

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO EN RED A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL EN LAS REDES BÁSICAS COMUNALES DEL SUBSISTEMA DE PROTECCIÓN A LA INFANCIA CHILE CRECE CONTIGO DE LA PROVINCIA DE MALLECO DE LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA.

Tesis para optar al Grado de Magíster en Gerencia Social

Autora:
Stefany Acuña Gatica

TEMUCO, Julio de 2011.

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO EN RED A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL EN LAS REDES BÁSICAS COMUNALES DEL SUBSISTEMA DE PROTECCIÓN A LA INFANCIA CHILE CRECE CONTIGO DE LA PROVINCIA DE MALLECO DE LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA.

Tesis para optar al Grado de Magíster en Gerencia Social

Autora:

Stefany Acuña Gatica

Profesor Guía:

Mauricio García Ojeda
Mg. Investigación y Desarrollo Local
Universidad de La Frontera

TEMUCO, Julio 2011.

ÍNDICE TEMÁTICO

| Contenido | Página(s) |
|--|-----------|
| Resumen | 7 |
| I. Introducción | 9 |
| II. Marco Teórico | 12 |
| 2.1. Capital Social | 12 |
| 2.2. Elementos constitutivos de Capital Social | 13 |
| 2.3. Capital Social Organizacional | 25 |
| 2.4. Capital Social y los programas para la superación de la pobreza | 33 |
| 2.5. Políticas Públicas | 36 |
| 2.6. Gerencia Social | 45 |
| III. Marco Referencial de Contexto | 49 |
| 3.1. Antecedentes Generales | 49 |
| 3.2. Modelo de Gestión | 50 |
| 3.3. Responsables de la Implementación | 53 |
| 3.4. Red Básica Comunal | 55 |
| 3.5. Proceso de operativización del CHCC en la red básica comunal | 57 |
| IV. Metodología | 59 |
| V. Diagnostico Situacional del Capital Social Organizacional y el Estado de las Redes Sociales en las Redes Básicas Comunales de la Provincia de Malleco de la región de La Araucanía | 63 |
| 5.1. Caracterización de la Provincia de Malleco | 63 |
| 5.2. Caracterización de la Comuna de Ángel | 63 |
| 5.3. Caracterización de la Comuna de Los Sauces | 70 |
| 5.4. Caracterización de la Comuna de Lonquimay | 76 |
| 5.5. Conclusión Diagnóstica de las Redes Básicas Comunales CHCC de la Provincia de Malleco | 83 |
| VI. Propuesta de Intervención | 87 |
| 6.1. Fundamentación teórica de la propuesta | 87 |

| | |
|---|-----|
| 6.2. Formulación y justificación de la propuesta | 93 |
| 6.3. Metodología de la Propuesta de Intervención | 102 |
| 6.4. Plan de Intervención | 107 |
| 6.5. Actores Responsables | 110 |
| 6.6. Viabilidad política institucional y económica | 111 |
| 6.7. Resultados e impactos esperados | 114 |
| VII. Conclusiones | 120 |
| VIII. Bibliografía | 125 |
| Anexo: Encuesta sobre Capital Social Organizacional y Redes Sociales | 128 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Contenido | Página(s) |
|--|-----------|
| Tabla N° 1: Conceptualización de Autores Significado de Red Social. | 15 |
| Tabla N° 2: Forma de Presentación de Datos. | 17 |
| Tabla N° 3: Categorización de los Niveles de Centralidad de Grado de Red Social. | 20 |
| Tabla N° 4: Categorización de los Niveles de Densidad de Red Social. | 21 |
| Tabla N° 5: Categorización de los Niveles de Capital Social Organizacional de la Red Social. | 22 |
| Tabla N° 6: Autores y Definiciones de Capital Social. | 24 |
| Tabla N° 7: Matriz Comparativa de Capital Social y Capital Social Organizacional. | 32 |
| Tabla N° 8: Conceptos Operacionales. | 35 |
| Tabla N° 9: Descripción por Objetivos de las Funciones del Modelo de Gestión CHCC. | 52 |
| Tabla N° 10: Niveles Responsables de la Implementación. | 55 |
| Tabla N° 11: Estadística Descriptiva de Vínculos de la Red Básica | 64 |

| | |
|--|----|
| Comunal CHCC de Ángel. | |
| Tabla N° 12: Síntesis Indicadores de la Red Básica Comuna de Ángel. | 68 |
| Tabla N° 13: Síntesis Percepción Capital Social Organizacional en la Red Básica Comunal CHCC de Ángel. | 69 |
| Tabla N° 14: Estadística Descriptiva de Vínculos de la Red Básica Comunal CHCC de Los Sauces. | 71 |
| Tabla N° 15: Síntesis Indicadores de la Red Básica Comuna de Los Sauces. | 74 |
| Tabla N° 16: Síntesis Percepción Capital Social Organizacional en la Red Básica Comunal CHCC de Los Sauces. | 75 |
| Tabla N° 17: Estadística Descriptiva de Vínculos de la Red Básica Comunal CHCC de Lonquimay. | 77 |
| Tabla N° 18: Síntesis Indicadores de la Red Básica Comuna de Lonquimay. | 80 |
| Tabla N° 19: Síntesis Percepción Capital Social Organizacional en la Red Básica Comunal CHCC de Lonquimay. | 81 |
| Tabla N° 20: Síntesis de Indicadores de las Redes Básicas Comunales CHCC de la Provincia de Malleco. | 82 |
| Tabla N° 21: Síntesis Percepción Capital Social Organizacional de las Redes Básicas Comunales CHCC de la Provincia de Malleco. | 85 |
| Tabla N° 22: Matriz Análisis NOPS de las Redes Básicas Comunales CHCC de la región de La Araucanía | 94 |

ÍNDICE DE CUADROS

| Contenido | Página(s) |
|--|------------------|
| Cuadro N° 1: Imagen Corporativa Chile Crece Contigo. | 49 |
| Cuadro N° 2: Modelo de Gestión de las Redes Comunales CHCC. | 51 |
| Cuadro N° 3: Institucionalidad Provincial, Regional y Nacional, de Soporte Técnico a la Gestión Comunal. | 53 |
| Cuadro N° 4: Esquema de la Red Comunal Chile Crece Contigo | 54 |
| Cuadro N° 5: Red Básica Comunal. | 57 |
| Cuadro N° 6: Flujograma de Proceso CHCC. | 58 |
| Cuadro N° 7: Modelo interactivo e iterativo de formación de políticas y programas sociales. | 88 |
| Cuadro N° 8: Árbol de problemas de las redes básicas comunales CHCC | 96 |
| Cuadro N° 9: Árbol de objetivos de las redes básicas comunales CHCC | 98 |
| Cuadro N° 10: Planteamiento de la alternativa de solución | 100 |
| Cuadro N° 11: Modelo y lógica de intervención | 106 |

ÍNDICE DE GRAFOS

| Contenido | Página(s) |
|---|------------------|
| Grafo N° 1: Red Básica Comunal CHCC de Ángel | 64 |
| Grafo N° 2: Red Básica Comunal CHCC de Los Sauces | 70 |
| Grafo N° 3: Red Básica Comunal CHCC de Lonquimay | 76 |

RESUMEN

El capital social constituye una herramienta para el análisis del desarrollo y está adquiriendo un gran peso en la teoría y en la práctica. Su aplicación admite un amplio abanico de posibilidades, pasando a formar parte también de la perspectiva más amplia del análisis institucional, que incorpora la dimensión informal.

El capital social opera en sociedades y comunidades, pero desde su conceptualización se puede hacer una extrapolación a las organizaciones, las que podrían perfeccionar su funcionamiento a través de la inversión en éste. El capital social es considerado una forma de cultura organizativa, que fomenta la confianza entre los miembros de la organización, promoviendo relaciones más fluidas de intercambio y cooperación. Para efectos de este estudio se considerarán como elementos constitutivos de capital social los ámbitos de confianza, cooperación, reciprocidad y redes sociales.

Este estudio, a partir de un diagnóstico provincial respecto al estado del capital social al interior de los equipos comunales del Subsistema de Protección Social Integral a la Infancia Chile Crece Contigo (CHCC) en la Región de la Araucanía, elaboró una Propuesta de Intervención cuyo objetivo es el incremento del capital social al interior de los equipos técnicos, considerando que CHCC es un programa icono de la política social orientada a la protección de la infancia y la lucha contra la pobreza en el país.

Chile Crece Contigo forma parte del Sistema Intersectorial de Protección Social, en la forma de un Subsistema, y está en línea con los compromisos asumidos por el Estado de Chile en 1990 con la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño. Su misión es **acompañar**, **proteger** y **apoyar** integralmente, a todos los niños, niñas y sus familias, que se atiendan en el sistema público de salud, desde su primer control de gestación y hasta su ingreso al sistema escolar.

En relación a la metodología, se efectuó la revisión bibliográfica de los diversos autores respecto de capital social, políticas públicas y gerencia social.

Para efectos del diagnóstico de la provincia de Malleco se aplicó una entrevista estructurada a los miembros del equipo básico comunal de tres comunas de dicha provincia, que corresponden a Angol, Los Sauces y Lonquimay. Paralelamente, fue desarrollado el diagnóstico de la provincia de Cautín, por la estudiante tesista del Magíster de Gerencia Social, Srta. Eliana Cofré Flores, con el objeto de presentar una Propuesta de Intervención de alcance comunal, provincial y regional que recoge el estado general de las redes básicas comunales consultadas. Es por ello, que se consideró apropiado integrar y complementar los resultados del diagnóstico tanto de la provincia de Malleco como de la provincia de Cautín.

En relación a los resultados de la tesis, las redes básicas comunales de la provincia de Malleco, presentan una centralidad de grado de nivel medio, baja densidad, con niveles altos de confianza, cooperación y reciprocidad al interior de los equipos técnicos.

Como medida estratégica de intervención se propone la implementación de un Programa de Formación orientado a fortalecer el capital social existente y a mejorar el funcionamiento de las redes básicas comunales, donde los equipos técnicos desarrollen competencias socio-laborales que los habiliten en lo afectivo-actitudinal, mediante el comportamientos y habilidades basadas en la confianza, la reciprocidad, la cooperación y de trabajo en redes sociales; y en lo cognoscitivo incorporando una batería de contenidos teóricos y herramientas de gestión.

Conceptos claves: Capital social organizacional, confianza, cooperación, reciprocidad, y redes sociales.

I. INTRODUCCIÓN

A partir del año 2009 “la **ley N° 20.379** crea el Sistema Intersectorial de Protección Social e institucionaliza *Chile Crece Contigo*, transformándose así en una política pública. Dicha ley establece que los niños y niñas se integran a **Chile Crece Contigo** desde su primer control de gestación en el sistema público de salud, son acompañados y apoyados durante toda su **trayectoria de desarrollo** hasta que ingresan al sistema escolar” (MIDEPLAN, 2011)¹.

Adicionalmente, se establecen “**garantías de acceso** a ayudas técnicas, salas cuna, jardines infantiles, y a Chile Solidario a aquellas familias en situación de mayor vulnerabilidad. Así mismo, se establece un acceso preferente de las familias a toda la red de servicios y prestaciones sociales del Estado” (MIDEPLAN, 2011).

El mandato institucional considera un modelo de gestión intersectorial del CHCC que se basa en el trabajo en red. Este modelo incluye la participación en el sistema de una amplia red de servicios públicos y municipios que implementan las medidas de protección social para los y las infantes.

La activación de la red requiere de la participación de actores claves representantes de la institucionalidad pública, que como personas se colocan en relación a otro integrante de la red para generar sinergia grupal. Este tipo de vínculo precisa de otros elementos no formales que influyen importantemente en el funcionamiento interno de la red, tales como la confianza, la reciprocidad y cooperación, elementos constitutivos de capital social.

Por consiguiente, se puede afirmar, como problema de investigación, que en el modelo de gestión del CHCC actual, la confianza, la reciprocidad y la cooperación no se identifican ni explicitan como elementos necesarios para el funcionamiento de la red,

¹ Ver www.mideplan.cl

no obstante, son factores interdependientes con la existencia de la red. Esto permite visualizar a las redes comunales como un escenario compatible y propicio para que surja y se desarrolle capital social organizacional.

Entendemos que la generación, mantención e incremento de capital social organizacional entre los integrantes de la red comunal no sólo mejoraría el trabajo interno de los equipos, sino que es una condición necesaria para la implementación y operativización del sistema CHCC, garantizando el cumplimiento de sus metas sustentabilidad, eficacia y permanencia del cumplimiento de su misión, cuyo valor público está basado en prácticas y valores que promueven los derechos fundamentales de los y las niños y niñas.

El objetivo general de la tesis es generar una propuesta teórica y metodológica, en base a un diagnóstico por provincia, Cautín y Malleco, para generar e incrementar el capital social organizacional al interior de los equipos técnicos de las redes básicas comunales del Subsistema de Protección Social Integral a la Infancia Chile Crece Contigo en la Región de La Araucanía, con el propósito de fortalecer el funcionamiento interno de las redes comunales que impacte en la efectividad del servicio prestado a sus usuarios.

En segundo orden, los objetivos específicos son:

- a. Elaborar un Diagnóstico del estado del capital social organizacional de las redes comunales de la Provincia de Malleco de la región de La Araucanía.
- b. Elaborar una Propuesta de Intervención en base a una medida estratégica que responda los resultados del diagnóstico, con alcance comunal, provincial y regional.

Cabe señalar, que para fines de la realización de punto b., se realizó un trabajo colegiado y complementario con los aportes desarrollados por la estudiante tesista del Magíster de Gerencia Social, Srta. Eliana Cofré Flores, de esta misma casa de estudios superiores. Esto con el propósito de ampliar el grado de alcance de la propuesta de intervención a escala regional, teniendo en cuenta la similitud del estado de las redes

básicas de las comunas analizadas tanto en la provincia de Malleco como de Cautín. De esta manera, se considera que es una contribución a los ejecutores del CHCC, en cuanto se traduce en un aporte teórico – metodológico concreto para el incremento y fortalecimiento de capital social organizacional y del trabajo en red.

Por último, el documento aborda en sus capítulos un marco teórico que tiene como elementos centrales el capital social organizacional, políticas públicas y gerencia social; un marco referencial del contexto de desarrollo del CHCC; la metodología utilizada; el diagnóstico situacional de las redes básicas de la Provincia de Malleco con su respectivo análisis descriptivo comunal y provincial; la propuesta de intervención que incluye una fundamentación teórica, la formulación y justificación de la propuesta, los actores responsables, la viabilidad política institucional, la propuesta metodológica y sus impactos esperados; y por último las conclusiones finales de este trabajo académico.

II. MARCO TEORICO

Este marco teórico referencial, tiene por objeto presentar una síntesis de contenidos que permiten –por una parte- esclarecer conceptos en relación a tres grandes temas, capital social, políticas públicas y gerencia social, y -por otra parte- contrastar los resultados de la propia investigación, con las propuestas teóricas de los autores consultados.

Los temas identificados se constituyen en las ideas fuerza a la base de este trabajo, en tanto se trata de medir el estado del **capital social** al interior de las redes básicas comunales del Programa CHCC, para levantar una Propuesta de Intervención que permita su fortalecimiento. A su vez, el programa CHCC forma parte del Sistema de protección social a la infancia en el país, **política pública** orientada a la superación de la pobreza. Lo anterior gestado y articulado desde la perspectiva de la **gerencia social**.

En relación al capital social, se incorpora un conjunto de conceptos y acepciones resultado de múltiples investigaciones y trabajos sobre el tema, tanto desde perspectivas y autores considerados fundadores o precursores en la temática, así como de investigadores y expertos que desde una perspectiva mas local en términos de la región y del país aporten a su comprensión desde una realidad más propia y cercana.

2.1. Capital Social:

A continuación se exponen visiones, contenidos, conceptos y elementos constitutivos, referidos tanto a capital social, como a capital social organizacional:

En la búsqueda de comprender más integralmente los problemas del desarrollo, la noción de capital social es un constructo conceptual prometedor para explicar las causas del desarrollo o el subdesarrollo y proponer alternativas. El capital social expresa el valor de prácticas informales de conducta derivadas de valores integradores de relación basados en la confianza, la cooperación y la reciprocidad.

En los años 80 en base a una revisión académica el concepto retoma su importancia desde las ciencias sociales, en general, y desde la sociología y los modelos de economía alternativos, en particular. Sus principales exponentes son Bourdieu, Coleman y Putnam, representantes de una perspectiva sociológica, que se inicia con Durkheim, que ya a fines del siglo XIX señalaba la importancia de las relaciones sociales en la cooperación social como fuente fundamental de solidaridad social en las sociedades modernas.

El concepto de capital social se incorporó a las teorías del desarrollo o crecimiento económico en la década de los años 90, siendo incluida en las agendas de los programas internacionales de desarrollo.

Las premisas fundacionales del concepto de capital social coinciden en dos aspectos: entienden el capital social como “un recurso o una vía de acceso a recursos que, en combinación con otros factores, permite obtener beneficios a quienes lo poseen, y consideran, al mismo tiempo, que esta forma de capital reside en las relaciones sociales” (Durstun, 2002: 19).

“Capital social es el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, **las actitudes de confianza** que se dan en combinación con **conductas de reciprocidad y cooperación**. Ello constituye un capital en el sentido de que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones y que puede ser acumulado” (Durstun, 2002: 15).

2.2. Elementos constitutivos de Capital Social

a) La Confianza

“La confianza individual es una actitud que se basa en el comportamiento que se espera de la otra persona que participa en la relación que se establece y que se expresa en conductas reiteradas y reforzadas. La confianza tiene un soporte cultural en

el principio de reciprocidad, y un soporte emocional, que es el afecto que sentimos hacia quienes creemos confiables y que nos dan muestras de su confianza” (Durston, 2002: 16).

b) La Reciprocidad

“Es el principio fundamental que rige las relaciones institucionales formales e informales en una comunidad. En las sociedades premercantiles y en menor grado en las contemporáneas existe una lógica de intercambio basada en los obsequios (objetos, favores), lógica que es distinta de la mercantil. Un obsequio es signo de estar dispuesto a iniciar o mantener una relación social y, al mismo tiempo, supone de parte del receptor la obligación, culturalmente sancionada, de retribuirlo” (Durston, 2002:18).

c) La Cooperación

Se trata de “una acción orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común. El concepto está sustentado en la teoría de los juegos que postulan que la cooperación puede fomentarse mediante la repetición de situaciones en las que es posible confiar o traicionar. En el proceso de acumulación de capital social la reciprocidad, la confianza y la cooperación se retroalimentan” (Durston, 2002: 18-19).

d) La Red Social

Según Lugo-Morín (2009), el surgimiento del análisis de las redes sociales se remonta a los estudios realizados por Jacob Moreno (1889-1974), en “sociometría” (1934), y Fritz Heider (1896-1988), con el análisis de las tríadas (1946).

En el estudio de las Redes Personales propuesto por Molina (2005) se pueden observar durante el desarrollo del análisis de redes sociales que existen dos corrientes de pensamiento: la *sociométrica* o *sociocéntrica* de Moreno, y la denominada *egocéntrica* de la Escuela de Manchester, representada por Barnes.

“La aproximación sociocéntrica es bien conocida: explica las propiedades de un grupo de conexiones existentes entre un grupo de nodos definidos previamente tanto por un criterio *realista* (por la existencia de una entidad social preexistente, un equipo de fútbol, una clase, una organización) como por un criterio *nominalista* (introducido por el investigador, Laumann, 1983). La aproximación egocéntrica, en cambio, parte de las conexiones que se pueden trazar a partir de un *ego* dado (...). En este último sentido es el normalmente utilizado en las «redes egocéntricas», expresión actualmente intercambiable con la de «redes personales» (Lonkila, 1998)” (Moreno, 2005: 73).

Respecto de lo que se define como red, se puede tomar como referencia la conceptualización de Red realizada por Lugo- Morin (2009) en relación a los planteamientos de distintos autores.

Tabla Nº 1: Conceptualización de Autores del Significado de Red Social

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|--|---|
| Mitchell (1974) | Define una red como un conjunto particular de interrelaciones entre un conjunto limitado de personas, con la propiedad adicional de que las características de estas interrelaciones, consideradas como una totalidad, pueden ser utilizadas para interpretar el comportamiento social de las personas implicadas |
| Podolny y Baron (1997) y Sparrowe <i>et al.</i> (2001) | Conceptualizan las redes sociales en cuanto a la información y los recursos a los que los actores pueden acceder en escenarios competitivos. |
| Robles (2004) | Define las redes sociales como un grupo coordinado de participantes en un proceso multifuncional. |
| Nelson (1989) y SeEVERS <i>et al.</i> (2007) | Las redes son un conjunto de actores relacionados entre sí. |
| González y Basaldúa (2007) | La red es el resultado de la relación de los grupos humanos que sostienen dos o más personas con el propósito de ayudarse, realizar negocios o llevar a cabo cualquier actividad articulada con sus intereses. Los rasgos familiares, de negocios o de producción son los más comunes encontrar en las redes sociales que se efectúan entre los integrantes de la sociedad. La manera en que se van estableciendo las redes, es a partir de la actividad y del proceso de desarrollo del individuo en su grupo social, en el cartabón de los comportamientos y leyes socialmente legitimados. |

Fuente: Elaboración de Cofré y Acuña (2011), basado en Lugo Morin (2009).

A partir de los aportes de los autores antes mencionados, se puede extraer sus principales conceptos claves, a fin de generar una definición propicia para el desarrollo de este trabajo. ***La red social es, considerada como, un conjunto finito de actores interrelacionados (totalidad), que se coordinan en un proceso multifuncional con el propósito de obtener ayuda mutua, articular intereses, acceder a escenarios competitivos; depende para su conformación de la actividad y del desarrollo del o los individuos (contexto) y nos permite interpretar el comportamiento social.***

Cabe señalar, que según Lugo-Morín (2009:132) “el límite de una red está determinado por la población, el objetivo que se va a estudiar y el tipo de relaciones que la conectan. Rodríguez (2005) señala que existen dos aproximaciones principales para la delimitación y especificación de la red y sus límites: la nominal y la realista.

En la **nominal**, el analista impone un marco conceptual construido que sirva a sus objetivos analíticos; las fronteras de la red dependen del marco teórico, y, por tanto, el investigador puede imponer los límites de la estructura.

En la **realista**, el investigador adopta el punto de vista de los actores mismos al definir las fronteras de la entidad social, es decir, los actores sociales son conscientes de quién pertenece y quién no”.

El análisis sociológico realiza una diferenciación respecto de la utilidad de los datos, identificando los datos de tipo convencional y relacional. “Los **datos convencionales** se utilizan para cuantificar o calificar los atributos de los actores. Mientras que los datos relacionales permiten medir si existen relaciones entre los actores, para Rodríguez (2005) los datos convencionales están relacionados con actitudes, opiniones y comportamientos de actores sociales, donde tales indicadores son considerados como propiedad, cualidad o características, que le pertenecen, como individuo o grupo, al actor social en cuestión. Con respecto a los **datos relacionales**, el autor señala que son contactos y conexiones que relacionan un actor con otro, y que no se pueden reducir a las propiedades de los actores individuales” (Lugo- Morin, 2009: 132).

Tabla N° 2: Forma de Presentación de Datos

| DATOS CONVENCIONALES | | | DATOS RELACIONALES | | | |
|----------------------|------|------|--------------------|-------|-------|------|
| Nombre | Sexo | Edad | | María | Pedro | José |
| María | F | 20 | María | - | 0 | 1 |
| Pedro | M | 23 | Pedro | 1 | - | 1 |
| José | M | 21 | José | 0 | 1 | - |

Fuente: Elaboración de Lugo- Morin (2009), a partir de la información proporcionada por Rodríguez y Hanneman (2000).

A partir de la terminología del análisis de redes sociales establecida por Reyes Herrero (2000), se puede realizar una conceptualización de los elementos centrales que componen la red, los cuales permiten su estudio y la comprensión de su comportamiento social.

- **Grafos:** “Básicamente un grafo es un conjunto de puntos interconectados por un conjunto de líneas. En la **teoría de los grafos**, estos elementos reciben la denominación de puntos (points) y aristas (arcs) respectivamente. Cuando un grafo representa una **red social**, los puntos representan a distintos actores sociales (...). Las aristas de los grafos que representan redes sociales reciben, dentro de la jerga de análisis de redes las denominaciones de tie, links o bonds” (Reyes Herrero, 2009: 200). El significado de esta terminología hace referencia a **vínculos**, lazos, relaciones o uniones entre los distintos actores sociales.
- **Centralidad:** De acuerdo con Freeman (1978) citado por Reyes Herrero (2009) “la centralidad puede calcularse de acuerdo con diferentes medidas, que dan lugar a diferentes conceptos de centralidad. La forma más simple e intuitiva de medir centralidad es a través del **grado** (degree) de los puntos del grafo. Un punto es central si tiene un grado alto, lo que se corresponde con la idea intuitiva de centralidad según la cual un punto es central si está bien conectado con los

puntos de su entorno. Las medidas de centralidad pueden considerarse, por tanto, medidas de **centralidad local** (local centrality). Freeman ha propuesto otras medidas y nociones de centralidad. Una, la de centralidad global (global centrality), medida en términos de la **cercanía** (closeness) de cada punto respecto a los demás y expresada en términos de la **distancia** entre los puntos. Y hay una tercera medida de centralidad basada en la idea de **intermediación** (betweenness), que determina en que un punto hace de intermediario entre otros puntos por estar situado en el camino entre ellos. Sin embargo, la centralidad no tiene que ver sólo con la identificación de puntos más centrales en el grafo de una red, sino también con la de los **puntos periféricos** (peripheral), que igual que los centrales pueden caracterizarse como puntos **localmente periféricos** (locally peripheral) y **globalmente periféricos** (globally peripheral)” (Reyes Herrero, 2009: 201).

- **Centralización:** Al “igual que es posible estudiar el problema de la centralidad referido a los puntos, también se puede intentar establecer hasta que punto el grafo mismo es o no una estructura centralizada. Los conceptos de **densidad** (density) y de **centralización** hacen referencia a distintos aspectos que tienen que ver con la **compacidad** (compactness) de un grafo. También existen medidas diferentes de centralización que sirven para averiguar en qué medida un grafo está o no organizado en torno a sus puntos más centrales, aunque no nos indican si esos puntos están dispersos por el grafo, o por el contrario, forman un conglomerado en una parte concreta del grafo. De ser así nos encontraríamos ante un **centro estructural** (structural centre), es decir, ante un punto o conglomerado de puntos sobre los que descansa la organización del grafo entero. Es posible extender el análisis de la centralización para considerar la posibilidad de que pudiera haber un **centro absoluto** (absolute centre), es decir, un punto en torno al cual se estructura el grafo” (Reyes Herrero, 2009: 201-202).
- **Subgrupos, Posiciones y Roles:** “Una de las utilidades principales del análisis de redes es descubrir la **estructura social de un sistema**. Para ello, es

necesario identificar las posiciones o roles de los actores, que, sumados a las pautas de relaciones, constituirán los elementos de la estructura social del sistema. Las **posiciones o roles sociales** son subgrupos dentro de una red, definidos por las pautas de relaciones que conectan a los actores entre sí. Para identificar las posiciones en una red completa y para determinar qué actores ocupan una misma posición, se tienen dos alternativas: la **cohesión social** o la **equivalencia estructural**. En la cohesión social, un conjunto de actores mantiene o tiene lazos positivos y directos. Una medida para determinar la cohesión social son los **cliqués o subconjuntos** que se forman con al menos tres actores que están conectados directa y recíprocamente. Los resultados de un análisis de cohesión se dan en tres niveles: actor individual, subconjunto de actores y red completa” (Lugo Morin, 2009:135).

Tomando como referencia los conceptos anteriormente desarrollados, a continuación se precisan algunas consideraciones a tener en cuenta para la comprensión de los datos recogidos y analizados en el presente estudio y que se consignan en el diagnóstico situacional comunal y provincial respectivo, específicamente relativos a los resultados que arroja el Software Ucinet 6 y las escalas de valoración construidas para sintetizar los resultados de las sentencias relativas a medir la existencia de capital social a través de un instrumento en la forma de escala de likert.

La centralidad de grado, ya sea **centralidad de grado de entrada y de salida** (out degree e indegree), obtenido desde el programa Ucinet 6 en cada comuna será el mismo, por tanto hablaremos de centralidad de grado de la red comunal.

Según Velásquez y Aguilar (2005) citado por Izquierdo, Rodríguez y Ender (2010:5) *“la centralidad de grado nos indica el número de nodos a los cuales está conectado un actor y refleja los intercambios de entradas y salidas”*. Así, el grado de centralidad de una red estima que tan cerca se encuentra la red de comportarse como una estrella, es decir, toda la red asociada alrededor de un solo nodo, que intermedia las conexiones de otros actores. Este elemento permite identificar la importancia de un actor en la red que

se denomina centralidad, la cual se puede calcular de acuerdo a su cantidad de vínculos directos.

Para efectos de este estudio, la centralidad de grado de las redes básicas comunales observadas, que el Programa Ucinet 6 lo informa como un porcentaje, se presentará categorizado en niveles de centralidad alto medio y bajo, los que han sido construidos según un criterio de proporción numérica de tercios para definir los tramos.

Tabla Nº 3: Categorización de los Niveles de Centralidad de Grado de la Red Social

| Centralidad de grado | Nivel de centralidad | Tramo de centralidad (%) |
|----------------------|----------------------|--------------------------|
| | Bajo | 0 a 33% |
| | Medio | 34 a 66% |
| | Alto | 67 a 100% |

Fuente: Elaboración de Cofré y Acuña (2011).

La centralidad de grado de una red social permite pronosticar la densidad que dicha red posee, ya que entre ambos factores existe una relación de interdependencia, la cual se expresa según la siguiente premisa *“a mayor grado de centralidad de red menor es la densidad de ésta”*.

La densidad de la red social es una medida expresada en un porcentaje obtenido del cociente entre el número de relaciones existentes y los posibles vínculos que se podrían generar. El cálculo del nivel de densidad de las redes en el presente estudio, está dado por el informe arrojado por el software Ucinet 6. Para construir los niveles de densidad se ha utilizado el mismo criterio mencionado anteriormente con la centralidad de grado. Los niveles se presentan en la siguiente tabla.

Tabla N° 4: Categorización de los Niveles de Densidad de la Red Social

| | Nivel de Densidad | Tramo de Densidad (%) |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| Densidad | Alto | 0 a 33% |
| | Medio | 34 a 66% |
| | Bajo | 67 a 100% |

Fuente: Elaboración de Cofré y Acuña (2011).

Las redes se tejen a partir de vínculos y su enlace entre dos personas constituye una diada. Cuando se produce el enlace del conjunto de tres (triada) o más personas se habla de **clique o subgrupo**. La presencia de estos conglomerados implica alta fluidez de intercambio recíproco.

El número de hallazgos de cliques en cada red que se presentarán en cada uno de los diagnósticos de red comunal, incorporados en una tabla de indicadores de red, junto a los niveles de centralidad de grado y densidad de red, entre otros.

La **cohesión** de la red corresponde al nivel de entretrejimiento entre los distintos nodos que componen la red. Para analizar la cohesión de una red se utiliza la densidad y los cliques, la primera vislumbrada como la medida de la cohesión global y el segundo como la medida de cohesión local.

Por consiguiente, a mayor densidad de red mayor es la cohesión global y viceversa. Y, a mayor cantidad de cliques mayor es la cohesión local y viceversa.

En el caso del presente estudio, en relación a la medición de la existencia de elementos constitutivos de capital social organizacional como confianza, reciprocidad y cooperación, y cuyos resultados se presentarán en cada uno de los diagnósticos comunales según la siguiente matriz:

Tabla N° 5: Categorización de los Niveles de Capital Social Organizacional de la Red Social

| Componente Capital Social Organizacional Nivel asignado | Alto Muy de acuerdo | | Medio De acuerdo | | Bajo En desacuerdo | | Nulo Muy en desacuerdo | |
|--|------------------------|---|---------------------|---|-----------------------|---|---------------------------|---|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| Confianza | | | | | | | | |
| Cooperación | | | | | | | | |
| Reciprocidad | | | | | | | | |

Elaboración: Cofré y Acuña (2011).

En cada diagnóstico comunal se incorporará, el cuadro de categorización de los niveles de capital social en la red que sintetiza la asignación de un nivel o valor a la confianza, la cooperación y la reciprocidad al interior de la red a partir de una sentencia clave, incluida en el instrumento de medición, que se orientó a darle un nivel de alto, medio, bajo o nulo a cada uno de estos factores. En cada una de las sentencias referidas a confianza, reciprocidad y cooperación se describen, asignándole un valor porcentual al grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados con cada uno de los ítems.

e) Complementariedad de los elementos constitutivos de Capital Social

Si consideramos que el modelo de gestión intersectorial o **de trabajo en red** podría ser distinguido como causa y efecto del capital social organizacional. Entendemos que la red propicia, fortalece y/o aumenta la confianza, la reciprocidad y la cooperación al interior de los equipos, a su vez, la existencia de capital social fortalece y densifica la red. La conformación de **redes sociales densas** incrementa la **confianza** al estimular la continuidad de las relaciones y garantizar que sus miembros posiblemente vuelvan a encontrarse en otras oportunidades. “De este modo sus reputaciones están en juego, las que son, seguramente, más valiosas que las ventajas de traiciones momentáneas.

En ese sentido, la honestidad es estimulada por la existencia de redes sociales densas” (Putnam, 2000:136, citado por Forni, Siles, y Barreiro, 2004: 4).

La densidad de grado de las redes sociales influye también en el surgimiento de sistemas de normas y sanciones, así como en la posibilidad de acceso a información fidedigna acerca de **la confiabilidad** del entorno, siendo ambas cuestiones resultado del desarrollo de las redes sociales y teniendo, en definitiva, el mismo efecto: reducir de manera eficiente la tendencia hacia el oportunismo en las comunidades u organizaciones.

“Las redes sociales densas, además, estimulan la **cooperación** en tanto fomentan el desarrollo de normas sólidas de **reciprocidad**; facilitan la comunicación y mejoran el flujo de información acerca de la **confiabilidad** de los individuos en transacciones pasadas; incrementan el costo potencial para aquel que no se comporte de manera confiable – al poner en juego la propia reputación- y representan el éxito que la colaboración ha tenido en el pasado, lo que podría funcionar como patrón culturalmente definido para la colaboración futura” (Forni, Siles, y Barreiro, 2004:5).

Putnan (1993) citado por Forni, Siles, y Barreiro (2004: 5) define **la confianza** como “un componente esencial del capital social (...). La confianza lubrica la cooperación. Cuanto mayor es el grado de confianza dentro de una comunidad, mayor la probabilidad de cooperación, y la cooperación, a su vez, refuerza la confianza. Sin embargo, la confianza requerida que sustenta la cooperación no es ciega, sino que surge a partir de la posibilidad de poder predecir en alguna medida la conducta de los otros”. El autor se pregunta de qué modo la **confianza de tipo personal se transforma en confianza social y encuentra la respuesta en la conformación de redes sociales y el surgimiento de normas de reciprocidad** entre los individuos. Estas dos fuentes de confianza –redes y reciprocidad- se relacionan entre sí de manera que se retroalimentan generando, a su vez, niveles de confianza cada vez más altos.

Para Putnam (1993) citado por Forni, Siles, y Barreiro (2004:5) “el principio de **la reciprocidad** generalizada- que se sustenta en la creencia de que un beneficio concedido hoy será devuelto en el futuro- limita las conductas oportunistas y lleva aun incremento de la confianza por parte de quienes participan de ese tipo de relaciones a medida que las expectativas puestas en los otros son concretadas”.

A continuación se presentan en una tabla un conjunto de definiciones sobre capital social desde autores categorizados como fundadores del concepto y desde la institucionalidad internacional responsable de definir políticas de desarrollo social y económico.

Tabla Nº 6: Autores y Definiciones de Capital Social

| CONCEPTO CAPITAL SOCIAL A PARTIR DE LOS AUTORES FUNDADORES² | |
|--|---|
| Pierre Bourdieu, 1985 | El conjunto de recursos reales o potenciales a disposición de los integrantes de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas. |
| James Coleman, 1990 | Los recursos socioestructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones comunes de quienes conforman esa estructura. |
| Robert Putnam, 1993 | Aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo. El capital social acrecienta los beneficios de la inversión en capital físico y humano. |
| CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPITAL SOCIAL DESDE LAS INSTITUCIONES INTERNACIONALES | |
| Banco Mundial, 2000 (Woolcock, 1998, Dasgupta, 1999, Narayan, 1999) | Instituciones, relaciones, actitudes y valores que rigen la interacción de las personas y facilitan el desarrollo económico y la democracia |
| .BID 2001 (Kliksberg, 1999) | Normas y redes que facilitan la acción colectiva y contribuyen al beneficio común. |
| PNUD, 2000 (Lechner, 2000) | Relaciones informales de confianza y cooperación (familia, vecindario, colegas); asociatividad formal en organizaciones de diverso tipo; y marco institucional normativo y valórico de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico. |

Fuente: Arriagada, Irma (2003: 564).

² Arriagada, Irma (2003: 564) “Tanto North (1990), en la corriente neo-institucionalista que considera a las instituciones como conjuntos de normas y valores que facilitan el establecimiento de relaciones de confianza entre actores, como Granovetter (1985), quien afirma que los actores económicos no son individuos aislados sino que están imbricados en relaciones, redes y estructuras sociales, han aportado elementos centrales para la conceptualización de capital social”.

Los aportes a la teoría del capital social por parte los autores fundadores del concepto, años 80 y 90, denominado también como una conceptualización desde la academia, coinciden en definirlo como un recurso y una inversión al interior de las organizaciones. Por otro lado, los aportes a la teoría del capital social en el marco de los procesos de desarrollo, años 90 y 2000, provienen de las entidades supranacionales orientadas a definir políticas de desarrollo, y ubican el concepto en el nivel de actitudes y valores movilizados de una acción colectiva que beneficia a las comunidades y sociedades, su desarrollo y sus sistemas políticos.

2.3. Capital Social Organizacional:

Según Echabarría (2005:1) **“el capital social expresa el valor de prácticas informales de conducta derivadas de valores integradores de relación basados en la reciprocidad y la confianza”**. Según este autor, el capital social “opera en sociedades y comunidades, pero de su conceptualización se puede hacer una extrapolación a las organizaciones e instituciones, las que podrían perfeccionar su funcionamiento a través de la inversión en capital social”.

El capital social organizacional sería una forma de cultura organizativa, que fomenta la confianza y la cooperación entre los miembros de la organización, promoviendo relaciones más fluidas de intercambio y cooperación. Esto es de vital importancia para las organizaciones públicas “cuya cultura burocrática está alejada de las bases de creación de capital social, generando en éstas un déficit de dicho capital. Se reconoce así el valor de la noción de capital social como componente informal de la institucionalidad de una comunidad o sociedad” (Echabarría, 2005: 8).

“Desde finales de la década de los ochenta se asiste a un cambio de tendencia que eleva las instituciones a un papel que nunca habían desempeñado ni en la teoría ni en la práctica del desarrollo, otorgándose importancia creciente a las dimensiones política y social del desarrollo, superando el énfasis casi exclusivo otorgado a las variables macroeconómicas. Con el nuevo institucionalismo se releva la importancia de

mecanismos institucionales que permitan asegurar un desarrollo humano, equitativo y sostenible” (Echabarría, 2005: 2).

La palabra **institución** se ha definido en un continuo, que va desde su acepción más restringida, que la identifica con una **organización formal dada**, hasta la acepción sociológica de carácter mucho más amplio y abstracto que la define como **una pauta de comportamiento social reiterada**.

Una institución sería una organización que ha adquirido una identidad derivada de unos valores. Así “institucionalizar significa infundir de valor a una tarea más allá de sus requerimientos formales y técnicos. El concepto de institución que asume el neoinstitucionalismo se refiere a que éstas son normas, tanto formales como informales, culturas, valores y principios que enmarcan el comportamiento de actores políticos y sociales” (Selznick 1957, citado por Echabarría, 2005: 1-2). En este contexto surge y se une a la institucionalidad, el concepto de capital social.

Echabarría (2005), plantea que la emergencia de la noción de capital social es inseparable del nuevo institucionalismo y que sus estrategias de desarrollo son aplicables y necesarias para las organizaciones públicas. El neoinstitucionalismo ya no ve más el desarrollo como una acumulación de capital, donde la atención recaía en la planificación, las políticas y las inversiones, y no en la gestión, emergiendo con fuerza el desarrollo institucional, que deja de ser el “componente blando” de los proyectos. **Así, si el desarrollo institucional adquiere relevancia, también lo adquiere el capital social institucional u organizacional.**

Según Robert Putman, (1993), citado por Barreiro, Forni y Siles (2004: 4) considerado uno de los precursores de la teoría del capital social, y que desarrolla su tesis sobre el capital social en la obra *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, “el capital social aparece como un instrumento de análisis macro, como un atributo de las comunidades, y no ya simplemente como un recurso de carácter individual. Desde esta nueva perspectiva teórica el capital social se define como **aspectos de la organización**

social tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada". Según este autor, la posibilidad de desarrollar relaciones de confianza, la tendencia comunitaria hacia la cooperación en pos del bien común, la función que cumplen las redes sociales y los sistemas normativos, influye en el grado de cooperación de las comunidades y repercuten en el desarrollo económico y democrático-institucional de las comunidades.

Tomando la teoría de los juegos, argumenta que "la cooperación en pos del beneficio mutuo no es irracional y que a menudo en diversas situaciones, todos estarían mejor si les fuera posible cooperar entre sí. Putnam pasa de situaciones simples a contextos macrosociales y explica que el buen desempeño de las instituciones sociales depende en buena medida del modo en que se resuelven este tipo de problemas" (Putnam 1993, citado por Forni, Siles y Barreiro, 2004).

Aquí entra en juego el concepto de **capital social y su capacidad para resolver los dilemas que presenta la acción colectiva**. "La confianza, la reciprocidad, las redes sociales y, fundamentalmente para este autor, el compromiso cívico, comprenden las dimensiones del fenómeno que logra explicar por qué ciertas comunidades alcanzan mayores niveles de desarrollo económico y democrático que otras" (Putnam, 1993, citado por Forni, Siles y Barreiro, 2004).

"El capital social representa un activo para la coordinación y la cooperación, basado en un acuerdo básico informal de valores y principios de actuación alcanzados entre un conjunto de actores sociales, públicos y privados. El capital social lubrica las relaciones formales y hace posible un desempeño mucho más efectivo de las instituciones formales. El grado de confianza entre los miembros de la comunidad, el asociacionismo y las normas de comportamiento cívico serían indicadores de capital social. Para Putnam, el contexto social y la historia son determinantes en el proceso de acumulación del capital social" (Putnam, 1993, citado por Forni, Siles y Barreiro, 2004).

Según Echabarría (2005), el análisis de la dimensión informal ha estado siempre presente en la teoría de la organización, pero bajo un prejuicio básicamente negativo. La llamada organización informal era concebida como el compendio de los aspectos ajenos al diseño organizativo formal, considerándose una intrusión no deseada que, como mínimo, es potencialmente perjudicial para alcanzar los objetivos de la organización.

Con el transcurso del tiempo, se avanza en una visión más positiva del papel de la organización informal, requerida frente a carencias del diseño formal, a través de canales de comunicación más eficaces y manteniendo la cohesión y la estabilidad en el seno de la organización.

Para Thompson, (1976), citado por Echabarría (2005), “la organización informal o “natural”, aunque es principalmente espontánea en su origen, también puede ser creada intencionalmente para satisfacer necesidades individuales y colectivas, compensando las lagunas e imperfecciones del diseño formal”.

Como destaca Pettigrew (1979), citado por Echabarría (2005:3), el lenguaje, los símbolos, creencias y mitos de un grupo “concentran la atención en la movilización de propósitos en la codificación de los significados, en la emergencia de patrones normativos, y en el ascenso y caída de los sistemas de liderazgo y las estrategias de legitimación”.

Así, la cultura organizacional es una variable capaz de influir poderosamente en el comportamiento de la organización. La cultura organizacional permite visualizar a las entidades públicas y privadas como pequeñas sociedades, que además de producir bienes y servicios, están dotadas de una cultura que crean y sostienen a través de lenguajes, mitos y símbolos. Esta cultura corporativa está formada por normas y creencias que mantienen unida a la organización, transmiten una identidad común a todos sus integrantes, facilitan la aparición de un compromiso colectivo, fortalecen la estabilidad social del sistema y perfilan el comportamiento de los miembros de la

organización hacia estándares comunes. En su ausencia la organización corre el riesgo de dividirse internamente. En este sentido la cultura organizacional sería un indicador de capital social de la organización.

Para Echabarría (2005: 4) “la cultura administrativa pública se identifica habitualmente con la cultura burocrática, cuya aplicación excesiva traería como consecuencia problemas o “buropatologías”, identificados como: falta de apoyo al esfuerzo global como consecuencia de su especialización, lo que a su vez refuerza la centralización elevando hacia arriba la toma de decisiones o imponiendo estándares de actuación a las unidades periféricas; reducida capacidad de innovación dado que favorece la adhesión rígida a las normas existentes; ausencia de responsabilidad personal por la aplicación estricta del principio jerárquico que coarta la autonomía individual”.

Esta cultura burocrática genera reacciones en organizaciones que se enfrentan a entornos complejos y dinámicos y que disponen de una fuerte base de profesionales en sus estructuras, los que lejos de neutralizarse por la estandarización normativa, ignoran las normas que se contradicen con su trabajo. “Esto convierte a la cultura burocrática en una paradoja donde conviven rigideces formales con flexibilidades operativas, uniformidades normativas con diversidades materiales y una fuerte centralización de la capacidad decisoria con un gran poder de hecho de los “operadores de calle” (Echabarría, 2005:5).

En el contexto de esta cultura burocrática, las instituciones públicas se verían perjudicadas por esta cultura que inhibe la creación de capital social y perjudica el rendimiento. Esta inadaptación cultural de las organizaciones públicas sería un déficit de capital social.

El gran problema y por tanto una solución, en el caso de las entidades públicas, es la coordinación. **La coordinación** puede definirse genéricamente como “el proceso de creación o utilización de reglas de decisión por el que dos o más actores se ocupan colectivamente de un entorno de trabajo compartido” (Echabarría, 2005:5). Esto ocurre

por el hecho de actuar sobre la misma realidad externa, porque intercambian recursos o porque comparten objetivos. Existen distintos niveles o grados de interdependencia que generarán distintas necesidades de coordinación.

“La interdependencia, como factor desencadenante de la coordinación está mediatizada por su percepción, es decir, hasta que dos unidades no se reconozcan como mutuamente dependientes será difícil que acepten la necesidad de coordinación. Reforzar la capacidad de comprensión del entorno y el reconocimiento de los actores intervinientes es, por tanto, un primer paso para fundar capacidades de coordinación.” (Echabarría, 2005:6). Esta definición englobaría la coordinación jerárquica y no jerárquica, así como la coordinación intraorganizativa e interorganizativa. La aplicación práctica de la coordinación a las relaciones internas o externas de una organización, requiere atender a razonamientos donde se destaca el valor de la coordinación transversal u horizontal, frente a la coordinación jerárquica. Las nuevas tendencias respecto a cultura organizativa ha puesto en positivo la parte informal de la organización y se ha reconocido que esta puede ser gestionada por los niveles directivos.

En este contexto “la coordinación es un problema de cultura o de falta de una cultura creadora de capital social. Los sistemas informales basados en cauces de información lateral, acuerdos y negociaciones informales, y normas de reciprocidad, adaptados a las necesidades y problemas del día a día, y a pesar de su apariencia desordenada y caótica, los sistemas informales hay que juzgarlos por sus resultados y no por su aparente falta de racionalidad burocrática” (Echabarría, 2005:7).

La cultura de coordinación se activa con inversión en capital social. “Las culturas de coordinación se favorecen mediante un sentido compartido de la misión de la organización, obtenido a través de procesos de gestión estratégica. Los valores de actuación y ejercicio del mando constituyen modelos de comportamiento para los colaboradores; si los directivos exteriorizan hacia otras partes de la organización, desconfianza, menosprecio o competencia, los demás miembros de su unidad tenderán a reproducir esta actitud. La forma en que las personas son socializadas en la

organización se relaciona con sus actitudes en el desempeño de los puestos de trabajo; es recomendable desarrollar programas de inducción orientados a crear conciencia organizativa global. Asimismo, los mecanismos de asignación de incentivos, deben reconocer el valor de actitudes y comportamientos que se orienten a logro de objetivos del conjunto de la organización más que de una unidad” (Echabarría, 2005:7-8).

A continuación se presenta una matriz comparativa de los conceptos de capital social y de capital social organizacional, que tiene por objeto identificar similitudes y eventuales diferenciaciones en ambos conceptos.

Tabla N° 7: Matriz Comparativa de Capital Social y Capital Social Organizacional

| DIMENSIONES | CAPITAL SOCIAL | CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL |
|--------------------------------|--|--|
| Concepto | Valor o bien intangible existente en relaciones sociales que se basan en actitudes de confianza, en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. Constituye un capital en el sentido que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones y que puede ser acumulado. | Activo institucional intangible, conformado por prácticas informales de conducta derivadas de valores integradores de relación, tales como la confianza, la cooperación y reciprocidad, y el trabajo en red, que tiene como resultados, entre otros, el establecimiento de mecanismos de comunicación claros y expeditos, así como liderazgos participativos, al interior de los equipos de trabajo, procesos que redundan en un mejoramiento de la gestión. |
| Acepciones | Relaciones sociales informales de confianza y cooperación | Relaciones organizacionales informales, cultura organizacional |
| Características | <ul style="list-style-type: none"> - Espontáneo en su origen - Puede ser creado intencionalmente - Puede incrementarse - Es acumulativo | <ul style="list-style-type: none"> - Espontáneo en su origen - Puede ser creado intencionalmente - Puede incrementarse - Es acumulativo |
| Elementos constitutivos | Confianza, Reciprocidad, Cooperación | Confianza, Reciprocidad, Cooperación, trabajo en red, empoderamiento. |
| Problemas que resuelve | El individualismo, el oportunismo en las relaciones sociales (prevención y sanción a quienes buscan beneficios sin aportar). | Dificultades de la acción colectiva, cultura burocrática, falta de cohesión, la falta de compromiso con objetivos institucionales, la falta de coordinación, dificultades en la comunicación, relaciones verticales, conflictos internos. |
| Autores | Durkheim, Weber, Marx Robert Putnam, Pierre Bourdieu, James Coleman. | Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo BID, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, John Durston, Koldo Echabarría, |

Fuente: Elaboración Cofré y Acuña (2011).

La extrapolación del concepto de capital social a capital social organizacional no necesariamente implica cambios o diferencias en relación a sus elementos constitutivos, sus características o sus acepciones, sino más bien, expande sus alcances en relación a los problemas que resuelve. De aquí la importancia de identificarlo, medirlo y potenciarlo al interior de las instituciones públicas dado que su existencia contribuye a contrarrestar dificultades organizacionales al interior de culturas burocráticas y jerárquicas que no visibilizan la importancia e incidencia del recurso humano al interior de las instituciones, lo que incide directamente en los resultados del a gestión.

2.4. El Capital Social y los Programas para la Superación de la Pobreza

Respecto a la influencia del capital social en programas para la superación de la pobreza, según plantean Arriagada, Miranda y Pavéz (2004: 22), “las agencias de desarrollo y los agentes públicos proyectan redes burocráticas hacia el nivel comunitario y tales relaciones sociales influyen a su vez en las capacidades y forma de actuar de las comunidades. También influyen en cómo el programa entiende la pobreza y su superación, es decir, que quienes participan en el diseño, el control social, la gestión y la práctica cotidiana del programa influirán en las ideas-fuerza que orientan al programa. Los programas funcionan mejor cuando tienen un nivel tanto de autonomía como de integración con sus beneficiarios”.

En la medida en que los ciudadanos (pobres y otros) tengan acceso a los programas para la superación de la pobreza, estos programas se volverán un elemento del capital social de estas personas. Por lo tanto, los programas necesariamente influyen en la naturaleza y distribución de este capital social. Esto implica, además, que las intervenciones de los programas modifican las relaciones sociales, la distribución de las capacidades humanas y las relaciones de poder en las comunidades donde trabajan. Este hecho no debe verse como un problema ni como una crítica: es simplemente un hecho, un hecho sobre el que se debería reflexionar para mejorar el diseño de estos programas.

Según Arriagada, Miranda y Pavéz (2004: 22), “algunos programas sociales enfrentan este problema principalmente por la vía del análisis de los promotores y agentes de desarrollo local. A menudo se enfatiza que depende mucho del comportamiento y las actitudes de la persona (...) se enfatiza la importancia del papel de los promotores de programas. Son las actitudes y las prácticas cotidianas de estos promotores, los factores que definen si un programa público logra crear lazos de confianza entre gobierno y ciudadano; y las redes sociales de estos promotores son factores determinantes de cómo los beneficios de estos programas se distribuyen a nivel local. En consecuencia, hay que entender de una manera matizada cómo el capital social de escalera (o sea, aquel que vincula al ciudadano con agentes externos) se forma y se mantiene y por lo tanto, quiénes en la práctica tienen o no esta forma de capital social”.

“Otra dimensión del mismo tema tiene que ver con las personas que diseñan los programas en su inicio, y con quienes se esfuerzan para que los programas sobresalgan. La integración influye mucho en la orientación, calidad y sobrevivencia de estos programas” (Arriagada, Miranda y Pavéz, 2004: 22).

Se consigna a continuación, en la Tabla N° 8, un conjunto de conceptos claves de uso frecuente y de terminología unívoca para este estudio, y sobre los cuales gira la presente tesis. Tales definiciones se han construido sobre la base de los aportes de los distintos autores considerados en el marco teórico, sin ser necesariamente una transcripción literal de los mismos, sino, definiciones que aportan a explicar con mayor precisión el sentido del estudio, y que en consecuencia deben ser considerados válidos para esta propuesta de intervención en específico.

Tabla Nº 8: Conceptos Operacionales

| TEMA | CONCEPTUALIZACIÓN |
|--------------------------------------|---|
| Capital Social | Bien intangible que expresa el valor de prácticas informales de conducta derivadas de valores integradores de relación basados en la confianza, la cooperación y la reciprocidad. |
| Capital Social Organizacional | Activo institucional intangible, conformado por prácticas informales de conducta derivadas de valores integradores de relación, tales como la confianza, la cooperación y reciprocidad, y el trabajo en red, que tiene como resultados, entre otros, el establecimiento de mecanismos de comunicación claros y expeditos, así como liderazgos y empoderamiento participativos al interior de los equipos de trabajo, procesos que redundan en un desempeño mucho más efectivo de las instituciones formales y un mejoramiento de la gestión. |
| Confianza | La confianza puede ser definida como la actitud que alguien toma basándose en experiencias directas o indirectas con otra persona, en interacciones pasadas u observaciones sobre cómo se comporta esta persona con los otros. La confianza tiene un soporte cultural, el principio de reciprocidad, y un soporte emocional, el afecto que sentimos hacia quienes creemos confiables y que nos dan muestras de su confianza. |
| Cooperación | Acción orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común. El concepto está sustentado en la teoría de los juegos que postulan que la cooperación puede fomentarse mediante la repetición de situaciones en las que es posible confiar o traicionar. |
| Reciprocidad | La reciprocidad, es un principio que rige las relaciones institucionales formales e informales en una sociedad. Se basa en la lógica del intercambio -lógica que es distinta de la mercantil. Se sustenta en la creencia de que un beneficio concedido hoy será devuelto en el futuro, es decir, supone para el receptor la obligación, culturalmente sancionada, de retribuirlo. La reciprocidad incrementa la confianza por parte de quienes participan de este tipo de relaciones, a medida que las expectativas puestas en los otros son concretadas, y limita las conductas oportunistas. |
| Redes social | La red social puede ser definida como “conjunto de al menos dos nodos vinculados entre sí”, donde el nodo está constituido por personas, empresas, organismos de asesoría, partidos políticos, etc., y donde el vínculo está constituido por el intercambio de información, conocimiento, insumos, dinero, etc” (García, 2009: 5). Desde una perspectiva de capital social, la red es el escenario donde la confianza de tipo personal se transforma en confianza social. La conformación de redes sociales densas incrementan la confianza, al estimular la continuidad de las relaciones y garantizar que sus miembros posiblemente vuelvan a encontrarse en otras oportunidades. El grado de densidad de las redes influye en el surgimiento de sistemas de normas y sanciones, así como en la posibilidad de acceso a información fidedigna acerca de la confiabilidad del entorno, reduciendo de manera eficiente la tendencia hacia el oportunismo en las relaciones sociales. El capital social se genera donde se establecen relaciones horizontales, y cuanto más densas las redes de una comunidad, más probables que los ciudadanos estén dispuestos a cooperar para el beneficio mutuo. |
| Empoderamiento | Resultado de un proceso a nivel organizacional que implica generar liderazgo y la adquisición de poder, tanto para movilizar recursos externos como para acrecentar la autoconfianza y la capacidad de gestión interna en función del crecimiento y desarrollo organizacional. Desde una orientación valórica, el empoderamiento, tiene a la base el respeto, tolerancia, relaciones de apoyo y solidaridad, sistemas de confianza y amplia participación de los miembros. El empoderamiento de personas, organizaciones y comunidades es interdependiente y todos son causa y consecuencia uno de otro. |
| Percepción | Acción y efecto de percibir, comprender y conocer algo, un tema o asunto. |

Fuente: Elaboración de Cofré y Acuña (2011).

2.5. Políticas Públicas

La política pública puede ser definida, según María das Graças Rua (1997), citada por Molina, Carlos Gerardo (2002:2) como “un conjunto de decisiones que se traducen en acciones, estratégicamente seleccionadas (dentro de un conjunto de alternativas, conforme a una jerarquía de valores y preferencia de los interesados). Su dimensión es pública por el tamaño del agregado social sobre el cual inciden, pero sobre todo por su carácter imperativo, siendo éste revestido de la autoridad legítima y soberana del poder público”.

La definición incorpora al menos tres elementos que merecen ser destacados:

- **La importancia de las decisiones, base de toda política.** En toda política, el conflicto está siempre presente, ya en la definición de la situación a la que responden, ya en la adopción misma de las decisiones, dada la multiplicidad de enfoques e intereses en juego. Dicho conflicto dificulta los procesos decisorios que contribuyen a la construcción de las políticas. El conflicto se genera porque el problema que se enfrenta tiene múltiples facetas y hay, por tanto, multiplicidad de soluciones que pueden ser emprendidas, como también porque hay diversidad de intereses entre quienes participan de las decisiones. El conflicto se presenta ante recursos limitados, tomando forma de una disputa por los recursos.
- **La existencia de acciones.** La única política pública es aquella que se ejecuta. Sin acción, sin resultados, no hay política pública. Vale aclarar, sin embargo, que aquí nos referimos a resultados en su sentido más amplio, y dentro de ellos pueden incluirse los mismos procesos que una política desencadena en su ejecución. Las decisiones deben traducirse en acciones, así sean de variada índole. Un plan, por ejemplo, pasa a ser política pública una vez que se empieza a ejecutar, generando algún tipo de resultados.

- ***El alcance de lo público.*** “La definición propuesta caracteriza “lo público” no tanto por quién realiza la acción sino por la legitimidad y la autoridad que dicho actor tenga para adelantarla. Esa legitimidad en cuanto a las políticas, la tienen, por excelencia, los gobiernos democráticos, hecho que los convierte en los ejecutores principales de la política pública. Pero ello no quiere decir que los gobiernos sean los únicos que hacen la política pública. Ellos pueden, por ejemplo, delegar esa ejecución a otros estamentos, siempre que esa delegación sea legítima; asimismo, pueden existir otros ejecutores que, por tradición, sean considerados legítimos por todos los involucrados” (Molina, 2002:2).

“Según esta definición de “política pública”, el carácter de lo público puede también relacionarse, aunque en menor grado, con la “relevancia” de la acción: se trata de acciones que sean importantes para la población afectada, y además esta población debe ser en su agregado importante dentro del conjunto de la sociedad” (Molina, 2002:2).

Una segunda definición de política pública es la que propone Nioche (1997), citado por Molina (2002:3) “secuencia de acciones que conducen (o se traducen) a una respuesta más o menos institucionalizada, a una situación juzgada como problemática”. Al igual que la anterior, en esta definición se destacan tres elementos importantes: un conflicto latente que origina las decisiones que se traducen en acciones y de las cuales importa el cambio seguido (la secuencia) para llegar a ellas; las acciones que se emprenden, lo que lleva implícito una pluralidad y diversidad en la toma de la decisión; y el carácter de lo público. Este último, en este caso, se relaciona con la característica “más o menos institucionalizada” de la respuesta. Así, Nioche caracteriza lo público por el carácter institucionalizado de quién adelanta la respuesta, siendo nuevamente el gobierno uno, pero no el único, de los ejecutores”.

Según la CEPAL (2010:189-191), y en relación a nuevos enfoques de la política social en América Latina y el Caribe, “Para abordar el desafío de la igualdad en forma cabal, la región debe transitar desde enfoques más “minimalistas” de Estado social y política

social que predominaron en los años noventa y avanzar hacia la construcción de una red de protección y promoción social universal básica que se integre al modelo de desarrollo como pieza estructural, no residual” (CEPAL, 2010:189).

La crisis de la deuda a principios de la década de 1980 trajo consigo fuertes restricciones financieras con respecto al gasto público en la región. El Estado contrajo su rol social, regulatorio y empresarial. Se privatizó parte de la provisión del bienestar, se redujo el gasto público social y se promovió la descentralización.

En el área de los servicios sociales, se tendió a descentralizar los sistemas educativos y de salud pública, con los consiguientes problemas de financiamiento a nivel subnacional, y se privatizaron parte de estos, así como la infraestructura social básica. En el ámbito asistencial, el esfuerzo se centralizó en el desarrollo de políticas de combate contra la pobreza, con la consiguiente masificación y multiplicación de programas sociales focalizados.

A comienzos de los años noventa del siglo pasado los gobiernos latinoamericanos y el sistema internacional revalorizaron el papel positivo del gasto social con objeto de canalizar recursos hacia los sectores más pobres y vulnerables y reconocieron el papel clave del desarrollo social para potenciar el desarrollo productivo y el crecimiento económico. Desde entonces se observa una tendencia clara al aumento del gasto público social tanto en términos relativos como absolutos.

Con el cambio de década cambia el enfoque respecto del papel social del Estado desde la focalización en la pobreza (y la segmentación de servicios en función de la capacidad de pago de los beneficiarios) hacia una visión más integrada. Ello refleja un mayor compromiso de los Estados y las sociedades de América Latina y el Caribe con las políticas sociales. Estas últimas han ido adquiriendo mayores garantías de financiamiento y mayor estabilidad y legitimidad institucional, si bien tales mejoras han estado mediadas por los diversos grados de desarrollo y capacidad fiscal de los países.

“En la década actual la inflexión en la política pública muestra un mayor compromiso público en cuanto a la protección frente a eventos de pérdida de ingresos familiares, pobreza de ingresos y exclusión. Se transita de **la Subsidiaridad a las Oportunidades**. Esta inflexión responde, además, a una concepción de igualdad de derechos, no solo de oportunidades. Pues es en virtud de los derechos, dada su condición de universalidad, que se transita de una racionalidad de la focalización a una vocación más universalista y de modelos centrados en capitalización individual a sistemas que incluyen más claramente mecanismos de solidaridad para quienes no pueden financiarse su bienestar” (CEPAL, 2010:191).

Con las nuevas perspectivas se busca, combinar el eje del combate contra la pobreza con el del combate contra la desigualdad y la promoción de la cohesión social. **“Esto se intenta lograr por medio de la articulación y ejecución de diversos programas sociales que coordinan los alcances de la seguridad social tradicional, la provisión de servicios sociales y la oferta de programas asistenciales. En este sentido se ha instalado en el debate y la agenda pública la importancia del pilar solidario o no contributivo en los sistemas de protección social”** (CEPAL, 2010:191).

En este marco, el organismo regional postula los nuevos enfoques de la política social en América Latina y el Caribe: transferencias directas de ingresos a los sectores más pobres; pilares estatales no contributivos; papel proactivo del Estado frente a asimetrías y desigualdades; agenda pública referidas al trabajo del cuidado infantil, trabajo remunerado y no remunerado con perspectiva de género; y las redes de protección social y de activación de capacidades y capital social coordinadas por el Estado.

Respecto al enfoque de **“transferencias directas de ingresos** a los sectores más pobres, se trata de programas que representan actualmente herramientas centrales en las estrategias y políticas sociales de combate contra la pobreza. Son programas de carácter no contributivo y de transferencias condicionadas, con los que se busca, por una parte, aumentar los niveles de consumo de las familias por medio de transferencias

monetarias y reducir así la pobreza a corto plazo y, por otra, fortalecer la capacidad de sus miembros de romper la reproducción intergeneracional de la pobreza” (CEPAL, 2010:195).

En los programas de transferencias condicionadas se enfatizan tres propósitos: transferencia directa de ingresos para el alivio de la pobreza, incentivos a la inversión en capacidades humanas e incorporación de la población a redes de protección y promoción social.

Mediante el uso de procedimientos y técnicas de selección de beneficiarios que buscan minimizar los errores de exclusión (familias que satisfacen los criterios de elegibilidad pero no participan en el programa) e inclusión (familias que no satisfacen los criterios de elegibilidad pero participan), estos programas por lo general logran hacer llegar la transferencias de ingreso a los más necesitados y representan, por lo tanto, una de las partidas de gasto público social más redistributivas. En el caso de Chile, uno de estos programas es el Chile Solidario.

Los efectos en la pobreza y la desigualdad distributiva del ingreso de los programas de transferencias condicionadas dependen de su grado de focalización, de su cobertura y del monto de las transferencias monetarias.

Frente a recursos limitados, las opciones no son simples en la medida que hay que elegir entre el aumento de la cobertura de la población beneficiaria o del monto de las transferencias.

En cuanto al impacto en las dimensiones económicas y productivas, los programas de transferencias condicionadas tienen repercusiones inmediatas y potenciales de más larga maduración. El efecto inmediato de proveer a las familias de recursos monetarios directos mejora las condiciones de productividad agregada de los hogares al dotarlos de fuentes que refuerzan aspectos nutricionales y de movilidad básica. Por su parte, el incremento de la cobertura de estos programas ha ido de la mano de un aumento

sostenido de las tasas de participación económica de los sectores populares, por lo cual no parece justificado el temor acerca de la pérdida de incentivos para el trabajo.

Asimismo, estos programas han incrementado el circulante en las comunidades pobres, lo que ha permitido la aparición de circuitos de mercado interno que favorecen la actividad comercial y de servicios en las zonas de mayor pobreza. Finalmente, el efecto esperado de mediano y largo plazo de los programas se refiere al incremento que estos producirían en la inversión en capacidades humanas (salud y educación) debido al elemento de condicionalidad, lo que contribuye a mejorar la dotación de las generaciones futuras.

Un segundo enfoque tiene que ver con “los **pilares estatales no contributivos o subsidio a las contribuciones en los sistemas de aseguramiento (seguridad social y salud)**”. Lo anterior como respuesta a una realidad de América Latina y el Caribe en que el mercado laboral no logró nunca transformarse en la puerta de acceso a beneficios de protección social que alcanzaran a la totalidad de la población. Además, las reformas de los sistemas de salud y seguridad social impulsadas desde inicios de los años ochenta tendieron a privatizar el aseguramiento, con efectos negativos sobre la igualdad de acceso y con limitada cobertura” (CEPAL, 2010:197).

Según la CEPAL, dada la fuerte segmentación de los mercados laborales de la región, los sistemas de protección social que se restringen a los formatos contributivos formales tienden no solo a reproducir la desigualdad de los mercados laborales, sino a agudizarla. Por el contrario los efectos que tienen sobre la desigualdad los sistemas de protección de salud y seguridad social de base no contributiva son directos, claros y sustantivos.

Un tercer enfoque de políticas sociales se relaciona con “el **papel más proactivo del Estado frente a asimetrías y desigualdades** exacerbadas por procesos de descentralización y delegación de responsabilidades en cuasimercados o proveedores privados” (CEPAL, 2010:199). Según la CEPAL, las reformas impulsadas en la década

de 1980 procuraron combinar una descentralización de la gestión pública con la privatización de servicios y prestaciones. Respecto de lo primero, persisten profundas asimetrías en el financiamiento y en las capacidades de gestión territorial, lo que refuerza las desigualdades territoriales de origen. Por el mismo motivo, la descentralización plantea hoy desafíos de regulación, capacitación en la gestión y alternativas de financiamiento con las que se busca remediar tales asimetrías.

Frente a esta situación, y tras las reformas por las que se delegó la provisión de servicios de salud y educación en prestadores privados, la actual década avanza hacia una mayor regulación mediante la creación o el fortalecimiento de superintendencias. Avanza también hacia una mayor redistribución con fondos solidarios y fórmulas de transferencias que tutelan y moderan los efectos regresivos y de calidad estratificada que estas modalidades generaron o agudizaron.

El cuarto enfoque tiene que ver con **“las nuevas áreas de acción y redistribución en la agenda pública referidas al trabajo del cuidado y a la articulación y redistribución del trabajo remunerado y no remunerado con perspectiva de género”** (CEPAL, 2010:199). **Plantea la CEPAL que la** llamada “economía del cuidado” ha cobrado mayor relevancia en la agenda pública a partir de la evidencia de que la carga del cuidado se distribuye desigualmente entre los sexos y se concentra en las mujeres. Esto no solo constituye una situación injusta, sino que impide a las mujeres insertarse en el mercado laboral y ganar autonomía.

Por otro lado, los servicios de cuidado corren casi exclusivamente por cuenta del mercado, lo que implica para las familias gastos de bolsillo que los pobres no pueden costear. Con ello, la participación de la mujer en el empleo se distribuye desigualmente entre grupos socioeconómicos, lo que hace que la injusticia sea doble. Además, los hogares pobres tienen más niños, por lo que las demandas de cuidado son mayores, lo que redundará en una mayor proporción de dependientes frente a la de generadores de ingresos. Este mecanismo, según la CEPAL, reproduce las brechas socioeconómicas.

Ante esta situación secular en que el cuidado corría por cuenta exclusiva de la familia y el mercado, la política pública empieza a mostrar hoy mayor participación del Estado en la provisión de cuidado. Se entiende cada vez más que colectivizar el trabajo del cuidado de niños y niñas contribuye a una redistribución de dicha carga entre géneros y estratos sociales. Esto se ve complementado con un debate creciente respecto de las políticas de conciliación del trabajo remunerado y no remunerado, que se plantea desde una perspectiva de derechos y de igualdad de género.

Un pilar de la política pública en este sentido es la ampliación de la cobertura de salas cuna, escolaridad preprimaria y la extensión de la jornada escolar.

Si las recientes medidas tomadas por los gobiernos revelan un papel activo del Estado para enfrentar los efectos de la crisis, su verdadera significación depende de la cantidad de recursos que puedan movilizar, de su fortaleza institucional y del grado de coordinación entre las diversas iniciativas destinadas a hacer frente a la crisis, y entre estas y los programas sectoriales de mayor permanencia. Para abordar ese reto es importante entender los parámetros que definen las brechas de bienestar y las posibilidades de la acción estatal.

Finalmente, la CEPAL plantea el enfoque de “**las redes de protección social y de activación de capacidades y capital social coordinadas por el Estado**”. Señala el organismo que las políticas activas de empleo, el microcrédito y la activación de redes mixtas de comunidad y Estado han tomado impulso como instrumentos que, desde el Estado, apelan a los recursos y capacidades de las personas y comunidades y procuran articularlas con programas y políticas de Estado” (CEPAL, 2010:197).

La idea de red social adquiere importancia y tiene al menos dos sentidos distintos. En primer lugar, **el Estado procura vincular distintos servicios, prestaciones y programas de apoyo a fin de evitar duplicaciones, generar sinergias y pasar de un abanico disperso de programas** (muchas veces con distintos niveles de

descentralización y localizados en distintos estamentos públicos) a un sistema integrado de protección de la población vulnerable.

En segundo lugar, **la idea de red implica una mayor articulación entre agentes públicos y privados, así como entre estos y los propios actores sociales.**

En otros países, en muchos casos estas redes se encuentran asociadas o subsumidas en los programas de transferencias condicionadas y tienden lazos entre los sectores pobres y los recursos disponibles en el mercado, el Estado y las propias comunidades.

Según la CEPAL (2010), “la activación de capital social apoyado por el Estado y su traducción en iniciativas y redes de protección vecinal y comunitarias no repercuten en las fronteras de productividad de los países, pero sí contribuyen a un aumento de su producción total al incrementar el uso del factor trabajo y permitir el desarrollo de estrategias de protección social apoyadas en el capital social comunitario previamente inutilizado” (CEPAL, 2010: 189-191).

Cabe señalar, la importancia que tiene el capital social y las redes coordinadas por los Estados, en el caso de las políticas sociales en América Latina. Aquí se inscribe la importancia de observar y evaluar programas como CHCC tal como lo propone el presente trabajo, en tanto se implementan apostando a la consecución de objetivos relevantes en la lucha contra pobreza, en este caso específico del Programa CHCC, apostando como país a un modelo de gestión de política pública materializado en el funcionamiento en red de los equipos de trabajo no sólo para evitar las duplicaciones y la dispersión de las iniciativas, sino para generar sinergias y que dichas redes se constituyan en instancias o espacios de activación del capital social existente en las comunidades y en los equipos implementadores de estas políticas. Se logra entonces la capitalización de unos activos –presentes en la población y en los servicios públicos– que de otra forma no sería posible capitalizar en beneficio de la tarea común de lucha contra la pobreza.

2.5. Gerencia Social

La gerencia social puede ser definida como “una **mirada estratégica** para conocer los fenómenos sociales, que abarca los procesos de diseño e implementación de las políticas sociales impulsadas por el Estado para mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, en forma integral y universal” (Licha, 1999: 1).

Por otra parte, Tobar (2005:4) plantea que “la gerencia social, es un **modelo estratégico**, integrado por tres tipos de gestión diferentes: la gestión política, la gestión programática y la gestión organizacional”.

Ambas definiciones o planteamientos aluden a que el concepto de gerencia social lleva aparejado el concepto estrategia, como parte esencial del modelo gerencial.

Así, se entenderá que “una organización tiene una **estrategia** cuando sus líderes –y todos los actores en ella involucrados- se comprometen con una visión particular acerca de cómo operará la organización para crear valor y cómo se sustentará en el futuro inmediato” (Tobar, 2005:2).

En relación a los elementos constitutivos de la gerencia social, señalados por Tobar, el autor plantea que “la **gestión política** tiene como desafío mayor la construcción de la viabilidad y de la sustentabilidad de las intervenciones propuestas desde la gestión programática; **la gestión programática**, a su vez, debe cumplir la misión organizacional y crear valor público a través de políticas y programas pertinentes, formulando alternativas de intervención factibles, que den cuenta de los problemas sociales; y la **gestión organizacional**, tiene como objetivo obtener un compromiso con la misión y contar con capacidad para una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética y sustentable, su desafío es encontrar modelos adecuados de división del trabajo, monitoreo, evaluación, supervisión y control” (Tobar, 2005:4).

Existen variadas herramientas de gestión y planificación que puede usar la gerencia social para el análisis de una estrategia y el mejoramiento del funcionamiento de una determinada organización. Tobar (2005) plantea dos: la teoría de la organización (del negocio) formulada por Peter Drucker, y el triángulo estratégico propuesto por Mark Moore. Ambos Esquemas no son necesariamente alternativos sino complementarios. Sin embargo cabe señalar que el enfoque de Moore ha sido diseñado para las organizaciones públicas, el esquema de Drucker, está planteado para todo tipo de organizaciones.

El modelo de estrategia para la gerencia pública, representado por un triángulo de vértices considera tres vértices: el valor público a ser creado, las fuentes de legitimidad y apoyo, y la capacidad operativa para entregar valor.

“El primer vértice -denominado **valor**- dirige la atención gerencial a la propuesta de valor que guía la organización. Para que una organización tenga éxito en la creación de valor, los líderes de la misma deben tener una historia, o una relación acerca del valor o del propósito que se desea alcanzar. Ellos necesitan una razón para la existencia de la organización, una declaración acerca de la forma en que el mundo podría ser mejor a través del funcionamiento de una empresa o una organización” (Moore citado por Tobar, 2005:3).

“El segundo vértice –**legitimidad y apoyo**- orienta la atención gerencial a la pregunta ¿dónde se originará el apoyo para la generación de valor? No es suficiente que un líder juzgue que los propósitos son valiosos. Otros, que proveen los recursos financieros requeridos y otorgan la autorización, tienen que estar de acuerdo con aquel juicio. En el gobierno, esos otros, incluyen a los ciudadanos, a los representantes electos, a los grupos de interés y a los órganos de información, que han sido denominados el “entorno habilitador” de la organización” (Moore citado por Tobar, 2005:3-4).

“El tercer vértice –denominado **capacidad operativa**- concentra la atención sobre el asunto de si dispone de suficiente conocimiento técnico y capacidad para lograr los

resultados deseados. A menudo, esta capacidad se encuentra en su totalidad en la organización que el administrador dirige. Si embargo, a veces, se encuentra fuera de los límites de la organización, y la empresa tiene que encontrar los medios para contratar las capacidades más allá de las que posee para lograr los resultados deseados mediante la creación de “asociaciones de diversas clases” (Moore citado por Tobar, 2005:4).

La teoría de la organización de Drucker, postula que “toda organización, sea de negocios o no, requiere de una “teoría del negocio”, es decir de una teoría propia, de una teoría específica de la cual se deduce qué hacer. La teoría de “la” organización puede ser definida como “el conjunto de suposiciones que dan forma a la conducta de cualquier organización dictan sus decisiones, sobre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, y definen lo que la organización considera como resultados significativos” (Drucker, 1997, citado por Tobar: 2005:3).

La teoría de la organización tendría tres partes: suposiciones sobre el ambiente en el cual opera la organización; involucra suposiciones sobre la misión de la organización; e involucra suposiciones sobre las habilidades centrales necesarias para que la organización complete su misión. Su autor, complementariamente postula, cuatro requisitos para que esta teoría resulte válida: 1. Las suposiciones son el ambiente, la misión y las habilidades centrales deben estar ajustadas a la realidad. 2. Las suposiciones en las tres áreas deben ser concordantes. 3. La teoría debe ser conocida y entendida en toda la organización, y 4. La teoría debe ser puesta a prueba en forma constante (Drucker, 1997, citado por Tobar, 2005).

A la luz de este modelo estratégico de gerencia social, cabe preguntarse como operaría o debería operar la red básica comunal del Programa CHCC.

Respecto al presente marco teórico, que contiene conceptos y contenidos referidos a capital social, políticas públicas y gerencia social, se puede señalar que las tres áreas temáticas consideradas en éste, evidencian la estrecha relación con sistemas de

protección social implementados como una forma de la lucha contra la pobreza que América Latina en general y Chile en particular están implementando y de los cuales forma parte el objeto de nuestro trabajo, el Programa CHCC y sus redes básicas comunales, constituidas en las unidades de análisis de investigación para la elaboración de un diagnóstico del estado actual de su capital social y una posterior formulación de una Propuesta de Intervención.

III. MARCO REFERENCIAL DE CONTEXTO:

3.1. Antecedentes Generales:

Este estudio pretende dar a conocer los componentes básicos de la implementación y ejecución de las **Redes Básicas Comunes del Subsistema Integral de Protección a la Infancia, Chile Crece Contigo en la Región de la Araucanía**, la que está conformada por 32 comunas con sus respectivos equipos técnicos.

“Chile Crece Contigo” forma parte del **Sistema Intersectorial de Protección Social**, en forma de un Subsistema. El Sistema Intersectorial fue creado, y el Subsistema de Protección Integral a la Infancia Chile Crece Contigo institucionalizado, a través de la **Ley N° 20.379**, promulgada el 1º de septiembre de 2009. El artículo 1º señala que *“el Sistema Intersectorial de Protección Social, es un modelo de gestión constituido por las acciones y prestaciones sociales ejecutadas y coordinadas por distintos organismos del Estado, destinadas a la población nacional más vulnerable socio-económicamente y que requieran de una acción concertada de dichos organismos para acceder a mejores condiciones de vida”*.

Cuadro N° 1: Imagen Corporativa Chile Crece Contigo



Fuente: Chile Crece Contigo (2011)³.

³ Ver www.crececontigo.cl

El artículo 3º señala que el Sistema Intersectorial estará constituido básicamente por dos subsistemas: a) “Chile Solidario”, regulado por la Ley N° 19.949; y b) Protección Integral a la Infancia “Chile Crece Contigo”. El artículo 9º, Título II, señala “Créase el Subsistema de Protección Integral de la Infancia, denominado “*Chile Crece Contigo*”, cuyo objetivo es acompañar el proceso de desarrollo de los niños y niñas que se atiendan en el sistema público de salud, desde su primer control de gestación y hasta su ingreso al sistema escolar, en el primer nivel de transición o su equivalente.

Las **prestaciones** que debe garantizar Chile Crece Contigo son:

- a) Acceso a ayudas técnicas para niños y niñas que presenten alguna discapacidad;
- b) Acceso gratuito a sala cuna o modalidad equivalente;
- c) Acceso gratuito a jardín infantil de jornada extendida o modalidad equivalente;
- d) Acceso gratuito a jardín infantil de jornada parcial o modalidad equivalente para los niños y niñas cuyos padre, madre o guardadores no trabajan fuera del hogar; y
- e) Acceso garantizado al Chile Solidario a las familias de niños y niñas en gestación que forman parte de las familias de dicho Subsistema.

3.2. Modelo de Gestión

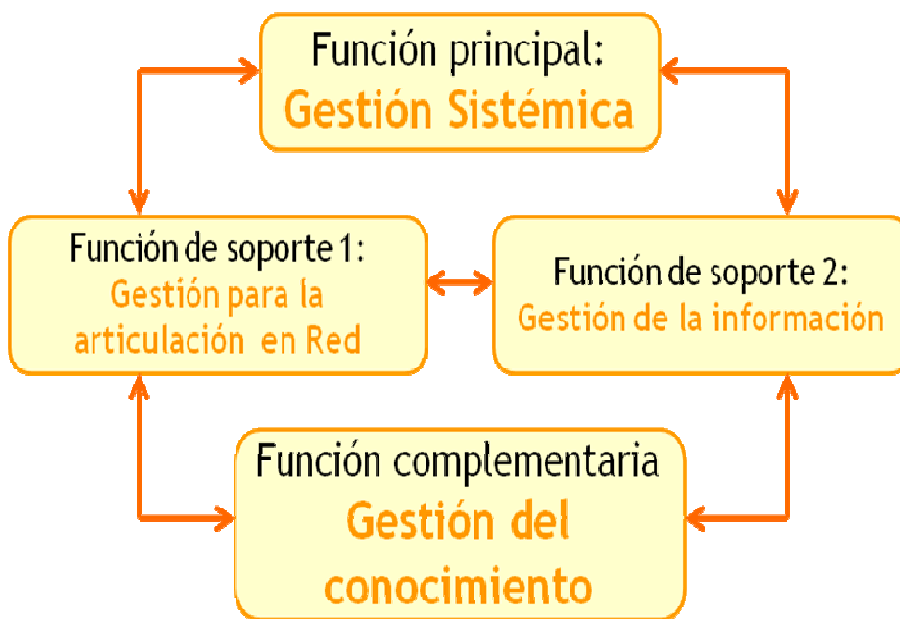
El **modelo de gestión actual en política pública** apuesta a una forma de trabajo intersectorial que encadena un circuito de trabajo a nivel nacional, regional y comunal, y es este el modelo de gestión que guía al Programa Chile Crece Contigo, siendo la **red básica comunal** la instancia que lo operacionaliza a nivel local. Es este modelo de gestión, de trabajo en red, con actores públicos y privados, lo que da vida y plataforma al Programa para el cumplimiento de sus metas y objetivos, transformándose la red comunal en soporte y activador de la red de protección social.

Aquí surge la importancia de conocer el **capital social** de las redes comunales, - objetivo del estudio- entendiendo que el capital social se expresa en la existencia de **redes de relaciones** informales presentes al interior de las organizaciones, que se incorporan a los **estilos de gestión o cultura organizacional** y que permiten su

mejoramiento de la gestión en ámbitos como la coordinación, la comunicación y en general, que aportan a resolver los problemas que genera la acción colectiva.

A continuación, se mostrará el **modelo de gestión** que utiliza el CHCC, en el cual da cuenta de su función principal, denominada **sistémica**, acompañada de dos funciones de soporte, llamadas como **Gestión para la articulación de la Red** y **Gestión de la Información**. Por otra parte, nace una función complementaria de la función principal o base que es la **Gestión del Conocimiento**. Funciones que se encuentran en un continuo de interacción.

Cuadro N° 2: Modelo de Gestión de las Redes Comunes CHCC



Fuente: Chile Crece Contigo (2011)⁴.

Para comprender la misión que debe cumplir cada una de estas funciones, se conceptualizarán en relación de los objetivos generales y específicos que deben cumplir.

⁴ Ver www.crececontigo.cl

Tabla N° 9: Descripción por Objetivos de las Funciones del Modelo de Gestión CHCC

| TIPO DE FUNCIÓN | NOMBRE DE LA FUNCIÓN | OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS |
|-----------------------|--|---|--|
| Principal | Gestión Sistémica | Incorporar al Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia Chile Crece Contigo, a todos los niños y niñas que se atienden en el Sistema Público de Salud, desde el primer control pre natal de sus madres. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarizar procedimientos para la incorporación al Sistema de todos los niños y niñas que se atienden en el Sistema Público de salud, a partir de la gestación. 2. Asegurar que todos los niños y niñas ingresados a Chile Crece Contigo desde la gestación, reciben las prestaciones universales contempladas en el Sistema. |
| Soporte | Gestión para la articulación de la Red | Acordar un mecanismo de trabajo de la Red Comunal CHCC, que permita articular las prestaciones universales y diferenciadas, a partir de la trayectoria de cada niño/a. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con modalidades de traspaso de información, para conocer la oferta programática disponible para primera infancia y para establecer objetivos de funcionamiento, entre las principales materias. 2. Establecer una modalidad de operación a partir del acompañamiento de la trayectoria del desarrollo, para la articulación de prestaciones que requiere cada uno de los niños y niñas cubiertos por el Sistema. |
| | Gestión de la Información | Establecer mecanismos de registro análisis y transferencia de información relevante, que proviene del acompañamiento a la trayectoria del desarrollo de cada niño y niña, para orientar adecuadamente la gestión y las decisiones de la Red Comunal ChCC. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar las prestaciones que se entregan a cada niño o niña, las derivaciones y los resultados de las derivaciones. 2. Contar con un sistema de monitoreo para visualizar las demandas que se generan y la capacidad de respuesta desde la Red Comunal. 3. Formular propuestas de ajuste y/o mejoramiento de la oferta programática disponible, para facilitar los apoyos específicos que requiere cada niño o niña. |
| Complementaria | Gestión del Conocimiento | Generar instrumentos y procesos para la producción, intercambio y uso del conocimiento que se obtiene a partir de la implementación y evaluación de la práctica de la Red Comunal Chile Crece Contigo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y sistematizar las prácticas de gestión que se den en las Redes Comunales ChCC, en el trabajo articulado de sus integrantes, la atención de los niños y niñas y en la relación con otros operadores de ChCC. 2. Retroalimentar la gestión de ChCC, a través de recomendaciones estratégicas y pertinentes al proceso de fortalecimiento de la gestión comunal en primera infancia. 3. Realizar actividades de Difusión y Sensibilización entre las autoridades y las entidades que son parte de la RED Chile Crece Contigo. |

Fuente: Elaborado por Cofré y Acuña (2011), a partir de la información de CHCC (2011).

3. 3. Responsables de la Implementación

La ley también establece que la administración, coordinación y supervisión de “Chile Crece Contigo” corresponderá al **Ministerio de Planificación**, sin perjuicio de las atribuciones y funciones de las demás entidades públicas. Un reglamento dictado por MIDEPLAN y suscrito además, por los Ministerios de Salud y de Hacienda, establecerá las características técnicas y metodológicas que deba cumplir este subsistema y las demás normas necesarias para su funcionamiento.

Cuadro N° 3: Institucionalidad Provincial, Regional y Nacional, de Soporte Técnico a la Gestión Comunal



Fuente: Chile Crece Contigo (2011)⁵.

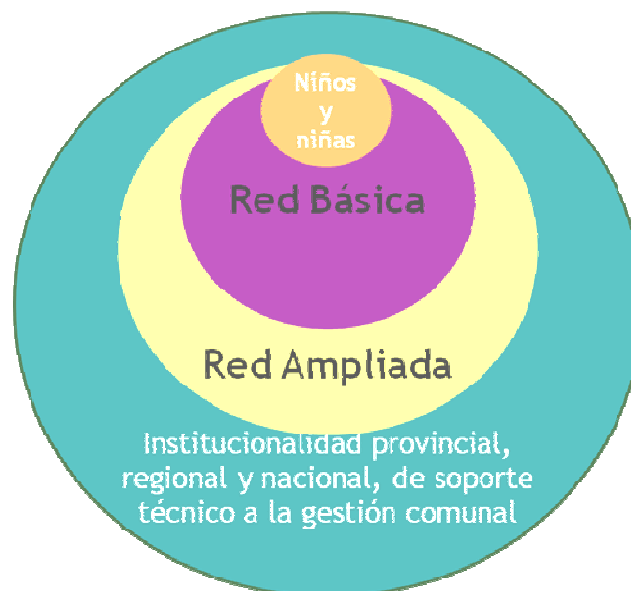
En el caso de la región de la Araucanía, para la operativización del CHCC a nivel comunal se ha conformado un sistema de trabajo, donde toman protagonismo las redes básicas comunales que están integradas en su base por el **municipio local** que la coordina, por el **sector salud**, y el **sector educación**. Desde el Municipio participan

⁵ Ver www.crececontigo.cl

representantes de las diversas unidades municipales responsables de servicios, beneficios o programas de apoyo al desarrollo infantil y familiar; desde el sector salud, participan representantes de las instancias que conforman la red de prestadores de servicios de salud a nivel comunal; y desde el sector Educación, participan representantes de las entidades del área de Educación Parvularia en la comuna.

En el caso de las redes comunales de la Región de la Araucanía, los equipos comunales están integrados a lo menos por un representante de cada uno de los tres ámbitos mencionados. Además, de estar acompañadas por el apoyo que brinda la Red Ampliada, que está constituida por las prestaciones diferenciadas que pueden dar otras oficinas municipales o de servicios públicos, que no necesariamente tienen como foco principal en la protección del desarrollo de la infancia, pero sí colaboran en el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar del grupo familiar.

Cuadro N° 4: Esquema de la Red Comunal Chile Crece Contigo



Fuente: Chile Crece Contigo (2011)⁶.

⁶ Ver www.crececontigo.cl

En síntesis, se puede mencionar que las responsabilidades de la implementación en sus diferentes niveles son:

Tabla N° 10: Niveles Responsables de la Implementación

| NIVEL | TAREAS |
|-------------------|--|
| Regional | <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y asistencia técnica a las Redes Comunales. • Apoyar la generación de soporte institucional a nivel provincial. • Generar el soporte institucional para favorecer la participación de las instancias públicas en las Redes Comunales del territorio regional. |
| Provincial | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos para apoyar el perfeccionamiento del mapa de oportunidades de las Redes Comunales del territorio provincial. • Generar el soporte institucional para favorecer la participación de las instancias públicas en las Redes Comunales del territorio provincial. |
| Comunal | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el Sistema ChCC en la comuna, en el marco del diseño, sus modalidades, componentes e instrumentos. |

Fuente: Elaborado por Cofré y Acuña (2011), a partir de la información de CHCC (2011).

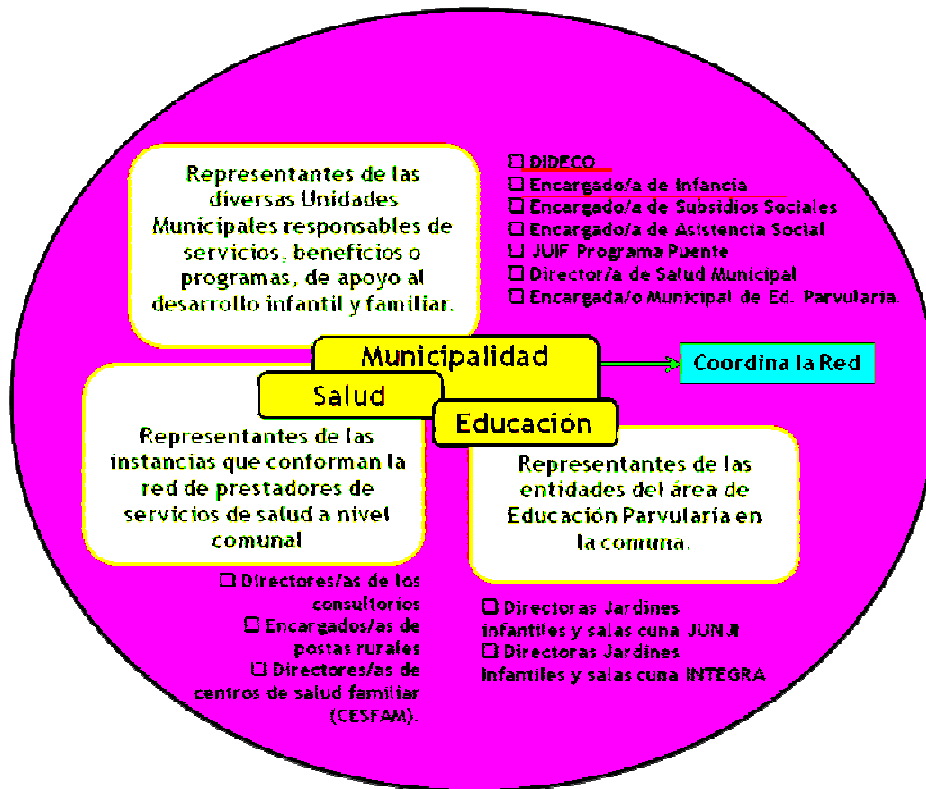
3.4. Red Básica Comunal

Según lo establecido por CHCC (2011), la Red Básica Comunal es:

- Una instancia multisectorial que reúne a nivel comunal, **al conjunto de servicios públicos y municipales** que trabajan a favor de niños y niñas de primera infancia.
- Se trata de un dispositivo de gestión local cuya **función principal es implementar la modalidad de acompañamiento** longitudinal a la trayectoria del desarrollo de niños y niñas.

- La modalidad de acompañamiento consiste en **combinar y articular en cada niño y niña**, de manera oportuna y pertinente, las prestaciones del Programa de Apoyo al Desarrollo Biosicosocial y las prestaciones diferenciadas, **de acuerdo a las características particulares y demandas del desarrollo** de cada niño y niña cubierto/a por Chile Crece Contigo.
- La gestión de la Red Comunal, permite que Chile Crece Contigo entre en contacto con los niños y niñas de primera infancia que constituyen su foco de intervención.
- La institucionalidad a favor de la infancia que se congrega en la Red Comunal, corresponde a las instancias que se vinculan directamente con el desarrollo infantil, como son salud y educación.
- La Municipalidad tiene un rol clave, pues de acuerdo a sus atribuciones le corresponde la articulación de políticas de desarrollo en el nivel comunal, en este caso las políticas locales a favor del desarrollo de la primera infancia.
- Participan otras instancias cuyo aporte permite apoyar la generación de condiciones favorables del entorno en que niños y niñas se desenvuelven.

Cuadro N° 5: Red Básica Comunal



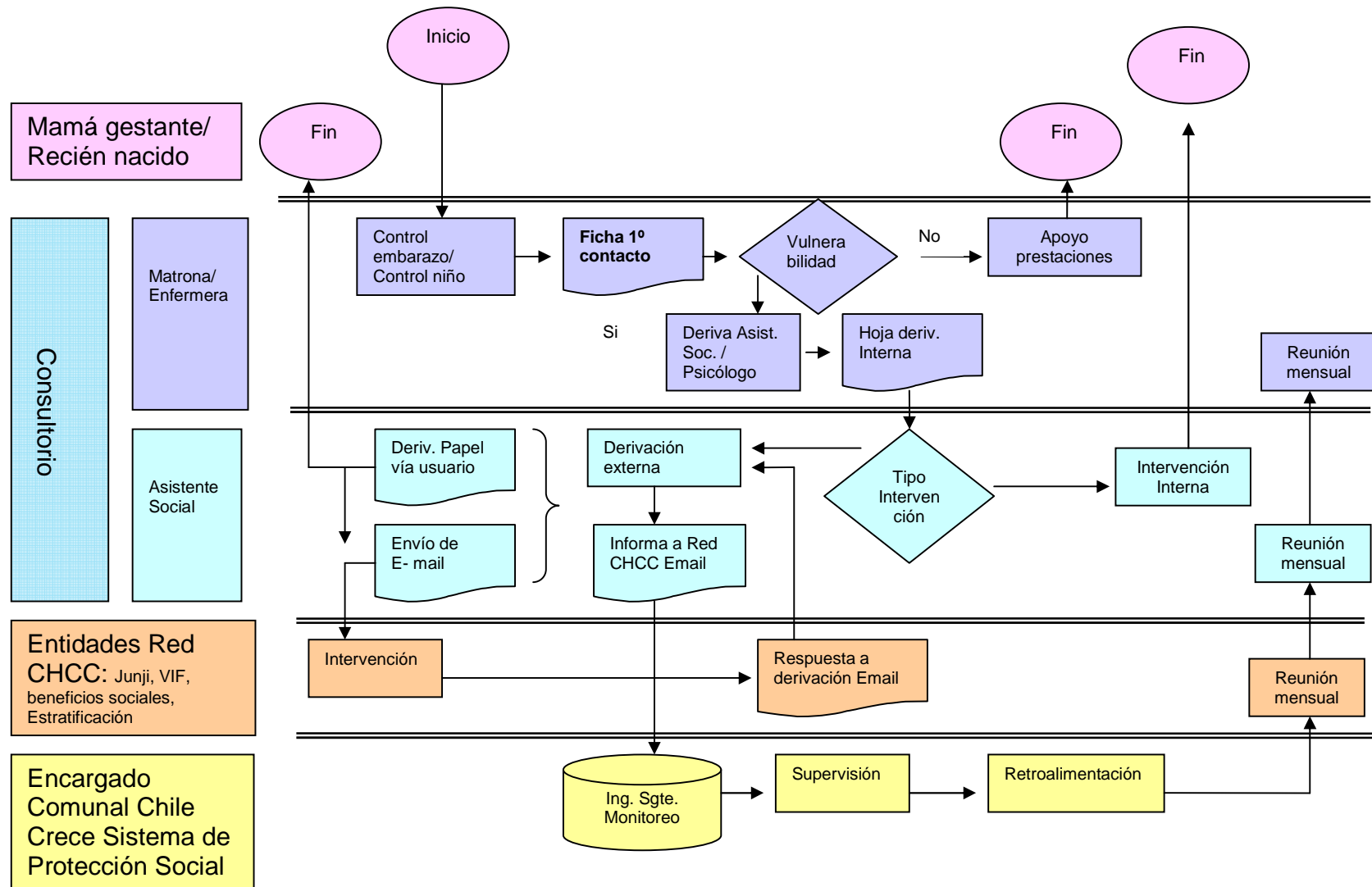
Fuente: Chile Crece Contigo (2011)⁷.

3.5. Proceso de Operativización del CHCC en la Red Básica Comunal

Tomando con referencia la presencia de los tres ámbitos constitutivos de la red básica comunal, podemos observar en el siguiente cuadro el flujograma de proceso del CHCC, en el cual aparecen las principales tareas que deben cumplir los actores involucrados (salud, educación y municipio). En ella, se distingue la ruta que debe transitar el usuario para acceder a las prestaciones universales y diferenciadas que tiene este modelo de gestión.

⁷ Ver www.crececontigo.cl

Cuadro N° 6: Flujograma de Proceso CHCC



Fuente: Elaboración de Rossana Ferrada (2011), Municipalidad de Temuco.

IV. METODOLOGÍA

El marco metodológico de este trabajo toma como fundamento “el modelo de gestión actual en política pública apuesta una forma de trabajo intersectorial y encadena un circuito de trabajo a nivel nacional, regional y comunal que da vida y plataforma a las metas finales que son el soporte de la red de protección social como prácticas cotidianas de gestión con instituciones tanto del sector público como privado” (MIDEPLAN, 2010)⁸.

De esta manera se aprecia la fuerte presencia de trabajo en red, que es a su vez un componente esencial del capital social. El aporte de esta propuesta tiene relación con abordar los ámbitos de confianza, reciprocidad y cooperación que también son constitutivos de capital social y que no son visualizados formalmente en el modelo de gestión del CHCC, y que interactúan sinérgicamente con la red.

Para ello se tomará el enfoque de Gerencia Social, colocando atención en la gestión de las organizaciones en función de los aportes entregados por el modelo interactivo e iterativo de formación de políticas públicas. Comprendiendo que la realidad social es dinámica y compleja, y que por tanto su intervención requiere de adaptabilidad y una constante revisión y análisis de la situación en la que se encuentra la ejecución de planes y programas.

Este documento comprende de dos etapas:

- a) Etapa de Diagnóstico
- b) Etapa de Propuesta de Intervención

La etapa de Diagnóstico consiste en un levantamiento de información relativa a la existencia de capital social organizacional en las redes básicas comunales, así como del estado de la red.

⁸ Ver www.mdeplan.cl

Las técnicas de recolección de información consideraron consultas a fuentes primarias y secundarias. Los datos primarios se obtuvieron a través de una consulta de tipo cuantitativo a través de la aplicación de una encuesta a un representante de los tres ámbitos institucionales que componen la red básica comunal, y los datos secundarios se obtuvieron mediante la búsqueda de literatura o material bibliográfico de autores relacionados con investigación social cualitativa y capital social. Además, la recopilación de antecedentes empíricos de la temática abordada, tanto a través del contacto directo con la Secretaría Ministerial de Planificación de la región de La Araucanía, como también, a través de la plataforma de Internet de las páginas web www.mideplan.cl y www.crececontigo.cl.

Como antecedentes primarios, en la región de La Araucanía, se tomó una muestra del 30% de representatividad de las redes básicas comunales para las provincias de Malleco y Cautín, donde se aplicó un instrumento de recolección de datos con escala de Likert denominado “Encuesta sobre Capital Social Organizacional en la Red Básica Comunal del CHCC”. Ella consulta a los entrevistados respecto de las dimensiones de capital social organizacional en las redes básicas comunales a través de enunciados o sentencias con alternativas de respuestas cerradas según ítems homogéneos que expresan la percepción del entrevistado.

Por otra parte, se contactó a informantes claves como el equipo técnico de la Secretaría Ministerial de Planificación en la región de La Araucanía, a fin de recoger la información necesaria para acceder a conocimiento relevante que permitiera construir el marco referencial del estudio, acceder a los datos para contactar a los entrevistados y tomar conocimiento de antecedentes preliminares útiles para la fase previa de trabajo de campo. A su vez, la información referida al modelo de gestión de las redes comunales y que se consigna en el marco referencial ya mencionado, se contrastó con informantes claves integrantes de las redes básicas comunales.

La unidad de análisis es el o la integrante de la Red Básica Comunal del Programa Chile Crece Contigo de la Región de la Araucanía, donde cada equipo base esta

integrado por tres profesionales provenientes del ámbito municipal, educacional y de salud, respectivamente.

Las comunas seleccionadas corresponden a equipos técnicos de las redes comunales que se mostraron altamente interesados en participar de este estudio, y que todos sus actores responsables de los ámbitos: municipal, educación y salud decidieron contestar el cuestionario. Siendo esta última una condición para realizar el estudio de la red de las comunas.

El tratamiento de la información requirió de la codificación de la información y la aplicación del Software Ucinet 6, para generar elementos de análisis diagnóstico. Se homologó la centralidad de grado de salida y entrada de las relaciones, entendiendo que sí un encuestado señala que se vincula con otro actor de la red, esta relación es recíproca.

La Propuesta de Intervención tiene un apartado con una **fundamentación teórica** que refiere a consignar un conjunto de conceptos claves en torno a capital social y a capital social organizacional, específicamente sus acepciones operacionales, elementos constitutivos y su vinculación.

Después, se trata una **formulación y justificación de la propuesta**, donde se expone las principales ideas fuerza que apuntan a generar condiciones de cambio para revertir la situación actual de las redes básicas comunales. Donde se define la propuesta en sí, indicando el qué se va a hacer y qué pretende alcanzar con su aplicación.

A su vez, la Propuesta de Intervención contiene una **propuesta metodológica** que ofrece un conjunto de etapas y procedimientos a seguir, para implementar la propuesta de fortalecimiento del capital social organizacional y la mejora del funcionamiento de las redes, que recoge las debilidades identificadas en el diagnóstico.

También, se indican los **actores responsables** y claves en el proceso de implementación de la propuesta, quienes son los protagonistas que dan vida a la red y permiten que funcione.

Otro aspecto importante, es vislumbrar la **viabilidad política institucional** que tiene la puesta en marcha de la propuesta, teniendo en cuenta que la organización y gestión de la red básica comunal opera en torno a un marco institucional establecido por ley.

Finalmente, se darán cuenta los **resultados e impactos esperados** de la ejecución de la propuesta, en el que se indiquen la situación ex post que se desea ante la materialización de las medidas estratégicas propuestas.

V. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL Y DEL ESTADO DE LAS REDES SOCIALES EN LAS REDES BÁSICAS COMUNALES DE LA PROVINCIA DE MALLECO DE LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

5.1. CARACTERIZACIÓN PROVINCIA DE MALLECO

La provincia de Malleco se ubica al norte de la Región de la Araucanía, compuesta por un total de 11 comunas, siendo su capital provincial la ciudad de Angol. La distribución de la superficie provincial es de 13,433 km² , con una población provincial de 223,184 habitantes, con una densidad poblacional de 16,6 hab/km².

5.2. CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNA DE ANGOL:

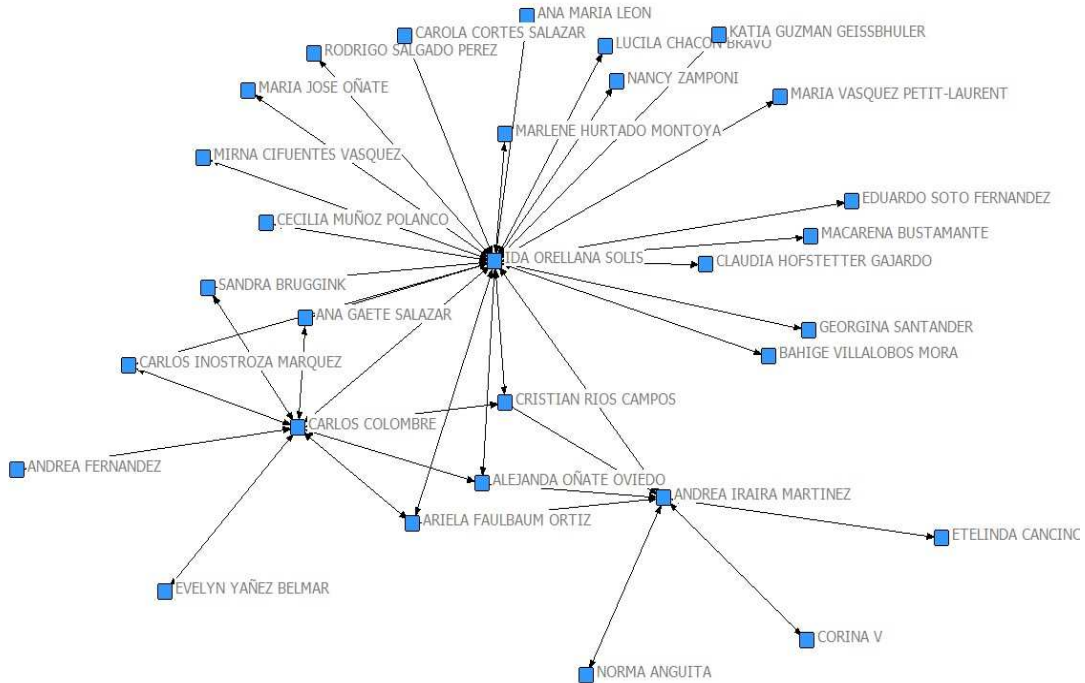
La comuna de Angol se ubica a los pies de la Cordillera de Nahuelbuta en la provincia de Malleco y posee una superficie de 1.194 Km², con una población de 53.996 habitantes y una densidad de 41.02 habitantes/Km².

La cobertura del Programa CHCC en la comuna de Angol alcanzó durante el año 2010 un total de 3.387 personas, de ellas 1.770 son niños y 1.617 son niñas, de entre 0 a cinco años y once meses de edad respectivamente.

5.2.1. Caracterización de la Red Básica Comunal CHCC de Ángol:

En la comuna de Angol, la Red Básica Comunal está compuesta por 25 personas de los ámbitos salud, educación y municipal, que se encuentran articuladas y organizadas según lo expresa el siguiente grafo, que esquematiza las conexiones entre los actores que la integran.

Grafo N° 1: Red Básica Comunal CHCC de Angol



Fuente: Elaboración propia (2011), a partir del Software Ucinet 6.

Según los resultados del software Ucinet 6, se puede identificar el estado general de la red social en base a la cantidad de vínculos existentes al interior de la Red Básica Comunal de Angol, donde se puede vislumbrar la siguiente tabla de estadística descriptiva.

Tabla N° 11: Estadística Descriptiva de Vínculos de la Red Básica Comunal CHCC de Angol:

| Estadístico | Grado de Salida | Grado de Entrada | Grado de Salida Normalizado | Grado de Entrada Normalizado |
|-------------|-----------------|------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Media | 2,500 | 2,500 | 8,621 | 8,621 |
| Suma | 75,000 | 75,000 | 258,621 | 258,621 |
| Mínimo | 1,000 | 1,000 | 3,448 | 3,448 |
| Máximo | 24,000 | 24,000 | 82,759 | 82,759 |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir del Software Ucinet 6.

El grado de centralidad de la red de la comuna de Angol, tanto interna como externa, es de un 77% con un nivel alto, lo que refleja que un actor tiene un fuerte rol de conector con los integrantes de la red, mostrándose en ese caso con la forma de una gran estrella en el centro acompañada de otras dos menores, dado cuenta de una red baja densidad y conexión.

Se puede observar que el actor que posee una mayor grado de centralidad en la red es la coordinadora municipal un 83%, quién posee 24 vínculos al interior de la red social. Por tanto, se aprecia que para el caso de Angol, la red es altamente egocentrada en la representante municipal, siendo ella la principal vía de conexión entre los integrantes de la red, apareciendo fundamentalmente como una figura intermediaria articuladora entre los actores.

En relación a la cantidad de vínculos, en segunda posición se encuentra el representante de educación con 9 vínculos y 31 % de grado de centralidad en la red, y en tercer lugar la representante de salud con 6 vínculos y un 20% de grado de centralidad. Los demás integrantes de la red varían de 1 a 3 vínculos y de 10% a 3% de grado de centralidad, estando cercanos a la media de la red.

Se presentan 8 cliques o subgrupos que corresponden solamente a triadas, todos ellos integrados por la coordinadora municipal, en seis de los ocho cliques se encuentra presente el representante de educación y en dos la representante de salud.

En relación a la densidad, de la red comunal de Angol, alcanza a un 8.63%, con 75 vínculos, lo que la ubica en un nivel de bajo. Este dato es coherente con el grado de centralidad, en tanto son inversamente proporcionales.

Destaca el hecho que no existe un vínculo directo entre los representantes de salud y educación, siendo indirecto y mediado tanto por la coordinadora municipal como por otros actores que son parte del ámbito de salud.

5.2.2. Confianza en la Red Básica Comunal CHCC de Angol:

En la comuna de Angol en relación a la sentencia **“se puede confiar en la mayoría de las personas que componen en la red básica comunal”** un 66% está muy de acuerdo y un 33% de acuerdo.

Frente a la sentencia “en este equipo se debe estar siempre monitoreando el cumplimiento de las tareas” un 66% de los entrevistados dice estar muy de acuerdo y un 33% muy desacuerdo. Cuando se consulta que “en este equipo se debe estar atento o alguien usufructuara del trabajo ajeno” un 66% está en desacuerdo y un 33% está de acuerdo.

El nivel de confianza valorado por el 100% de los integrantes de la red básica comunal es medio. Respecto de la confianza en la Red Ampliada Regional y en la Coordinación Regional también coincide que el 100% piensa que es media.

Los entrevistados declaran con un 66% muy de acuerdo y un 33% de acuerdo que “se cumple a cabalidad la ejecución de una tarea cuando se adquiere el compromiso de asumir el desarrollo de ella”.

Un 66% está muy de acuerdo y un 33% de acuerdo que “entre los miembros de la red existe facilidad para vincularse, sintiendo preocupación, semejanza e interés para relacionarse amistosamente”.

Para el caso de las sentencias “entre los miembros de la red existe identificación y sentimiento de pertenencia con los objetivos grupales de la red”, **“entre los miembros de la red existe motivación y disposición para trabajar en red”**, “entre los miembros de la red existe coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes del grupo”; los entrevistados respondieron de forma coherente y positiva, donde el 66% está muy de acuerdo y el 33% está de acuerdo con las afirmaciones.

5.2.3. Cooperación y Reciprocidad en la Red Básica Comunal CHCC de Angol:

Frente a la sentencia que “la mayoría de los integrantes de la red está dispuesta a ayudar cuando es necesario” con un 33% que está muy de acuerdo, un 66% que está de acuerdo.

Cuando se consulta si “usted estaría dispuesto a colaborar dando tiempo y/o recursos en una tarea específica que no es de su responsabilidad en la cual requieren de su apoyo” los entrevistados responden positivamente, un 66% está de acuerdo y un 33% está en desacuerdo.

En relación a la pregunta que con que usted ha aportado o estaría dispuesto a aportar para apoyar la gestión de la red, el 66% afirma que con información actualizada y un 100% con experiencia laboral.

Cuando se consulta si se estaría dispuesto a aportar conocimientos teórico-metodológicos de la profesión para hacer más efectivo y asertivo el desempeño de los integrantes de la red, un 66% está muy de acuerdo y un 33% de acuerdo.

Frente a la pregunta si los integrantes de la red están dispuestos a compartir los conocimientos teóricos - metodológicos de cada profesión, para hacer más efectivo y asertivo su desempeño al interior de la red el 100% está muy de acuerdo.

Los entrevistados se manifiestan en un 66% muy de acuerdo y en un 33% de acuerdo, frente a la sentencia que “generalmente la red básica comunal es capaz de responder con gestos de reciprocidad y cooperación para tratar de resolver una situación crítica o problemática”.

5.2.4. Conclusión Diagnóstica de la Red Básica Comunal CHCC de Ángel

Es importante la presencia de una red compuesta por tres estrellas (dos menores con una principal en el centro), con un nodo altamente importante en la interconexión de los integrantes de la red, revelándose como una red altamente egocentrada.

Como una caracterización sintética de la Red Básica Comunal de Ángel se puede considerar la tabla de Síntesis de Indicadores de la Red Básica Comunal CHCC que a continuación se detallará, la cual da cuenta del estado de la red social respecto de su centralidad, densidad, integrantes, vínculos y cliques.

Tabla N° 12: Síntesis de Indicadores de la Red Básica Comunal CHCC de Ángel

| Grado de Centralidad | Nivel de Centralidad | Grado de Densidad | Nivel de Densidad | Nº de integrantes | Nº de Vínculos | Nº Cliques |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------|
| 77% | Alto | 08.63% | Bajo | 25 | 75 | 8 |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir del Software Ucinet 6.

En relación a la confianza, los entrevistados confían fuertemente en los integrantes de la red, tanto a nivel básico, ampliado y regional, dado que tienen facilidad para vincularse y para compartir conocimientos teórico- metodológico, información actualizada y experiencia laboral.

Los entrevistados por unanimidad están de acuerdo en que en la red básica existe identificación y sentimiento de pertenencia, motivación y disposición para trabajar, y coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes del grupo.

Respecto a la cooperación y reciprocidad, cuando se consulta si existe disposición de los demás y disposición propia a ayudar, la totalidad de los entrevistados manifiesta estar de acuerdo o muy de acuerdo.

Con el propósito de clarificar porcentualmente la percepción de los elementos de capital social organizacional en el caso de la comuna de Angol, a continuación se detalla en una tabla resumen.

Tabla N° 13: Síntesis Percepción Capital Social Organizacional en la Red Básica Comunal CHCC de la Angol

| Componente de Capital Social Organizacional | Alto Muy de acuerdo | | Medio De acuerdo | | Bajo En desacuerdo | | Nulo Muy en desacuerdo | |
|--|------------------------|-------|---------------------|-------|-----------------------|----|---------------------------|----|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| Valor confianza en red comunal | 0 | 0% | 3 | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cooperación: La mayoría de los integrantes de la red está dispuesta a ayudar cuando es necesario | 1 | 33.3% | 2 | 66.6% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Reciprocidad: la red básica es capaz de responder con gestos de reciprocidad y cooperación para resolver situación crítica o problemática | 1 | 66.6% | 1 | 33.3% | 0 | 0% | 0 | 0% |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir de la Aplicación en la comuna de Angol de la Encuesta de Capital Social y del estado de la Red Social con escala de Likert.

5.3. CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNA DE LOS SAUCES:

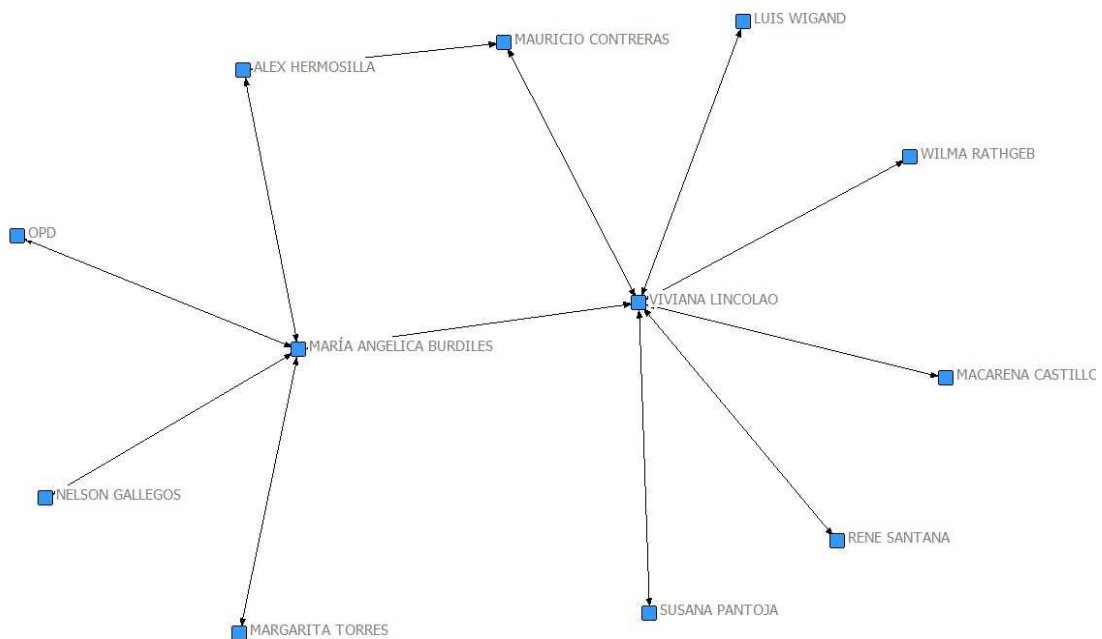
La comuna de Los Sauces, perteneciente a la provincia de Malleco, ubicada al norponiente de la región de La Araucanía, tiene una superficie de 850 Km², con una población de 7.581 habitantes y una densidad poblacional de 8.92 habitantes/Km².

La cobertura durante el año 2010 del programa CHCC en la comuna de Los Sauces fue de 286 niños y 282 niñas, lo que hace un total comunal de 568 personas de entre 0 y cinco años y once meses de edad.

5.3.1. Caracterización de la Red Básica Comunal CHCC de Los Sauces:

En la comuna de Los Sauces la Red Básica Comunal está compuesta por 12 personas de los ámbitos municipal, educación y salud, los que se encuentran articulados y organizados según lo expresa el siguiente grafo.

Grafo N° 2: Red Básica Comunal CHCC de Los Sauces



Fuente: Elaboración propia (2011), a partir del Software Ucinet 6.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos por el Software Ucinet 6, se puede identificar que la red básica comunal tiene un mínimo de 1 vínculo (9%) y un máximo de 7 vínculos (63%) por persona al interior de la red, siendo la media 2 vínculos (18%) y la suma de todos los vínculos es un total de 24.

Tabla N° 14: Estadística Descriptiva de Vínculos de la Red Básica de CHCC comuna de Los Sauces

| Estadístico | Grado de Salida | Grado de Entrada | Grado de Salida Normalizado | Grado de Entrada Normalizado |
|--------------------|------------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Media | 2,000 | 2,000 | 18,182 | 18,182 |
| Suma | 24,000 | 24,000 | 218,182 | 218,182 |
| Mínimo | 1,000 | 1,000 | 9,091 | 9,091 |
| Máximo | 7,000 | 7,000 | 63,636 | 63,636 |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir del Software Ucinet 6.

El grado de centralidad de la red de la comuna de Los Sauces, tanto interna como externa, es de un 50%, lo que muestra que existe una mediana densidad y centralidad en la conexión de sus actores. La red de la comuna de Los Sauces aparece como dos estrellas unidas por sus representantes del área municipal y de salud. A ello se agrega, un enlace paralelo entre otro actor del ámbito de salud que no es su representante con el representante de educación. Lo que genera, a su vez, un subgrupo o clique compuesto por cuatro integrantes que cobra protagonismo en el centro de la red.

Se puede observar que los actores que destacan por una mayor centralidad en la red es la representante del área de salud con 7 vínculos y con un 64% de centralidad. Continúa, correlativamente, la representante municipal con 5 vínculos y un 45% de centralidad. Ambos actores son el principal canal de articulación entre los demás integrantes de la red social de Los Sauces.

Los demás integrantes de la red varían de 1 a 2 vínculos y de 9% a 18% de centralidad, estando cercanos a la media de la red.

Sólo se presenta 1 clique compuesto por cuatro personas: la coordinadora municipal, la representante de salud, el representante de educación y un integrante del ámbito municipal.

En relación al grado de densidad de la red comunal de Los Sauces, éste alcanza a un 18.18%, con 24 vínculos, lo que la ubica en un nivel de bajo. Este dato es coherente con el grado de centralidad, en tanto son inversamente proporcionales.

5.3.2. Confianza en la Red Básica Comunal CHCC de Los Sauces:

En la comuna de Los Sauces, la sentencia **“se puede confiar en la mayoría de las personas que componen en la red básica comunal” un 66% está muy de acuerdo y un 33% de acuerdo.**

Frente a la sentencia “en este equipo se debe estar siempre monitoreando el cumplimiento de las tareas” un 33% de los entrevistados dice estar muy de acuerdo y un 66% en desacuerdo. Cuando se consulta que “en este equipo se debe estar atento o alguien usufructuara del trabajo ajeno” las respuestas son negativas con un 33% está en desacuerdo y un 66% muy en desacuerdo.

El 100% de los integrantes de la red básica comunal valora que el nivel de confianza es alto. Respecto de la confianza en la Red Ampliada Regional es medio con un 66% y nulo con un 33%. La confianza con la coordinación regional tiene posiciones disgregadas con un 33% alto, 33% medio y 33% nulo.

Los entrevistados declaran con un 33% muy de acuerdo y un 66% de acuerdo que “se cumple a cabalidad la ejecución de una tarea cuando se adquiere el compromiso de asumir el desarrollo de ella”.

Un 66% está muy de acuerdo y un 33% de acuerdo que “entre los miembros de la red existe facilidad para vincularse, sintiendo preocupación, semejanza e interés para relacionarse amistosamente”.

El 66% de los entrevistados está muy de acuerdo y el 33% de ellos está de acuerdo con las sentencias: “entre los miembros de la red existe identificación y sentimiento de pertenencia con los objetivos grupales de la red”, “**entre los miembros de la red existe motivación y disposición para trabajar en red**”, “entre los miembros de la red existe coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes del grupo”.

5.3.3. Cooperación y Reciprocidad en la Red Básica Comunal CHCC de Los Sauces:

Frente a la sentencia que “la mayoría de los integrantes de la red está dispuesto a ayudar cuando es necesario” con un 66% que está muy de acuerdo, y un 33% que está de acuerdo.

Cuando se consulta si “usted estaría dispuesto a colaborar dando tiempo y/o recursos en una tarea específica que no es de su responsabilidad en la cual requieren de su apoyo” los entrevistados responden positivamente, un 66% está muy de acuerdo y un 33% está de acuerdo.

En relación a la pregunta que con que usted ha aportado o estaría dispuesto a aportar para apoyar la gestión de la red, el 100% responde que con información actualizada, un 66% con experiencia laboral, y sólo un 33% compartiría aportes metodológicos, buenas prácticas y datos de redes.

Cuando se consulta si se estaría dispuesto a aportar conocimientos teórico metodológicos de la profesión para hacer más efectivo y asertivo el desempeño de los integrantes de la red el 100% está de acuerdo.

Frente a la pregunta si los integrantes de la red están dispuestos a compartir los conocimientos teóricos - metodológicos de cada profesión, para hacer más efectivo y

asertivo el desempeño suyo al interior de la red, un 33% está muy de acuerdo y un 33% está de acuerdo y un 33% está en desacuerdo.

Los entrevistados se manifiestan que un 33% de acuerdo y un 66% en desacuerdo frente a la sentencia “generalmente la red básica comunal es capaz de responder con gestos de reciprocidad y cooperación para tratar de resolver una situación crítica o problemática”.

5.3.4. Conclusión Diagnóstica de la Red Básica Comunal CHCC de Los Sauces:

La Red Básica Comunal de Los Sauces, desde la perspectiva del Análisis de Redes se presenta como una red social con un total de integrantes de 12 personas, con 24 vínculos, y con la presencia de 1 clique. Por otra parte, se identifica que existe un 50% de grado de centralidad, lo que refiere a un nivel medio. Su nivel de densidad es de 18% lo que significa que se encuentra en un tramo bajo.

Tabla N° 15: Síntesis de Indicadores de la Red Básica Comunal CHCC de Los Sauces

| Grado de Centralidad | Nivel de Centralidad | Densidad | Nivel de Densidad | Nº de integrantes | Nº de Vínculos | Nº Cliques |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------|
| 50% | Medio | 18.18% | Bajo | 12 | 24 | 1 |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir del Software Ucinet 6.

En relación a la confianza, los entrevistados confían en los integrantes de la red, predominando una baja supervisión y aprensión por las tareas que realizan. La valoración al nivel de confianza en la red comunal es más alto que en la red ampliada regional y con la coordinación de la Seremía de Planificación.

Los entrevistados por unanimidad están de acuerdo en que en la red básica existe identificación y sentimiento de pertenencia, motivación y disposición para trabajar, y coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes del grupo.

Cabe señalar, que la capacidad para relacionarse, la cooperación y la reciprocidad se encuentran condicionadas por quiénes poseen la calidad de nodo, ya que ellos intermedian las relaciones entre actores la forma de doble estrella de la red quedan excluidos con un solo vínculos algunos actores.

A continuación, se detallará una tabla resumen de la percepción de los elementos del Capital Social en la Red Básica comunal de Los Sauces.

Tabla N° 16: Síntesis Percepción Capital Social Organizacional Red Básica Comunal CHCC de Los Sauces

| Componente de Capital Social Organizacional | Alto Muy de acuerdo | | Medio De acuerdo | | Bajo En desacuerdo | | Nulo Muy en desacuerdo | |
|---|------------------------|-------|---------------------|-------|-----------------------|----|---------------------------|----|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| Valor confianza en red comunal | 3 | 100 % | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Cooperación: La mayoría de los integrantes de la red está dispuesta a ayudar cuando es necesario | 2 | 66.6% | 1 | 33.3% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Reciprocidad: la red básica es capaz de responder con gestos de reciprocidad y cooperación para resolver situación crítica o problemática | 1 | 33.3% | 2 | 66.6% | 0 | 0% | 0 | 0% |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir de la Aplicación en la comuna de Los Sauces de la Encuesta de Capital Social y del estado de la Red Social con escala de Likert.

5.4. CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNA DE LONQUIMAY

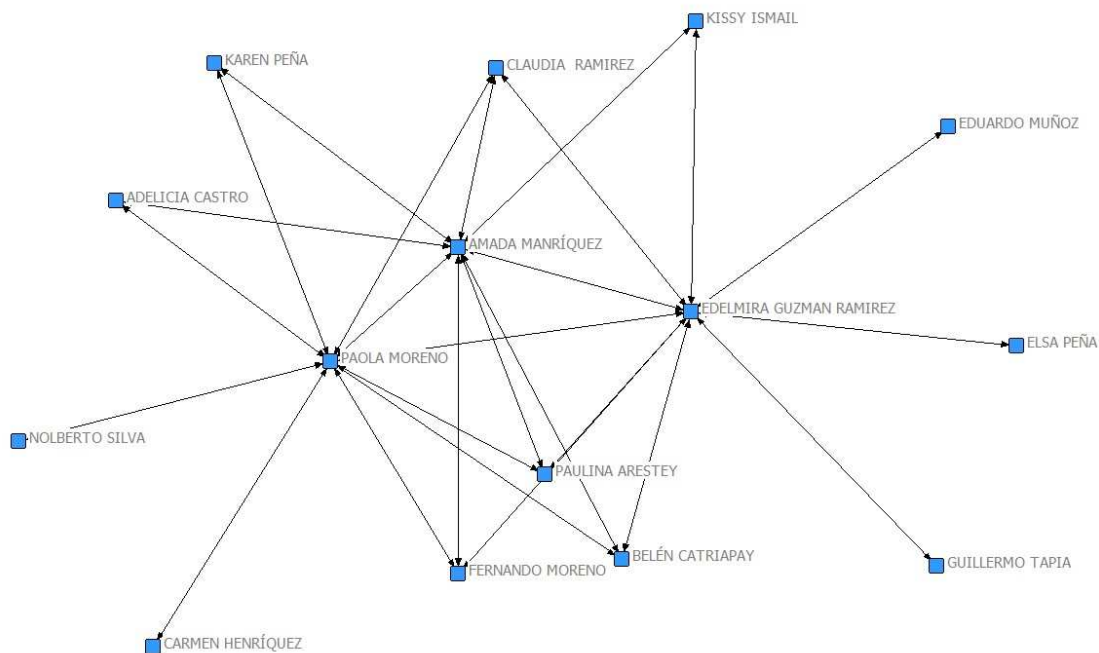
La comuna de Lonquimay, perteneciente a la provincia de Malleco, ubicada al oriente de la región de La Araucanía, posee una superficie de 3.942 Km², con una población de 10.237 habitantes y una densidad poblacional de 2.62 habitantes/Km².

La comuna de Lonquimay durante el año 2010 tuvo una cobertura en el Programa CHCC de 848 personas, de ellas 424 fueron niños y 424 niñas, de entre 0 y cinco años y once meses de edad.

5.4.1. Caracterización de la Red Básica Comunal CHCC de Lonquimay

En la comuna de Lonquimay la Red Básica Comunal está compuesta por 15 personas de los ámbitos municipal, educación y salud, que se encuentran articuladas y organizadas según lo expresa el siguiente grafo.

Grafo N° 3: Red Básica Comunal CHCC de Lonquimay



Fuente: Elaboración propia (2011), a partir del Software Ucinet 6.

La Red Básica Comunal de Lonquimay posee como mínimo de vínculos la cantidad de 1 con un porcentaje de 7%, y un máximo de vínculos por persona de 10 con un 71%. La media de vínculos es de 3 con un 24%, y el total de vínculos de la red social es de 52 relaciones sociales. Esto se resume en la siguiente tabla de estadística descriptiva.

Tabla Nº 17: Estadística Descriptiva de Vínculos de la Red Básica CHCC de la comuna de Lonquimay

| Estadístico | Grado de Salida | Grado de Entrada | Grado de Salida Normalizado | Grado de Entrada Normalizado |
|--------------------|------------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Media | 3,467 | 3,467 | 24,762 | 24,762 |
| Suma | 52,000 | 52,000 | 371,429 | 371,429 |
| Mínimo | 1,000 | 1,000 | 7,143 | 7,143 |
| Máximo | 10,000 | 10,000 | 71,429 | 71,429 |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir del Software Ucinet 6.

El grado de centralidad de la red de la comuna de Lonquimay, tanto interna como externa es de 50% con 52 vínculos al interior de la red, donde se presenta una mediana densidad con la presencia de tres nodos de fuerte interacción.

Se puede observar que el actor que existe una equivalencia de vínculos y grado de centralidad de las representantes de educación y salud con 10 vínculos y un 71% de centralidad respecto de los demás integrantes al interior de la red. Prosigue en posición la coordinadora municipal con 9 vínculos y un 64% de centralidad. Por tanto, se aprecia que para el caso de Lonquimay la red interactúa mediante la presencia de estos actores (nodos) y se continua tejiendo en base a la relación con otros integrantes de la red que poseen tres o dos vínculos.

Se presentan 7 cliques o subgrupos en la red, donde existen 4 cliques compuestos por cuatro personas, y 3 cliques de tres personas, todos ellos integrados por la coordinadora municipal y por la representante de salud.

En relación al grado de densidad de la red comunal de este alcanza a un 24.76%, con 52 vínculos, lo que la ubica en un nivel de bajo. Este dato es coherente con el grado de centralidad, en tanto son inversamente proporcionales.

5.4.2. Confianza en la Red Básica Comunal CHCC de Lonquimay

Frente a la sentencia **“se puede confiar en la mayoría de las personas que componen en la red básica comunal” un 33% está de acuerdo y un 66% en desacuerdo.**

Cuando se pregunta “en este equipo se debe estar siempre monitoreando el cumplimiento de las tareas” un 100% de los entrevistados dice estar de acuerdo. En cambio cuando se le consulta que “en este equipo se debe estar atento o alguien usufructuara del trabajo ajeno” los entrevistados manifiestan una posición dividida con el 33% en las categorías de acuerdo y el 66% señala que está en desacuerdo.

El nivel de confianza valorado por los integrantes de la red básica comunal es medio con un 66% y alto con un 33%. Tanto para la Red Ampliada como para la Coordinación Regional existe un 66% que señala que es medio y un 33% que es bajo.

El 100% de los entrevistados declaran que está de acuerdo que “se cumple a cabalidad la ejecución de una tarea cuando se adquiere el compromiso de asumir el desarrollo de ella”.

El 66% de los entrevistados está muy de acuerdo y un 33% de acuerdo que “entre los miembros de la red existe facilidad para vincularse, sintiendo preocupación, semejanza e interés para relacionarse amistosamente”.

Cuando se consulta si “entre los miembros de la red existe identificación y sentimiento de pertenencia con los objetivos grupales de la red” el 100% señala que está de acuerdo. En cambio, para la afirmación **“entre los miembros de la red existe motivación y disposición para trabajar en red”** el 100% está en desacuerdo. Y en la

sentencia “entre los miembros de la red existe coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes del grupo” los entrevistados en un 33% están de muy desacuerdo y en un 66% están en de acuerdo.

5.4.3. Cooperación y Reciprocidad en la Red Básica Comunal CHCC de Lonquimay

Existen posiciones divididas frente a la sentencia que “la mayoría de los integrantes de la red está dispuesta a ayudar cuando es necesario” con un 33% que está de acuerdo, un y un 66% que está en desacuerdo.

Al momento de consultar si “usted estaría dispuesto a colaborar dando tiempo y/o recursos en una tarea específica que no es de su responsabilidad en la cual requieren de su apoyo” la totalidad de los entrevistados responden positivamente con un 66% que está muy de acuerdo y un 33% está de acuerdo.

El 66% de los integrantes de la red están dispuestos a aportar para apoyar la gestión del equipo con información actualizada, aportes metodológicos o de buenas prácticas, datos para obtención de recursos, y de experiencia laboral.

Los entrevistados manifiestan con un 66% está de acuerdo y un 33% en desacuerdo que “generalmente la red básica comunal es capaz de responder con gestos de reciprocidad y cooperación para tratar de resolver una situación crítica o problemática”.

5.4.4. Conclusión Diagnóstica de la Red Básica Comunal CHCC de Lonquimay:

La Red Básica de la comuna de Lonquimay, desde la perspectiva de Análisis de Redes, posee 15 integrantes de la red social, con un total de 52 vínculos y 7 cliques. El grado de centralidad es 50% lo que significa que de nivel medio, y en cuanto a su densidad posee 24% que representa el tramo bajo. Posteriormente, se detallará en una tabla los datos antes señalados.

Tabla N° 18: Síntesis de Indicadores de la Red Básica Comunal CHCC de Lonquimay

| Grado de Centralidad | Nivel de Centralidad | Densidad | Nivel de Densidad | Nº de integrantes | Nº de Vínculos | Nº Cliques |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------|
| 50% | Medio | 24% | Bajo | 15 | 52 | 7 |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir del Software Ucinet 6.

La red básica de la comuna de Lonquimay es una red con una dinámica interacción de sus miembros intermediada principalmente por tres nodos. Tiene una centralidad media con un 50%.

Destaca la fuerte presencia de relaciones entre los distintos integrantes de la red, lo que permite una mayor fluidez de relacional y densidad organizacional. No obstante, el nivel de confianza entre sus miembros es bajo, donde se releva la capacidad de monitorear siempre las tareas desarrolladas.

Se releva positivamente la capacidad para vincularse y el compromiso en el logro de metas y objetivos asociados a la identificación y motivación con la ejecución del programa. Sin embargo, su debilidad radica en la capacidad de coordinar las tareas entre sus miembros, aún cuando existe disposición para apoyar o colaborar cuando se requiera.

Teniendo presente los elementos de capital social organizacional, antes señalados, que corresponden a la confianza, la cooperación y la reciprocidad, se describen a continuación mediante una tabla de síntesis de la red básica comunal de Lonquimay.

Tabla N° 19: Síntesis Percepción Capital Social en la Red Básica Comunal CHCC de Lonquimay

| Componente de Capital Social Organizacional | Alto Muy de acuerdo | | Medio De acuerdo | | Bajo En desacuerdo | | Nulo Muy en desacuerdo | |
|---|------------------------|-------|---------------------|-------|-----------------------|-------|---------------------------|---|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| Valor confianza en red comunal | 1 | 33.3% | 2 | 66.6% | 0 | 0% | 0 | 0 |
| Cooperación: La mayoría de los integrantes de la red está dispuesta a ayudar cuando es necesario | 0 | 0% | 1 | 33.3% | 2 | 66.6% | 0 | 0 |
| Reciprocidad: la red básica es capaz de responder con gestos de reciprocidad y cooperación para resolver situación crítica o problemática | 0 | 0% | 2 | 66.6% | 1 | 33.3% | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir de la Aplicación en la comuna de Lonquimay de la Encuesta de Capital Social y del estado de la Red Social con escala de Likert.

5.5. CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA DE LAS REDES BÁSICAS COMUNALES CHCC DE LA PROVINCIA DE MALLECO

En virtud del estudio de las tres Redes Básicas del CHCC de las comunas de Angol, Los Sauces y Lonquimay, pertenecientes a la Provincia de Malleco, que anteriormente fueron analizadas una por una, con el objeto de identificar elementos constitutivos de capital social organizacional, como lo son la existencia de la red social, la confianza, la cooperación y la reciprocidad.

Al momento de efectuar un análisis a nivel provincial, según los datos obtenidos por los índices de estadística descriptiva y los grafos, que nos permiten visualizar la práctica del trabajo y gestión en red, donde se indican que las redes locales observadas tienen un promedio provincial de integrantes de las redes básicas comunales es de 17 personas, por otro lado el promedio provincial de vínculos en la red social es de 50 relaciones sociales, con un promedio provincial de 5 cliques. Respecto del grado de centralidad el promedio provincial es de 59%, lo que refiere a un nivel medio, y en relación a la densidad provincial su promedio corresponde a un 16% con un nivel bajo.

Tabla N° 20: Síntesis de Indicadores de las Redes Básicas Comunales CHCC de la Provincia de Malleco:

| Comuna | Grado de Centralidad | Nivel de Centralidad | Densidad | Nivel de Densidad | N° de integrantes | N° de Vínculos | N° Cliques |
|---------------------|----------------------|----------------------|----------|-------------------|-------------------|----------------|------------|
| Angol | 77% | Alto | 08.63% | Bajo | 25 | 75 | 8 |
| Los Sauces | 50% | Medio | 18.18% | Bajo | 12 | 24 | 1 |
| Lonquimay | 50% | Medio | 24% | Bajo | 15 | 52 | 7 |
| Promedio Provincial | 59% | Medio | 16.93% | Bajo | 17 | 50 | 5 |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir del Software Ucinet 6.

Cuando se habla de la presencia de confianza, está es atribuida como un aspecto positivo de las redes, no obstante también manifiestan una alta necesidad de vigilancia

o monitoreo para que las tareas se cumplan y por tanto los objetivos de la red se cumplan.

Cuando se traspasan los límites de la red básica hacia la red ampliada y a la red regional (SERPLAN), disminuye la confianza en un nivel medio de valoración. Esto implica que los niveles de confianza son mayores en el nivel primario de la red comunal.

Se puede inferir, que la proximidad espacial o territorial influye en el grado de cercanía de los vínculos. Esto cobra importancia si se entiende que la posibilidad de incrementar este capital social organizacional puede generar mejores resultados si se trabaja en su incremento en realidades o escenarios donde ya existe un nivel básico.

A partir de la centralidad de grado podemos visualizar y medir el peso o la influencia de los actores. Así, para el caso de las redes sociales estudiadas en la provincia de Malleco, se puede además señalar que son redes egocentradas en uno o dos actores principales, siendo estos principalmente los representantes de las municipalidades que desempeñan el rol de coordinador de red básica comunal, seguido en segundo lugar del protagonismo del sector salud, y en tercero del sector educación. Este último aspecto puede verse claramente en los grafos de las tres redes básicas comunales observadas, en las cuales la red social es representada desde una a tres estrellas egocéntricas. Esencialmente, estos actores son los que intermedian la relación de los integrantes de la red social, correspondiendo en muchos casos que son quienes mantienen una relación con numerosos actores, sin que estos últimos se relacionen con otros actores de la red, poniéndose en práctica su rol de puente o intermediario.

Esto se respalda con los datos de escaso hallazgo de cliques al interior de las redes básicas comunales, entendidos como la relación entre al menos tres actores, lo que revela de manera simultánea la baja densidad y cohesión local existente en las redes sociales de las comunas analizadas. Sin embargo, su presencia es una base de apoyo para la posibilidad de desarrollar un trabajo de densificación de las redes y

consecuentemente de fortalecimiento del capital social ya existente al interior de estos equipos de trabajo.

A raíz del tratamiento de los elementos de capital social organizacional, la valoración de la confianza a nivel provincial se distribuye de forma similar en los niveles medio y alto con un 55.5% y 44.4% respectivamente, siendo percibida como un aspecto positivo al interior de las redes básicas comunales.

La cooperación, manifestada como la disposición de ayuda a los integrantes de la red social cuando es necesario se distribuye de forma parcializada, presentándose el mayor porcentaje en el nivel medio con un 44%, continua un 33% con el nivel alto, y el nivel bajo posee un 22% de valoración.

La reciprocidad provincial es valorada con un 55% en el nivel medio, después continua con un 33% y un 11% en el bajo; lo que revela una base social para el fortalecimiento de esta actitud al interior de las redes básicas comunales.

Tabla N° 21: Síntesis Percepción Capital Social Organizacional de las Redes Básicas Comunes CHCC de la Provincia de Malleco.

| Componente de Capital Social Organizacional | Alto Muy de acuerdo | | Medio De acuerdo | | Bajo En desacuerdo | | Nulo Muy en desacuerdo | |
|--|------------------------|-------|---------------------|-------|-----------------------|-------|---------------------------|---|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| Valor confianza en red comunal | 4 | 44.4% | 5 | 55.5% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cooperación: La mayoría de los integrantes de la red está dispuesta a ayudar cuando es necesario | 3 | 33.3% | 4 | 44.4% | 2 | 22.2% | 0 | 0 |
| Reciprocidad: la red básica es capaz de responder con gestos de reciprocidad y cooperación para resolver situación crítica o problemática. | 3 | 33.3% | 5 | 55.5% | 1 | 11.1% | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia (2011), a partir de la Aplicación en la Provincia de Malleco, en las comunas de Angol, Los Sauces y Lonquimay, de la Encuesta de Capital Social y del estado de la Red Social con escala de Likert.

En síntesis, podemos señalar que, por una parte, las redes sociales observadas de la provincia de Malleco presentan una baja densidad, una mediana centralidad, baja presencia de cliques, y por otra parte, una percepción de la existencia de confianza, cooperación y reciprocidad en su interior. No obstante, existe una pequeña disonancia respecto de lo que los entrevistados opinan de la valoración de confianza y de la esquematización del grafo de las redes, puesto que existe un alto grado de intermediación en las relaciones sociales, lo que dificulta la densificación y cohesión local y global de las redes básicas comunales de la provincia de Malleco.

Lo anterior permite configurar las siguientes ideas fuerza respecto de las redes básicas comunales de la Provincia de Malleco:

- a) Que **son redes con baja densidad**, condición que no necesariamente propicia el incremento de capital social, dado que es “la conformación de redes sociales densas lo que incrementa la confianza al estimular y garantizar la continuidad de las relaciones” y viceversa, la existencia de capital social fortalece y densifica la red.
- b) Que las redes básicas comunales del CHCC observadas para el presente diagnóstico, son el resultado de la aplicación de un modelo de gestión intersectorial adoptado para la implementación de las políticas públicas, y por tanto cabe esperar que el trabajo en red de las Redes Básicas Comunales se constituyan en causa y efecto de capital social organizacional.
- c) Que la existencia, fortalecimiento e incremento del capital social organizacional al interior de las redes básicas comunales del CHCC cobra vital importancia, dado que en las organizaciones públicas históricamente ha imperado la cultura burocrática, que más bien está alejada de las bases de creación de capital social, generando en éstas un déficit de aquél que es necesario trabajar en materia de políticas públicas y desarrollo social.
- d) La importancia del capital social organizacional al interior de los equipos técnicos que implementan los programas públicos y sociales, como es el caso de las redes básicas comunales del CHCC, tiene que ver con la importancia del papel de los promotores sociales de estos programas, dado que “son las actitudes y las prácticas cotidianas de estos promotores, los factores que definen si un programa social logra crear lazos de confianza entre gobierno y ciudadano, y son las redes sociales de estos promotores factores determinantes de cómo los beneficios de estos programas se distribuyen a nivel local”.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

6.1. Fundamentación Teórica de la Propuesta

Para efectos de la presente Propuesta de Intervención se considerarán los lineamientos teóricos propuestos por Molina (2002) respecto de modelos para la formulación de políticas públicas y programas, específicamente el modelo interactivo e iterativo de formación de políticas y programas planteado por el autor señalado.

Plantea el autor que en los modelos de formación de política pública pueden reconocerse cuatro componentes básicos: definición del problema, generación y selección de opciones, puesta en ejecución y evaluación.

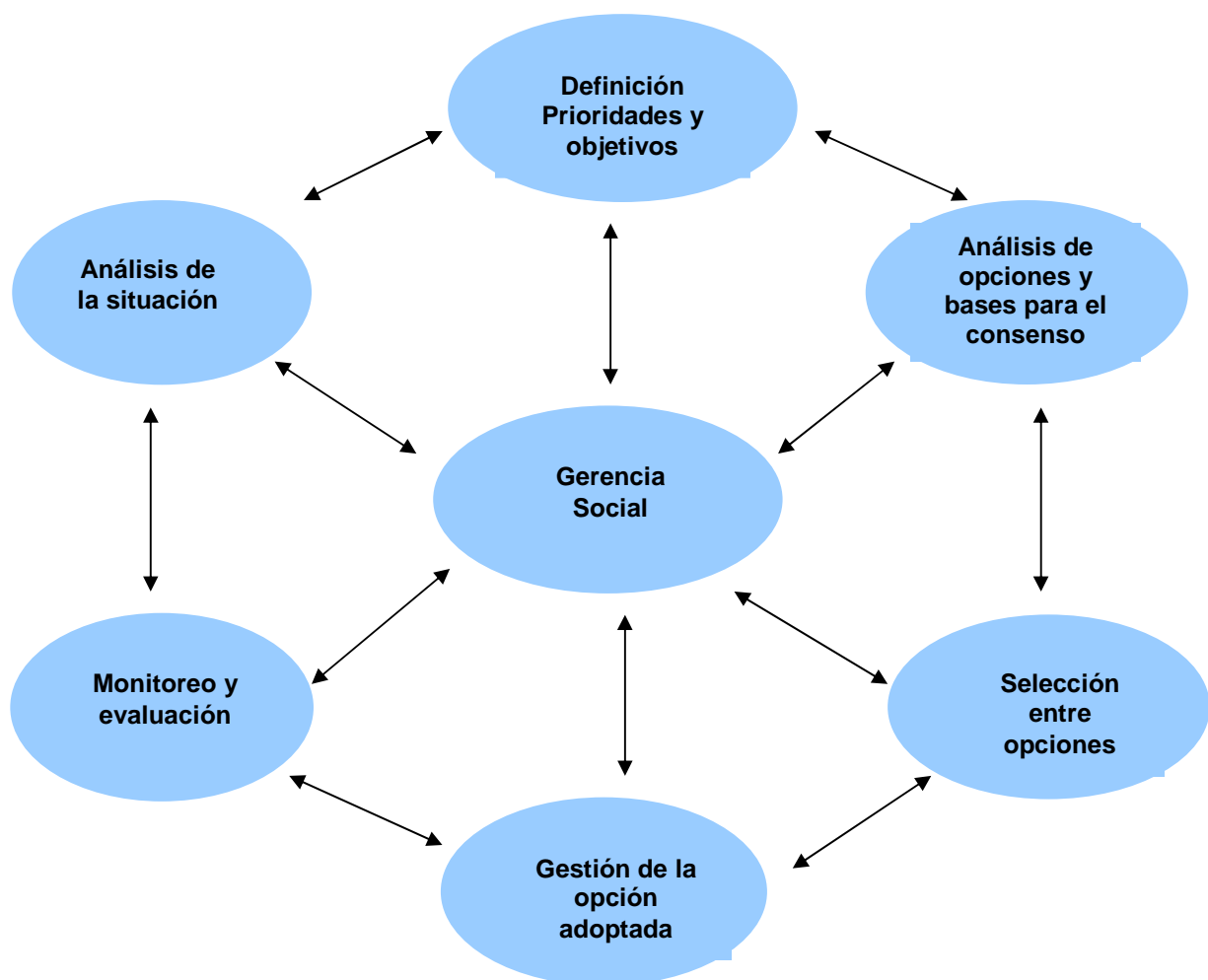
Estos componentes, aunque tradicionales al desarrollo de toda política pública, no siempre, en la práctica, aparecen. Por ejemplo, es frecuente que la identificación, análisis y selección de alternativas no se desarrolla, y que se asocie un problema con una sola vía de solución que ha sido la tradicional o la que ya está institucionalizada. Además, aún cuando estos componentes estén presentes tienen a veces alcances limitados. Por ejemplo, la evaluación suele circunscribirse tan sólo a una actividad de control o de seguimiento de tareas.

Según Molina, una expresión que integra estos cambios es lo que se denomina “**el modelo interactivo e iterativo de formación de políticas y programas sociales**”. Este modelo propone un proceso de formulación y ejecución de políticas y programas, que se caracteriza por una íntima relación entre sus dos componentes clave -- formulación y gestión--, de tal manera que los dos interactúen entre sí y respondan a los intereses de los diversos involucrados. Es con esa interacción y con una búsqueda continua por alcanzar los objetivos, que pueden variar con el tiempo, que se obtiene un proceso de formación de políticas y programas sociales. Este proceso requiere, asimismo, de una reformulación de los cuatro componentes básicos que lo conforman. Con ello, se rompe con la tradicional inflexibilidad de los modelos y se está favoreciendo

una mayor pertinencia en la acción. Es, por demás, este proceso el que permite que en la práctica se desarrolle el concepto de gerencia social.

En este modelo, se han mantenido los cuatro componentes básicos del modelo tradicional, y sólo por claridad se ha desagregado su primer componente básico en dos: el análisis de la situación y la definición de prioridades y objetivos. Asimismo, el autor propone separar el segundo componente “tradicional” (“generación y selección de opciones”) en dos componentes: el análisis de opciones y la selección entre opciones.

Cuadro N° 7: Modelo interactivo e iterativo de formación de programas sociales



Fuente: Carlos Gerardo Molina (2002).

Se puede señalar, que el modelo interactivo e iterativo conduce a una relación dinámica y cíclica entre los distintos procesos de formulación de políticas y programas sociales. Permitiendo revisar y analizar el proceso desde sus distintos momentos o etapas que la componen, y en todos estos ejercicios la gerencia social moviliza el proceso mediante sus tres tipos de gestión, la política, la programática y la organizacional. Siendo esta última el principal foco de atención para el desarrollo de la presente propuesta de intervención.

La gestión organizacional reviste importancia dada su pertinencia con el fortalecimiento del capital social en las redes básicas comunales y el mejoramiento del funcionamiento de las redes. Este tipo de gestión apunta a lograr el compromiso de los equipos con los objetivos institucionales que se proyecten hacia una labor eficiente y eficaz con el cumplimiento de las metas institucionales, a través de modelos y herramientas de gestión pertinentes con el trabajo en red del CHCC.

Para la ejecución de las medidas de intervención dispuestas por la oferta programática del CHCC se requiere necesariamente de la coordinación intersectorial establecida en un equipo técnico llamado Red Básica Comunal. Esta red debe hacer efectivo la incorporación al sistema de protección social a los niños y niñas desde el primer control prenatal de sus madres, lo que se denomina “gestión sistémica”, y está definida como su función principal.

La función principal tiene el apoyo de otras dos funciones con el carácter de soporte, la gestión para la articulación en red y la gestión de información. Todas las anteriores se encuentran centradas en el usuario. En la práctica se trata aquí de asegurar que todos los niños y niñas susceptibles de ingresar al programa lo efectúen y que una vez incorporados todos ellos reciban las prestaciones establecidas en el sistema.

También, existe una función complementaria que es la gestión del conocimiento, la que en el caso del CHCC tiene como objetivo “generar instrumentos y procesos para la

producción, intercambio y uso del conocimiento que se obtiene a partir de la implementación y evaluación de la práctica de la red del CHCC” (MIDEPLAN, 2010).

La presente propuesta de intervención tiene como fundamento orgánico en la gestión del conocimiento, y un efecto correlacional en las funciones de soporte de articulación en redes y gestión de la información para el alcance del fin superior que está dado por la gestión sistémica de prestaciones universales para la infancia.

Desde este prisma, nace la importancia de potenciar la gestión organizacional de la red básica comunal a través de un modelo de gestión de cultura organizacional que articule la gestión del conocimiento con el incremento de capital social y la gestión de redes.

Para poner en práctica la misión institucional es necesario tener en cuenta el rol de la organización al interior de la institución. Es por ello, que la teoría de las Organizaciones nos revela algunas premisas que son elementales en el análisis del funcionamiento de toda organización.

Para Tobar (2002) algunos problemas de las organizaciones que deben resolver son:

a) Fundamento: “**El primer recurso de toda organización es el humano.** Para conseguir conducir las voluntades es necesario conocerlas, entender los intereses y codificar las motivaciones de los actores (...) La Teoría de las Organizaciones plantea que los hombres se guían por dos tipos de acciones (orientadas por fines y por valores) y esa es una de las fallas de las organizaciones centradas en postulados burocráticos: no tienen en cuenta que los intereses de los individuos se pueden oponer a los fines de la organización. Este es un motivo por el cual las ciencias del management, es decir de la gestión se diferencian de la administración. Se administran recursos mientras, que se gestionan, o mejor dicho se conducen, personas” (Tobar, 2002: 12).

b) Significado: “**En relación a las funciones de las organizaciones sabemos que es un requisito para que existan (...).** La clave es identificar y formular con precisión

cual es la función principal. Porque el día que la organización deja de cumplir esa función desaparece. Pero además de esa función principal hay funciones secundarias, requisitos a ser cumplidos para alcanzar la misión. Algunas son más centrales, más importantes que otras. Es decir, hay una relación de figura y fondo. Identificar esa relación es una instancia importante para el análisis de las funciones de la organización” (Tobar, 2002: 13).

c) Evaluación: El tercer problema es el de la evaluación y del control de la gestión. “Una vez que tenemos claro que funciones debemos cumplir como sabemos que vamos bien o mal, si estamos alcanzando los objetivos (eficacia), si estamos utilizando bien los recursos (eficiencia), si estamos generando resultados útiles para la sociedad (efectividad). Aquí hay dos desafíos. Primero evaluar es comprar algo. Una evaluación objetiva requiere de estándares, de normas, de patrones objetivos para comparar (...). El segundo desafío en el diseño de instrumentos de control de gestión es que si se pone mucho énfasis en eliminar la subjetividad en la evaluación se puede perder la perspectiva crítica de lo que se está haciendo es decir se puede estar haciendo bien lo inadecuado” (Tobar, 2002: 13).

d) Coordinación: “El cuarto problema consiste en alinear la misión de la institución con los intereses de las personas (...). La misión define el significado de la institución, establece el sentido y la dirección hacia donde esta avanza” (Tobar, 2002: 13).

Las instituciones públicas están sumergidas tradicionalmente en una cultura burocrática que exacerba la gestión por resultados, minimizando el componente motivacional de sus integrantes; “desencadenando falta de apoyo al esfuerzo global, reducida capacidad de innovación, ausencia de responsabilidad personal, dado que el principio jerárquico coarta la autonomía individual. En el contexto de la cultura burocrática, las instituciones públicas se verían perjudicadas por esta cultura que inhibe la creación de capital social y perjudica el rendimiento, esta inadaptación de las organizaciones públicas es un déficit de capital social” (Echevarria, 2005: 5-6).

A raíz de lo anterior, se vislumbra la contribución del capital social como instrumento de análisis, dado que se identifica en el funcionamiento de las organizaciones la existencia una esfera formal y una informal. No obstante, el logro de los objetivos y metas institucionales que definen a la esfera formal se encuentran altamente condicionados por los intereses, motivaciones y valores personales que poseen los integrantes de la organización, que corresponden a la esfera informal.

Cabe distinguir, que la esfera informal de las organizaciones aparece de forma natural o espontánea, pero también puede ser creada intencionalmente para alcanzar objetivos por disfunción que el diseño formal tradicional no es capaz de superar por sí mismo.

Al interior de la esfera informal operan lenguajes, creencias, visiones, mitos, experiencias, entre otros, que definen el tipo de clima organizacional y el conjunto de significados y valores relevantes para un grupo, los cuales influyen determinantemente en el comportamiento organizacional; donde los elementos del capital social como la confianza, la reciprocidad, la cooperación y las redes son variables dinámicas que complejizan aún más su funcionamiento.

Se concluye que, de acuerdo a lo señalado precedentemente, el recurso humano es un componente esencial para el desarrollo organizacional y en especial para la implementación de programas orientados a la superación de la pobreza y a la disminución de las brechas de inequidad. Esto se sustenta en que la tendencia a nivel latinoamericano es considerar tanto a las redes como al capital social como parte de un nuevo enfoque de gestión de política pública y social, que se direcciona principalmente a definir programas y proyectos de tipo no contributivo.

Por tanto, se justifica en el plano del CHCC apostar a una intervención que tiene como objetivo el fortalecimiento de la red comunal y el incremento de su capital social, puesto que al generar una red con un alto nivel de cohesión y articulación se puede promover de forma más eficiencia, eficaz y efectiva la prestación de los servicios universales a los que se enfoca este programa.

Si consideramos al capital social un valor intangible de la esfera informal que es sinérgico en el desarrollo de personas, grupos, organizaciones e instituciones, se entenderá que un equipo técnico que lo despliega es capaz de proyectar (este valor) hacia la población usuaria, en este caso los niños y niñas del CHCC.

6.2. Formulación y Justificación

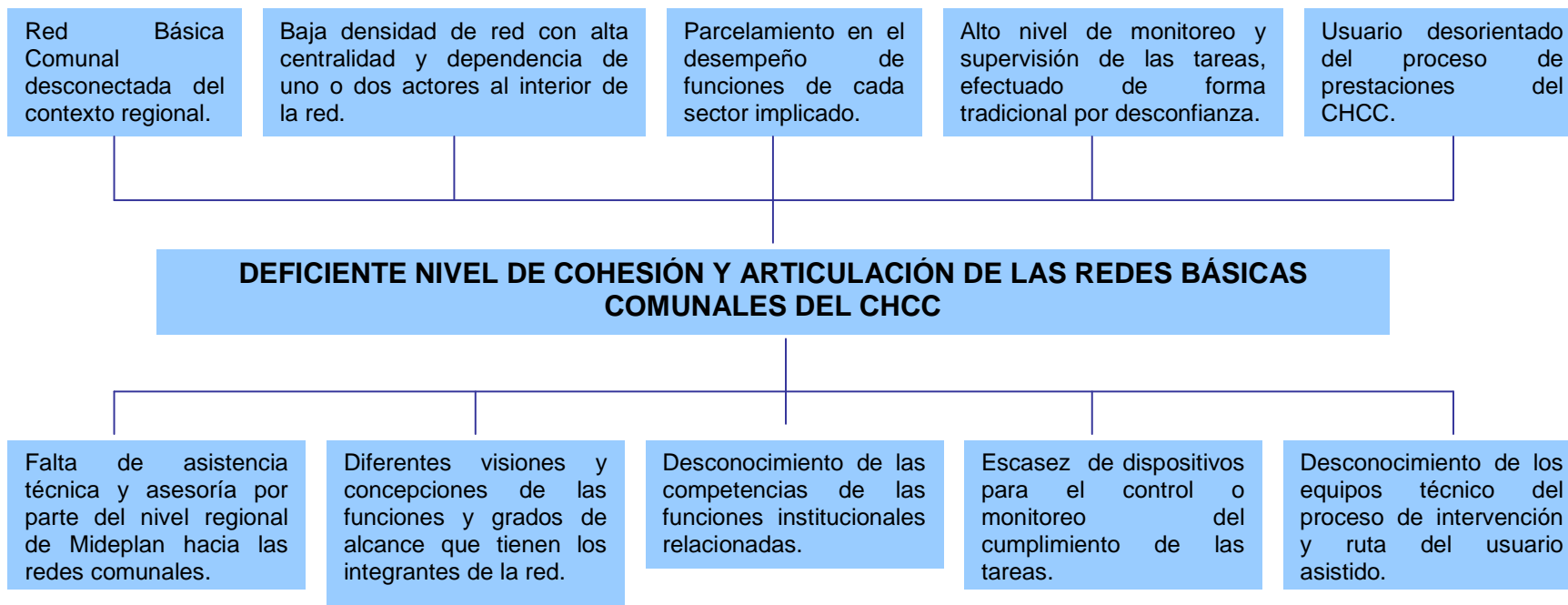
En el proceso de planificación la primera etapa es la identificación y el análisis de los problemas para distinguir alternativas de solución. Durante el camino para llegar a dilucidar una propuesta de intervención, surge en una primera instancia la necesidad de tomar elementos de los datos empíricos obtenidos de la aplicación del instrumento de consulta y conocimientos del proceso de análisis de los resultados del diagnóstico de las redes comunales y de la información recogida en el marco referencial y contrastada con informantes claves, para poder visualizar de forma general sus necesidades, oportunidades, problemas y posibles soluciones esquematizadas en un Análisis Nops que a continuación da cuenta de ello.

Tabla N° 22: Matriz Análisis NOPS de las Redes Básicas Comunes CHCC de la región de La Araucanía

| | |
|-----------------------------|--|
| <p>Necesidades</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un programa sistemático de formación y nivelación de competencias respecto de áreas temáticas definidas como necesarias para la articulación de la red y el aumento del capital social. 2. Falta de asistencia técnica y asesoría por parte del nivel regional de Mideplan hacia las redes comunales. 3. Escasez de dispositivos para el control o monitoreo del cumplimiento de las tareas. |
| <p>Oportunidades</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Se identifica positivamente la existencia de confianza, cooperación y reciprocidad. 2. La existencia del mandato superior institucional de trabajar en red. 3. Se cuenta como herramienta de gestión el Fondo de Apoyo al Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Infancia. |
| <p>Problemas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente nivel de cohesión y articulación de las Redes Básicas Comunes del CHCC. 2. Diferentes visiones y concepciones de las funciones y grados de alcance que tienen los integrantes de la red. 3. Desconocimiento de los equipos técnicos del proceso de intervención y ruta del usuario asistido. 4. Desconocimiento de las competencias de las funciones institucionales relacionadas. 5. Red Básica Comunal desconectada del contexto regional. 6. Parcelamiento en el desempeño de funciones de cada sector implicado. 7. Baja densidad de red con alta centralidad y dependencia de uno o dos actores al interior de la red. 8. Alto nivel de monitoreo y supervisión de las tareas, efectuado de forma tradicional por desconfianza. 9. Usuario desorientado del proceso de prestaciones del CHCC. |
| <p>Soluciones</p> | <p>Implementación en el ámbito de Gestión del Conocimiento del CHCC de un <u>Programa de Formación para el Fortalecimiento del Capital Social Organizacional y la Mejora del Funcionamiento de las Redes Básicas Comunes.</u></p> |

Otra manera de esquematizar la presencia de problemas y necesidades para buscar alternativas de solución es la técnica de elaboración del árbol de problemas, la cual permite “tener una idea del orden de gravedad de las consecuencias que tiene no resolver el problema que se ha detectado y que hace que se amerite la búsqueda de soluciones” (Silva, 2003: 30).

Cuadro N° 8: Árbol de problemas de las Redes Básicas Comunales CHCC



Fuente: Elaboración Cofre y Acuña (2011).

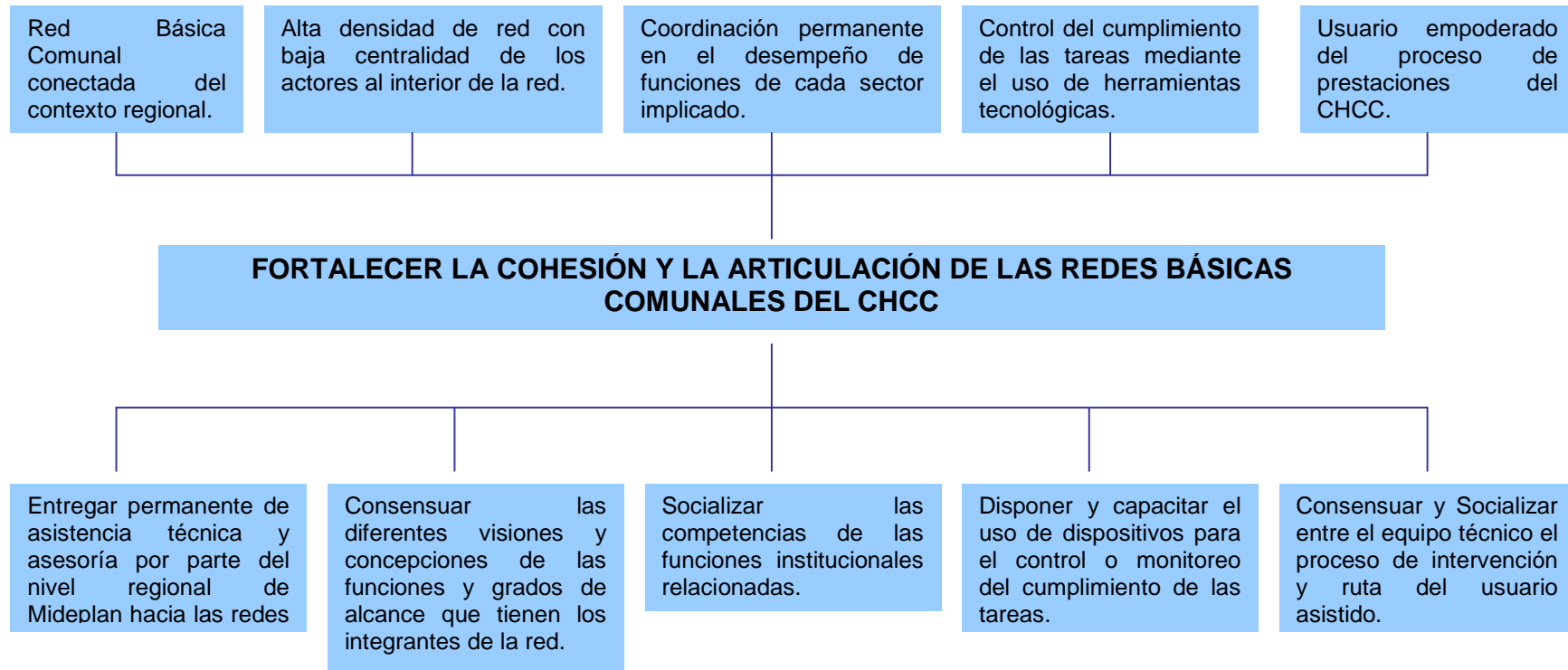
Se desprende del Cuadro N° 8 que el **principal problema** identificado es un deficiente nivel de cohesión y articulación de las redes básicas comunales del CHCC observado tanto en la provincia de Cautín como de Malleco. Se define como el problema principal en tanto se da en todas las comunas estudiadas y es un problema basal de gestión, susceptible de abordar desde la lógica y la competencia de la gerencia social.

El carácter de problema basal se explica -por una parte-, en que una red por su naturaleza implica articulación y coordinación y por otra parte, es un problema que tiene, a nivel de **causalidad**, otros problemas de gestión como la falta de asistencia técnica y asesoría, el desconocimiento de las competencias institucionales, la falta de dispositivos de control de monitoreo, y el desconocimiento de las rutas de intervención, entre otros.

Asimismo, los **efectos** de este problema principal, tal como lo muestra el Cuadro, tienen que ver mayoritariamente con otros problemas de gestión, que se presume serán mejorados o superados si se resuelve el problema principal, sin embargo aparece de forma explícita y directa la afectación a los usuarios en tanto el problema principal estaría directamente relacionado con la calidad del servicio prestado. Si la falta de articulación de las redes básicas comunales genera en definitiva usuarios desinformados del sistema global de prestaciones, se está afectando a una de las razones de ser del Programa CHCC cuyo objetivo principal que la población susceptible de ser beneficiaria de éste se incorpore efectivamente a dichas prestaciones.

En este caso la herramienta del Árbol de Problemas que identifica el problema principal, sus causas y sus efectos, facilitando el análisis para la búsqueda de soluciones, permite a su vez, visibilizar la importancia de enfrentar dicho problema.

Cuadro N° 9: Árbol de Objetivos de las Redes Básicas Comunes CHCC



Fuente: Elaboración Cofre y Acuña (2011).

En base a lo anterior, a partir del análisis del árbol de problemas se genera un árbol de objetivos, cuyo aporte radica en convertir las situaciones negativas en cursos de acción, en el cual se seleccionan tanto el objetivo general como los objetivos específicos con sus respectivos resultados, para integrarlos en una Propuesta de Intervención.

Se desprende del Cuadro N° 9 que coherentemente con lo antes señalado el principal problema identificado se transforma en el principal objetivo a alcanzar para definir la alternativa de solución que se materializará en una propuesta de intervención.

A continuación, mediante un mapa conceptual, consignado en el Cuadro N° 10, se hará el planteamiento de la alternativa de solución, escogida para la disminuir la brecha que genera la deficiente cohesión y articulación de las redes básicas comunales del CHCC, la que se traduce en *un programa sistemático de formación y nivelación de competencias respecto de áreas temáticas definidas como necesarias para la articulación de la red y el aumento del capital social*. Se considera que la resolución del problema, identificado anteriormente, es de tipo sinérgico, ya que su solución desencadena las soluciones de otras necesidades y problemas relacionadas con éste.

Dicha propuesta se define y se materializa en un **Programa de Formación para el Fortalecimiento del Capital Social Organizacional y la Mejora del funcionamiento de las Redes Básicas Comunales del CHCC**, que consiste en una batería de herramientas de gestión que se insertan en el actual Modelo de Gestión de las redes comunales del CHCC, específicamente en el ámbito denominado Gestión del Conocimiento referido, especialmente, a las buenas prácticas y a retroalimentación de la gestión.

Cuadro N° 10: Planteamiento de la Alternativa de Solución



Fuente: Elaboración Cofre y Acuña (2011).

La presente propuesta de intervención, que se materializa en un Programa de Formación, desde una perspectiva constructivista, pretende capacitar a los equipos técnicos para la nivelación de competencias facilitadoras de la gestión al interior de las redes básicas comunales.

Se postula que a través del equipo técnico es posible incorporar conocimientos y herramientas de gestión orientadas a transformarse en redes cohesionadas y articuladas entre sí, con mayores niveles de confianza, reciprocidad y cooperación.

El objetivo general del Programa de Formación contiene dos ámbitos complementarios que son el fortalecimiento del capital social organizacional y la mejora del funcionamiento del trabajo en red, los cuales para ser alcanzados requieren del desarrollo de una malla curricular en teoría del Capital Social, de Redes, y de las Organizaciones; Planificación Estratégica (flujo de procesos y cuadro de mando integral o balance scorecard), Herramientas de diagnóstico de redes sociales (uso y análisis de Software Ucinet 6 y otras técnicas como el diagramas de Venn o el sociograma), y herramientas de generación de Buenas Prácticas.

El objetivo del Programa de Formación es un objetivo de aprendizaje, que apunta a desarrollar en los integrantes de la red básica comunal competencias que los habiliten en lo afectivo-actitudinal, fortaleciendo comportamientos basados en la confianza, la reciprocidad y la cooperación, y en lo cognoscitivo incorporando una batería de contenidos teóricos y herramientas de gestión que fortalezcan su gestión como red social.

Se implementa a través de una metodología de talleres interactivos que utilizan métodos participativos y de trabajo on line, con el propósito de construir de forma colectiva el conocimiento. Por otra parte, la **disposición de un Manual Teórico Metodológico** que registra y respalda las materias abordadas facilita el reforzamiento del aprendizaje de los equipos técnicos como una herramienta de trabajo.

La aplicación del programa formativo también permitirá que los equipos dispongan de herramientas y mecanismos que ayuden a la auto-análisis y auto evaluación de la participación de cada miembro al interior de la red, específicamente **un instrumento para medición de capital social y del comportamiento de la red social**. Por otra parte, su contribución está asociada a diagnosticar preliminarmente el estado de la red,

para posteriormente implementar el programa formativo de acuerdo a los énfasis y necesidades que presente cada red en particular, esto lo denominamos pertinencia de contenidos.

6.3. Metodología de la Propuesta de Intervención

El valor de la presente Propuesta de Intervención no está sólo en la formulación de un Programa de Formación, sino también en poner a disposición de los equipos de las redes básicas comunales, y del nivel de coordinación regional MIDEPLAN -ente responsable de asesorar técnicamente a las redes-, de una estrategia metodológica para la auto evaluación y mejora permanente del trabajo de red a nivel local comunal. Será este ente coordinador regional el encargado de gerenciar la implementación de la propuesta de intervención, cuya estrategia metodológica es un continuo que tiene como punto de partida la socialización y discusión de la propuesta en las redes comunales.

Para efectos pedagógicos, la estrategia metodológica de la presente propuesta de intervención, tiene a la base el Modelo Interactivo e Iterativo de formulación de programas sociales, e incorpora los siguientes componentes: análisis de la situación, definición de problemas y alternativas de solución, adopción de la alternativa de solución, gestión de la opción, monitoreo y evaluación ex post.

El **análisis de la situación** al interior de las redes básicas comunales del Programa CHCC, se realizará a través del **levantamiento de un diagnóstico situacional del estado tanto del capital social como del funcionamiento de cada red**. Con tal objeto se deberá aplicar, previamente, un instrumento de medición⁹ que recolecte la información necesaria para establecer la situación de cada red. El procesamiento de la información recogida a través del mencionado instrumento, se hará a través de dos formas, por una parte, la elaboración de matrices de sentencias que cuantifiquen y

⁹ El instrumento de medición de capital social organización y la de gestión en red consiste en una encuesta estructurada con respuestas cerradas y escala de Likert.

valoren el estado del capital social, específicamente la confianza, la reciprocidad y la cooperación, y por otra parte, del uso y aplicación de herramientas de diagnóstico de redes sociales, especialmente el software de análisis de redes, Ucinet 6, que entrega información respecto del estado de la red relacionada con su densidad, su centralidad, número de cliques, número de vínculos, entre otros, y un grafo de la red que permite visualizar su estructura.

La etapa de **identificación de los problemas y las alternativas de solución**, se desarrolla a partir de los resultados del diagnóstico. Tiene a la base los antecedentes relativos a valoración de la confianza, de la reciprocidad y la cooperación, así como a los valores porcentuales de densidad y centralidad, dimensiones que permiten extrapolar su nivel de cohesión y articulación. Para este fin, se propone el uso de herramientas de planificación como el Análisis NOPS que permite listar las necesidades, las oportunidades, los problemas y las soluciones, (opcional Análisis FODA), el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos.

La etapa de **Adopción de la alternativa de solución**, se refiere a dar la respuesta más pertinente al problema principal así definido en el árbol de problemas y en consecuencia, alcanzar el principal logro así establecido en el árbol de Objetivos.

Cabe señalar que, la respuesta planteada como la alternativa de solución en la presente Propuesta de Intervención, -un **Programa de Formación** con materias o contenidos específicos- apunta a resolver las debilidades o falencias encontradas a partir del diagnóstico situacional del presente estudio que consideró una muestra de 7 comunas de las provincias de Cautín y Malleco, diagnóstico que en opinión de las autoras del estudio, puede ser proyectado a la región, en una primera etapa.

Sin embargo, y desde la perspectiva metodológica, es importante considerar, que la adopción de la alternativa de solución de cada comuna en particular, podrá tener matices que respondan a la especificidad de cada red comunal. Así la respuesta será

pertinente a esa realidad específica y siempre cambiante de nivel local, ya se ampliando o complementando materias o medidas en cada caso en particular.

El Programa de Formación propuesto es altamente pertinente -en una primera etapa- para todas las redes comunales de la región, sin embargo es importante señalar que el avance de cada red en términos de fortalecer su capital social y mejorar el funcionamiento de red, implicará actualización y adecuación de los contenidos y materias del proceso de formación permanente o continua aquí propuesto.

La etapa de **implementación de la alternativa de solución**, en este caso del Programa Formativo, se refiere a la puesta en marcha de talleres interactivos a través de los cuales se despliegan los contenidos teóricos y el manejo de recursos tecnológicos propuestos. La malla curricular propone materias como la teoría de capital social, teorías de redes, teoría de las organizaciones, planificación estratégica (manejo en la elaboración de flujos de procesos y cuadro de mando integral o balance scorecard), herramientas de diagnóstico de redes sociales, herramientas de generación de buenas prácticas (técnicas de sistematización y difusión).

Esta malla curricular, como ya se ha señalado está abierta a ser mejorada y complementada por los actores del proceso, los integrantes de las redes básicas comunales y el equipo técnico coordinador a nivel regional de la Seremi de Planificación, considerando las especificidades locales de las comunas.

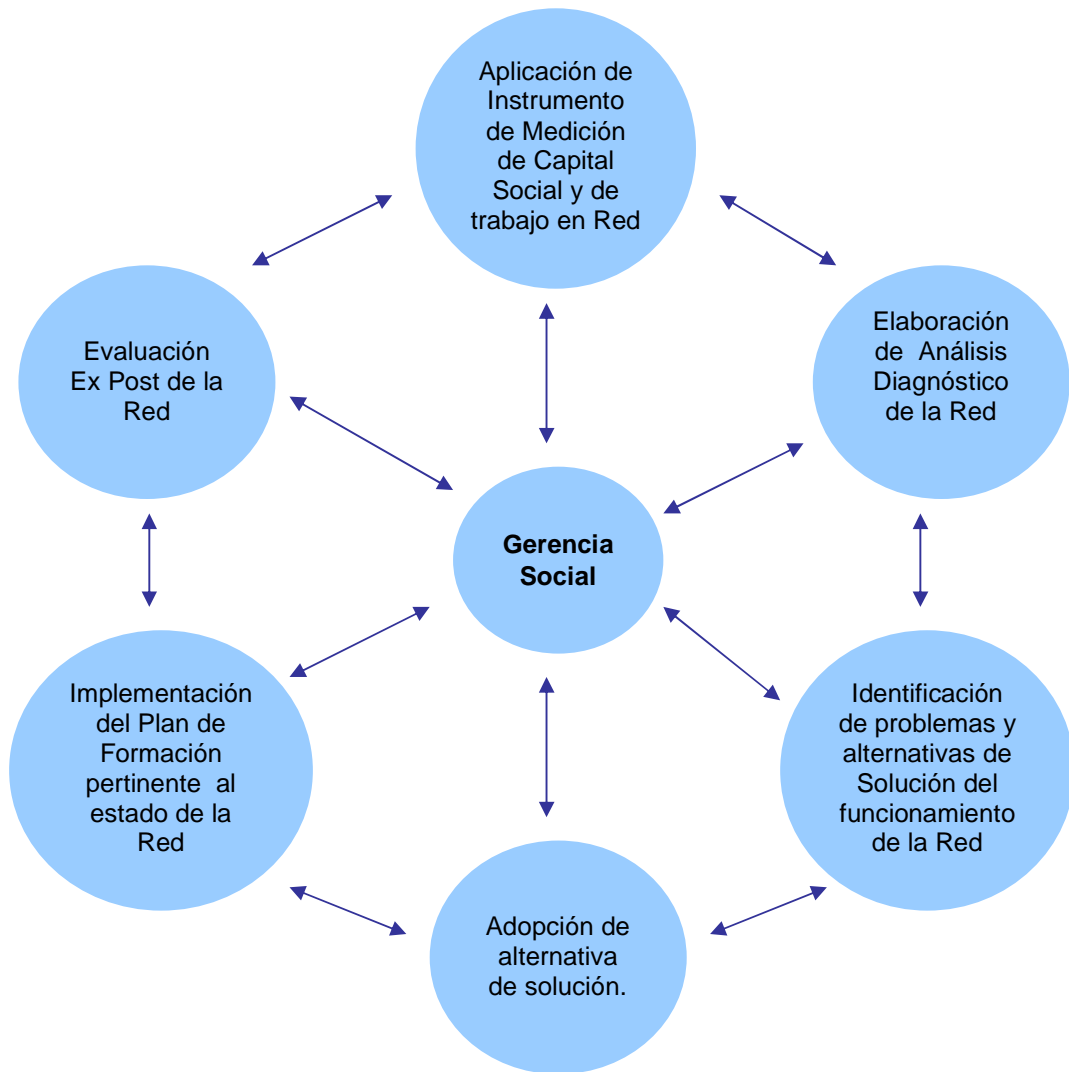
Podría ser necesario en algunos casos, de forma complementaria al programa de formación propuesto, desarrollar talleres de nivelación y actualización del propio modelo de gestión del CHCC así como de su oferta actualizada, orientados a superar debilidades identificadas al contrastar con informantes claves los datos empíricos del diagnóstico, y que se relacionan específicamente con falta de información sobre la oferta integral y de uso de herramientas de planificación que permitan por ejemplo que dicha oferta se visualice, analice y actualice a través de un flujo de procesos, o que la misión - visión de la red comunal se grafique a través de un balance scorecard. El

problema de la falta de información genera a su vez, tal como está incorporado en el Cuadro del Árbol de Problemas, otras debilidades como el trabajo parcelado de algunos actores de la red básica comunal o ampliada comunal.

Posterior a la implementación del programa formativo, surge una etapa **de evaluación ex post**, que dará cuenta de la nueva realidad de cada red comunal, para reanudar así el ciclo de la estrategia metodológica. Se recoge aquí el carácter interactivo e iterativo del modelo en el cual se basa, que destaca la interrelación entre etapas, especialmente entre la formulación y la gestión del plan, que tiene que ver con la búsqueda por alcanzar los objetivos propuestos los cuales van cambiando en el tiempo, así como la naturaleza cíclica del proceso de mejora del funcionamiento de las redes, lo que le da el carácter de continuo.

La presente Propuesta de Intervención y su estrategia metodológica estarán desarrolladas en un **Manual Teórico Metodológico** que se constituye en un producto complementario de los resultados del presente trabajo de tesis. Este se materializará en una etapa posterior a la etapa de negociación para la implementación efectiva de la propuesta con la entidad mandante del presente estudio, el equipo regional del Programa CHCC de la Seremi de Planificación.

Cuadro N° 11: Modelo y Lógica de Intervención



Fuente: Elaboración de Cofré y Acuña (2011).

6.4. Plan de Intervención

Nombre de la Medida Estratégica: Programa de Formación de Capital Social y Gestión de Redes de los equipos técnicos de las redes básicas comunales de la región de La Araucanía.

Objetivo General: Capacitar a los equipos técnicos para la nivelación de competencias facilitadoras de la gestión al interior de las redes básicas comunales, a través del fortalecimiento del capital social y la mejora del funcionamiento del trabajo en red.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar el estado del capital social y del trabajo en red, en base a la aplicación de un instrumento de medición de tipo cualitativo.
2. Capacitar a los equipos técnicos en Teoría del Capital Social, Generación y Gestión de Redes, y en Comportamiento de las Organizaciones.
3. Facilitar la construcción de una Planificación Estratégica Participativa (flujo de procesos y cuadro de mando integral o balance scorecard) de las redes básicas comunales con alcance regional, a fin de fortalecer el empoderamiento e identificación del recurso humano.
4. Capacitar a los/as coordinadores comunales en herramientas de diagnóstico de redes sociales, con el objeto de mejorar la gestión de la red y definir puntos críticos a abordar.
5. Capacitar a los equipos técnicos comunales en herramientas de sistematización de buenas prácticas laborales, con el fin de estimular y difundir el ejercicio de gestión en red.
6. Generar un Manual Teórico- Metodológico para los equipos técnicos de las redes básicas comunales, como soporte escrito y gráfico de los contenidos abordados.

Actividades

- **Asistencia Técnica a la Coordinación Regional respecto de la visualización de nuevas estrategias de gestión para las redes y la implicancia del capital social en ella**, el propósito de esta intervención tiene relación con fortalecer la capacidad técnica institucional en el desarrollo del trabajo en red y el fomento del capital social, puesto que existen dificultades y problemáticas que desde este ámbito gerencial no han sido lo suficientemente capaz de resolver para la obtención de mejores resultados laborales hacia la población beneficiaria. Además, que esta instancia tiene el rol de soporte, ya que es el encargado de velar por la correcta implementación del programa de asistencia técnica otorgada mediante el Programa de Formación y su posterior seguimiento con las redes básicas comunales.
- **Creación y difusión del uso de Manual Teórico- Metodológico** para los equipos técnicos de las redes básicas comunales de los contenidos abordados. Esta herramienta escrita y visual está orientada a reforzar las materias y aprendizajes adquiridos en los talleres, además de ser una guía permanente ante la consulta de dudas.
- **Aplicación de Instrumento de Medición de Capital Social y trabajo en Red**, tiene como finalidad la medición y establecimiento de una línea de base (evaluación ex ante) que sirva de insumo para la construcción del diagnóstico del estado actual de la red básica comunal. Por otra parte, este instrumento permitirá tener un parámetro de evaluación ex post que revele el grado de avance y crecimiento de las redes básicas comunales.
- **Confección de Análisis Diagnóstico de las Redes Básicas Comunales**, tiene por objeto levantar un diagnóstico que de cuenta del estado actual y el comportamiento que manifiesta la red básica comunal en relación a aspectos de capital social y redes sociales.

- **Talleres para la construcción de una Planificación Estratégica Regional**, buscan crear una visión y misión común de trabajo que establezca una mirada holística respecto del servicio entregado desde la perspectiva financiera, del cliente, interna, y de aprendizaje y crecimiento.
- **Capacitación con equipos técnicos de las redes básicas comunales de Teoría del Capital Social**, busca fomentar y fortalecer elementos de confianza, cooperación y reciprocidad, con el propósito de generar fluidez en la comunicación y procesos, además de potenciar el empoderamiento, liderazgo y emprendimiento de ideas innovadoras.
- **Capacitación con equipos técnicos de las redes básicas comunales de Teoría de Redes**, pretende desarrollar profundidad de conceptos y ámbitos de la gestión en red que permiten analizar la red básica comunal como una red social que está definida por las vinculaciones que se establecen entre sus miembros.
- **Capacitación con equipos técnicos de las redes básicas comunales de Teoría de las Organizaciones**, esta materia entrega una base para comprender el funcionamiento y la finalidad de las organizaciones, y por tanto el rol que cumple cada integrante en ella.
- **Capacitación con equipos técnicos de las redes básicas comunales de herramientas de diagnóstico de redes sociales**, con la finalidad que la red pueda ser capaz de autovisualizar y autoanalizarse desde el punto de vista de su funcionamiento como red social, para ello se sugiera utilizar técnicas como el Sociograma o el diagrama de Venn, y/ o el Software Ucinet 6 de Análisis de Redes.
- **Capacitación con equipos técnicos de las redes básicas comunales de Herramientas de Sistematización de Buenas Prácticas Laborales**, ello tiene el objetivo de promover y difundir aquellas experiencias laborales que presten

asesoría y modelos de trabajo para las redes que se encuentran con nodos críticos en alguna área de desempeño laboral.

6.5. Actores Responsables

El principal actor responsable de la materialización de la propuesta de intervención es la Seremi de Planificación de la Región de La Araucanía, en tanto es el entre encargado de implementar el Sistema de protección social a nivel regional, en el cual está inserto el abordaje de la protección a la infancia en el primer ciclo de vida a través del CHCC.

Esta Seremía coordina el denominado Gabinete de Protección, donde se relaciona a nivel central con el Ministerio de Planificación, y este a su vez con el Comité de Ministros de Protección Social.

Es necesario señalar, que la implementación del Programa de Formación para el fortalecimiento del capital social organizacional de las redes básicas comunales y la mejora de la gestión en red, es una tarea que debe ser asumida con la colaboración de expertos en dichas temáticas.

La pertinencia de la asesoría técnica de expertos permite una visión objetiva del funcionamiento y del rol que cada uno de los actores posee, dado que por sí misma la red básica comunal no es lo suficientemente capaz para auto fortalecer su capital social y su trabajo en red.

Lo anterior facilitará la construcción de un adecuado diagnóstico de la red, identificación de problemas y necesidades, levantamiento de alternativas de solución, y la selección de la medida estratégica de intervención para aplicarla.

La aplicación de este modelo de intervención, que considera un diagnóstico preliminar del estado de la red y de su capital social puede constituirse en un aporte hacia el actor

responsable del soporte técnico para contar con un instrumento de evaluación ex ante del funcionamiento de las redes básicas comunales.

Como parte del Plan Formativo se sugiere incorporar elementos básicos de Gerencia Social para el actor que coordina la red básica comunal, dada su función operativa y articuladora de esta instancia multisectorial que reúne a nivel comunal a conjunto de servicios públicos y municipales que trabajan a favor de los niños y niñas de primera infancia.

6.6. Viabilidad Político Institucional y Económica

La viabilidad política institucional de la propuesta de intervención se respalda en tres pilares, uno de nivel macro, y dos de nivel micro.

El nivel macro se refiere a que en el contexto de las políticas sociales a nivel de la región, América Latina y el Caribe, se transita desde la perspectiva de la subsidiaridad de las oportunidades a la perspectiva de igualdad de derechos, es decir, de una racionalidad de la focalización a una vocación más universalista, y desde modelos centrados en capitalización individual a sistemas que incluyen más claramente mecanismos de solidaridad para quienes no pueden financiarse su bienestar. Este último es el caso del CHCC, programa que tiene el carácter de no contributivo. Asimismo, organismos regionales rectores de políticas públicas, como la CEPAL, han definido para la presente década, los nuevos enfoques de la política social en América Latina y el Caribe. Uno de estos enfoques es el establecimiento de “**redes de protección social y de activación de capacidades y capital social coordinadas por el Estado**” (CEPAL, 2010).

Los niveles micro se refieren, por un lado, a que **CHCC forma parte de un Sistema de Protección a la Infancia**, el que a su vez integra una política pública y que además ha sido objeto de Ley, y por otro lado, que las políticas públicas en el país se implementan a través de un **modelo de gestión intersectorial**.

Que CHCC sea política pública y esté respaldada por Ley, le imprime un carácter imperativo y le otorga continuidad en el tiempo. Como señala Molina (2002), respecto de las políticas públicas, “su dimensión es pública por el tamaño del agregado social sobre el cual inciden, pero sobre todo por su carácter imperativo, siendo éste revestido de la autoridad legítima y soberana del poder público”.

El **modelo de gestión intersectorial** de las políticas públicas en el país, que establece en consecuencia la modalidad de funcionamiento del CHCC, la que se organiza en redes comunales, básicas y ampliadas.

“El modelo de gestión de la protección social, es decir, la forma en que ella puede operar con eficacia, es el funcionamiento en red. La coordinación y articulación, vertical y horizontal de los actores es un proceso fundamental de la práctica de red” (SERPLAC, Región de la Araucanía, 2010).

Esta modalidad de funcionamiento cuenta con un esquema de gestión que contiene la definición de las funciones centrales o áreas de gestión, los objetivos generales y específicos, y un conjunto de metas asociadas. Lo anterior se consigna en un Plan de Trabajo.

Se definen cuatro funciones o áreas de gestión. La función principal o gestión sistémica; tiene como objetivo garantizar la provisión de las prestaciones universales y diferenciadas a todos los niños y niñas cubiertos por CHCC.

Existen dos funciones de soporte, la gestión para la articulación de la red y la gestión de la información. La primera se orienta a contar con los protocolos básicos de articulación para asegurar el acceso de niños y niñas a las prestaciones que corresponda, y la segunda tiene como objetivo contar con insumos para tomar las decisiones de manera oportuna y pertinente sobre los cursos de acción que se ofrecerá a cada niño o niña.

Finalmente aparece una función complementaria, la gestión del conocimiento, que consiste en analizar y ordenar los resultados obtenidos para retroalimentar la gestión de CHCC. Tiene como objetivos “generar instrumentos y procesos para la producción, intercambio y uso del conocimiento que se obtiene a partir de la implementación y evaluación de la práctica de la red comunal del CHCC, a través de la identificación y sistematización de las prácticas de gestión de las redes, de la retroalimentación de la gestión del CHCC, y de la difusión y sensibilización de los impactos del sistema de protección” (Seremi de Planificación Región de la Araucanía, 2010).

Es el sentido de la gestión del conocimiento lo que otorga la pertinencia y viabilidad política a la presente propuesta de intervención, en tanto, dicha propuesta pretende capacitar a los equipos técnicos para la nivelación de competencias facilitadoras de la gestión al interior de las redes básicas comunales, fortaleciendo su capital social y mejorando el trabajo en red. Es decir, la propuesta es coherente con la misión o deber ser de la red básica comunal y con la responsabilidad del nivel regional de brindar acompañamiento y asistencia técnica a estas redes.

Asimismo, la viabilidad económica de la propuesta se enmarca en la existencia de un fondo para el financiamiento de proyectos a desarrollar por las redes comunales con el objeto de mejorar su gestión. Estos fondos se entregan una vez al año al ente coordinador de la red básica comunal, el Municipio, instancia que administra los recursos los que se invierten en actividades previamente consensuadas por los actores de la red de acuerdo a su realidad específica y que se orientan a mejorar su funcionamiento, en la forma de un proyecto.

6.7. Resultados e Impactos Esperados

La evaluación de los resultados de la intervención propuesta requiere de una medida de comparación a través de la evaluación ex ante y ex post. La primera nos permite distinguir un parámetro entre la situación inicial y la situación final después de la intervención.

La evaluación ex ante implica evaluar la situación antes de la ocurrencia de la intervención o el estado actual de ella, estos resultados son insumos pertinentes para las instancias responsables de tomar las decisiones al momento de definir el curso de acción que se llevará a cabo con la medida estratégica propuesta y los recursos disponibles a utilizar.

En relación a la segunda, la evaluación ex post valora los resultados generados después de la intervención, “provee información sobre el desempeño de la intervención, la que está obteniendo o la que obtuvo de acuerdo con los objetivos y metas establecidas” previamente OECD (2001) citado por Navarro (2005:17). Estos resultados los denominaremos impactos esperados, los cuales precisan de una metodología de evaluación que es necesario dilucidar.

El método para evaluación de impacto “integra la evaluación de los resultados (eficacia) con los principales elementos de la eficiencia y economía en el uso de los recursos. La evaluación de impacto comprende la efectividad de las medidas tomadas o los servicios entregados por el programa. Así mismo sí se considera que los recursos para la ejecución de un programa son escasos y de uso alternativo, los mismos beneficios no pueden ser logrados al mismo costo. Entonces la eficiencia también es una dimensión a abordar en una evaluación de impacto.” (Ministerio de Hacienda, 2005:2).

Otra definición aportada por el Banco Mundial (2003) planteada por Hugo Navarro (2005) señala que “la evaluación de impacto es la medición de los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a un programa o a una política específica”. El mismo autor citando a Patton (2002) agrega que “el propósito general de

la evaluación de impacto es determinar la efectividad de las políticas, programas o proyectos ejecutados”.

Inicialmente, al momento de comenzar a planificar la evaluación de impacto surgen algunas interrogantes de efectividad que señala el Ministerio de Hacienda (2005) que se deben tener en cuenta.

- “¿Se ha contribuido significativamente a resolver el problema que dio origen al programa?
- Los receptores de los bienes y servicios que genera el programa ¿han resultado realmente beneficiados?
- Los beneficios recibidos por los participantes ¿son los que se había propuesto lograr el programa o son otros no previstos?
- Los beneficios ¿están llegando a la población que se pretende atender?
- Los usuarios de programa ¿están satisfechos con los bienes y servicios recibidos?
- Los beneficiarios ¿han experimentado un mejoramiento significativo en su condición- problema inicial, como consecuencia de su participación en el programa?”

Basándonos en lo anterior, las preguntas para medir el impacto de la efectividad de la medida de intervención son las siguientes:

- ¿Se ha contribuido significativamente a resolver el problema central de falta de articulación y cohesión de los equipos técnicos de las redes básicas comunales?
- Los equipos técnicos integrantes de las redes básicas comunales del CHCC ¿han resultado realmente beneficiados con el programa de formación?
- Los productos a través de las actividades del programa formación recibidos por los participantes de las redes básicas comunales ¿son los que se había propuesto entregar el programa o son otros no previstos?
- Los beneficios del programa de formación ¿están llegando a los equipos técnicos de las redes básicas comunales?

- Los usuarios de programa ¿están satisfechos con los contenidos del programa de formación ejecutado?
- Los equipos técnicos de las redes básicas comunales del CHCC ¿han experimentado un mejoramiento significativo en el fortalecimiento del capital social organizacional y la mejora del trabajo en red, como consecuencia de su participación en el programa?

“Una evaluación de resultados debe abarcar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de un programa” (Ministerio de Hacienda, 2005:3). Lo cuantitativo mide expresiones numéricas y/o estadísticas, como lo son cantidades, medias, varianza, porcentajes, etc. Y lo cualitativo mide dimensiones como la percepción, la aceptación, la actitud, grado de aprobación o satisfacción, entre otros. Cabe señalar, que lo anterior también puede tener una expresión de tipo cualitativo, por ejemplo medir el capital social organizacional a través de una escala de Likert.

Las técnicas de recolección de información de tipo cuantitativa se pueden obtener mediante los registros y estados de cuenta del proyecto, encuestas por muestreo, estadísticas, seguimiento financiero, entre otros.

Las de tipo cualitativa corresponden a visitas en terreno, elaboración periódica de informes sobre la marcha del proyecto, talleres con los interesados en la evaluación, grupo focal, entrevistas con informantes claves, seguimiento de la ejecución de las actividades, entre otros.

Considerando la naturaleza de la propuesta y los contenidos de la evaluación de resultados, se sugiere las siguientes alternativas para medir el impacto:

1. La evaluación ex ante con la aplicación de una encuesta estructura con escala de Lickert que mide el estado del capital social organizacional al interior de los equipos técnicos, y el estado de las redes básicas comunales respecto de su

articulación y cohesión¹⁰. Lo anterior, significa un parámetro de contraste con los hallazgos de la evaluación ex post.

2. La evaluación ex post debe contemplar la reaplicación del mismo instrumento de medición propuesto. Este método tiene el carácter de un estudio longitudinal de tendencia “definido como aquellos que analizan cambios a través del tiempo (en variables o sub-relaciones) dentro de alguna población en general” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991: 197). El propósito de por qué se pretende medir es para identificar los cambios obtenidos a nivel de actitud de los equipos técnicos de las redes básicas comunales y su evolución en un tiempo definido.
3. El grupo focal de evaluación con los participantes del proceso de implementación de la medida de intervención, donde los equipos técnicos tengan el espacio de plantear sus visiones, positivas o negativas, del proceso y de sus alcances, permitiendo la retroalimentación del proceso que también facilita la enseñanza aprendizaje.
4. El seguimiento de la ejecución de las actividades con indicadores cuantitativos tiene como objeto vislumbrar el grado de involucramiento y motivación de los equipos técnicos en relación al programa de formación, lo cual devela la efectividad de la pertinencia y sostenibilidad de la propuesta.

Los impactos esperados con la materialización de la presente propuesta de intervención, es decir, con el fortalecimiento del capital social organizacional y el mejoramiento del trabajo en red al interior de los equipos técnicos de las redes básicas comunales del CHCC, redundará en una mejor gestión y en la calidad de los servicios entregados.

A continuación, se plantean algunas hipótesis de impactos esperados con la aplicación de la propuesta antes señalada.

¹⁰ Ver en anexo propuesta de Encuesta Estructurada con escala de Lickert.

1.- La existencia y fortalecimiento de capital social organizacional de este activo intangible que se traduce en confianza, cooperación y reciprocidad al interior de los equipos, permite mejorar la calidad de los servicios públicos y las estrategias de superación de la pobreza, en tanto:

- Facilita la implementación de estrategias de gestión intersectorial y de trabajo en red.
- Facilita el compromiso de los equipos con los objetivos institucionales o programáticos.
- Facilita la resolución de conflictos y aporta a la superación de problemas propios del trabajo en equipo o de la acción colectiva.
- Facilita la construcción de acuerdos y consensos, y de negociaciones fructíferas al interior de los equipos y de los equipos con los usuarios..
- Fortalece el liderazgo democrático y la legitimación de los líderes positivos al interior de los equipos.
- Mejora la coordinación intersectorial y la articulación de la oferta de servicios públicos permitiendo y facilitando a los usuarios un acceso oportuno e integral a éstos.

2.- La acumulación de capital social, en general, y de capital social organizacional, en particular, permite la activación de un círculo virtuoso en el escenario de la implementación de las políticas públicas y de los programas para la superación de la pobreza:

- En tanto el capital social de los equipos implementadores puede irradiarse a los usuarios. Lo inverso también es cierto, por cuanto se dificulta esperar que aquellos implementadores de políticas públicas que internamente no lo identifiquen, valoren y potencien, puedan fomentarlo o fortalecerlo en las personas o familias beneficiarias de dichas políticas.
- Provee de contextos favorables para el desarrollo de las tareas desempeñadas por los agentes estatales. En el caso del CHCC que la oferta institucional sea

integralmente conocida por los equipos para a su vez los usuarios accedan a ella de forma oportuna e integral.

3.- La mejora del trabajo en red, contribuye a cumplir el mandato de prestaciones universales y diferenciadas del CHCC, como mecanismo de activación de las redes institucionales en las diferentes comunas de la región.

- Facilita la mayor coordinación hacia el logro de los objetivos entre los integrantes de la red básica comunal.
- Fortalece y aumenta los vínculos y la confianza entre los integrantes.
- Aumenta el compromiso y la cohesión de la red.
- Aumenta el flujo de la información, mejora la comunicación y el traspaso de conocimiento.
- Disminuye la intermediación y la centralidad de algunos actores de la red.
- Disminuye la verticalidad de relaciones sociales y aumenta la horizontalidad entre los integrantes de la red, facilitando su democratización y empoderamiento.
- Propicia el liderazgo democrático.
- Por tanto, aumenta el capital social organizacional de las redes básicas comunales.

VII. CONCLUSIONES

Las conclusiones finales de la tesis dicen relación con el desarrollo de las distintas fases que comprenden la construcción de una Propuesta de Intervención de Fortalecimiento del Capital Social Organizacional y la mejora del funcionamiento de las redes básicas comunales del Sub- sistema Chile Crece Contigo perteneciente al Sistema de Protección Social de la Infancia en la región de La Araucanía de Chile.

El capital social es un activo intangible de relaciones sociales entre los grupos humanos que les permite estrechar vínculos de confianza, cooperación y reciprocidad. Tiende a resolver problemas de individualismo y oportunismo en las relaciones sociales.

Por otra parte, el capital social organizacional recoge estos elementos y le incorpora el concepto de red social, donde refiere que es un activo intangible institucional que está mediado por valores institucionales y el logro de resultados. Que a su vez redundan en disminuir las dificultades propias de la acción colectiva de una organización, como la resolución de conflictos, la coordinación y la motivación y compromiso con la misión institucional.

La implicancia del capital social organizacional en programas y políticas de superación de la pobreza radica en la comprensión de la realidad social y ella se interviene, entendiendo que los equipos técnicos influirán en los objetivos que se pretenden lograr y despliegan a través de sus prácticas a los usuarios elementos de capital social que intermedian la relación entre la ciudadanía y el Estado.

El Chile Crece Contigo es una política pública que contiene en sí misma un mandato general de protección a la infancia, que es el valor público, en el cual se gesta un modelo de trabajo intersectorial que promueve la articulación de las instituciones básicas a nivel en el desarrollo primario de los niños y niñas del país, siendo ella su capacidad operativa. Y dada su naturaleza de política pública al estar declarado y publicado por ley, está revestido de legitimidad y apoyo.

Frente a este contexto, la gerencia social definida como un modelo estratégico que se enmarca en tres tipos de gestión: la gestión política, la gestión programática y la gestión organizacional. Podemos señalar, que para la realización de la presente tesis se tomaron en consideración estos tres ámbitos para la definición del tema a tratado.

Respecto de la gestión política esta es requerida para revestir de viabilidad político-institucional a la propuesta de intervención se necesita desarrollar estrategias de aprobación y legitimidad ante las instancias responsables de la autorización y puesta en marcha.

La gestión programática en la propuesta está manifiesta por su naturaleza que contribuye con el logro de la misión del programa CHCC, lo que redundará al cumplimiento de la función principal o mandato, de soporte y complementaria del modelo de gestión.

La gestión organizacional se refleja en la propuesta por sugerir un programa de formación que mejore el modelo de trabajo actual, que active y desencadene un proceso de articulación y cohesión entre el equipo técnico ejecutor, para lo cual entrega una batería de conocimientos teóricos y de herramientas de diagnóstico y gestión.

La propuesta de intervención cuenta con dos componentes, un diagnóstico situacional de las redes básicas comunales y la propuesta de intervención propiamente tal. La primera surge como una herramienta de pertinencia a considerar para el levantamiento de una propuesta, la que constituye una línea de base del estado actual de las redes básicas comunales y de la existencia de capital social organizacional.

La metodología desplegada durante la etapa de diagnóstico de las redes básicas comunales fue la consulta de fuentes secundarias, recopilación de antecedentes empíricos, entrevistas con informantes claves y la aplicación de un instrumento

estructurado de recolección de datos con escala de Lickert denominada *“Encuesta sobre capital social organizacional en la red básica comunal del Chile Crece Contigo”*.

Los resultados del diagnóstico provincial guardan relación con la existencia de redes básicas comunales que se encuentran con baja cohesión y densidad, vinculadas principalmente por nodos o actores intermediarios, con alta centralidad y centralización de la red social. Además, de poseer un nivel de confianza, cooperación y reciprocidad medio- alto.

El principal problema detectado es el deficiente nivel de cohesión y articulación de las redes básicas comunales del CHCC, que tiene a la base problemas raíces como la falta de asistencia técnica y asesoría, diferentes visiones y concepciones de las funciones y grados de alcance que tienen los integrantes de la red, desconocimiento de las competencias de las instituciones que componen la red, escasez de dispositivos para el control y la evaluación, y el desconocimiento de los equipos de las fases del proceso de intervención. Lo anterior, tiene como efecto redes básicas comunales desconectadas del contexto regional, baja densidad de red y alta centralidad de algunos actores, parcelamiento en el desempeño de funciones de sectores implicados, alto nivel de supervisión de tareas por desconfianza en su cumplimiento, y usuarios desorientados del proceso de prestaciones del CHCC.

Como consecuencia de lo anterior surge el planteamiento de una alternativa de solución que consiste básicamente en un programa de formación, cuyo objetivo principal es capacitar a los equipos técnicos para la nivelación de competencias facilitadoras de la gestión al interior de las redes básicas comunales, fortaleciendo su capital social organizacional y mejorando su trabajo en red.

La metodología de la propuesta de intervención del programa de formación comprende la influencia del modelo interactivo e iterativo para la formación de programas sociales, lo que se traduce en la fase de evaluación ex ante mediante la aplicación de un instrumento de medición de capital social y de trabajo en red; la fase de elaboración de

un análisis diagnóstico de la red: la fase de la identificación de problemas y alternativas de solución; la fase de adopción de una alternativa de solución; la fase de implementación de la propuesta; y la fase de evaluación ex post.

El programa de formación se pondrá en ejecución a través de la implementación de talleres participativos e interactivos, en el cual se desplegarán los contenidos teóricos y el manejo de los recursos tecnológicos propuestos, acompañados por el reforzamiento y apoyo que presta la disposición de un manual teórico- metodológico de los contenidos abordados.

La viabilidad político institucional presente en la propuesta de intervención está dada en un nivel macro desde las directrices de política pública a nivel latinoamericano, donde se promueve en políticas públicas la incorporación de los elementos de trabajo en red y de capital social.

Y se visualizan tres aspectos de viabilidad de carácter micro relativos a que el CHCC forma parte de una política pública, que le da un rasgo de imperativo, y el que esté definido por ley le otorga una permanencia y sustentabilidad en el tiempo, además que al contemplar en su enfoque de gestión a la gestión del conocimiento, que tiene por objetivo generar instrumentos y procesos para el uso e intercambio del conocimiento, que se obtiene a partir de implementación y evaluación de la práctica de la red.

Esto se ve reflejado en la operacionalización de la viabilidad económica, teniendo presente que es posible generar cambios en la forma que se aplica actualmente el modelo de gestión intersectorial del CHCC mediante la utilización del fondo proyectos de fortalecimiento de la gestión.

Los impactos esperados requieren de una medición de la eficacia y efectividad de sus resultados combinados con los criterios de pertinencia y sostenibilidad del aprendizaje. Para ello, se sugieren que sean medidos a través de la siguiente metodología de evaluación de impacto: aplicación de evaluación ex ante y ex post a través de la

aplicación de la encuesta estructurada con escala de Lickert, implementación de grupos focales con los participantes, y el seguimiento de la ejecución de las actividades con indicadores cuantitativos.

Los resultados dan cuenta que desde la estratégica de la gerencia social es posible realizar un aporte al mejoramiento de la gestión de los programas destinados de la superación de la pobreza, que son constitutivos de política pública y social que incorporan en su modelo de gestión la modalidad de trabajo intersectorial o en red, lo que es coherente y sinérgica con los principios de la gerencia social que son la gestión política, programática y organizacional.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. **Arriagada, Irma; Miranda, Francisca y Pávez, Thaís** (2004), “Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica”, CEPAL, Santiago de Chile.
2. **Arriagada, Irma:** (2003) “Capital Social: Potencialidades y Limitaciones analíticas de un concepto”, CEPAL, Serie Seminarios y Conferencias N° 31.
3. **Banco Mundial** (2002), “Cuestionario Integrado para la medición de Capital Social”, Washington DC, USA.
4. **Barreiro, Lucrecia; Forni, Pablo; y Siles, Marcelo** (2004), “Qué es el capital social y como analizarlo en contextos de exclusión social y pobreza?”, Julian Samora Research Institute, Michigan State University, Michigan state.
5. **Briceño, Claudio** (2007) “Apuntes: Investigación Social Cuantitativa”, Universidad de La Frontera, Temuco, Chile.
6. **Chiavenato, Idalberto** (1995) “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial Mc Grau Hill. Bogota, Colombia.
7. **Chile Crece Contigo** (2011), www.crececontigo.cl.
8. **Durston, John** (2002), “El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, Santiago de Chile.
9. **Echabarría, Koldo** (2005), “Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública”, CEPAL, Ponencia VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública 2001, Buenos Aires, Argentina.
10. **Ferrada, Rossana** (2011), “Flujograma de Procesos Chile Crece Contigo”, Municipalidad de Temuco, Chile.
11. **Forni, Pablo; Siles, Marcelo y Barreiro, Lucrecia** (2004), “¿Qué es el capital social y cómo analizarlo en contextos de exclusión social y pobreza?”, Research Report N° 35, Julian Samora Research Institute, Michigan State University.
12. **García Ojeda, Mauricio** (2009) “Visualización del conocimiento sociológico Análisis de redes sociales” IDER, Instituto de Desarrollo Local y Regional, Universidad de la Frontera, Temuco Chile, Documento de trabajo.

13. **Gobierno de Chile** (2005), "Metodología de Evaluación de Impacto", División de Control de Gestión, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Chile.
14. **Guanziroli, Carlos; Buainain, Antonio; Sousa, Hildo** (2007), "Metodología de Evaluación del Impacto y de los Resultados de los proyectos de Cooperación Técnica", Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, Brasilia, Brasil.
15. **Hernández, Fernández y Baptista** (1991), "Metodología de la Investigación", Editorial Mac Graw Hill, México.
16. **Izquierdo, Rodríguez y Ender** (2010), "Prospectiva y Redes en el Desarrollo Endógeno, a través de la integración de los consejos comunales constituidos en la Parroquia Universidad, Sector Los Olivos del Municipio Carona", 8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Ciudad de Guayana, Venezuela.
17. **Ley Nº 20.379** (2009) "Crea el Sistema Intersectorial de Protección Social e institucionaliza el Subsistema de Protección Integral a la Infancia, Chile Crece Contigo", Chile.
18. **Lugo- Morin, Diosey Ramón** (2009) "Análisis de las Redes Sociales en el mundo rural: guía inicial". Revista de Estudios Sociales Nº 38. Bogotá, Colombia.
19. **Ministerio de Planificación MIDEPLAN** (2010), www.mideplan.cl.
20. **Molina, Carlos Gerardo** (2002), "Diseño y Gerencia de Políticas y programas Sociales" BID, INDES.
21. **Molina, José Luis** (2005), "El estudio de las redes personales: contribuciones y métodos y perspectivas". *Revista de Metodología de Ciencias Sociales* 10: 71-105.
22. **Morales, Pedro; Uroza, Belén y Blanco, Ángeles** (2003), "Construcción de Escalas de Actitudes tipo likert. Una Guía Práctica", Madrid, España.
23. **Navarro, Hugo** (2005), "Manual para la Evaluación de Impacto de Proyectos y Programas de lucha contra la pobreza", ILPES, CEPAL, Santiago de Chile.
24. **Pimienta Lastra, Rodrigo** (2000) "Encuestas Probabilísticas versus no probabilísticas", Política y Cultura Nº 13, universidad Autónoma del Estado de México, Redalyc, <http://redalyc.uaemex.mx>.

25. **Herrero, Reyes** (2000), "La terminología del análisis de redes. Problemas de definición y de traducción", Revista Política y Sociedad N° 33, Universidad Complutense de Madrid, España.
26. **Rodríguez Guerra, Ingrid**: "Comunicación Organizacional: Teorías y puntos de vista", www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion_organizational. Fecha de consulta del sitio web: 02/01/10.
27. **Salvo, Sonia** (2009), "Apuntes: Investigación Social I", Universidad de La Frontera", Temuco, Chile.
28. **Salvo, Sonia** (2009) "Apuntes: Análisis de datos", Universidad de La Frontera", Temuco, Chile.
29. **Tobar, Federico** (2005), "Estrategias de construcción de políticas sociales. El caso de la Secretaría de Asistencia Social en São Paulo", www.federicotobar.com.ar/políticas_públicas Fecha de consulta del sitio web: 02/01/10.
30. **Tobar, Federico** (2002), "Modelos de gestión en salud", Buenos Aires, Argentina, www.saludcolectiva-unr.com.ar/b-auditoria.html
31. **Velásquez, A; Aguilar, N** (2005), "Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales", Universidad Autónoma del Estados de México y Universidad Autónoma de Chapingo, México.
32. **Zimmerman, M**: (2000). Empowerment theory. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds). Handbook of community psychology (pp. 43-63). New York, NY: Kluwer, USA.

ANEXO

Encuesta sobre Capital Social Organizacional y Redes Sociales

Encuesta Estructurada sobre Capital Social y funcionamiento de la Red Social

Red Básica Comunal Chile Crece Contigo

Identificación:

| | | | |
|-------------------------------|--|------------|--|
| Nombre: | | | |
| Rut: | | | |
| Institución: | | | |
| Dirección: | | | |
| Teléfono: | | Celular: | |
| Comuna: | | Provincia: | |
| Correo Electrónico: | | | |
| Profesión: | | | |
| Cargo: | | | |
| Rol en la Red: | | | |
| Antigüedad en la Institución: | | | |

1. Redes Sociales

Objetivo: Identificar los actores y sus relaciones al interior de la red.

1.1. Desde su experiencia en la red básica comunal, por favor indique con que personas y de que institución se vincula.

| Nombre | Profesión | Institución |
|--------|-----------|-------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

2. Confianza

Objetivo: Identificar elementos de confianza al interior de la red.

2.1. En su opinión, se puede confiar en la mayoría de las personas que componen la red básica comunal.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

2.2. En general, ¿está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

| Alternativa / Afirmación | Muy de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |
|---|----------------|------------|---------------|-------------------|
| B. En este equipo se debe estar siempre monitoreando el cumplimiento de las tareas. | | | | |
| C. En este equipo se debe estar atento o alguien usufructuara del trabajo ajeno. | | | | |

2.3. El nivel de confianza en...

| Alternativa / Afirmación | Nulo | Bajo | Medio | Alto |
|--|------|------|-------|------|
| Los integrantes de la Red Básica Comunal es | | | | |
| La Red Ampliada Regional es | | | | |
| La Coordinación Regional (Seremi Planificación) es | | | | |

2.4. En su opinión, se cumple a cabalidad la ejecución de una tarea cuando se adquiere el compromiso de asumir el desarrollo de ella.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

2.5. Indique, según cada afirmación, cual es su grado de acuerdo o desacuerdo.

| Alternativa / Afirmación | Muy de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |
|---|----------------|------------|---------------|-------------------|
| Entre los miembros de la red existe facilidad para vincularse, sintiendo preocupación, semejanza e interés para relacionarse amistosamente. | | | | |
| Entre los miembros de la red existe identificación y sentimiento de pertenencia con los objetivos grupales de la red. | | | | |
| Entre los miembros de la red existe motivación y disposición para trabajar en red. | | | | |
| Entre los miembros de la red existe coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes del grupo. | | | | |

3. Cooperación

Objetivo: Identificar elementos de cooperación al interior de la red

3.1. En general, ¿está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?

| Alternativa / Afirmación | Muy de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |
|---|----------------|------------|---------------|-------------------|
| A. La mayoría de los integrantes de la red está dispuesta a ayudar cuando es necesario. | | | | |

3.2. En su opinión, usted estaría dispuesto a colaborar dando tiempo y/o recursos en una tarea específica que no es de su responsabilidad en la cual requieren de su apoyo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

3.3. Qué tipo de aporte usted dado o estaría dispuesto a dar para apoyar la gestión de los integrantes de la red.

- a) Con información actualizada.
- b) Con aportes metodológicos o de buenas prácticas.
- c) Con datos de redes.
- d) Con datos de oportunidades para obtener recursos.
- e) Con experiencia laboral.

3.4. Usted, en su opinión, comparte conocimientos teóricos- metodológicos de su profesión para hacer más efectivo y asertivo el desempeño de los integrantes de la red.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

3.5. En su opinión, los integrantes de la red están dispuestos a compartir los conocimientos teóricos - metodológicos de cada profesión, para hacer más efectivo y asertivo el desempeño suyo al interior de la red.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

3.6. El nivel de cooperación en...

| Alternativa / Afirmación | Nulo | Bajo | Medio | Alto |
|--|------|------|-------|------|
| Los integrantes de la Red Básica Comunal es | | | | |
| La Red Ampliada Regional es | | | | |
| La Coordinación Regional (Seremi Planificación) es | | | | |

4. Reciprocidad

Objetivo: Identificar elementos de reciprocidad al interior de la red.

4.1. En su opinión, generalmente la red básica comunal es capaz de responder con gestos de reciprocidad para tratar de resolver una situación crítica o problemática.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo//

4.2. El nivel de reciprocidad en...

| Alternativa / Afirmación | Nulo | Bajo | Medio | Alto |
|--|------|------|-------|------|
| Los integrantes de la Red Básica Comunal es | | | | |
| La Red Ampliada Regional es | | | | |
| La Coordinación Regional (Seremi Planificación) es | | | | |