la misma profesional a cargo de la asesoría durante toda la vida del programa.

"Siempre estuvieron como estos actores, como la Erica, el Andrés, ya después cuando llega la asesora, como que siempre hubo preocupación de ellos porque las cosas funcionaran bien, reuniones constantes..."

"Estaba el supervisor con nosotros, entonces la asesora también que ha estado siempre con nosotros, (...) y fue un esfuerzo conjunto, en todo caso, cuando habían casos graves, todos súper buena disposición, nunca estuvimos solos..."

"Lo que nos favoreció fue harto apoyo, tanto del supervisor técnico como de la asesora. Al comienzo los llamábamos muchísimo por teléfono, los correos... yo creo que eso facilitó..."

En La Granja no se observa la falta de coordinación entre supervisión y asesoría que se presenta en otras comunas, si no al contrario, desde el inicio se ve la diferenciación.

"En realidad si estaba clara, si se notaba que no era como pa' análisis de casos y temas puntuales, sino que temas mucho más macro, así como, como de



modo general como de la coordinación con todos los Vida Nueva..."

Como punto en común, más allá de las comunas en donde se percibió una ausencia de la asesoría, ésta se reconoce como un facilitador para el trabajo de instalación y primeras coordinaciones. No así, la falta de diferenciación y de coordinación entre supervisor/a y asesor/a, que se observa como un obstaculizador importante.

Otro facilitador en la instalación que releva tanto el nivel local como el nivel nacional es instalación de todo el circuito del Programa en un solo colaborador o en una sola institución. En este contexto La Granja es el ejemplo principal.

"Yo creo que aquí ayuda el que seamos de un colaborador entonces ehh... eso siendo el mismo colaborador ayuda a que efectivamente se trabaje en conjunto, se prioriza más allá (...) al ser un solo colaborador ayuda a que haya que ser profesionales y hay que trabajar ... lo que haya que trabajar en conjunto"

"Tal vez un facilitador...pudiese ser que una misma institución se ganara todas (las) ofertas del mismo espacio territorial, como sucede en La Granja, que eso ha sido bueno..."

Si bien La Pintana se observa que gran parte del modelo Vida Nueva está centrado en el municipio, mismo colaborador, no ocurre lo que en La Granja debido a que el municipio no dispone de un profesional de apoyo constante a la coordinación. A pesar de ello, los entrevistados aluden que la coordinación no es problema debido a que todos responden a la misma directriz municipal.

"Este municipio se caracteriza por súper independiente en los departamentos, entonces tenemos desde condiciones contractuales diferentes (...) pero en relación a la coordinación, no hay mayor dificultad porque somos municipio, entonces de alguna forma estamos juntos, sabemos pa' donde vamos, tenemos una directriz municipal todos..."

"Había un mandato supremo que decía "coordínense" y tenían que coordinarse..."

En contraste, aquellas comunas con muchas instituciones dentro del circuito Vida Nueva reconocen la dificultad en ponerse de acuerdo, lo cual pasaría por las diferentes visiones o enfoques de las instituciones colaboradoras.

"Cómo logras discutir con cinco personas más un solo caso, cómo logras con un caso tener una sola línea de intervención con instituciones tan distintas, (...) habían diferencias de lineamientos súper claros desde una y otra institución..."

Otro facilitador que se observa como relevante al momento de instalarse en el territorio y poner en funcionamiento este sistema de atención es la confianza o el conocimiento previo entre los profesionales de los proyectos.

"Básicamente donde funcionó fue en los lugares donde ya se conocían los equipos y básicamente las personas, o sea era un tema desde las relaciones humanas hasta, no sé si en partidos políticos no en este nivel, pero era como donde ya existía una historia del trabajo coordinado de redes, fue donde por lo menos el sistema comenzó a engranarse de mejor manera..."



"Una de las integrantes de la dupla venía de antes del programa, por lo tanto nos conocemos hace más de 4 años, tenemos como el mismo perfil de caracteres, entonces como desde ahí, yo creo que ha permitido que también hayan las confianzas..."

También se observa como facilitador el conocimiento previo que tienen las instituciones ejecutoras de los proyectos del territorio comunal.

"Igual había un conocimiento desde las fundaciones que se adjudicaron los proyectos PIE, PIB, que yo creo que todo eso va conformando, va generando una maraña de situaciones que terminan con las circunstancias que te facilitan la instalación acá en la comuna..."

"Yo creo ha facilitado un poco la inserción del programa, ha sido el tema de las instituciones, yo creo que a excepción de León Bloy, que una de las instituciones que menos tiempo lleva en la comuna, las otras instituciones CODENI, el programa Alborada, y todo aquellos son en realidad instituciones con equipos y personas que conocen la complejidad de la comuna..."

Con todos estos antecedentes presentados se puede decir que a nivel comunal la instalación del Programa demora aproximadamente un año. En febrero se instalan los PIE, y PIB, se aumentan las plazas a OPD, en agosto se suman al modelo los proyectos PDC y PDE y en septiembre el EGC, que incluye la incorporación de la MGC, más el tiempo que se demoran en poner de acuerdo los proyectos y comenzar a funcionar como sistema.

"El primer año fue instalarse, que no fue fácil instalarse ehh... focalizarse en el sujeto... en pos del

sujeto de atención, cómo llenar las plazas, cómo aprender a vincularse con el otro, cómo aprender a trabajar de manera coordinada entre el EGC y los PIE, entre los PIE y los proyectos de drogas y reinserción educativa ehh... y quedaron un poco ausentes de esta dinámica los proyectos PIB y los proyectos OPD..."

A grandes rasgos, lo presentado anteriormente, es el proceso de instalación que se vive en el nivel local. Ahora bien, en el nivel nacional, además de ser el soporte principal de la instalación en las comunas, existen otros procesos que se van desarrollando.

Al proceso de instalación del programa a nivel nacional parte con la necesidad de generar los procesos de licitación correspondientes para instalar la oferta a nivel comunal, sin embargo estos procesos de licitación no están exentos de gestiones intersectoriales.

Desde el Servicio se requería comenzar a conversar con las organizaciones colaboradoras para determinar quiénes estaban de acuerdo en sumarse a esta propuesta de modelo y quiénes preferían marginarse, a fin de que participaran de las licitación de la oferta PIE, además, en el caso de la oferta PIB, no en todas las comunas había que instalar nuevos proyectos, si no que en algunas se esperaba realizar un aumento de plazas para derivación exclusiva del 24 horas.

"Estaba la negociación que tenía que hacer SE-NAME con los PIB para que atendieran a los chiquillos que en algunos casos iban a ser más complejos o menos complejos, o con los PIE para que participaran de las nuevas licitaciones"



Pero además, a estas conversaciones, se sumaba el componente Ministerio del Interior, ya que no todos los organismos colaboradores sentían que fuera pertinente que este ministerio estuviera participando de un modelo de atención a población infanto-adolescente.

"...En términos concretos esa fue una negociación súper grande, que era en el fondo convencerlos que técnicamente era pertinente que estuviera Interior..."

Paralelamente se mantenían las conversaciones con los Alcaldes las comunas seleccionadas para el piloto, a fin de convencerlos que se sumaran a este programa.

"Primero hubo que convencer a todos los municipios que se sumaran a esta...a esta propuesta y ahí fue una negociación básicamente política de harto tiempo, donde participaron principalmente los alcaldes..."

Una vez convencidos los municipios e instalada la oferta en los territorios, la tarea se focalizó en hacer que el enfoque territorial que estaba presentando esta propuesta se plasmara en las comunas y específicamente en la intervención con los/as niños/as y adolescentes.

"Un hito bien importante (fueron) unas capacitaciones que hicimos, unas capacitaciones donde Interior participó en las capacitaciones a los PIE y a los programas nuevos de SENAME y al mismo tiempo SENAME participó en todo el proceso de inducción de los profesionales de Interior, o sea del Equipo de Gestión de Casos."

Acá se resalta nuevamente el trabajo mancomunado que se logró entre Ministerio del Interior y SENAME, el presentarse y realizar las tareas como un equipo de trabajo, es uno de los puntos que más destacan los entrevistados.

"La relación SENAME-Interior era bien... bien cercana y bien de complementariedad entonces hacíamos cosas juntos eeh... ese primer semestre hicimos varios encuentros..."

Pero este trabajo en conjunto como un solo equipo no sólo se reflejaba en los encuentros comunales que se realizaron sino también en el trabajo que comienza a gestarse como asesoría técnica.

"En este acompañamiento en las comunas, yo tenía conversaciones con los... asesores de Interior, donde los encuentros, algunos encuentros que hacíamos en la mesa (MGC), lo hacíamos en conjunto, en alguna ocasión incluso la gente de Interior nos dio la posibilidad, (...) de que pudiéramos ayudar en la asesoría de los equipos de Interior..."

Es la Asesoría Técnica una de las grandes tareas que comienzan a desarrollarse en este proceso de instalación a nivel nacional, que sin duda impacta en el trabajo de los equipos.

"...La idea era pensar la comuna, pensar la comuna y los refuerzos que había que hacer en cada uno y yo diría que en el primer tiempo eeh... el refuerzo fue con los especializados¹³..."

13 Especializados es nombre que se le da una vez diseñada la asesoría al grupo de proyectos que trabajan la alta complejidad en el modelo Vida Nueva, es decir, PIE, PDC, PDE y Equipo de Salud Mental. En ese entonces, estaba comprendido sólo por la tríada PIE, PDC y PDE.



Es en este proceso de asesoría técnica cuando el equipo SENAME, conformado por tres integrantes, comienza a observar que los proyectos PIB y OPD, si bien participan del espacio de decisiones a nivel comunal, la MGC, lo hacen sin tener muy claro el para qué.

"...ahí lo que empezamos a detectar, que también el Andrés lo detectó en otras comunas, es que el PIB y la OPD no aparecían..."

"Había un tema con el cuento de que no estaban teniendo ingresos las OPD, porque esto de baja complejidad en realidad no... esa figura no existía para las OPD, y las OPD no estaban teniendo una participación muy activa en la Mesa de Gestión de Casos".

De esta forma se observa una necesidad de trabajar más de cerca con los proyectos OPD y PIB de cada comuna, y se descubre que, principalmente en aquellos proyectos PIB a los que se les aumenta plazas para derivación exclusiva del listado 24 horas, y en las OPD, lo que estaba ocurriendo es que hacían una diferenciación inexistente.

"Me metí en... en los proyectos, en cómo estaban armando los proyectos, como estaban visualizándose, la OPD veía esta cosa de la OPD Vida Nueva y la OPD general, o el PIB Vida Nueva y el PIB general cachai como ir cambiando un poco esta idea que se veía y como irlos incluyendo a todos en el trabajo, como proyecto y como el aporte que puedan ser en la MGC y en la gestión de los casos..."

A partir de este trabajo de visitar cada uno de los proyectos y entregar los sentidos del programa, se

observa una necesidad que había quedado relegada, la coordinación con los supervisores.

"que no fuera los supervisores los que dijeron esto era OPD Vida Nueva, OPD, PIB cachai como de que no sintieran que esto no era de SENAME, sino que efectivamente era una propuesta establecida en el ámbito de la protección".

Se ve como importante trabajar en conjunto también con el supervisor, generar el acople necesario para entregar la misma información a los equipos, que el supervisor se empapara de la propuesta de gestión territorial del modelo.

"Con el trabajo que pasaba en terreno, que era tan necesario hacer la diferenciación entre eh... supervisor, hacerla escrita, escribir esa diferenciación entre el rol del supervisor técnico y el asesor..." "El asesor no iba a hacerla su pega, y que por lo tanto... iba a respetar ese espacio..."

Paralelamente que se avanza en el diseño del trabajo de la asesoría técnica, en el año 2011, el equipo Vida Nueva del nivel nacional crece al contratarse dos profesionales que trabajarán la asesoría clínica y redes, según corresponda, y además dos profesionales encargados de la sistematización y la evaluación del programa. Finalmente se configura un equipo de siete personas dentro del SENAME, con dedicación exclusiva el programa Vida Nueva.

"...La generación de condiciones internas pa' poder hacer esta cuestión poh... condiciones internas del equipo responsable de esta, del desarrollo del Programa desde el SENAME. Porque en el período de diseño, éramos dos personas y estaba súper bien que fuéramos dos personas,



pero la implementación del programa, es hacerse cargo de una buena cantidad de lucas digamos, y de una forma distinta de trabajar y ya no le da menos que fuéramos dos personas..."

En términos de trabajo intersectorial, durante el proceso de instalación el programa se mantiene en conversaciones para generar mayores soportes en el territorio, es así como la Secretaría Técnica comienza a funcionar de manera regular, a pesar de que no se logra firmar el convenio que la sustentaría.

"La Secretaría Técnica se reunía, incluso iban a ser eh... hicieron un plan de trabajo, ellos, confeccionaron un plan de trabajo para el año que incluía el tema de... hacer las visitas a los territorios para ver como esto estaba funcionando pero era una apuesta intersectorial..."

Se mantienen las conversaciones para ir sumando actores a este programa de carácter intersectorial, es aquí cuando el programa comienza a mostrarse más a nivel de instituciones y se realizan presentaciones en diferentes ministerios u organismos gubernamentales.

"Nos empezaban a llamar desde distintos lados, pa' que pudiéramos ir a hablar acerca de cómo se estaba conformando este sistema, cuando todavía nosotros no teníamos idea si todavía esto iba a estar funcionando o no..."

"Era interesante, por ejemplo, ir a conversar al Ministerio del Trabajo o ir a conversar al INJUV acerca del diseño del modelo y de la... lógica sis... como de esta lógica como ecológica, así como... como poder pensar en un programa en términos ecológicos"

De alguna forma lo que comienza a ocurrir es que el mismo año de la instalación del programa, el programa comienza a transformarse en un referente del trabajo en red o de sistema.

Como es sabido, durante el año 2009, se realizan elecciones presidenciales, y a principios del 2010 se produce un cambio de Gobierno, así mismo, como toda iniciativa o programa gubernamental el "Piloto 24 horas"¹⁴ se comienza a ver afectado por ciertos cambios de enfoques político-técnicos.

"En términos concretos, cuando llegó el nuevo Gobierno nos preguntaron en qué estábamos, por lo menos desde... yo les presenté "mira tengo... estoy a cargo de este tema"... pasó así, dijeron esto está interesante, esto es el Vida Nueva, este es el Programa Vida Nueva, esto quiere decir que vamos a hacerlo, les pareció interesante y le dieron prioridad..."

Cuando se revisa el programa de Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, se observa que dentro de los temas de seguridad pública se encuentra el Programa Vida Nueva, que tendrá por objetivo "interrumpir las carreras delictivas de niños/as y adolescentes menores de 14 años que han ingresado a las comisarías del país por comisión de delitos"¹⁵. Es por esta razón que el Programa "Piloto 24 horas" se muestra como una alternativa para transformarse en este Programa Vida Nueva.

14 El nombre que recibe el Programa Vida Nueva antes de producirse el cambio de Gobierno es "Programa Piloto de Atención a Niños/as y Adolescentes provenientes del Programa de Seguridad Integrada (PSI) : 24 horas de las comunas de La Florida, La Granja, La Pintana, Lo Espejo, Peñalolén, Pudahuel, Puente Alto y Recoleta".

15 Chile Seguro: Plan de Seguridad Pública 2010- 2014.



“Cuando se... genera el cambio de gobierno, la nueva autoridad del Servicio nos plantea esta posibilidad, nosotros inicialmente nos negamos, dijimos que no, porque el programa Vida Nueva no es un... El Programa Piloto para la Atención de Niños, Niñas y Adolescentes no era un programa que estuviese focalizado solo en esta población.”

Sin embargo, a pesar de las negativas desde el equipo técnico el Programa Piloto se transforma en el “Programa Vida Nueva”.

“Entonces hubo un cambio de nombre, eso fue al principio...”

Este cambio de nombre marcaría la quinta etapa del programa, el rediseño.





Presentación Estudio de Salud Mental, Universidad Católica, año 2011

5 Ejecución Territorial y Rediseño del Programa (2010-2012)

El proceso de Rediseño del programa comienza en el momento en que se realiza el cambio de nombre, pero no ve su expresión territorial hasta comienzos de 2012, cuando en efecto los cambios de diseño del modelo se plasman en cada una de las comunas. De esta forma, durante el período 2010-2011, los proyectos realizan su instalación y continúan ejecutándose conforme al diseño establecido en el punto 3.

Así, en el período 2010-2011, sólo el nivel nacional se adentra en la etapa de rediseño, a pesar

que ciertos procesos siguen su curso normal de ejecución; los equipos en las comunas, por su parte, se mantienen en una etapa de ejecución. Por ello, el nombre de esta etapa es "Ejecución Territorial y Rediseño".

Para ir introduciendo los cambios del modelo en la ejecución territorial se comenzará explicando el rediseño a nivel nacional.

"Cambió el Gobierno, cambiaron las prioridades, y en ese momento, si bien logramos que el sistema empezara a funcionar, tuvimos que conven-





*Jornada de Cierre
Programa Vida Nueva,
año 2012*

cer a las nuevas autoridades de seguir con este programa y de seguir de la misma manera que se había diseñado..."

Se produce el cambio de Gobierno y el programa "Piloto 24 horas", que hasta ese entonces había funcionado como un piloto, pasa a transformarse en "Programa Vida Nueva" y forma parte del programa de gobierno del Presidente Piñera.

"Pero cuando se pega el giro a Programa Vida Nueva, en el fondo lo que se dice es "este no es un piloto"..."esto es un programa de gobierno", y además no es un programa de gobierno así no más, es un programa de gobierno que se tiene que ampliar a veintitantas comunas en 4 años..."

Durante este proceso de cambio de gobierno, la relación con el Ministerio del Interior era esta suerte de equipo en conjunto con SENAME, pero una vez que se comienzan a escuchar los primeros atisbos de

cambios, se ponen en tensión ciertos enfoques del programa; la relación con el Ministerio cambia.

"Entonces ahí se generó un quiebre...como súper importante, un quiebre que nosotros tratamos de contener..."

"Solamente me quedó claro que las relaciones en ese momento, no sé no podían seguir, pero porque en realidad Interior la intención que tenía era focalizarse netamente en infractores..."

Efectivamente, los problemas que se comienzan a generar entre SENAME y el Ministerio del Interior es el cambio de enfoque que se le quiere dar al programa.

"En un momento hubo una decisión política de sacar de dentro de los objetivos, por lo menos desde Interior, del programa a los chiquillos vulnerados en sus derechos y focalizarlo netamente en infractores de ley..."

A partir de esta focalización y por el ingreso del Vida Nueva al programa de gobierno, se le incorpora una meta directamente relacionada con la reducción de los ingresos a unidades policiales.

"Fue en 2010 donde intentan... le ponen la meta del 10% del reingreso, y ahí empieza a cambiar el panorama..."

Si bien, desde SENAME se continúa trabajando en los territorios, bajando el diseño original del modelo, realizando acompañamiento y coordinaciones durante todo el 2010 (proceso de instalación en las comunas), se observa la tensión desde el Ministerio.

"Especialmente desde Interior, las contrapartes no tenían peso, entonces empezaron a ser figuras como informantes. E informantes pa' un lado más que pa'l otro... y se empezó a generar ahí una tensión grande..."

Paralelamente desde el Ministerio se comienzan a tomar decisiones unilaterales respecto de las orientaciones del programa y en SENAME se comienzan a percibir estas decisiones.

"Esta sensación de que el programa del que tú fuiste responsable o uno de los responsables en términos de diseño, estaba siguiendo ciertos cursos que estaban pasando por arriba de los diseñadores... pero al mismo tiempo conservando la misma figura del responsable del desarrollo del programa..."

El hecho más importante que visibiliza la tensión existente a todos los sectores, incluidos a los equipos en las comunas, se produce en el cierre del programa del 2010.

"Al cierre del primer año, cuando Rodrigo Pantoja presenta los cambios que fue en diciembre de 2010, y ahí yo creo que se empieza a poner más difícil la apuesta y hace que en el fondo empiecen a haber dificultades respecto a cómo sigue la Secretaría Técnica".

"Se le quitó el piso a la Secretaría Técnica como instancia para tomar decisiones. Y ahí empezó a ocurrir un trabajo paralelo del que nosotros no teníamos conocimiento... yo creo que ahí empezó a primar una mirada política..."

Cuando se presentan estos cambios en un acto público, ya no hay marcha atrás y se deben empezar a tomar decisiones respecto de cómo continuar la ejecución del programa.

"Nosotros dijimos: "Ya sigamos un camino paralelo, sigamos instalando el tema de la intersectorialidad con los actores con los cuáles nosotros no tenemos dificultad y, paralelamente, tendremos que seguir dando la pelea con Interior respecto de qué es lo que pensamos y hacia dónde queremos llevar este programa".

Es así como paralelamente SENAME mantiene las relaciones con los demás sectores vinculados al programa. De esta forma se continúan las conversaciones con Salud, quienes finalmente acceden a incorporarse al programa Vida Nueva.

"Ahí es donde el año 2011 además aparecen los Equipos de Salud Mental, que están financiados por el Ministerio de Salud y que se instalan en estas 8 comunas..."

"Nuestro rol como salud y salud mental era un aporte más a una mirada transversal comple-



mentaria de las respuestas que deberían dar, que se debería entregar a estos niños y niñas del sector de la protección, (que) ya estaban focalizados en las comunas donde se estaba abordando..."

En este sentido se comienzan a instalar los equipos de Salud en las comunas, para ello los primeros procedimientos fue conversar con los servicios de salud a fin de trabajar en conjunto el proceso de instalación.

"Ahí se convocaron a los referentes de salud mental y de atención primaria para poder trabajar en la propuesta de implementación en las comunas de estos equipos con un diseño que llevábamos..."

Como todo proceso de instalación, los equipos de salud mental también tuvieron problemas, en este sentido se recurre a los servicios de salud a fin de determinar las principales dificultades u orientaciones que eran necesarias para un buen proceso de instalación.

"Eso derivó en la constitución aquí de un equipo de trabajo, aquí digo en el Ministerio de Salud que ya no sólo incorporaba la atención primaria, sino también a salud pública que es la otra subsecretaría y específicamente al programa del adolescente, con quien se trabajó el diseño, la edición y por fin la impresión de un documento de orientaciones técnicas ya, para la implementación de este programa..."

Estas orientaciones permitieron a los equipos de salud mental, al menos en el diseño, conocer los instrumentos y recursos con los cuáles contaban para trabajar en la complementariedad con los equipos Vida Nueva que ya funcionaban en las comunas.

En este sentido aparecen dificultades en la relación con los equipos, en el trabajo complementario. Sobre este punto se volverá cuando se entregue la información relativa a las comunas en la etapa de rediseño.

Además del trabajo complementario, una de los conflictos que reconocen desde el equipo nacional es la posibilidad de contar con el recurso de psiquiatras.

"Ahí también se dio la dificultad pa' llenar los cargos de psiquiatra que en términos muy concreto la dificultad ha sido más que nada por el nivel de honorarios o de remuneración porque son cargos, no es un honorario, están contratados como honorarios, pero en las remuneraciones que ofrece el sector público no son atractivas pa' los médicos, eso más que nada, porque es un cargo además, no son contratados..."

Todo este proceso de implementación, reconociendo las complicaciones y diseñando orientaciones se hace de la mano con SENAME, manteniendo una coordinación mensual o al menos bimensual.

A nivel nacional, desde el Ministerio de Salud, se reconoce un obstáculo que ha sido permanente y que condiciona de alguna forma las posibilidades de trabajo en el modelo. En el Ministerio no existe un equipo destinado al trabajo, a la coordinación de estos equipos pertenecientes al Vida Nueva, no existe la asesoría como se plantea desde SENAME.

"Nosotros no tenemos esa pata, que quizás también es cuando uno mira cuáles son las dificultades pa' la gestión... es que aquí un hubo, no lo pensamos, no, por lo tanto no se pidió como una persona que gestionara o que viniera explícita-



mente a trabajar el programa a nivel de gestión, a nivel central...".

"Ha sido una dificultad porque entre todas las demás acciones que se desarrollan, hay que también dar respuesta a lo que es el modelo de trabajo que se está tratando de implementar, entonces es bien fregado, no hay muchas posibilidad de darle más "penseque" al asunto...".

Muy de la mano con la instalación de equipos de salud mental en los territorios está la incorporación del último componente del programa en términos interventivos, que son las camas de corta estadía, materializadas en la creación de un convenio con la Clínica Renacer.

Por su parte, la Secretaría Técnica sesiona con intermitencias durante 2011, hasta que finalmente por los problemas ocasionados por la tensión entre SENAME y Ministerio del Interior se decide parar su funcionamiento.

"Ok, la secretaria técnica no sigue funcionando, perfecto, pero (...), se siguieron generando las bilaterales con DIPROFAM, con Salud, seguimos insistiendo con Educación, seguimos trabajando con otros...".

Además desde los demás sectores se percibía que el enfoque que estaba intentando entregar el Ministerio del Interior no era el esperado para el modelo de intervención.

"Porque de alguna manera hubo una hegemonía, dentro del espacio de la Secretaría Ejecutiva quizás donde el rol de convocatoria o de coordinación estaba en el Ministerio del Interior que de alguna manera marcaba una conducción que no necesariamente representaba el diseño o la idea,

o las propuestas o modelos de intervención que nos parecían más adecuadas desde salud...".

Dentro de los otros sectores que durante 2011 se mantienen en contacto con el programa se encuentra CONACE, o actualmente SENDA, quienes pretendían en algún momento hacerse cargo de los proyectos PDC, para lo cual se generó una mesa de trabajo en conjunto con SENAME que permitiera ir delineando las orientaciones técnicas de un programa de intervención en consumo problemático de drogas para población vulnerable.

Al mismo tiempo se mantiene el trabajo de asesoría en las comunas y se comienza a estandarizar este proceso conforme a los requerimientos que se observan en el territorio.

"Empezamos a preguntarnos ¿qué lo que es el asesor?, ¿qué es lo que hace el asesor?, no estaba armado eso, no había una propuesta de que lo que hacer en la asesoría...".

Debido a que los nuevos profesionales contratados para realizar la asesoría están haciendo el primer acercamiento a la red SENAME, todo el primer semestre de 2011 se dedican principalmente a conocer los proyectos, lo que implicaba salir mucho a terreno y volver con muchas dudas desde los territorios.

"Porque como no conocen la red, no podían a lo mejor adelantarse a la posible pregunta, tener claridad previa de los lineamientos del SENAME, de cómo funcionan los proyectos, y entonces ese hándicap que ellos no tenían les afecta en el tema de la vinculación y el acercamiento...".



En este sentido cobra relevancia fijar ciertos estándares de trabajo en la asesoría, dar estructura a la labor.

"En algún momento (Andrés) dijo paren, con los chiquillos, no salgan más al territorio hay que pensar que estamos haciendo y empezar a definir qué es lo que tendría que hacer el asesor..."

De este modo se define un diseño de la asesoría (de alguna forma se rediseña lo que se viene haciendo), se genera un ordenamiento el cual se traduce en un plan de trabajo con ciertos focos de atención a nivel de trabajo con los equipos, a nivel de trabajo con las direcciones regionales y/u otras instituciones.

También en el marco de la labor de la asesoría se desarrollan jornadas de trabajo por modalidad que permite ir definiendo el enfoque de cada una en el proceso de coordinación con los otros, pero también el proceso de intervención con los/as niños/as.

"Lo que necesitábamos el 2011 era que se encontraran y que habláramos acerca de cada una de las modalidades..."

Además se comienza a pensar el programa desde una óptica de enfoques de intervención y se empiezan a entregar mayores herramientas a los proyectos en los territorios que permite ir sosteniendo el proceso de ejecución territorial.

En este sentido, se licita y se desarrolla un estudio de salud mental que lleva aparejado un componente de capacitación para los equipos, asociado también a la posibilidad de entregarles mayores conocimientos a fin de coordinarse con lenguajes en común con los equipos de salud mental. Este sería

el primer paso de un proceso de capacitación continua a los proyectos del Vida Nueva, que conlleva que anualmente se diseñe un plan de capacitación según los requerimientos que desde la asesoría se van detectando.

Paralelamente a todos estos procesos, se han mantenido las conversaciones con el Ministerio del Interior a fin de ponerse de acuerdo en los cambios "sugeridos" al modelo. El proceso de coordinación con este actor se visualiza como una crisis, principalmente por el modo en cómo se llevan a cabo estos cambios al modelo.

La interrupción del Ministerio del Interior fue abrupta e imprudente con el trabajo que hasta el momento se había efectuado, tanto así que se caen en momentos de alta tensión entre las instituciones ejecutantes del modelo.

"Un elemento que capturó en el fondo nuestra atención y nuestra preocupación y nos quitaba tiempo, y nos quitaba energías y que teníamos que tratar de contener pa' que no se transformara en una tensión que se reprodujera a nivel territorial..."

Contribuye a esta tensión, que desde el Ministerio del Interior se comienza a elaborar una suerte de diagnóstico del programa que permitiera dar cuenta de las necesidades de cambio del modelo.

"Esta revisión sin que nosotros supiéramos, a todas las OPD y las MGC y los EGC, sobre el funcionamiento del programa, yo creo que eso generó una tensión... fuerte"

Finalmente después de muchas discusiones y reuniones de trabajo de cierto modo se llega a



acuerdo respecto de cuáles serán los cambios al modelo.

Conforme a la focalización que pretendía realizar el Ministerio del Interior en adolescentes infractores, y con ello dejar fuera a aquellos en situaciones de vulneración, se determina que el EGC ya no será el ente derivador del listado 24 horas en las comunas, en su defecto se instalará una Dupla de Evaluación de Riesgo Sociodelictual (Dupla) que trabajará sólo con la parte del listado que incluye a los "infractores" e "inimputables".

Para solventar la falta de un ente derivador para los casos en situaciones de vulneración de derechos, la OPD se haría cargo de gestionar el listado usando para ello las 100 plazas que tenían disponibles para intervención en baja complejidad, de este modo la OPD dejaría de intervenir, dedicándose sólo a diagnosticar y derivar. La OPD podría derivar a la oferta PIB y PIE del circuito de la comuna.

"Afectó el tema de la reducción del EGC, porque eso nos hizo cambiar el diseño del programa. Retroceder al tema que las OPD se hicieran cargo del listado..."

Además el Ministerio del Interior introduciría al modelo Vida Nueva a un equipo especializado en la atención de los casos más complejos "esos en que el PIE no da respuesta". Este equipo se sustentaría en el modelo de intervención familiar realizado por la Multisystemic Therapy (MST), licencia traída especialmente desde Estados Unidos para ser aplicada en Chile bajo todos los registros originales. Este equipo MST tendría derivaciones exclusivas desde el listado 24 horas a través de la Dupla.

Considerando que esta nueva Dupla derivaría casos tanto a MST como a PIE, y resguardando el tema de la cobertura de plazas, se introduce la posibilidad de realizar ingresos a través de demanda espontánea a los proyectos PIE.

Finalmente considerando la meta del programa de ampliarse a 25 comunas en 4 años, se comienza a gestionar para que los diversos sectores involucrados en el programa Vida Nueva soliciten presupuesto para ampliación.

De esta forma se configura un nuevo escenario y un nuevo flujo de derivación dentro del modelo Vida Nueva, que permite determinar esta etapa como del rediseño. La solicitud de presupuesto para la ampliación y las consecuencias que ello conlleva, ya son parte de la etapa de actualidad del programa.

Ahora que se ha explicado el rediseño del modelo de gestión territorial Vida Nueva, es posible adentrarse en los procesos de ejecución territorial y rediseño que se viven en el nivel local.

Durante 2011, luego de vivir la etapa de instalación de los componentes del programa en cada comuna, los equipos Vida Nueva se mantienen trabajando en las coordinaciones en la MGC, en la complementariedad entre proyectos PIE-PDC-PDE, siendo apoyados por la asesoría desde el nivel nacional.

Las comunas de La Pintana y Pudahuel que tuvieron problemas de coordinación durante la etapa de instalación comienzan a resolver sus conflictos y/o al menos generan acciones para intentar resolverlos.



"Creo que dentro del riesgo fue un aprendizaje importante porque nos empezamos a conocer dentro de nuestras rivalidades también, hay temas de ego importantes, que eso es indudable que uno pasa...". (La Pintana)

"Yo creo que la discusión al inicio fue esa, ponerse de acuerdo en quien hace la pega y no pegarse los codazos de quien hace la mejor intervención y quien no...". (La Pintana)

"Por ejemplo el problema de la complementariedad hay histórico aquí en Pudahuel, trató de intervenir SENAME en un momento, por el tema de que no estaban siendo derivados los casos...". (Pudahuel)

"Ahí trataron ellos de solucionar lo de ellos, temas de confianza, luego en un momento SENAME también intervino no me acuerdo si a fines del 2011, también ahí como a nivel regional y me pareció también a nivel nacional trató como de ahí mediar para ver qué es lo que estaba pasando...". (Pudahuel)

"Yo siento que al existir esta como crisis por parte del circuito general de Pudahuel, entra (el asesor) con mucha más fuerza a trabajar con la comuna, lo (que) sin duda trajo avances, en lo administrativo puntualmente, como coordinar la intervención administrativa pero yo siento que en lo práctico siguió existiendo el vacío que finalmente fuera como fuera el caso, igual tenían que estar presentes los tres agentes de intervención...". (Pudahuel)

Puente Alto y La Granja que lograron instalarse adecuadamente, mantienen la coordinación entre

los equipos de los proyectos. En este momento comienzan a surgir los primeros protocolos de trabajo en conjunto.

"Por ejemplo, cómo trabajamos o diferenciamos el trabajo con familias, cómo establecemos por ejemplo protocolos de trabajo, siempre están surgiendo como nuevas cosas, como vamos... establecer protocolos de intervención en crisis (...) tampoco se puede dejar a la familia botada, eso ya como en un punto básico, vimos que era necesario...". (Puente Alto)

"Entrar como en el tema de la complementariedad, que los programas no estaban preparados pa' complementarse, así es como se instala este requerimiento, que vio este desafío de decir: "oye, me equivoqué", y esa cuestión es algo que cuesta escuchar... sabís que me equivoqué, o sabís que no lo sé hacer, necesitamos apoyo...". (Puente Alto)

"Empezamos a establecer diálogos y empezamos a entendernos, y decir y bueno, entonces nos falta un protocolo común del Vida Nueva, qué hacemos frente a estas situaciones, ya, y ahí empezamos...". (La Granja).

"Ahí también surge el tema de los protocolos de trabajo, todo esto va surgiendo a raíz de las conversaciones que se forman ahí entre los equipos y se van viendo cuáles son las situaciones que van generando más complicaciones...". (La Granja)

Estos protocolos se desarrollan en los espacios de complementariedad entre los equipos especializados, pero también en la MGC, a fin de coordinarse para derivaciones y gestión de los casos.



"Efectivamente ha llegado una propuesta de mayor articulación, yo siempre le he dicho, lo bueno que el Vida Nueva tiene es esta capacidad de poder comprender y entender que para desarrollar la tarea, el trabajo y la acción, necesitamos coordinarnos y trabajar con otro..." (Puente Alto)

"Nos ayudó en las MGC, bueno establecer protocolos, las reflexiones... (...) te das cuenta y así como que ya no nos sentimos que el otro ahhh me van a amenazar, me van a criticar, me van a joder, no, sino que está todo en función de mejorar..." (La Granja)

En La Pintana los primeros protocolos no se deben a la MGC sino que al proceso de complementariedad entre los equipos especializados.

"Los primeros protocolos se comienzan a entablar en un espacio paralelo a la Mesa, que era el espacio de coordinación que los PIE tenían con los programas complementarios."

"Vinieron como los primeros 10 mandamientos, que fue el primer protocolo que hicimos el año 2010, y posterior a eso vino como el tránsito... cómo nos funcionaba este tema, entonces estuvimos trabajando un poco casi de forma didáctica, innovando..."

Esto se debe principalmente a que en esta comuna, en lugar de afianzarse el trabajo en la MGC, ésta se comienza a debilitar y deja de entregar sentido a los equipos.

"Yo creo que en algún momento se visibiliza una crisis, un desgaste, un desgano, un sin sentido de la Mesa, entonces... estábamos sentándonos ahí, hubo ruido, discusiones, peleas, ehhh peleas..."

peleas entrecomillas, discusiones de un contexto hartito de bastante carácter italiano, hartito grito, de mover las manos, y ahhh apasionamiento en el debate..."

"Cuando se llevaba otro caso era como, a la MGC, decíamos "oye pero si no... éste mismo caso lo discutimos hace dos semanas con todos estos programas, ¿cuál es el sentido que volvamos a discutir acá?"

Este sin sentido de la MGC recién comienza a resolverse el 2013, cuando los equipos se reúnen y planifican lo que será la gestión de la mesa conforme a todas sus ideas y requerimientos.

En el resto de las comunas el trabajo en las MGC se va desarrollando de manera paulatina, dependiendo del ritmo de cada circuito, pero en general se van coordinando y resolviendo los problemas de articulación.

"Se iban presentando casos, también una parte de la reunión se iba viendo el estado de los programas, ¿ya?, algunas dificultades que iban apareciendo, con respecto de la complementariedad..." (Pudahuel)

"entonces en todo ese 2011, estábamos en la MGC que todo funcionaba aquí en la comuna bien, el circuito todo, elaborando tremendos protocolos, estábamos súper bien, a pesar de que habíamos pasado el terremoto de la adaptación y todo lo demás, pero ya estábamos en proceso de desarrollo y crecimiento..." (La Granja).

El elemento central que dio el soporte a todo este proceso de crecimiento y desarrollo, tanto en las MGC como en la complementariedad fue la asesoría.



"Fue avanzando con (la asesora) no más, yo creo que ella logró un poquito aquí sentar a los equipos, darle importancia al tema, poner la claridad de lo que tiene que hacer uno, qué es lo que tiene que hacer el otro, qué es lo que no tiene que hacer el uno o el otro...". (Puente Alto).

"El caso de la (asesora) igual es... ha sido un aporte importante que ella nos ha retroalimentado, ella siempre como que está preocupada de este tema de las MGC, de las sugerencias por el tema de los protocolos, eso ha sido súper importante porque igual a pesar de que tenemos todos los programas, pero la experticie desde fuera, de que nos haga aportes para hacer todo este tipo de trabajo, ha sido positivo...". (La Granja)

"Una presencia súper importante como en todo lo que ha sido este proceso... yo siento que si bien había como pensamientos distintos tal vez, pero (...) que vaya una persona mensualmente de SENAME a reunirse contigo, de forma sistemática, que te vaya bajando lineamientos que el Servicio, lo que el Servicio espera, que te escuche lo que está pasando en el territorio realmente, que no se queden con un ideal de lo que podría estar siendo el proyecto, algo súper positivo...". (Pudahuel)

"Uno puede tener diferencias y todo el cuento, pero yo creo que le ha puesto bastante hincapié al tema de que podamos juntarnos, y que podamos analizar, que nos acompañen cuando tenemos actividades... entonces, yo creo que en ese sentido, hemos visto que la asesora ha tenido una preocupación importante respecto a que en La Pintana se genere un trabajo mancomunado, y eso ha facilitado yo creo el trabajo...". (La Pintana)

También se destaca el énfasis que pone la asesoría en el desarrollo de planes únicos de intervención (PIU) y los equipos intentan coordinarse para cumplirlo.

"Definimos lo que era el PIU, como teníamos que hacer el PIU, el formato del plan único... y establecimos formas de trabajo... están las reuniones mensuales...". (La Pintana).

"Nos costó yo creo el poder hacer planes de intervención integrados y yo creo que eso fue también por tiempo, desde lo operativo y porque obviamente para nosotros era más importante a lo mejor en etapa inicial llegar a entender un caso y... es hacer el plan, a lo mejor podría ser la misma instancia pero tiempo muchas veces no nos dio". (Pudahuel)

Además del continuo apoyo desde la asesoría, a los equipos se les entregan herramientas a través de procesos de capacitación y estos lo reconocen como relevante dentro de la labor de apoyo técnico.

"El hacer los seminarios, invertir en capacitación, y se empezó a dar como una especie de respaldo, como una política pública...". (La Pintana)

"Yo creo que eso es un hito importante, en términos del apoyo técnico, una capacitación para las equipos...". (Pudahuel)

"Lo otro, las capacitaciones, yo creo que favorecen mucho el trabajo... el hecho que nos capacitemos...". (La Granja)

"Lo que ha hecho bien pa' mí el Vida Nueva es el tema del como por primera vez existe una política, un plan al respecto permanente de capaci-



tación continua. Yo creo que es motivante para los equipos, es algo súper relevante cuando tú trabajas en esto..." (Puente Alto).

Es importante también, en esta etapa de ejecución territorial, la asesoría se acerca a los proyectos PIB y OPD y baja los lineamientos correspondientes a esas modalidades.

"Recuerdo que en ese minuto nos denominábamos el PIB de los 80 que era el PIB como de los 80 casos más los 24, hicimos como la diferenciación, después eso ya tuvimos que irlo cambiando y al año siguiente tener como una mayor integración, hoy día está funcionando perfectamente todo integrado..." (Puente Alto).

"yo siento que otra cosa que ha ido favoreciendo para mí como OPD el trabajo, es la mayor presencia del personal de SENAME que nos viene a apoyar (...) eso ha sido un plus, porque también tenemos más clarito que es lo que se nos pide de SENAME..." (La Pintana).

Cuando los sistema Vida Nueva comienza a tomar forma en las comunas, cuando los lineamientos desde el nivel nacional se han plasmado en lo local y cuando la mayoría de los equipos han entendido el sentido del modelo de gestión territorial, se produce un nuevo proceso de crisis, una suerte de reinstalación del programa en el territorio, que cambia las reglas del juego e invita a los proyectos a reorganizarse y con ello se generan nuevos conflictos y se retoman otros antiguos.

"Ciertos cambios que ejecuta, que pareciera ser así como por su cuenta la Subsecretaría y ahí nos queda... nosotros así como ejecutantes nos van

llegando a nosotros ciertas decisiones, nuevos procesos..."

La abrupta salida de los EGC y su transformación en Dupla de Evaluación de Riesgo se vive en las comunas de diversas maneras, para algunas no es más que un nuevo cambio en el modelo y se debe aceptar como tal, más allá de angustias personales, para otras, es una nueva tensión en el modelo que implica reorganizarse y otorgar nuevos sentidos, mientras para la última no existe modificación debido a la "terquedad" del municipio.

"Lo vamos digiriendo, vamos viendo qué es, y básicamente bueno significó para la comuna, no pa' la comuna, sí para el EGC transformar este equipo en un equipo más especializado, (...) más pequeño que era una dupla no más, un psicólogo y un asistente social para evaluar riesgo socio-delictual, y que por lo tanto eso significaba que el EGC moría como acá..." (Pudahuel)

"Quedó solamente la Dupla de Evaluación de Riesgo, entonces le cambiaron un poco el naípe al sistema, entonces... el cambio también fue perjudicial, entonces ahí generó como un vacío respecto quién, cómo se manejaba esta MGC..." (La Pintana)

"Hubo esta transformación que fue bien arbitraria y quedamos nosotras dos y ahí se nos reduce la lista a solo inimputables e infractores de ley (...) fue un tema súper dañino, que nos daño harto en realidad porque se les había contratado a las personas hasta el 2014 así, prácticamente con proyección del programa".



"Aquí en la comuna nos jugamos y dentro de este Modelo Vida Nueva, en mantener, aquí en la comuna, y dentro de las ocho comunas, La Granja es la única que mantiene el EGC, es decir, nosotros tenemos una dupla que va a visitar a los vulnerados y una dupla que va a visitar a los infractores y cruzamos toda la información y nos mantenemos informados en qué está pasando con este niño...". (La Granja)

Sin embargo en todas las comunas se observa como un proceso de crisis el cambio del EGC.

"A nosotros nos desanimó mucho, o sea esto afecta, porque nos cortó, porque tú tienes instalado un modelo de gestión que se está articulando bien, que está en proceso de adaptación que estábamos creciendo, si no quiere decir que sea perfecto el primer día, porque está en eso, es un programa que tiene que ir avanzando...". (La Granja).

"Porque finalmente yo siento que nos vamos rehaciendo todos, con todos los cambios, cada cambio que hay es un cambio que implica rearmarse, reordenarse, rehacerse, pa' bien, pa' mal, no lo sé, yo siento que avanzamos, que retrocedemos, que avanzamos que retrocedemos, pero es...". (La Pintana).

"Hubo un estancamiento, de hecho en algún minuto volvieron los PIE también a hacer despejes ellos, entonces estaban pero vueltos locos, o sea decían quisiera ayudarte, pero ma' encima tengo que hacer este despeje". (Pudahuel)

"Entonces cuando habíamos logrado consolidar una forma de trabajo, con el equipo que había

crecido, de este ente evaluador del 24 horas y después ¡pum! Corte completo..." (Puente Alto)

Más allá de las formas en que se vivencia la salida del EGC, se reconoce, en algunas comunas, que la Dupla realiza un trabajo de derivación de manera rápida y expedita, al contar con un nuevo instrumento de evaluación, aunque no todos están de acuerdo en el enfoque que se le da.

"La entrevista de una hora, centrado en esas variables, te permite una aproximación, una hipótesis de si este chiquillo requiere o no requiere una intervención, y por lo tanto, si tú tienes ese instrumento listo en el día, al otro día perfectamente ya tú puedes estar derivando..." (Pudahuel)

"Actualmente estamos con derivación ASSET¹⁶, otro instrumento que por lo menos de lo que hemos visualizado acá como equipo los componentes que miden, vienen con muchas más información o sea mucho más, que ya cuando tú ya lo lees te permite dar luces de los que va a ser el caso y al tiro puedes determinar si constituye o no perfil..." (Puente Alto)

A partir del este nuevo enfoque de este nuevo instrumento se observa un cruce de paradigmas que desde lo territorial es difícil resolver.

"El cambio de modelo que implementa la Subsecretaría, esta evaluación de ASSET que se centra solamente en el infractor, es una mirada total-

16 Herramienta de evaluación estructurada, que es utilizada en Inglaterra y Gales, en todos los y las infractores de ley que toman contacto con el sistema de justicia juvenil



mente hacia la conducta infractora del niño y las variables que influyen en ello... ahí nosotros hemos cometido muchos más errores en las derivaciones..." (La Granja).

"Y ahí viene este cambio del Ministerio del Interior, donde los chicos pasan a llamarse de un nombre tan feo, tan extraño y viene toda esta otra mirada, más de sacar al delincuente y no desde la vulneración propiamente tal, yo creo que eso es un retroceso poh, absolutamente, una mirada más delictiva..." (La Pintana)

"Dupla Socio Delictual, Dupla Socio Delictual, y estai trabajando con niños, niños o adolescentes que están bajo un sistema proteccional que no son delinquentes..." (Pudahuel)

"El único problema del ASSET es que como mide como instrumento los factores de riesgo para el ingreso de conductas transgresoras tipificadas como delito, es que si el chico consume drogas, pero no consumió a propósito del hecho delictual, ya no lo droga y después tú te dai cuenta que el cabro sí consume, porque está todo enfocado en función del hecho..." (Puente Alto)

Los cambios que se viven a partir de la salida del EGC también afectan el trabajo desarrollado en las MGC, al menos en las comunas de La Pintana y Puente Alto.

"Y la Mesa deja de analizar durante 2012 casos y comienza a quedar vacío de una, entonces ¿qué? Y con eso el desgano y esa sensación que tenían que ir una vez al mes a una reunión aburridísima y donde ibai a abordar temas que tú ya cachabai..." (La Pintana)

"Y la nueva dupla de evaluación de riesgo dice: Bueno, la existencia de la Mesa no es responsabilidad nuestra mantenerla, o sea, esto tiene que rotar entre todos los programas" ahhh... y ahí la cuestión decae..." (La Pintana)

"Ha habido algunos cuestionamientos el último tiempo, porque la mesa siempre estuvo pensada para trabajar casos, para hacer capacitaciones, para enriquecer en definitiva a los profesionales que estamos trabajando aquí (...) nosotras debemos preparar la mesa, es nuestra labor se supone, pero también se supone que la mesa es compartida... y esto de los cuestionamientos han sido, bueno para qué vengo acá, porque a nosotras lo que nos interesa es ir y saber cómo van en el tema administrativos, cuantos cupos tienen, hacer los seguimientos de nuestros chiquillos en definitiva..." (Puente Alto)

La necesaria incorporación de las OPD a la gestión del listado produce también reacciones diversas incluso dentro de las mismas comunas, sin embargo el consenso se produce en la alta carga laboral que implica el listado 24 horas para las OPD.

"El tema del cambio del EGC a la Dupla, yo creo que eso ha sido un cambio que nos afectó... decir yo creo en contra en el tema de que nos devuelven los listados, que nosotros sentimos que volvemos a foja cero..." (La Pintana)

"Ahí empezamos a trabajar y nos quedamos cortos, muy cortos con el tema del recursos humano, porque además la psicóloga y la asistente social que trabajaban, trabajaban media jornada con Vida Nueva y la otra media jornada se dedicaba



a atender las derivaciones que nosotros teníamos..." (La Pintana).

"Que nosotros nos hagamos cargo de los vulnerados, para nosotros es un listado más de fuente de derivación, porque ahí está toda la otra red que deriva también, entonces en términos prácticos se nos sumó una carga de un listado enorme, que en términos prácticos no hemos podido dar abasto..." (Pudahuel)

"Hubo un período que nos costó mucho llenar los cupos, en buen período donde costó y habían muchas, muchas quejas hacia nosotros en términos de que derivábamos muy lento..." (Pudahuel).

"A partir de febrero, marzo de 2012, lo que nos pilla hoy día es haciéndonos cargo del listado de vulnerados, nosotros lo priorizamos de acuerdo a criterios que trabajamos con el mismo Servicio y definimos cuáles son los que ingresan pa' atención y no. Volvemos como a la realidad normal de la OPD, y nosotros hoy día volvimos a ser un ente de diagnóstico, en este caso, calificación y derivación..." (Puente Alto)

La incorporación de los Equipos de Salud Mental, también se observan como parte del rediseño del programa, y de acuerdo a cada realidad comunal es como se han ido viviendo los procesos de coordinación con este equipo.

"El equipo de Salud Mental es un aporte importante porque como te digo no es solamente el niño, la madre o el padre, hay más familia que a veces está involucrada y que tiene daño y que a veces es necesario prevenir..." (La Granja)

"El 2012 ya estaban los chicos de Salud Vida Nueva, esto también amplía un poco la mirada, permite una apertura, yo siento que le dio un plus a Vida Nueva, (...) porque cualquier caso que nosotros veíamos que era complejo y que necesitaba una atención prioritaria en salud, nosotros los podíamos ver a través del programa del COSAM de Vida Nueva..." (La Pintana)

"A principio de 2012 se viene como otro apoyo más a la comuna, a través de los equipos de Salud Mental... y ese ha sido todo un proceso que también viene a complementar el trabajo de los PDC, entonces ahí se generó otra dificultad, cómo en qué minuto derivar al PDC o en qué minuto derivar a los equipos de Salud Mental..." (Pudahuel)

"Nunca hubo una coordinación fluida como sí se logró después con los dispositivos, (...) nosotros cuando apareció el equipo mandamos una derivación como de 15 casos y nunca hubo respuesta a eso" (Pudahuel)

"También ha sido positivo que han llegado mayores dispositivos de Vida Nueva a la comuna. Porque no sacabai na con tener PIB y PIE si no estaban los programas complementarios, si quedábamos cojos en el tema de salud mental, entonces que se haya instalado la UAC, la Unidad de Apoyo Clínico, han sido aportes..." (Puente Alto)

Un componente excepcional se vive en algunas comunas, que dado la necesidad por la cantidad de demanda existente, deben incorporar nuevos proyectos a la red Vida Nueva. Más allá de la nueva necesidad de coordinación con estos proyectos, siempre se destaca la importancia de contar con ellos.



En el caso de La Pintana, durante 2012 llega un nuevo proyecto PIE y la red en general los recibe sin mayores problemas.

"Ellos fueron bien recibidos y se dejaron también acoger, porque se necesitaba mucho, 'tonces fue como rápido, fue una súper buena decisión..."

"Te da otra mirada, o sea tú dices "lo hacen distinto", pero hacerlo distinto no significa hacerlo mal... significa que lo hacen de otra forma, y nosotros también hemos aprendido de la forma que tienen ellos..."

En Puente Alto, se agregan a la red Vida Nueva dos proyectos PIE en los sectores de la comuna que habían quedado sin intervención del programa (Sector 1 y Sector 2) y que eran necesarios por cuanto la demanda de atención allí era bastante, y además se suma un PIB que anteriormente no había aceptado la ampliación de plazas.

"La instalación del (PIE) sector 2, súper positivo, porque había un grupo de niños que no tenían demanda, y de hecho todavía no es cubierta toda la demanda de casos de alta complejidad en la comuna..."

"Se sumó PIB que en su momento no había tomado el aumento de cobertura de plazas, y ahora sí va a atender el listado que era el PIB Trigal, por lo tanto hoy en día como que la mesa está completita..."

La posibilidad de ingresar casos desde demanda espontánea a los proyectos PIE, se observa como relevante, considerando la baja de derivaciones que se produce en la mayoría de las comunas por la salida del EGC.

"En un principio los ingresos era solamente por el listado 24 horas, porque ahora con la nueva licitación, hay demanda espontánea, derivación de tribunales, de otros equipos de la red, es mucho ahora más... más fluido..." (La Granja)

"Yo creo que hicieron hartas cosas buenas... para los PIE, es que pueden hacer sus propios ingresos... me explico bien, que no solamente tengan que venir vinculados a la Dupla. O sea, si un actor clave te deriva un caso a PIE tú lo puedes tomar. Eso también fue un cambio relevante, importante..." (La Pintana)

"El año 2012 se abre la oferta a las redes de derivación por lo menos espontáneo, tribunales, pesquisa del equipo de territorio, sobre todo nos exigen solamente que el 50% sea de la dupla OPD y de la dupla de evaluación de riesgo..." (Puente Alto)

En algunas comunas gracias a la incorporación de la demanda espontánea se visualiza un cambio de perfil en los sujetos de intervención del PIE, lo cual ayuda a tener mejores resultados con los casos.

"Yo creo que esta apertura a la demanda espontánea baja la gravedad del compromiso biopsicosocial del consumo problemático, entonces yo creo que si no tenemos dispositivos, hospitales, comunidades terapéuticas súper que haya cambiado el perfil..." (La Granja)

"Estamos en el fondo ahora recibiendo un perfil al que le podemos dar esta modalidad de atención, la complejidad que teníamos antes requería sí o sí otro dispositivo." (La Granja)



"Nuestro perfil cambió, hemos visto ahora un cambio más hacia las violencias, en términos de las relaciones, más que la comisión de delito..." (Puente Alto)

"Un cambio de perfil súper grande, porque al comienzo el perfil era de alta complejidad, no solo en el tema de vulneración de derecho sino que también en la comisión de delitos con alto compromiso delictual..." (Puente Alto)

Finalmente, la incorporación de los equipos MST a la red Vida Nueva, se visualiza en todas las comunas como un componente relevante, pero al que hay que estar observando a medida que avanza su ejecución. De todas maneras, se reconoce que no logra cumplir las expectativas de atención a los casos más complejos.

"Y en 2012 es donde aparece el Terapia Multisistémica, yo creo que, encuentro que es una buena apuesta (...) siento que la terapia, o sea el trabajo con las familias es súper intensivo, pa' ellos es bastante agotador, que no están acostumbrados yo creo a esos modelos de trabajo..." (La Granja)

"Yo creo que sí funciona, pero con familias sacadas con pinza y acá en la comuna no hay familias sacadas con pinza..." (La Pintana)

"O sea este equipo que viene como a resolver mayor vulneración que el PIE supuestamente, tiene algunas características excluyentes como son el consumo problemático de drogas, como lo son ausencia de adultos responsables, y la presencia de alguna patología psiquiátrica. Por lo tanto, estos niños que son los más complicados y con los que supuestamente iban a atender el perfil

más complejo, vuelven a quedar excluidos del sistema..." (Pudahuel)

"Ahora lo que sucedió, es que quedó invisibilizado el perfil de casos complejos de la comuna (...) en un momento se nos señala que la Terapia iba a atender a los casos de alta complejidad y nosotros, súper bien, porque estos chiquillos los vamos a poder derivar a ese espacio... pero se quedaron como sin un nicho..." (Puente Alto).

A grosso modo, este es el proceso de rediseño en las comunas. Una vez instalados todos los elementos de cambio del modelo, tanto de aquellos cambios ejecutados por Ministerio del Interior, como de los cambios producidos en el transcurso del programa, a fin de entregar mayor recursos a las comunas que se viven en ellas como rediseños del modelo, esta etapa llega a su fin.

La próxima etapa consistirá principalmente en el momento de la acomodación de los actores comunales a estos cambios del modelo, además de la continuación de las actividades regulares del programa. Sin embargo, de esta etapa no es posible obtener mucha información considerando que se está desarrollando en la "Actualidad".





Curso de Capacitación
en Intervención con
Familia, año 2013

6 “Actualidad” (2012-2013)

Como se planteó recientemente, esta etapa “Actualidad” debe precisamente su nombre a lo que está ocurriendo a partir del año 2012 y se mantiene vigente. Sin embargo, han sucedido ciertos acontecimientos que pueden relatarse dentro de este proceso del programa aún cuando no es posible distinguir cómo los procesos a nivel nacional van impactando en el territorio.

Durante el 2012 se comienza a instalar de manera continua un plan de capacitación anual para los equipos de proyectos Vida Nueva, así como se

desarrollan capacitaciones vinculadas a Entrevista Motivacional, Gestión Organizacional, Peores Formas de Trabajo Infantil (PFTI), entre otras acciones.

“El 2012 fue capacitación... el tema de Entrevista Motivacional, empezamos a ver, a reforzar con otros lo que había que reforzar en ese momento...”

También en 2012 se cumple con la promesa de instalación de camas de corta estadía y se le adjudica a Clínica Renacer, quienes se encargan de realizar el proceso de desintoxicación requerido por algunos casos para continuar con su intervención





Lanzamiento Libro
Cuidado de Equipos,
año 2013

psicosocial. Si bien, la introducción de este dispositivo de apoyo se incluye dentro de la etapa de rediseño, su proceso de implementación se mantiene vigente hasta el día de hoy y por ello también es parte de esta etapa.

"También es como, es la apertura al mundo privado operado a través de la clínica de corta estadía..."

"Tener la Clínica, tener la posibilidad y tener la conversa interventiva de algunos equipos con los, con esta clínica, yo creo que nos ha permitido a nosotros ver de que la demanda no es tanta, y que son otras cosas las que hay que reforzar ahí..."

Además, durante esta etapa se mantiene el trabajo intersectorial principalmente con Ministerio de Salud, SENDA y se retoman las coordinaciones con

Ministerio del Interior, que durante la etapa del rediseño se vieron un poco cortadas.

En este sentido se avanza en el trabajo de complementariedad a nivel nacional entre los equipos de salud y los proyectos SENAME.

"Yo creo que la visión de ambas instituciones de que el trabajo complementario es la base para poder sostener la intervención o los tratamientos, como quiera llamárselo, con los niños y eso es casi como dogma de fe..."

A pesar de ello, aún no se logra la complementariedad en todas las comunas entre los proyectos de estas dos instituciones, pero se intenciona el trabajo en conjunto desde la asesoría.

Este último elemento también continúa sus funciones durante esta etapa y cada día se va decantando y afinando más de acuerdo a las necesidades vistas en el territorio.



"Que es distinto ahora, que yo acompaño, pero acompaño en lo administrativo y todos esos temas pero en un proceso que ya está andando..."

"(Falta) sistematizarlo de alguna forma, hacer... sacar alguna idea de lo que hicimos en el año, y cuáles son los focos de trabajo pa'l siguiente..."

"Yo creo que ahí también sigue perfilándose el rol, no creo que sea una pega más, yo creo que efectivamente, el rol del asesor, es darle carne y armar el programa, eso que está ahí, llevarlo al terreno y hacerlo carne ahí..."

Durante 2012 aparece, también, el proceso de ampliación. Proceso que, si bien, se comienza a pensar desde el momento en que el programa se incluye dentro del plan de seguridad "Chile Seguro", tiene su primera expresión en la solicitud presupuestaria y en la posibilidad de ampliación que se le entrega a Ministerio de Salud, quienes logran incorporar equipos de salud mental en tres comunas del norte, Arica, Alto Hospicio y Antofagasta.

"El 2012 seguimos con tres comunas en el norte que ahí no tuvieron expansión en SENAME pero nosotros sí, los instalamos en el mismo modelo..."

A partir de esta imposibilidad de ampliación desde SENAME se elabora una estrategia de vinculación con las direcciones regionales y se instalan las coordinaciones con los equipos de proyectos SENAME regulares en las comunas correspondientes, pero sin entrar en funcionamiento aún todo el modelo de gestión territorial.

"Dado que no hubo crecimiento de recursos asociados a Vida Nueva por SENAME, lo que se

hizo fue trabajar con SENAME regional y central, con los flujos de derivaciones, los equipos que iban a trabajar y se implementa a nivel local en una coordinación que involucra a las referentes de salud mental de cada servicio de salud, y van los representantes de SENAME regional en donde ahora ya son ellos los que van teniendo esta coordinación como mucho más periódica".

Actualmente se mantiene la solicitud presupuestaria para ampliar el programa desde sus componentes de SENAME, intentando coordinarse con Ministerio del Interior e instalarse en las comunas ya favorecidas por la ampliación del sector Salud.

Otro elemento importante durante esta etapa es el proceso de evaluación del programa, desarrollado por DIPRES y que permite tener los primeros acercamientos a la eficacia y eficiencia de este modelo de gestión.

"La evaluación DIPRES, porque también permite a los equipos mirarse, mirar el sistema, yo creo que esta instancia de juntarse en la MGC y que algunas comunas preparan la presentación pa' DIPRES... yo creo que dio el sentido de que este es un programa que es construido entre todos".

"O sea, no están siendo evaluados ustedes, no está siendo evaluado el programa, estamos siendo evaluados como programa, somos un piloto, tenemos que demostrar que esto funciona o no funciona".

A partir de este mismo proceso de evaluación es que surge desde el nivel nacional y también desde las comunas la impresión que la etapa que está vi-



viendo el programa en estos momentos podría ser la de "consolidación".

"Se logra porque en el fondo es tema como del trabajo colaborativo de verdad está siendo posible, no es solamente un discurso dentro de los que trabajamos acá en el Vida Nueva a nivel central..."

"La consolidación ya se siente, la madurez del proyecto, en las Mesas de Gestión de Casos también o sea se siente también esa madurez en las discusiones en lo que se va logrando, en los avances..."

"Siento yo que ahora al parecer estamos todos los que tenemos que estar y ya estaríamos como entrando a una etapa de consolidación..."

"Yo encuentro que el 2012 empiezan a verse los frutos... en el trabajo y el libro una muestra de ese fruto. ¿No veí que era verdad que esto era construido entre todos?, ustedes (a los proyectos) nos están diciendo como se hace la pega, la complementariedad en los territorios... ustedes nos están diciendo como se hace el trabajo de red a nivel territorial... Entonces el Vida Nueva adquiere rostro territorial..."



Conclusiones de las Etapas del Programa Vida Nueva

Se han presentado en este informe las primeras cuatro etapas de constitución del Programa Vida Nueva: Antecedentes, Diagnóstico, Diseño, e Instalación, cada una de las cuáles tiene diferentes características e hitos relevantes.

En la **etapa de Antecedentes** se observa el nacimiento del problema principal que funda las bases del Programa Vida Nueva, el cual parece ser la enorme demanda que genera la incorporación de los Municipios al convenio del PSI:24 horas, lo cual afecta de sobremanera a las OPD, en su calidad de oferta local "puerta de entrada" al sistema de protección de derechos.

Se observa un primer acercamiento al trabajo intersectorial (como programa Vida Nueva) cuando la DIPROFAM en un ánimo de contribuir a detectar de manera temprana los casos de vulneración de derechos e infracciones pone "en jaque" la oferta local y tensiona al SENAME y hace surgir la necesidad de instalar más y mejor oferta para la atención de niños, niñas y adolescentes derivados del listado 24 horas. Esto genera la posibilidad de que tres instituciones del Estado se "sienten" a conversar sobre una problemática en común. Y este se constituye en el **primer hito** relevante del programa, "**la voluntad político-técnica de trabajo intersectorial**".

Lo anterior, genera la oportunidad de crear una propuesta de trabajo en conjunto SENAME-DIPROFAM-Subsecretaría de Carabineros, que permitiría observar por primera vez una modalidad de trabajo intersectorial desde lo local y desde lo nacional al mismo tiempo. Acá se observa el **segundo hito** relevante que es cuando los actores involucrados deciden "**crear una respuesta atingente, oportuna y pertinente para los niños, niñas y adolescentes provenientes del listado 24 horas**". Este hito es el que marca el paso desde la etapa de Antecedentes al Diagnóstico del problema.

En la **etapa de Diagnóstico** se caracteriza por el nacimiento de un equipo de trabajo dedicado a construir una alternativa de solución de acuerdo al problema identificado en la etapa anterior, pero para ello deben acercarse y mirar detenidamente las características del problema que tienen al frente.

De esta manera deben definir, en conjunto con DIPROFAM (y acá se remarca el compromiso de trabajo intersectorial), las comunas que tomarán como referente para construir-instalar un piloto de atención. Queda de manifiesto que el **tercer hito** del programa es la "**definición de las 8 comunas piloto**".

Una vez definidas estas comunas el equipo de trabajo puede adentrarse en diagnosticar las caren-



cias, las brechas o las disrupciones que hacían que el problema de atención a niños/as y adolescentes del listado 24 horas quedaran o se mantuvieran sin atención.

De esta forma se identifican cuatro variables relevantes que deben ser mejoradas o articuladas con una nueva mirada a fin de poner solución al problema en cuestión: la falta de coordinación a nivel local, la falta de oferta a nivel local, la focalización en un sujeto de atención específico y, por tanto, la casi nula atención para el sujeto que no correspondía a esas características y los errores que contenía el listado 24 horas que hacían retrasar el despegue y diagnóstico de los casos. El momento en que se **identifican estas variables**, que sin duda son aquellas que cruzan de manera transversal el diseño del programa, es el **cuarto hito** del programa. Este hito marca el comienzo de la etapa de diseño del programa.

La **etapa de Diseño** del programa se caracteriza principalmente por la construcción constante de nuevas ideas o componentes del programa y al mismo tiempo por la co-construcción del modelo en conjunto con otros.

Durante la etapa de diseño el componente de trabajo intersectorial adquiere mayor relevancia, si bien el equipo de trabajo observa esta etapa como más bien solos, *"Tengo la impresión de que el diseño fue una pega bien solo... Bien solo, yo creo que el diseño fue... fue una pega más bien SENAME y en algunas conversas de la... Subsecretaría y la DIPROFAM, pero en el fondo... Nosotros asumimos el diseño desde acá digamos..."*; la realidad del diseño dista mucho de ser "solos".

En esta etapa se va dando respuesta a las necesidades observadas durante el diagnóstico, es así

como al principio se espera entregar atención sólo a través de la oferta PIE, oferta que valga decir está siendo monitoreada por un equipo a nivel nacional y que entrega una propuesta de intervención centrada en la lógica territorial y con una focalización preferentemente barrial a fin de hacer un zoom a las prácticas cotidianas de los territorios que influyen directamente en cómo se aborda el sujeto de atención y como se desarrolló el trabajo interventivo. Desde esta mirada se incluye la oferta PIE en este modelo de programa, pero además se observa la necesidad de satisfacer la demanda de atención para sujetos en situaciones de vulneración de derechos con baja o mediana complejidad. Así nace la inclusión de oferta OPD para la baja complejidad y PIB para la mediana complejidad. Con la definición de esta oferta se esperaba dar respuesta a la necesidad de oferta a nivel local, pero, y acá nuevamente se muestra el componente de trabajo intersectorial, se presenta esta propuesta a los Alcaldes de las comunas y ellos retroalimentan este diseño solicitando la **inclusión de oferta para temáticas de salud y educación**. Pareciera ser que este momento se transforma en un nuevo **hito** relevante para el programa.

Este hito genera la necesidad de ampliar el trabajo intersectorial a otros sectores del Estado, los cuáles si bien en primera instancia no entregan una respuesta satisfactoria, a medida que avanza el trabajo intersectorial y mediados también por otro hito del programa, se van sumando al diseño al menos en términos técnicos.

Para satisfacer la necesidad de coordinación de la oferta local, en primera instancia se piensa en la posibilidad de crear grandes proyectos integrales que incluyan tanto la oferta psicosocial en temas



de infancias como también oferta de salud mental y oferta de educación; sin embargo, debido a uno de los grandes obstaculizadores del programa como es la ley de subvenciones, que impide instalar este tipo de proyectos se deben crear dos nuevas modalidades enfocadas en temas de salud mental, específicamente consumo de drogas (PDC) y temas de reinserción educativa (PDE). Con tres proyectos interviniendo a un niño, se observa la necesidad de una alta coordinación entre ellos; y para esto, se deben crear dos soportes al modelo del programa, el primero una **asesoría técnica** que acompañe los procesos interventivos y que vaya guiando el trabajo local bajo un enfoque territorial y de redes, un equipo que orienta a los equipos de los proyectos en cómo trabajar de manera complementaria. Y este sin duda es un nuevo **hito** relevante para el programa.

El segundo soporte del trabajo de redes a nivel territorial es la Mesa de Gestión de Casos (MGC), que viene a ser el lugar donde se instala la lógica territorial de la intervención, que permite sentar a todos los actores locales que sean necesarios para el trabajo de un caso en particular, pero al mismo tiempo fundando las bases de un modelo de gestión territorial a nivel local, el lugar donde se grafica el programa como un sistema de atención.

Para apoyar en la labor de despeje del listado 24 horas, considerando los tiempos de corrección de errores y diagnósticos de cada caso se invita a participar de manera más concreta a otro sector del Estado, Ministerio del Interior, ellos se transforman en un aliado estratégico que permite llevar a la práctica, basados en su experiencia de trabajo con el listado 24 horas y con los municipios a través de los FAGM, una oferta local (Equipo de Gestión de Casos, EGC)

que se transforma en la puerta de entrada del sistema de atención que se diseña para el programa. Este **EGC sumado a la MGC** completa el modelo del programa a nivel territorial y es identificado como otro **hito** del diseño.

Al mismo tiempo que se construyen soportes para el trabajo territorial a nivel local, el diseño del programa va armando soportes de trabajo a nivel nacional que se pueden observar como un símil del trabajo que se realiza a nivel local.

Los soportes son tres: la Secretaría Técnica, que es la instancia político- técnica que valida el trabajo de diseño y posteriormente la instalación del programa, es aquella donde se presentan las decisiones del modelo de gestión del programa, liderada principalmente por las instituciones que financian la oferta (SENAME y Ministerio del Interior), que han logrado tal integración del trabajo que figuran como una sola unidad de trabajo. Esta figura podría ser el símil nacional de la MGC.

La comisión de expertos, se propone como la instancia técnica y con respaldo científico, que permite mirar las acciones que se desarrollan en el programa a fin de mantener una mejora constante en el diseño. Una idea similar a la Asesoría técnica a los equipos.

Finalmente, el soporte más relevante que se diseña y que permite de cierto modo generar una institucionalización del programa, es la **creación de un equipo de trabajo especial para el Programa Vida Nueva**, que tiene dentro de su estructura todos los componentes necesarios para el correcto funcionamiento del programa, desde el diseño, el control de la gestión (recursos), el acompañamiento técnico (asesoría), la coordinación (trabajo intersectorial), la



ejecución. La instalación de este equipo de trabajo es el **hito** que de alguna forma cierra el proceso de diseño del programa.

Estos soportes sumados al modelo diseñado a nivel territorial, constituyen el diseño general del modelo de gestión territorial del Programa Vida Nueva.

Este tipo de diseño no habría sido posible sin el **hito** más relevante de esta etapa, la **disponibilidad de los recursos económicos** para la instalación del programa. Este hito está secundado por el soporte político que entrega la Subsecretaría de Carabineros al programa, quienes desde el primer momento apuestan por una solución a la problemática de atención y usando sus atributos político-técnicos perseveran hasta conseguir los recursos económicos necesarios para financiar la propuesta. Del mismo modo el respaldo técnico desde la jefatura del departamento de Protección de Derechos y del Servicio entregan el soporte para que la propuesta pueda diseñarse alejada de los vaivenes constantes del sistema público. No es común que un programa público se tome dos años para diseñar una propuesta de trabajo y sin duda ese soporte, tanto político como técnico, se transforman en un facilitador del trabajo. Si bien existe una ventana de oportunidad gracias a la contingencia, es muy posible que dado el trabajo sistemático, ordenado e intersectorial que se lleva a cabo, la propuesta hubiese obtenido los recursos económicos necesarios de igual forma.

Sin embargo, lo relevante de la entrega de recursos genera ciertos inconvenientes que es necesario vislumbrar, dado que todo presupuesto fiscal debe ser ejecutado cuanto antes para mostrar una eficiencia en el gasto de los recursos, el proceso de diseño se ve interrumpido e incluso nunca se termi-

na la propuesta original. Frente a esta situación el diseño del programa se extiende y se cruza con la etapa de instalación del programa, generando que soportes, como la asesoría y la evaluación, no queden suficientemente diseñados y se vayan "armando" en la práctica, a pesar de que esto ayuda a la generación de un modelo inductivo que rescate los aportes de los territorios al diseño.

La **etapa de Instalación** del programa se caracteriza principalmente por el proceso de instalación de oferta en las comunas, se traslada entonces el diseño al territorio y se comienza a plasmar el modelo de gestión territorial Vida Nueva en el nivel local. Cabe señalar que esta etapa se va superponiendo al diseño del programa.

Es en esta etapa donde se observa la normal y común tensión entre el diseño y la implementación. Este programa no está exento de ello y se comienzan a observar las primeras dificultades u obstaculizadores tan inherentes a este proceso.

Se parte a través de la instalación en las comunas de los primeros proyectos, los PIE, los cuáles una vez emplazados se encuentran con la primera dificultad que es la falta de un equipo que gestione el listado y les derive los casos. A raíz de ello los proyectos PIE deben solventar su necesidad de cubrir las plazas realizando tanto el despeje de los casos como la misma intervención. Si bien, en la comuna de La Granja, existía un equipo que gestionaba el listado, por la necesidad imperiosa de ingresar casos, los PIE también apoyan el proceso de despeje.

Acá se presenta el primer gran obstaculizador, **la ley de subvenciones**, que impide tener un proceso de instalación e implementación más alargado en el



tiempo, previo al ingreso de los/as niños/as y adolescentes, que incluya no sólo la instalación física de los proyectos, ya un elemento tensionante dada la necesidad de ubicarse dentro de los territorios focalizados, sino también una implementación correcta de los equipos de trabajo que no esté vinculada a la cobertura de las plazas. Esto impide que los equipos tengan tiempo y recursos para prepararse como tales y el mismo tiempo incluso hay proyectos que no han terminado de completar su equipo debido a la falta de casos que permitiría costear el pago de las remuneraciones a los profesionales.

Pero el alcance de este obstaculizador no se reduce al proceso de instalación física, sino que se mantiene durante todo el proceso de instalación, y probablemente también en las otras etapas del programa, tensionando continuamente las derivaciones, y por tanto, el trabajo en conjunto entre PIE y proyectos PDC y PDE, considerando la falta de cobertura de plazas de los proyectos complementarios y con ello el proceso de egreso e ingreso de casos.

Como conclusión en términos de instalación, se tiene a un equipo incompleto que al mismo tiempo que busca un lugar físico para instalarse, en territorios que dificultan aún más este proceso, compra los materiales de trabajo (esto incluye equipamiento físico y materiales de oficina), despeja casos del listado 24 horas, ingresa casos a diagnóstico e interviene. Es decir se les pide a los proyectos, especialmente PIE, que sean súper equipos.

Todo este primer momento de la instalación se observa desde las comunas como un momento de caos o de crisis, incluso de incertidumbre, se les pide a los equipos que trabajen de manera coordinada, pero no se tienen aún las condiciones para hacerlo.

Así se observa el segundo obstaculizador del proceso, que fue **la instalación de la oferta de manera desfasada**. Por razones más bien de corte administrativos y de gestión, la llegada del programa a las comunas se fue haciendo por cuotas. Primero los proyectos PIE, luego los PIB y aumento de plazas OPD, luego PDC y PDE y finalmente la puerta de entrada al sistema Vida Nueva, el EGC. El momento en que se logra tener **instalada toda la oferta del sistema de atención**, es el primer **hito** de esta etapa.

Cada vez que se instalaba un nuevo proyecto el circuito que lograba armarse dentro de las comunas se tensionaba y debía lidiar con la incorporación de un nuevo actor, que vivía, además, las mismas dificultades de cobertura de plazas y de equipo incompleto por falta de recursos, que sus antecesores.

Frente a este escenario, de caos o de crisis, es inevitable que surjan tensiones de carácter "personal" entre los equipos pertenecientes al programa, cada proyecto está lidiando con la necesidad de enraizarse en la comuna, de ser parte del circuito y de cumplir el objetivo que se le encomendó, por tanto el requerimiento de ponerse de acuerdo para trabajar en conjunto pasa a segundo plano. Acá se vuelve vital un buen acompañamiento tanto de los supervisores como de los asesores técnicos del programa.

En este sentido, se observa a la asesoría como un elemento clave y facilitador de la instalación, por cuanto son estos profesionales los encargados de bajar los lineamientos del programa y entregar las directrices claras de lo que se espera desde el nivel nacional (el diseño) a ejecutarse en el territorio; sin embargo, existen comunas que alegan la ausencia de estos lineamientos claros en el proceso de ins-



talación y de alguna forma esto los perjudicaría al momento de coordinarse con los otros proyectos.

Además, específicamente en La Granja, se observa un elemento clave, un facilitador, para el desarrollo del programa: el compromiso del municipio, quien dispone de una persona que cumpla el papel de liderar a todos los equipos, de conducir a los equipos al objetivo en común que tienen como programa Vida Nueva, los niños/as y adolescentes que están siendo atendidos. Esta persona clave cumpliría un rol de asesor desde dentro de la institución colaboradora que orienta a los equipos en el mismo sentido que lo hacen los asesores desde el nivel nacional. A partir de esto se destaca un elemento relevante, el **compromiso de la institución colaboradora** en el modelo de intervención del programa Vida Nueva y con los objetivos del programa.

Cuando en La Granja se logra visualizar este objetivo, cesan los problemas de coordinación, o al menos baja la intensidad de los problemas, y comienzan a entender y a participar del modelo de gestión de territorial. Este es un hito en la comuna, **lograr visualizar el objetivo en común**, y es el hito marca el cambio del proceso de instalación a un proceso de ejecución del modelo.

En la historia del resto de las comunas analizadas, que se observa hasta la etapa de instalación, pareciera ser que aún no se visualiza este objetivo en común, por tanto se mantienen los problemas de coordinación. En Puente Alto, no existen mayores problemas de coordinación aunque al parecer, la columna vertebral que engancha a todos los proyectos no es necesariamente el modelo de intervención, sino la exuberante cantidad de casos que ingresan al listado 24 horas, lo cual los haría focalizarse a fin de

responder a esa necesidad, pero aún no queda claro que la buena coordinación se deba principalmente al compromiso con el modelo de gestión territorial.

Otro facilitador que se identifica en la instalación en la comunas es la **confianza**, la mayoría de los profesionales que llegan a trabajar a los proyectos Vida Nueva, han sido parte de los equipos que diseñan los proyectos para la licitación o han trabajado anteriormente en proyectos de la comuna, de tal modo que se conocen entre sí, conocen su forma de trabajar y por tanto les es más fácil coordinarse.

En resumen se configura en La Granja un abanico de facilitadores que permiten que la instalación del modelo de gestión sea menos caótica, menos conflictiva que en el resto de las comunas; un liderazgo único, un solo colaborador, un municipio comprometido, confianza entre los profesionales, un buen acompañamiento desde SENAME y desde Ministerio del Interior.

En La Pintana, la mayoría del circuito Vida Nueva se encuentra dentro del municipio, pero se advierte un municipio descentralizado, con departamentos municipales bastante independientes, y donde los proyectos Vida Nueva están repartidos en diferentes reparticiones municipales, por tanto, si bien tienen en el Alcalde la jefatura en común, no responden a los mismos jefes directos, a diferencia de La Granja donde la jefatura directa es la misma para todos los equipos Vida Nueva.

Además, se observa la falta de directrices, lineamientos y apoyos desde la asesoría, tanto de SENAME como de Ministerio del Interior, lo que ayuda a la generación de un clima de desconcierto entre los



proyectos, quienes, en su mayoría, no logran tener las claridades suficientes para el trabajo en conjunto.

En el caso de Puente Alto, la coordinación se facilita dado que los proyectos PIE y PDC pertenecen al mismo colaborador, Fundación León Bloy, lo cual da la confianza para realizar críticas constructivas a la labor de cada equipo.

También porque las instituciones que integran el Vida Nueva, ya tienen experiencia en la comuna y de alguna forma conocen el circuito de programas que integran la red, así se transforman en un soporte para los nuevos equipos.

Por otro lado, como se dijo anteriormente; además, es muy posible que la adecuada coordinación que se da en el proceso de instalación en la comuna de Puente Alto, esté asociada a la necesidad urgente de gestionar y atender la importante cantidad de casos que existen en los listados 24 horas.

Finalmente en Pudahuel, existen diversas instituciones ejecutando proyectos Vida Nueva, lo cual si bien aporta en diferentes alternativas de intervención, genera tensión por la falta de un enfoque en común. Cada cual trabaja en su "parcela" y la puesta en común de miradas y lineamientos no se logra al menos en la etapa de instalación.

En el nivel nacional, el proceso de instalación se observa cómo el momento en que se hace tangible el modelo diseñado, se visualiza lo que ocurre en las comunas y al mismo tiempo se mantiene el trabajo de diseño y de coordinación intersectorial.

Se realiza la gestión con los municipios y con las Organizaciones Colaboradoras Acreditadas (OCAS) para instalar el modelo físicamente, pero al mismo

tiempo se van instalando los sentidos y los enfoques de este modelo.

Durante este proceso es cuando se elabora o esboza el primer diseño de asesoría técnica, a un nivel puramente ideal, donde se realizan apoyos a nivel más macro, en encuentros comunales, se baja al nivel territorial apoyando la instalación física de los proyectos, se configura la idea de asesoría técnica como un proceso donde se piensa la comuna como un circuito de atención y esa idea se comienza a traspasar a los proyectos a través de las Mesas de Gestión de Casos (MGC), pero aún no se escribe el diseño de la asesoría. Se resalta en este proceso, **el trabajo mancomunado** con el Ministerio del Interior, el cual se transforma en un facilitador para el desarrollo del programa en las comunas.

Paralelamente se observa la necesidad de incorporar al modelo un elemento clave que había quedado hasta ese momento fuera del diseño, **la supervisión**. Se comienzan a presentar las primeras luces de un trabajo de coordinación entre el supervisor de SENAME regional y el asesor de SENAME nacional que tendrá su cúspide durante 2012.

Al mismo tiempo que se configura el trabajo de asesoría y se realiza la instalación en las comunas, el programa se comienza a presentar como un referente en materia de enfoque sistémico. Se observa acá una suerte **consolidación del modelo de trabajo Vida Nueva**.

El proceso de instalación, del mismo modo que el proceso de diseño, se ven marcado por un **hito** que es la **creación de un equipo de trabajo exclusivo para el programa Vida Nueva**. Este hito, en términos de nivel nacional, marca el paso de un proceso



de instalación a una etapa más bien de ejecución del modelo.

Sin embargo, el **hito** más importante del proceso de instalación del programa, es el **cambio de gobierno**. Este hito marcará el destino del programa, partiendo por un cambio de nombre, pasa de Piloto 24 horas a Programa Vida Nueva, y más tarde generando una etapa no contemplada dentro del diseño del programa, el rediseño.

La **etapa de Ejecución Territorial y Rediseño** se caracteriza principalmente por el proceso de cambios al modelo original del programa, se vive un desfase entre la ejecución territorial con el diseño 2010, y un momento en que a nivel nacional comienzan a realizarse cambios que sin duda afectarán el proceso de ejecución.

A nivel nacional ya se está pensando en una consolidación del programa, se está llevando el proceso de instalación en los territorios y se afinan ciertos soportes como la Secretaría Técnica y la Asesoría. Se ha producido el cambio de Gobierno y sin embargo, se han mantenido los objetivos del programa y ha logrado conservar el diseño original. De repente casi sin aviso asoman ciertas disconformidades, supuestos problemas en la ejecución del modelo en el territorio, y precisamente desde un actor clave en el soporte del programa, el Ministerio del Interior.

De esta forma, se transforma en el primer **hito** de la etapa de rediseño, la presentación que realiza un profesional del Ministerio del Interior en el cierre del año 2010, es en ese momento clave cuando se observan las discrepancias y se produce un choque entre los enfoques de intervención que tenía el programa, protección de derechos v/s seguridad pública,

enfoques que hasta ese instante no habían tenido mayores dificultades en converger hacia un objetivo en común. Pero al mismo tiempo se observa la intrusión de un aspecto que había estado un tanto fuera del programa, lo político.

Es desde una mirada política de donde se presenta este ministerio para hacer las "sugerencias" de cambio que se muestran en aquella ocasión, es la posibilidad de instalar dentro del programa o por el programa objetivos vinculados a la reducción de la delincuencia en las comunas focalizadas. De alguna forma se hace patente la meta del programa y su incorporación en el plan nacional de seguridad pública "Chile Seguro".

A partir de este momento las relaciones se quiebran entre las dos instituciones que han sostenido la instalación del programa en los territorios y se produce una suerte de división del trabajo, por un lado los "jóvenes infractores" y por el otro "los niños vulnerados". Este elemento se contradice con la integralidad que difunde el programa desde sus inicios y el mantenerla se hace cada vez más difícil.

Para hacer frente a esta situación la opción elegida desde el equipo del programa en SENAME es seguir trabajando con los sectores disponibles y mientras tanto acumular evidencias para continuar con la esencia del diseño original. Siendo ésta la opción más viable en ese momento provoca el desgaste del equipo nacional quienes deben constantemente "defender" la ejecución en los territorios. Se pone en tensión lo técnico con lo político, aspectos que estaban alineados entre sí.

Por toda esta situación el elemento de soporte principal político-técnico del programa, la Secretaría



Técnica, debe dejar de sesionar, de cierta forma pierde el sentido debido a que las instituciones encargadas de liderar el programa no logran establecer acuerdos, y porque las decisiones dejan de ser tomadas en esa instancia. Este momento también es un **hito** en esta etapa porque hace patente la suerte de **crisis de institucionalidad** que se vive.

Por otro lado, se mantienen las coordinaciones intersectoriales y se logran instalar más dispositivos de soporte en las comunas, los **equipos de salud mental**. Este elemento podría ser considerado también un **hito** de esta etapa, aunque sin duda su relevancia queda un tanto opacada debido a la situación de rediseño.

La asesoría, por su parte, comienza su etapa de diseño, deja de ser un soporte que entrega el profesional a partir de sus competencias y conocimientos y se intenta estandarizar, se definen ciertos focos de trabajo, le entrega una dirección, un horizonte con objetivos propios. La **asesoría tiene alma y el equipo de asesores se transforma en el cuerpo**. Sin duda, este momento es un **hito** de la etapa y al mismo tiempo del programa.

A nivel local, ya se ha realizado la instalación de todos los componentes del programa en las comunas, los proyectos están coordinándose y superando los problemas y el momento de crisis que trae consigo la instalación. Es justo en ese instante cuando se produce este quiebre, cambio de orientaciones y enfoques que se viven como un nuevo reordenamiento al interior de los territorios.

A pesar de los intentos desde el nivel nacional de sostener este proceso de rediseño e intentar que la tensión no se observe a nivel territorial, en las comunas se replica la tensión.

Inevitablemente el cambio de enfoque afecta a los equipos, alguno de los cuáles aún no terminaban de aceptar que ambos enfoques estuviesen trabajando en paralelo y de la mano en el nivel local, por tanto el choque de éstos se observa como una reafirmación de que protección de derechos y seguridad pública no pueden estar juntos.

Por su parte aquellos equipos que habían incorporado el enfoque integral, ven este quiebre con desaliento, incluso con tristeza, se siente que todo lo logrado durante los años de instalación del programa queda en nada y se vuelve a partir de cero.

A partir de esta diferencia que se produce entre los equipos, la experiencia del rediseño se manifiesta de diversas formas en las comunas y en el circuito Vida Nueva.

El **hito** principal desde donde se observa este rediseño en el territorio es el momento en que se informa la **salida de los EGC**, la instalación de la **dupla de riesgo sociodelictual** y el traspaso del **listado de vulnerados a las OPD**.

A partir de ello, en algunas comunas se hace patente la crisis, en Pudahuel por ejemplo, la OPD se presenta colapsada al momento de gestionar el listado de vulnerados, ello retrasa las derivaciones y tensiona el sistema por cuanto la necesidad de "llenar las plazas" se hace patente, nuevamente la **ley de subvenciones** hace su entrada como **obstaculizador**.

En La Pintana, el cruce de los enfoques entre seguridad pública y protección de derechos siempre estuvo presente, por tanto la salida del EGC se observa como la vuelta a la normalidad, pero se ve afectada la MGC, la cual debido a la falta de liderazgo pierde el sentido



de su existencia, llegando incluso a ponerse en juego su continuidad o no. En el caso de la OPD, se observa una sobredemanda de atención, pero no se manifiesta como una crisis del sistema. En este sentido juega un rol preponderante la posibilidad de ingresar casos a través de **demanda espontánea**, lo cual se muestra como un **facilitador** en esta y otras comunas.

En Puente Alto ocurre una situación diferente, el alto ingreso de niños/as y adolescentes al listado 24 horas, condiciona el trabajo en la comuna, por tanto cualquier elemento que implique un apoyo para gestionar el listado de manera más expedita y rápida termina siendo observado como positivo, así mismo como la inclusión de cualquier dispositivo que ayude en la atención. Por ello, la división del listado y la incorporación del instrumento de derivación que gestiona rápidamente los casos se transforman en un **hito** y un **facilitador** del trabajo, por cuanto es posible derivar a una mayor cantidad de niños/as y adolescentes.

Un **hito** clave en esta etapa de rediseño en Puente Alto es la **incorporación de más dispositivos de atención**, se valora la inclusión de dos PIE, el aumento de plazas de PIB y la instalación del equipo de salud mental denominada Unidad de Apoyo Clínico.

Por otro lado en La Granja, la separación del listado y eliminación de EGC se manifiesta como una crisis del sistema, debido a que han logrado incorporación el enfoque integral y entienden su aplicabilidad e importancia en un modelo de gestión territorial. Sin embargo, esta crisis nunca llega a manifestarse físicamente porque la municipalidad decide dar un **soporte político al modelo Vida Nueva** y pone los recursos necesarios para que la Dupla pueda hacerse cargo del listado completo, de alguna forma en esta comuna nunca se elimina el EGC. Esta disposición

local es sin duda el **hito** del rediseño, y el **soporte municipal** es un **facilitador** del proceso.

Como consecuencia de todo este proceso de rediseño a nivel local, el **facilitador** por excelencia y común en todos los territorios es la **asesoría**. Esta asesoría, más definida y con un horizonte claro y uniforme para todos, se transforma en el soporte más importante para hacer frente a esta suerte de segunda instalación.

El intencionar la complementariedad, es el foco principal del trabajo, y esto va dando sustento y otorgando sentido al trabajo diario en las comunas. Gracias a este elemento, en las comunas, se logra aprender y elaborar los planes de intervención únicos o al menos comprender la importancia de ellos.

La asesoría también hace sostenible las MGC, intenciona la elaboración de protocolos, baja los lineamientos y otorga la claridad a lo equipos sobre lo que se espera del modelo.

La característica de la asesoría que las comunas más relevan es que sea continua. Cobra importancia sobre todo en las comunas que han tenido más de un asesor técnico y en aquellas donde había discrepancias entre el asesor y supervisor, ésta última situación parece subsanada durante esta etapa.

También gracias al trabajo de la asesoría, en esta etapa, se logra que los proyectos PIB y OPD participen más activamente de las MGC y que no generen la división entre "Vida Nueva y regular".

Finalmente, el último componente de este rediseño, los equipos de Terapia Multisistémica (MST¹⁷),

17 Por sus siglas en inglés; *Multi Systemic Therapy*.



se observan al principio, con recelo, con cautela a fin de observar si efectivamente cumplirán con lo que se les promete (trabajar con la más alta complejidad). Una vez instalados y realizando intervención, sienten que nuevamente se invisibiliza el perfil de más complejidad y que son otra vez los PIE los que deben hacerse cargo, con limitados recursos, de este perfil. Se queda a la espera de la consecución de resultados a partir de ese modelo de atención.

Una vez que **todos los cambios del rediseño** se encuentran efectuados en los territorios se produce el cierre de esta etapa, el **hito** que da paso al momento actual.

La última **etapa** del programa es la que se vive en la *Actualidad*, por ello emitir conclusiones respecto de ella es bastante difícil considerando que los procesos que se han abierto a partir del rediseño del programa aún no concluyen.

Sin embargo, es posible vislumbrar una característica de esta etapa, la suerte de consolidación que está teniendo el programa a nivel territorial especialmente, donde los soportes del programa están funcionando sin mayores problemas. Una asesoría que ya está definida y avanza hacia una especialización técnica, una MGC que está instalada y validada en casi todas las comunas, donde el sentido del modelo de gestión territorial se expresa y la complementariedad se logra entre los participantes de la red, todos los componentes del modelo instalados adecuadamente, proyectos especializados que comienzan a entender el sentido del trabajo en red, el sentido de la gestión de casos en conjunto.

Tal vez, en este punto, lo que está faltando y que de alguna forma se aprecia en las entrevistas reali-

zadas es hacer palpable el modelo de intervención, que vaya más allá de la gestión de casos en conjunto, más allá de los planes de intervención únicos, sino que apunte a mostrar las formas de trabajar, las estrategias de intervención comunes que diferencia a los proyectos Vida Nueva de otros proyectos de intervención psicosocial.

"Creo que una manera de consolidarnos aún más, es llevar al papel lo que hemos hecho y cómo lo hemos hecho, cómo los proyectos trabajan en grupo, qué técnicas usan, qué sesiones usan... yo creo que todavía estamos trabajando muy escondidos..."

A nivel nacional, al programa aún le quedan tareas pendientes, revivir la Secretaría Técnica, como el verdadero soporte técnico político del programa, de manera que permita hacer frente al nuevo cambio de administración que se espera. Y por otro lado, incorporar la mirada de los expertos, hacer efectivo el soporte técnico del programa, vincularse con el mundo académico, que en algo se ha avanzado a través de las capacitaciones a los equipos, haciendo participe a éste de la apuesta del modelo de gestión territorial del programa.

Y finalmente, la ampliación, instalar el modelo de gestión Vida Nueva en otras comunas, en otras regiones de manera efectiva y eficiente, salvaguardando no cometer los mismos errores del pasado y no olvidando aquellos factores que fueron clave y facilitaron las diversas etapas del programa.



Recomendaciones para ampliación del Programa Vida Nueva y aportes a los Sistemas Locales de Protección de Derechos (SLPD)

Para finalizar este documento se relevarán los puntos más importantes, definidos por los mismos entrevistados, de las etapas del programa que permitirían desarrollar un "correcto" proceso de ampliación y que también podrían ser un aporte al desarrollo de Sistemas Locales de Protección de Derechos. De esta manera la información contenida en este apartado no son sólo recomendaciones para el Programa Vida Nueva, sino que apuntan, a nivel general, a un modelo de gestión territorial e intersectorial.

Primero que todo, es importante que al instante de pensar en un programa intersectorial y/o con varios componentes, se **instale toda la oferta en un mismo momento**, eso ayudaría a que la misión del trabajo en conjunto sea posible con más rapidez, ya que todos los proyectos vivirán al mismo tiempo su etapa de instalación, búsqueda de espacio físico, contratación de profesionales, acomodación técnica a la matriz de trabajo, etc.

Para ello, también es relevante considerar dentro de las **licitaciones un momento de "trabajo de instalación"** a fin de que al minuto de comenzar las intervenciones el equipo esté completo y con los objetivos claros de lo que debe realizar. En este tiempo considerado "trabajo de instalación" se debiesen

generar las primeras coordinaciones de la red, de tal modo que se puedan construir planes de intervención únicos desde el día 1 del trabajo psicosocial. Es importante dotar de un tiempo a los equipos para poder construir lenguajes en común, definir cómo se entienden los lineamientos técnicos, los enfoques, etc. y esto corre no sólo para el trabajo con otros proyectos sino que incluso al interior del equipo de trabajo.

Muy de la mano con la dotación de tiempos para "pensar" el trabajo interventivo es la **disposición de recursos para capacitar**, acá se debe considerar que uno de los obstaculizadores más importantes de este tipo de proyectos es la rotación de profesionales, afianzada en los bajos sueldos, y con ello la poca experiencia para el trabajo en proyectos que requieren especialización. Por tanto dado que es ese el escenario, es necesario generar instancias de capacitación de manera constante que permitan ir dejando capacidades instaladas al interior de los equipos. En el caso de Vida Nueva, éste ha sido un elemento clave para apoyar el funcionamiento técnico del programa.

Si bien es importante capacitar desde fuera, también es sumamente relevante estar atentos al trabajo



que se realiza en los territorios, rescatar las buenas prácticas y entregar las libertades para que se vaya **construyendo en conjunto el modelo de intervención y de gestión.**

Y en este proceso, se debe contar con profesionales que presten **asesoría técnica y acompañamiento a los equipos**, no basta con la mera supervisión del SENAME, ya que no siempre está enfocada en el rescate de los elementos técnicos y además por la naturaleza de la tarea parece "extraño" que la persona que fiscaliza el cumplimiento del convenio, al mismo tiempo, cree un vínculo con el equipo para acompañarlo en el proceso. Por ello, la disposición de la asesoría técnica es vista desde los equipos Vida Nueva como el soporte más claro al momento de instalar y ejecutar el programa. Los equipos Vida Nueva relevan la importancia de sentirse acompañados en el proceso de instalación, que exista un personaje que con su sola presencia entregue apoyo y seguridad en los momentos de crisis.

Esta asesoría tampoco debe ser sin lineamientos, es preciso que sea **estandarizada y clara**, que pueda entregar las directrices cuando sea necesario y que al mismo tiempo acompañe a los equipos en el devenir del trabajo interventivo aportando su mirada técnica, intencione la reflexión y por sobretodo vaya otorgándole el sentido y los enfoques del modelo que se espera instalar. Para ello, es relevante que el profesional que asesora a una comuna o a un grupo de equipos tenga conocimientos a cabalidad tanto de los lineamientos generales del SENAME, como de los lineamientos específicos de cada modalidad y del programa en total, al ser un soporte para el trabajo de los proyectos, la duda o la falta de información repercute de forma inmediata en los ellos.

También es preciso que el profesional que presta la asesoría tenga una continuidad en la comuna o en los proyectos a los que asesora, ya que aunque la asesoría sea estandarizada, las capacidades y las estrategias interventivas del asesor pueden variar de un profesional a otro y eso repercute en el vínculo y en la validación de la asesoría en la comuna o en los equipos.

La asesoría debe centrar sus esfuerzos, al principio, en la **creación de confianzas** dentro de los equipos, ya que éste es un factor clave para una buena instalación de un modelo de gestión. Más adelante una vez conseguido este objetivo debe instalar los enfoques interventivos y focalizarse en las necesidades que se vayan detectando. En caso de Vida Nueva, es labor del asesor instalar el enfoque de trabajo integral sobre todo cuando se cuenta con profesionales que no están de acuerdo con dichos enfoques.

Esta última situación es clave, porque desde el Servicio no es posible adentrarse en el perfil de los profesionales que se encargan de ejecutar los proyectos, por ello, si existen equipos y/o incluso instituciones que no están de acuerdo con los lineamientos base del programa o modalidad, es preciso mediar para llegar a puntos en común desde el primer momento, ya que si no se corre el riesgo de ejecutar un modelo sin un soporte técnico a la base.

Para esto también es clave **conversar y coordinarse con las organizaciones colaboradoras**, porque ellos son justamente quienes ejecutan en el territorio las orientaciones técnicas entregadas por SENAME, por tanto pueden facilitar la instalación de un programa o modelo como también obstaculizarlo.

Otro elemento relevante es la **supervisión**; esta debiese diferenciarse de la labor del asesor, tener



claridad de qué tareas realiza uno y cuáles el otro, esto implica que el/la supervisor/a debiese **conocer el modelo interventivo y/o modalidad** que se está instalando en el territorio. Además, es necesario que en un principio pueda ir **flexibilizando** las orientaciones administrativas y técnicas que están establecidas por convenio, de acuerdo a las vicisitudes de la fase de instalación, a fin de que se transforme en un soporte más que en un agente "obstaculizador". Para esto debiese tener mayor **presencia en el territorio**, participando de las reuniones técnicas o mesas de trabajo, esto permitiría que la supervisión esté visualizada en los equipos, y no sea el mero ente "fiscalizador" del convenio. Pero al mismo tiempo, una vez finalizada la fase de instalación y con miras a la consolidación del modelo de gestión, se requiere una supervisión que sea capaz de **garantizar la correcta ejecución territorial** de las disposiciones técnicas y administrativas tanto del SENAME a nivel de entidad gubernamental, como del programa y/o modalidad que se está desarrollando.

En términos intersectoriales, es clave conformar un solo **equipo de trabajo** que apunte al objetivo central del modelo. Es importante, así como se le solicita a los equipos, disponer de **lenguajes en común** entre sectores que permita tener una mirada similar, sino la misma, del problema que se está abordando.

Es clave, también, que cada ministerio, servicio, institución pública y/o privada que forma parte de este modelo tenga claras **las capacidades institucionales** a nivel nacional, regional y/o local para dar soporte a ésta en el territorio y que, de acuerdo a ellas, pueda comprometer insumos y/o productos a generar en el marco del trabajo en conjunto.

Para que esto funcione de manera operativa, y como soporte territorial, es **esencial** que exista una **instancia de coordinación intersectorial**, sea este a nivel macro como la secretaría técnica del Vida Nueva o meso, como en los SLPD, que posea un **liderazgo a nivel político y técnico**, y pueda organizar y sistematizar las visiones, enfoques, aportes, etc. de cada institución y, donde las decisiones que se tomen sean **compartidas y validadas** por todos los integrantes, a nivel de entidad pública o privada. En este sentido, se deben definir los roles, límites y responsabilidades de cada organización participante, estandarizar procedimientos de trabajo, definir los objetivos principales del trabajo en conjunto y del modelo, "pensar" las fases que "vivirá" éste en el territorio y darle los tiempos correspondientes a cada una. En otras palabras, diseñar el modelo, antes de la "bajada" a los territorios.

También es necesario, observar los tiempos para que el modelo se instale y desarrolle en el territorio, e identificar en que fases se encuentran cada una de las comunas y/o sectores que forman parte de esta iniciativa, a fin de permitir la "evolución natural" del modelo. Además, es preciso, que aquellos cambios que sean requeridos se realicen con la validación de todo el componente intersectorial que forme parte de ésta.

Relacionado con lo anterior, un elemento que no se debe olvidar es la **constante evaluación**, tanto de la intervención como de los resultados que está realizando y mostrando el modelo de gestión. Esto permitirá estar al tanto de lo que va ocurriendo, tanto en términos estadísticos como en términos de las prácticas, y así, será posible adelantarse a situaciones que van cambiando lo que facilitará hacer las adecuacio-



nes necesarias al modelo de gestión territorial con el respaldo de la evidencia técnica en cuanto a lo que es pertinente modificar.

Finalmente, así como es importante hacer monitoreo y evaluación a nivel macro (del modelo en general), también es importante intencionar estas acciones a nivel micro (de cada componente y/o proyecto que forme parte del modelo); que los equipos puedan ir mirando sus prácticas y evaluando su trabajo cotidiano aporta y ayuda al objetivo común; la atención de los niños/as y adolescentes.



Bibliografía

- Dabas, E., Celma, L.C., Rivarola, T. y Richard, G.M.: *"Haciendo en redes. Perspectiva desde prácticas saludables"*. Editorial Ciccus, 2011, Argentina.
- Delgado, J; y Gutierrez, J: *"Métodos y Técnicas Cualitativas de investigación en ciencias sociales"*. Editorial Síntesis, 1999, Madrid, España.
- GTZ, Cooperación Técnica Alemana: *"Guía de Sistematización"*. Programa Fortalece, 2006, El Salvador. Disponible en: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-0398.pdf>
- Hernández, R; et al: *"Metodología de la Investigación"*. Editorial Mc Graw Hill, 2008, México.
- Ministerio del Interior y Seguridad Pública, *"Chile Seguro: Plan de Seguridad Pública 2010- 2014"*. Disponible en: http://www.gob.cl/descarga/Chile_Seguro.pdf
- Nirenberg, O: *"Participación de Adolescentes en Proyectos Sociales: Aportes conceptuales y pautas para su evaluación"*. Editorial Paidós, 2006, Buenos Aires, Argentina.
- Pérez, G: *"Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. II. Técnicas y análisis de datos"*. Editorial La Muralla, 2002, Madrid, España.
- SENAME, *"Programa Vida Nueva 2010, Sistema de Gestión Territorial para la intervención con niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad social"*. Editorial LOM, 2011, Santiago, Chile.



