

COMPROMETIDOS CON CHILE

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL A
LA INFANCIA Y LAS PERSONAS MAYORES

UN ESTUDIO DE



**Sociedad
en Acción**
JUNTOS CONSTRUIMOS PAÍS

Ignacio Irrarrázaval, Paula Streeter e Imara Salas

Pontificia Universidad Católica de Chile
Centro de Políticas Públicas UC
Alameda 340. Santiago, Chile
politicaspUBLICAS.uc.cl

Autores

Ignacio Irarrázaval

Paula Streeeter

Imara Salas

Edición textos

Macarena Lizana

María Paz Sagredo

Visnja Tomicic

Camila Carreño

Propiedad Intelectual inscrita

ISBN Nº 978-956-14-2341-1

Derechos reservados / Diciembre 2018

Dirección de Arte

Soledad Hola / Diseño Corporativo UC

Diseño

Diseño Corporativo UC

Fotografías

Rodrigo Merino

Imprenta

Fyrma Gráfica

COMPROMETIDOS CON CHILE

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL A
LA INFANCIA Y LAS PERSONAS MAYORES

UN ESTUDIO DE



**Sociedad
en Acción**
JUNTOS CONSTRUIMOS PAÍS

Ignacio Irrarrázaval, Paula Streeter e Imara Salas

EQUIPO

EQUIPO PROYECTO

Director

Ignacio Irarrázaval

Coordinadora

Paula Streeter

Investigadoras

Imara Salas y María Paz Sagredo

Comunicaciones

Macarena Lizana

Colaboradores

**María José López, Trinidad Donoso
y Alonso González**

COMITÉ EJECUTIVO

Ignacio Irarrázaval

Director Centro de Políticas
Públicas UC

Paula Streeter

Coordinadora proyecto Sociedad
en Acción. Centro de Políticas
Públicas UC

Armando Holzapfel

Director ejecutivo Fundación
Chile+Hoy

COMITÉ ASESOR

Arturo Celedón

Director ejecutivo Fundación Colunga

Edgardo Fuenzalida

Gerente general Fundación Las Rosas

Mónica Hernández

Directora ejecutiva Fundación Koinomadelfia

Sergio Irarrázaval

Gerente general Corporación de Adelanto
Amigos de Panguipulli

Verónica Monroy

Subdirectora ejecutiva Centro de
Gobierno Corporativo UC

Consuelo Moreno

Directora de Incidencia Fundación
Oportunidad Mayor

Leonardo Moreno

Director ejecutivo Fundación para
la Superación de la Pobreza

Mario Noguera

Encargado del Programa Adulto Mayor
Cáritas Chile

Alejandra Pizarro

Directora ejecutiva Comunidad de
Organizaciones Solidarias

Juan Cristóbal Romero

Director ejecutivo Hogar de Cristo

AGRADECIMIENTOS

El presente libro, que recopila los resultados del estudio de casos desarrollado por Sociedad en Acción durante 2018, ha sido posible gracias a la colaboración de diversas personas e instituciones públicas y privadas, quienes desde un comienzo han participado activamente en el proyecto, compartiendo su conocimiento y experticia en el tema.

Queremos agradecer a las más de 30 fundaciones, corporaciones y organizaciones de base que nos recibieron en las diversas etapas de la investigación y nos facilitaron información relevante sobre su gestión, entregando su confianza al desarrollo de este estudio. En esta línea, reconocemos a la Fundación Ganémosle a la Calle y a la Fundación Ciudad del Niño, por sumarse a cada una de las tres etapas que contempló este estudio: la investigación preliminar, las mesas de validación y el estudio de casos. Por su parte, agradecemos a la Fundación Oportunidad Mayor, Fundación Hogar de Cristo, Fundación Infancia Primero, Corporación Opción, Fundación Amanoz y Fundación San Carlos de Maipo, por su participación en dos de las etapas: la investigación preliminar y el estudio de casos. Se suman agradecimientos a la Fundación Las Rosas, Fundación Villa Padre Hurtado, Vicaría de Pastoral Social Metropolitana, Fundación Cerro Navia Joven, Fundación Pléyades, Fundación Ideas para la Infancia, Fundación Niños Primero, Fundación María Ayuda, Fundación Moreau (Fundamor), Fundación Paréntesis del Hogar de Cristo y Corporación de Ayuda al Niño Limitado (Coanil), quienes también formaron parte de dos etapas: las mesas de validación junto con el estudio de casos. De forma adicional, reconocemos el aporte de la Corporación Acción Mayor y la Fundación de la Protección de la Infancia Dañada por los Estados de Emergencia (PIDEE), quienes fueron parte de la investigación preliminar del estudio, además de la Red Mayor que en esta etapa nos permitió dar a conocer nuestra iniciativa durante su Asamblea Anual. Asimismo, reconocemos a la Fundación Gente de la Calle, Fundación Sentido, Corporación Sagrada Familia y Fundación Rodelillo, quienes también integraron las mesas de validación. Por último, agradecemos a la Fundación Reconocer, Cáritas Chile, Fundación San Vicente de Paul, Fundación de Beneficencia Sagrados Corazones, Corporación Consejo Nacional de Protección a la Ancianidad (Conapran), Aldeas Infantiles SOS Chile, Sociedad Protectora de la Infancia, Fundación Paula Jaraquemada, Fundación La Frontera, Fundación Koinomadelfia, Fundación Mustakis y Fundación Tierra de Esperanza, organizaciones que completan la lista de las 31 organizaciones de la sociedad civil que participaron del estudio de casos. Específicamente agradecemos a los directores ejecutivos, gerentes generales y a cada uno de los integrantes de estas organizaciones que nos facilitaron datos y nos recibieron para las entrevistas, instancias fundamentales para la construcción del estudio que se detalla en este libro. Sin su colaboración y compromiso con el proyecto esta investigación no habría sido posible.

Además, sumamos un sincero agradecimiento a las fundaciones Hogar de Cristo, Ganémosle a la Calle, Sociedad Protectora de la Infancia, Infancia Primero, Cerro Navia Joven, Villa Padre

Hurtado, Paréntesis y Mustakis, que gentilmente nos permitieron hacer un registro fotográfico que acompaña e ilustra el trabajo de las organizaciones en los capítulos de esta publicación.

Sumado a lo anterior, entregamos nuestra gratitud a todas las municipalidades del país que nos permitieron construir el mapa con el catastro nacional de organizaciones de personas mayores en Chile y su número total de miembros. Además, queremos hacer un reconocimiento especial a las municipalidades de Viña del Mar, El Bosque, San Ramón, Machalí y Temuco, y principalmente a sus departamentos de Adulto Mayor, por apoyarnos en la convocatoria y realización de los *focus groups* que nos permitieron dar una mirada más acabada respecto al rol que cumplen estas organizaciones en la vida de las personas mayores. En este contexto, sumamos los agradecimientos a la Central Unitaria de Jubilados, Pensionados y Montepiadas de Chile (Cupemchi), quienes nos entregaron su colaboración en la etapa preliminar de la investigación y, posteriormente, su apoyo para desarrollar un *focus group* junto a sus integrantes en la ciudad de Viña del Mar. De esta forma agradecemos también a todos los clubes de adulto mayor (CAM) y otras organizaciones comunitarias que participaron de estas mesas focales: CAM Mikay, CAM Amigos del Papa Francisco, CAM Tejedoras de Santa Isabel y CAM El Telón de la comuna de Providencia; CAM Nuevo Amanecer de Ñuñoa; CAM Las Canas del Alba de Las Condes; CAM Inmaculada Concepción, CAM Vínculo, CAM Volver a Empezar, CAM Bienestar y Progreso, CAM Santa Emilia, CAM Las Zulemitas y CAM Renacer en los 60 de San Ramón; CAM Juventud Acumulada, CAM Renacer, CAM Machalí Centro, CAM Pan Kara, CAM La Esperanza y Asociación Folclórica Raíces de la ciudad de Machalí; y a los más de 50 CAM de Temuco y Padre Las Casas que participaron de las mesas en La Araucanía. Se suman los agradecimientos a las asociaciones gremiales de adultos mayores que también participaron de los *focus groups*; Sociedad de Profesionales Portuarios Fiscales y Marina Mercante de Valparaíso; junto a los Profesores Jubilados de Quinta Normal, la Asociación Gremial Nacional de Pensionados de las Fuerzas Armadas, Carabineros de Chile y Montepíos, la Asociación Mutualista de Jubilados y Trabajadores de C.I.C, la Asociación de Empleados Municipales Jubilados y Unión Nacional de Pensionados de Chile de la mesa en Santiago.

Finalmente queremos reconocer el apoyo entregado por el Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama), a través de su director Octavio Vergara y su jefe de gabinete Juan Eduardo Rogers, quienes desde el mundo público nos recibieron para conocer más de este proyecto y aportaron información fundamental respecto a las personas mayores en Chile durante la etapa de investigación preliminar.

Esperamos que este documento se transforme en un insumo que permita visibilizar el trabajo y el aporte que desarrollan las organizaciones de la sociedad civil en Chile.

ÍNDICE

Prólogo	10
Nicolás Ibáñez, presidente Fundación Chile+Hoy	
Presentación	12
Rodrigo Jordan, presidente Directorio Comunidad de Organizaciones Solidarias	
Hacia un nuevo paradigma de protección integral de la infancia junto a la sociedad civil	15
Nicolás Espejo, consultor internacional Unicef	
Estado y sociedad civil: colaborando por el reconocimiento y valoración de las personas mayores	17
Octavio Vergara, director Servicio Nacional del Adulto Mayor	
Introducción	19
CAPÍTULO 1	
El contexto de las organizaciones de la sociedad civil y su contribución	20
CAPÍTULO 2	
Metodología	32
CAPÍTULO 3	
La contribución de las organizaciones de la sociedad civil a la infancia	38
CAPÍTULO 4	
La contribución de las organizaciones de la sociedad civil a las personas mayores	76
CAPÍTULO 5	
Síntesis y desafíos	130
Anexo	138
Bibliografía	142

PRÓLOGO

Tener mayor esperanza de vida es una de las aspiraciones más sentidas del ser humano. Es quizás la manifestación más palpable del éxito en la aplicación de una serie de ideas sobre la dignidad de la persona que surgen en Holanda y Escocia durante el siglo XVIII, período conocido como la Ilustración, y que permiten al ser humano salir de las carencias que hasta entonces formaban parte de su vida.

Sin embargo, como nos explica Yuval Noah Harari en *Homo Deus*: “*La reacción más común de la mente humana ante el logro no es la satisfacción, sino el deseo incontenible de conseguir más*”. La paradoja es que el gran logro del aumento en la esperanza de vida se presenta hoy como una tormenta perfecta. Sus manifestaciones son la longevidad, junto a una creciente caída en la natalidad; una sociedad exigente de derechos, sin mayor responsabilidad individual; el debilitamiento de la familia como el núcleo central de la sociedad; la infancia vulnerada en sus derechos y libertades fundamentales; la creciente desconfianza y el debilitamiento de las instituciones; una sociedad civil pujante, innovadora, transgresora, pero en ocasiones limitada y debilitada por la presión de un Estado en crecimiento; e innovaciones tecnológicas que cambian la manera cómo nos relacionamos y amenazan no solo con sustituir la mano de obra, sino también con pensar, decidir y crear en reemplazo del cerebro humano.

Solo las culturas que internalicen este desafío podrán sobrevivir a los cambios que estamos atravesando. Parte de este cambio es, y debe seguir siendo, liderado por la sociedad civil organizada, como mecanismo espontáneo de respuesta a los acontecimientos que enfrentamos. Pero el desafío es mayúsculo.

El aporte de Sociedad en Acción, a partir de la alianza entre la Fundación Chile+Hoy y el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica, radica en sistematizar y visibilizar el aporte de la sociedad civil organizada en nuestro país. Durante los primeros años, el trabajo se focalizó en dimensionar el tamaño de la sociedad civil, midiendo la cantidad de organizaciones, sus ámbitos de acción, la percepción de la ciudadanía respecto de su trabajo, la empleabilidad y el alcance de su voluntariado, entre otros. Posteriormente, se dio paso a la elaboración de una propuesta orientada a robustecer a las organizaciones de la sociedad civil, fomentando la participación activa y la necesidad de fortalecer al sector como un actor social y político con capacidades para la interlocución en los espacios de decisión.

De esta forma, a partir del año 2018, el trabajo se centró en sistematizar la contribución de las organizaciones de la sociedad civil en dos ámbitos específicos: personas mayores e infancia, grupos de alta vulnerabilidad en el país, que, por diversas razones, no han sido lo debidamente visibilizados y priorizados en la agenda pública.

Las organizaciones de la sociedad civil han llevado adelante un trabajo silencioso, perseverante y dedicado, que ha sido fundamental para identificar las carencias de ambos grupos y emprender acciones concretas orientadas a dignificar y mejorar su calidad de vida. Nos hemos encontrado con que varias de ellas llevan décadas trabajando en infancia y en temas de vejez y envejecimiento, dando respuestas concretas a las necesidades de estos grupos.

Para lograr su objetivo, estas organizaciones han conseguido movilizar recursos humanos y económicos, haciendo conscientes y responsables a sus colaboradores de que la solución no pasa por delegar las respuestas a terceros, sino por entregarles una respuesta propia.

Asimismo, las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en temas de infancia y envejecimiento se han preocupado de propiciar cambios culturales y políticos en favor de estas causas, pavimentando el terreno para emprender proyectos de ley, promover la innovación e incorporar el concepto de colaboración público-privada en todas sus acciones.

La investigación realizada da cuenta que la contribución de las organizaciones de la sociedad civil en temas de vejez y envejecimiento e infancia ha sido enorme y estas, en muchos casos, se han configurado como pioneras, pues han impactado en áreas que no habían sido cubiertas ni por el Estado ni por la empresa privada. Definitivamente, ha sido la sociedad civil la que ha sacado la voz para enfrentar, con acciones concretas, la tormenta perfecta descrita inicialmente.

Como Fundación Chile+Hoy hemos querido contribuir, desde una perspectiva integradora, sumando esfuerzos de manera coordinada con el resto de los actores de la sociedad civil y el mundo académico.

Hemos avanzado. Y estamos orgullosos de ello. Pero aún nos queda mucho camino por recorrer. Los próximos años serán clave para seguir aportando, a partir de la observación y el diagnóstico, con soluciones concretas y efectivas a estos dos segmentos de la población tan importantes para el país.

Lo que no podemos hacer es evadir la realidad. Y en eso trabajamos todos los días.

Nicolás Ibáñez
Presidente Fundación Chile+Hoy

PRESENTACIÓN

Ya es tradición del proyecto Sociedad en Acción, del Centro de Políticas Públicas UC y la Fundación Chile+Hoy, el excelente esfuerzo de sistematización del accionar de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el país. Sus trabajos desde el 2015 así lo demuestran.

Esta es una iniciativa muy bienvenida y necesaria, pues en Chile el sector de las OSC está poco estudiado con la rigurosidad y disciplina de las metodologías de investigación científico-académicas.

Las OSC contribuyen de forma significativa al desarrollo del país y para impulsar este rol se requiere de una comprensión acabada del sector. Por esta razón, vale primero una breve detención en el primer capítulo de este libro, que resume la magnitud e importancia de las OSC en el accionar y la construcción de una sociedad más justa, más acogedora, más solidaria y más inclusiva.

Sorprende constatar que en Chile hay más de 230 mil OSC y que el número por cada mil habitantes (13 en el caso de Chile) casi triplica al de Estados Unidos.

Y que:

“...las organizaciones de la sociedad civil son un aporte a la economía del país en términos de gastos. Bajo este parámetro las OSC chilenas representan el 2,1% del PIB, lo que corresponde a 5.028 millones de dólares. Los recursos movilizadas por las OSC, proporcionales al PIB, son comparables a los del sector de hoteles y restaurantes y superiores a los del sector pesca”.

Solo dos datos que muestran la relevancia económica global del sector. Muchas veces los que participamos de estas organizaciones valoramos inmensamente nuestro trabajo bajo el prisma de nuestra acción en el lugar, con la familia, con la comunidad. Y vaya que es importante el cambio que allí ocurre. Pero pocas veces tenemos estas cifras para dimensionar la inmensa contribución que las OSC desarrollan al país en general.

Pero, a su vez, el documento también nos muestra la baja participación ciudadana en las OSC:

“Internacionalmente, Chile se ubica en el puesto 88 de 145 países. Los datos de Sociedad en Acción (2015) muestran, si se considera exclusivamente la participación de tipo activa, que solo el 16% lo hizo durante el año 2015.”

Para reflexionar este contraste entre la parte medio llena y medio vacía del vaso.

Sin embargo, lo más relevante es la descripción del accionar de las OSC. El documento muestra una categorización de seis aportes que hacen, donde destaco el segundo de ellos:

“...las OSC focalizan sus acciones en aquellos que más lo necesitan... la presencia de las OSC se expande hacia los rincones más alejados del territorio. Las OSC tienen la oportunidad de llegar a comunidades en situación de pobreza y remotas, donde escasea la presencia de otros actores”.

En otras palabras, sin la presencia de las OSC esas comunidades y territorios quedarían dejadas “a la mano de Dios”. Sin duda, que las OSC son cruciales para mejorar la calidad de vida de tantos y tantas.

Luego, el documento aborda un acabado y riguroso estudio de las OSC vinculadas con infancia y personas mayores. Solo cabe felicitar la calidad y disciplina del trabajo y agradecer nuevamente a las OSC que participaron tan activamente del estudio.

Hago especial reconocimiento a los casos destacados en el documento, que muestran con ejemplos concretos los conceptos académicos desarrollados. Dan una perspectiva que permite percibir la realidad de las acciones específicas que realizan las OSC, humanizando el estudio con experiencias reales y conmovedoras.

Como reflexión principal, destaco la calidad y rigurosidad de la investigación. Abarca una multiplicidad de factores. Cada uno con la necesaria información y análisis. Cada uno potencial fuente para un acabado seminario de discusión y deliberación.

Pero en lo breve de este espacio, permítame el lector resumir tres factores que, a mi juicio, muestran lo singular del aporte de las OSC. Factores que distinguen y diferencian su accionar del que puede realizar el sector público.

Primero, las OSC crean soluciones innovadoras, pertinentes y flexibles para el desarrollo. Las OSC muestran gran apertura a buscar nuevas respuestas a problemas y describen esfuerzos constantes por encontrar soluciones innovadoras que mejoren la calidad de sus intervenciones. En el diseño de sus programas las OSC incluyen factores que garantizan la cercanía con sus usuarios y la pertinencia de sus acciones. El poder de diseñar acciones en base a la visión de cada familia, niño, persona mayor, hogar y territorio es posible gracias a la flexibilidad y autonomía de estas organizaciones.

Luego, las OSC movilizan recursos, levantando y gestionando recursos, desde el sector público y privado. Estos recursos, de carácter material y humano, hacen posible acciones que benefician a miles de niños, niñas y personas mayores.

Por último, las OSC movilizan el interés público, trabajando activamente para difundir información y evidencia que comunique y fomente la voluntad ciudadana y política hacia una mejora en las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad.

Estos tres factores –junto a otros tres presentados por los autores en el documento– hacen de las conclusiones del trabajo un escrito, a mi juicio, obligatorio para todos los que trabajan en este sector.

Pero además, esta información es indispensable para toda la sociedad que aún no conoce de la relevancia que las OSC tienen en la construcción del bienestar de la sociedad.

Más aún, este documento es lectura obligatoria también para el sector privado y público, invitándolos a reconocer la irremplazable acción de las OSC y su necesario complemento en el objetivo del bienestar de toda la población que los tres sectores dicen perseguir.

Todo esto no quiere decir que las OSC no tengan desafíos. Este trabajo identifica tres principales: sustentabilidad económica, capacitación del personal y rendición de cuentas y evaluación. Es este último, el de la evaluación, el que creo más relevante. Las OSC deben hacer su trabajo con especial excelencia dado el carácter de vulnerabilidad de sus beneficiarios. Para ello necesitan buscar la calidad en su hacer, estar abiertos a ser verificados externamente y ser absolutamente transparentes en su accionar.

Es su obligación pues son las personas en condición de pobreza, precisamente por su condición de vulnerabilidad, los que necesitan de un servicio de la más altísima calidad.

Rodrigo Jordan
Presidente del Directorio
Comunidad de Organizaciones Solidarias

HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA INFANCIA JUNTO A LA SOCIEDAD CIVIL

Sin una sociedad civil activa, no hay protección integral a los derechos de la niñez. La aplicación efectiva de la Convención sobre los Derechos del Niño exige una coordinación intersectorial que haga efectivos estos derechos en toda la administración pública. En este contexto, la participación activa y genuina de la sociedad civil es indispensable para fomentar mecanismos de formulación, monitoreo y fiscalización de las políticas de infancia¹.

El presente libro “Comprometidos con Chile. La contribución de las organizaciones de la sociedad civil a la infancia y las personas mayores” del proyecto Sociedad en Acción da cuenta, precisamente, de la forma en que 17 organizaciones de la sociedad civil (OSC) han contribuido a la protección de la niñez. Su aporte ha sido enorme y variado: desde la satisfacción de las necesidades básicas de miles de niños en contextos de ausencia de políticas sociales adecuadas, hasta el diseño y promoción de programas basados en su experiencia. Su contribución, además, ha sido dinámica. En las últimas décadas, su trabajo ha puesto en relevancia la necesidad de contar con un enfoque de derechos, fomentando una mayor participación de los niños, sus familias y sus comunidades. Este nuevo énfasis parece ir de la mano con una apertura permanente hacia la innovación en el diseño e implementación de sus programas, así como con la creación y sistematización de conocimiento, en alianza con centros y universidades. De manera importante, estas organizaciones han buscado ser parte activa de los debates de política pública que impactan a la infancia, a través de estrategias de abogacía e incidencia.

A pesar de este relevante aporte, el trabajo de las OSC no ha estado exento de críticas. En junio de 2018, el Comité de Derechos del Niño de la ONU formuló una serie de recomendaciones críticas al Estado de Chile por las condiciones en que se encuentran los niños y niñas privadas del medio familiar². No es este el lugar para hacer una revisión de ese informe ni de todas sus implicancias³, pero sí existe un punto formulado por el Comité que parece central para el objeto de este estudio: la incorrecta interpretación del carácter subsidiario del Estado, en materias de infancia. Esta interpretación ha minimizado el rol fundamental que un Estado Constitucional y Democrático de Derecho juega en la garantía de los derechos fundamentales de la niñez y en el aseguramiento del pleno desarrollo de la niñez, en cualquier circunstancia y lugar y en todas las etapas del ciclo vital.

1. Comité Derechos del Niño, Observación Gral. No. 5, 2003, párr. 27.

2. Comité de Derechos del Niño, Informe de la investigación relacionada en Chile en virtud del artículo 13 del Protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a un procedimiento de comunicaciones, CRC/C/CHL/INQ/1, 1 junio de 2018.

3. Nicolás Espejo Yaksic, Report of the investigation in Chile under article 13 of the Optional Protocol to the Convention on the Rights of the Child on a communications procedure, Leiden Children's Rights Observatory, Case Note 2018/2, Leiden Law School, 13 November 2018. Disponible en: <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/rechtsgeleerdheid/instituut-voor-privaatrecht/jeugdrecht/case-note-inquiry-2018---13.11.18.pdf>

En una sociedad democrática, la relación entre las OSC y el Estado es de simbiosis y colaboración⁴. Por eso es que el Estado debe apoyarse en la sociedad civil para el cumplimiento de sus obligaciones derivadas de la Convención Sobre Derechos del Niño. Pero es al Estado a quien corresponde, en último término, liderar el diseño, implementación, financiamiento y evaluación de políticas de niñez. Y esto es lo que, solo recientemente, el Estado de Chile parece estar finalmente comprendiendo. Los aciertos y desaciertos de la sociedad civil en estas décadas de trabajo comprometido deben ser vistos, en consecuencia, como una oportunidad para avanzar junto al Estado, en una nueva etapa de protección integral a la niñez.

Nicolás Espejo
Investigador asociado Centro de Estudios
Justicia y Sociedad UC
Consultor internacional Unicef

4. Cfr., L. S. Salamon, S. W. Sokolowski & M.A. Haddock, *Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach*, Johns Hopkins University Press, 2017.

ESTADO Y SOCIEDAD CIVIL: COLABORANDO POR EL RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES

La presente publicación permite visibilizar la contribución que realizan las organizaciones de la sociedad civil (OSC) a las personas mayores del país. Este aporte es especialmente relevante al considerar los desafíos que impone el crecimiento de este grupo etario para las políticas públicas, en materias tan diversas como los derechos, el respeto a la dignidad, la calidad de vida y la inclusión e integración social, entre otras.

Esta publicación constituye una oportunidad para recordarnos la gran tarea que tenemos por delante como sociedad: el reconocimiento y la valoración de las personas mayores. Desde un comienzo, las OSC se han comprometido con el desafío que representa el envejecimiento en Chile, una realidad que da cuenta de un proceso constante, acelerado y multidimensional que nos involucra a todos. A través de su trabajo, las agrupaciones de la sociedad civil han contribuido a facilitar y generar espacios que permiten a las personas mayores hacerse parte del desarrollo y progresar hacia un país con mayor igualdad de derechos y oportunidades reales de participación.

Sin embargo, toda solución eficaz debe provenir de un trabajo conjunto y coordinado de todos los actores sociales. Este esfuerzo comienza con la responsabilidad de cada individuo, continúa con la familia y sigue con la sociedad civil, la empresa y el Estado; nadie queda fuera de esta tarea. Por sí solo, el Estado no tiene la capacidad para atender y resolver cada una de las necesidades sociales de los sectores vulnerables de la población. Por lo que, en este escenario, las organizaciones de la sociedad civil se instauran como entes colaboradores, que, a partir de un trabajo intersectorial y mancomunado que incorpora la propia mirada de las personas mayores, permite alcanzar soluciones concretas a sus necesidades más urgentes.

Por lo mismo, el rol de las OSC debe cuidarse, robustecerse y potenciarse, promoviéndolas como una de las primeras instancias de respuesta para cualquier tipo de acción que se realice con este sector de la población. Estamos seguros de que trabajar coordinadamente con la sociedad civil nos posibilita avanzar hacia el cambio de mirada que buscamos promover respecto de la vejez: una imagen positiva e inclusiva que permita la participación e integración activa, plena y efectiva de las personas mayores en la sociedad.

“Comprometidos con Chile” no sólo es una respuesta al rol relevante que tiene la sociedad civil en nuestro país, sino que, además, nos alienta a continuar en una labor conjunta y colaborativa. Es este un imperativo solidario y de bien común que nos debe mover a todos, porque Chile lo construimos juntos.

Octavio Vergara
Director Nacional
Servicio Nacional del Adulto Mayor

INTRODUCCIÓN

El proyecto Sociedad en Acción, iniciativa conjunta del Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Fundación Chile+Hoy, busca relevar la importancia de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Chile, a través de la generación de evidencia y confluencia de actores que permita posicionar a este sector como un actor clave en el desarrollo del país¹.

A contar de 2015 se inició un arduo trabajo de investigación y recopilación de datos de diversas fuentes para conocer la magnitud de este sector en términos del número de organizaciones que lo componen, el nivel de ingreso y empleo que genera, la cantidad de voluntarios que moviliza y su participación en el PIB, entre otros indicadores. Estos hallazgos fueron publicados en 2017², entregando un panorama completo de los factores que han influenciado su crecimiento y los desafíos para su continuo desarrollo.

Gracias a este trabajo sabemos que, a 2015, existían 234.502 organizaciones de la sociedad civil distribuidas de manera descentralizada a lo largo del país, generando más de 310.000 jornadas de empleo y movilizandando recursos correspondientes al 2,1% del PIB. Asimismo, se evidenció que este sector cuenta con una alta valoración de la ciudadanía, lo que es especialmente relevante en un contexto de desconfianza generalizada. No obstante, ha existido poca atención al trabajo diario que estas organizaciones realizan y los esfuerzos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas.

Respondiendo a esta necesidad, el presente libro sistematiza evidencia recopilada en torno a la contribución de distintas organizaciones de la sociedad civil a la infancia y las personas mayores. El foco de la investigación estuvo en identificar aquellos elementos específicos que constituyen el aporte particular de la sociedad civil. Durante la investigación se levantó información sobre sus orígenes y motivaciones, su presencia territorial, las actividades que realizan y los recursos que movilizan, entre otros aspectos relevantes. Compilados en cinco capítulos, los hallazgos de este estudio acercan al lector a las acciones y dinámicas de organizaciones comprometidas con el desarrollo del país, con el objetivo de plasmar las características distintivas de su trabajo en términos concretos y puntuales a cada ámbito de trabajo.

En base a la literatura y a las cifras del libro Sociedad en Acción (2017), el capítulo uno presenta una aproximación teórica al rol de las organizaciones de la sociedad civil y sintetiza la dimensión e importancia de este sector en Chile. En el capítulo dos se describe la metodología empleada en este estudio para indagar acerca de las características propias del aporte de las OSC. El tercer capítulo describe la contribución del sector al desarrollo y protección de los niños, niñas y jóvenes más vulnerables del país. De manera similar, el capítulo cuatro retrata el aporte a las personas mayores y al envejecimiento activo de la población. Finalmente, el último capítulo de este libro presenta una síntesis integrada de estos hallazgos, las principales conclusiones del estudio y los desafíos identificados para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil de cara al futuro.

-
1. Para más información del proyecto Sociedad en Acción, visitar la página web: www.sociedadnaccion.cl
 2. Irarrázaval, I., Streeter, P., et al. (2017), Sociedad en Acción, Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil. Santiago de Chile: Fundación Chile+Hoy y Centro de Políticas Públicas UC.

1 EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y SU CONTRIBUCIÓN





X UN CHILE



JUSTO

LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

La sociedad civil está concebida como un sector que opera más allá de la lógica del Estado y del mercado. En términos prácticos, la sociedad civil se constituye por ciudadanos agrupados libremente para procurar el bien común y se caracteriza por ser un espacio donde priman la solidaridad y la autonomía (Irrarrázaval y Streeter et al., 2017).

Las organizaciones que componen este sector cumplen un importante rol en la sociedad, pues se constituyen en instancias de intermediación entre el Estado y los individuos (Neuhaus y Berger, 1993). El concepto de organización de la sociedad civil (OSC), utilizado en este estudio, ha sido definido previamente por el Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins (JHU) y replicada para el caso chileno por el proyecto Sociedad en Acción (Irrarrázaval y Streeter et al., 2017). Para ser considerada OSC, una institución debe cumplir con las siguientes características:

- ▲ **Ser una organización:** poseer una estructura interna, tener estabilidad en sus objetivos y un documento de constitución. Según esta definición, el estatus jurídico de la agrupación no es un requisito para ser considerada una OSC.
- ▲ **Ser autónoma:** controlar sus propias actividades, poseer procedimientos propios de gobierno interno y disfrutar de un grado significativo de autonomía.
- ▲ **No tener fines de lucro:** no distribuir las utilidades generadas entre sus miembros. Si bien pueden acumular excedentes, estos deben ser reinvertidos en la misma entidad.

- ▲ **Ser voluntaria:** la participación, membresía o contribución de tiempo o dinero a la institución no debe ser obligatoria o estipulada por ley.
- ▲ **Ser privada:** tener existencia separada del Estado. Si bien pueden recibir ingresos o aportes públicos, y tener funcionarios públicos entre sus directivos, una OSC no puede ser una unidad instrumental del gobierno.

Dada la amplitud de estas características, las organizaciones que componen el tercer sector pueden ser muy heterogéneas. De acuerdo a la caracterización de la JHU, detallada en la Tabla 1, el universo de OSC es amplio y diverso.

TABLA 1. ORGANIZACIONES QUE COMPONEN LA SOCIEDAD CIVIL DE ACUERDO AL CENTRO DE ESTUDIOS DE LA SOCIEDAD CIVIL DE LA JHU

Tipos de OSC
Organizaciones educacionales
Organizaciones comunitarias
Organizaciones de servicio social
Organizaciones medioambientales
Organizaciones de defensa de derechos
Organizaciones culturales y artísticas
Organizaciones deportivas
Organizaciones de salud (no estatales)
Universidades (públicas no estatales)
Partidos políticos
Sindicatos
Asociaciones gremiales

Fuente: elaboración propia en base a Irarrázaval y Streeter et al. (2017).

Asimismo, existen enormes variaciones en cuanto al alcance y la estructura de este sector, tanto a nivel internacional, entre distintos países, como a nivel nacional, dentro de ciertas regiones (Irarrázaval y Streeter et al., 2017). Las funciones que cumplen las OSC, además, son altamente heterogéneas y responden a necesidades de las distintas poblaciones, por lo que también muestran una alta variabilidad.

Por tanto, el surgimiento y crecimiento del tercer sector depende, en la actualidad, de un número de factores explicados por diversas teorías. La teoría de la heterogeneidad postula que las organizaciones de la sociedad civil nacen para operar en un vacío que ni el mercado ni el Estado pueden llenar. Según el economista Burton Weisbrod (1977), una falla característica del mercado es su incapacidad de ofrecer bienes públicos para todos, lo que hace necesaria la intervención del Estado. A medida que una sociedad se torna más heterogénea, sin embargo, Weisbrod plantea que el Estado se vuelve incapaz de cubrir las diversas necesidades de todos sus ciudadanos. Las OSC, por lo tanto, se crean para satisfacer esta demanda insatisfecha y persisten como resultado de las limitaciones del aparato público (Salamon y Anheier, 1998).

La teoría de la interdependencia plantea que las OSC y el Estado existen bajo una relación simbiótica y de colaboración. Dado que las OSC tienden a responder a diversas problemáticas antes que el sector público, a menudo desarrollan experiencias de utilidad para el Estado. Asimismo, las OSC tienen la capacidad de movilizar el apoyo político necesario para estimular el involucramiento del gobierno en ciertas temáticas y, a la vez, garantizar su propia participación en estas acciones. Sin embargo, a pesar de todas sus ventajas, las OSC tienen limitaciones innatas que impiden su completa autosuficiencia, por lo que conviven en una relación de interdependencia con el Estado (Salamon y Anheier, 1998).

Por último, la teoría de los orígenes sociales plantea que el surgimiento de las OSC no puede ser explicado por una sola causa, ya que existen diversos factores que influyen en la creación y expansión del sector –entre ellos el rol del Estado, las características de las organizaciones y su posicionamiento.

to con respecto a la sociedad (Díaz de Valdés, 2017)–. Este enfoque concibe el surgimiento de las OSC como resultado de un conjunto de fuerzas históricas que, lejos de ser aleatorias, siguen patrones distintivos que pueden ser analizados y comparados en el surgimiento y florecimiento de las OSC (Salamon y Anheier, 1998).

LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN CHILE

Esta sección recoge las cifras publicadas por el proyecto Sociedad en Acción en 2017, luego de una extensa investigación iniciada en 2015 que toma como punto de partida el estudio realizado por Irarrázaval (2006). Con el objetivo de caracterizar al sector de manera integral y posicionar su rol dentro de la sociedad chilena, el contenido que se expone a continuación se divide en tres partes: una radiografía institucional, una radiografía económica y una radiografía social.

Radiografía institucional

De acuerdo a cifras de Sociedad en Acción¹, al año 2015 existían 234.502 OSC en Chile². Del número total de organizaciones, alrededor del 90% se constituyó a partir de la década de los noventa y el 48% se creó desde el 2006 en adelante. El primer porcentaje se explicaría por el retorno de la democracia, mientras que el segundo por la creación de la Ley 20.500. Con todo, los datos expresan una relativa juventud de las OSC que existen hoy en Chile.

234.502
OSC EN CHILE (2015)

Las 234.502 organizaciones del país corresponden a una tasa de 13 organizaciones por cada mil habitantes. Al comparar este número a nivel internacional, Chile duplica la tasa estimada para Australia y casi triplica la de Estados Unidos. La generación de organizaciones constituye un importante aspecto del capital social de los diferentes países, al cual se le agregan elementos subjetivos como la confianza y la reciprocidad. La tasa descrita muestra que, al menos en términos estructurales, Chile tiene una alta ventaja asociativa en el contexto internacional.

Las OSC se encuentran distribuidas de forma descentralizada a lo largo del territorio nacional. Si bien la población chilena está altamente concentrada en algunas regiones puntuales, la cantidad de OSC no tiene el mismo comportamiento y su distribución es bastante más uniforme a lo largo del territorio. Así, mientras la Región Metropolitana concentra el 40% de la población del país, aproximadamente solo el 27% de las OSC se encuentran en esta región.

En cuanto a las temáticas a las que se dedican las OSC en Chile, estas son bastante diversas³. Las actividades princi-

1. Para acceder a la base de datos construida por Sociedad en Acción refiérase a www.sociedadaccion.cl

2. Esta cifra corresponde al número de organizaciones, no sedes de las mismas, inscritas hasta el año 2015.

3. Para observar a qué actividad particular destinan sus esfuerzos se utilizaron las categorías de la Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, ICNPO disponibles en Irarrázaval y Streeter et al. (2017).

pales se realizan en el ámbito del Desarrollo social y vivienda, y en Cultura y recreación. En el tercer y cuarto lugar se ubican las categorías de Educación e investigación, y la de Asociaciones gremiales, asociaciones de profesionales y sindicatos. Las organizaciones con menos presencia en Chile corresponden a las Organizaciones internacionales, a las de Medio ambiente, y a las de Intermediarios filantrópicos y promotores de voluntariado.

Respecto al marco regulatorio que las rige, a diferencia de su diversidad temática, existe una cierta concentración. Cerca del 80% de las OSC son organizaciones comunitarias y funcionales, juntas de vecinos o uniones comunales. Esto puede atribuirse a la gran diversidad de organizaciones que existen en la categoría de organizaciones funcionales, tales como grupos folclóricos, asociaciones de trabajadores, cámaras de comercio, comités de vivienda, clubes deportivos, centros de madres, centros de padres y apoderados, agrupaciones juveniles, asociaciones cívicas, asociaciones de productores y clubes de rotarios, entre muchas otras.

310.000
EMPLEOS GENERADOS
POR LAS OSC CHILENAS

Radiografía económica

Las organizaciones de la sociedad civil tienen una particularidad en relación a otros sectores de la economía, ya que una proporción relevante de las personas que dedican su tiempo a estas organizaciones lo hacen de forma voluntaria y sin recibir una retribución material por ello. Las OSC chilenas generan más de 310 mil empleos voluntarios y remunerados⁴, lo que corresponde al 3,6% de la población económicamente activa del país. Al considerar el empleo total, las OSC triplican los puestos de trabajo generados por el sector pesca y el sector electricidad y agua, con un porcentaje bastante cercano al sector hoteles y restaurantes (4% de la población económicamente activa). Al observar únicamente el empleo remunerado que generan, este corresponde al 1,7% de la fuerza laboral.

Además de ser una importante fuente de empleo, las organizaciones de la sociedad civil son un aporte a la economía del país en términos de gastos. Bajo este parámetro, las OSC chilenas representan el 2,1% del PIB, lo que corresponde a 5.028 millones de dólares. Los recursos movilizados por las OSC, proporcionales al PIB, son comparables a los del sector de hoteles y restaurantes y superiores a los del sector pesca⁵.

Una segunda característica particular de las organizaciones de la sociedad civil es el origen diverso de su financiamiento –a diferencia de la empresa, cuyos ingresos surgen principalmente de la venta de bienes y servicios, y del Estado, cuya raíz fundamental son los impuestos–. De acuerdo a la clasificación de la JHU, los ingresos de este sector se agrupan en tres categorías:

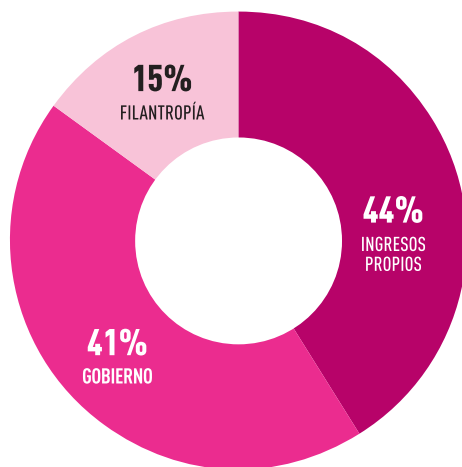
4. En términos de jornadas completas equivalentes (JCE).

5. De acuerdo a las estadísticas del Banco Central de Chile, en 2015 el sector pesca tuvo ingresos sectoriales proporcionales al 0,6% del PIB y el sector restaurantes y hoteles, proporcionales al 2% del PIB (Irrarrázaval y Streeter et al., 2017).

- ▲ **Ingresos propios:** pago por venta de bienes y servicios y pagos de membresías y retorno de inversiones, entre otros.
- ▲ **Ingresos por filantropía:** donaciones de individuos y empresas.
- ▲ **Ingresos del gobierno o sector público:** subvenciones, pagos por contratos o convenios, transferencias y fondos concursables.

En Chile, las organizaciones de la sociedad civil funcionan bajo una verdadera colaboración público-privada. El 44% de sus ingresos son autogenerados, 41% proviene del Estado y 15% de la filantropía, tal como se observa en el Gráfico 1.

GRÁFICO 1. FUENTES DE INGRESO DE LAS OSC EN CHILE



Fuente: elaboración propia en base a Irarrázaval, Streeter et al. (2017).

Dentro de las fuentes de financiamiento, los ingresos propios han aumentado su participación en el tiempo. En 2004 se estimó que los ingresos propios eran el 36% de los recursos totales de las OSC (Irarrázaval, 2006), mientras que el año 2015 esta proporción alcanzó el 44% de los ingresos totales. Esta evolución denota que las organizaciones están haciendo un mayor esfuerzo por autosustentarse. La filantropía, por su parte, ha disminuido en términos relativos, estimado en 18% el año 2004 y 15% en 2015. Si bien el monto absoluto de las donaciones ha aumentado significativamente, su participación en los ingresos totales de las organizaciones de la sociedad civil ha disminuido.

Radiografía social

De acuerdo al Primer Índice de Valoración Social de las OSC en Chile, realizado por Sociedad en Acción en 2015, el concepto de “organizaciones de la sociedad civil” no es tan conocido como sí lo son las distintas organizaciones que conforman el sector. Así, mientras casi el 80% de la población afirma no haber escuchado nunca el término “organizaciones de la sociedad civil”, cuando se pregunta por organizaciones específicas el conocimiento aumenta enormemente. Solo 4,1% de los consultados declara no haber escuchado sobre alguna de las organizaciones específicas referidas en el estudio.

Las organizaciones más conocidas son Bomberos, las juntas de vecinos y las organizaciones deportivas. Todas estas organizaciones destacan por operar a escala comunitaria y barrial, y por estar distribuidas en casi la totalidad del territorio nacional. En cambio, las organizaciones menos conocidas se caracterizan por operar o bien a una escala más amplia y nacional, como las de transparencia política, o bien

en ámbitos puntuales, como es el mundo del trabajo –en el caso de los sindicatos–, colegios profesionales y gremios. Las OSC de infancia y de personas mayores, por su parte, están dentro de las categorías más reconocidas: el 67% y 65% de la población declara conocerlas, respectivamente.

Si bien en Chile existe una alta capacidad de organización y asociatividad, cuando se habla de participación el panorama cambia. Internacionalmente, Chile se ubica en el puesto 88 de 145 países en el ranking de participación de la encuesta Gallup (2015), encontrándose bajo el promedio mundial, aunque en una posición levemente superior al promedio de los países sudamericanos. Los datos de Sociedad en Acción 2015 muestran que cerca del 40% de la población chilena ha participado en alguna organización de la sociedad civil alguna vez en su vida, aunque al año 2015 no más del 30% lo había hecho. Si se considera exclusivamente la participación de tipo activa, descrita en la Tabla 2, solo 16% lo hizo durante 2015.

TABLA 2. TIPO DE PARTICIPACIÓN SEGÚN INTENSIDAD

Intensidad	Tipo de participación
Activa	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntario: destinar parte del tiempo, de forma libre y no remunerada, a realizar labores dentro de una organización. • Trabajador pagado: trabajar de forma remunerada en una organización. • Miembro activo: formar parte del directorio, de la directiva, de una comisión, de un grupo de trabajo o de alguna instancia o proyecto de la organización.
Pasiva	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones de dinero: aportar con recursos monetarios a una organización. • Redes sociales: manifestar apoyo a una actividad o causa que está siendo difundida vía redes sociales. • Actividades puntuales: asistir esporádicamente a recaudaciones, eventos masivos o fiestas para recaudación de fondos, entre otros.

Fuente: elaboración propia en base a Irarrázaval, Streeter et al., (2017).

La forma de participación más común es la membresía, donde alrededor de la mitad de las personas declaró ser miembro activo de alguna organización. A su vez, donar dinero y participar en actividades puntuales convocó a cerca del 45% de la población en 2015; ambas actividades especialmente desarrolladas por la población de 30 a 49 años. En cambio, el trabajar activamente en una OSC, de manera voluntaria o pagada, es la forma menos común de participación dentro de la población. Por su parte, el apoyo a

través de redes sociales destaca por ser una nueva y emergente forma de participación de la población entre 30 y 49 años.

En cuanto a la valorización de estas organizaciones, más de la mitad de la población chilena entrega una “alta valoración” a todos los tipos de organizaciones. Los chilenos consideran que las OSC actúan, en primer lugar, mostrando capacidad para entregar resultados de calidad y de forma expedita. En segundo lugar, son capaces de adaptarse a las diferentes situaciones con flexibilidad y en sintonía con las realidades sociales en las que operan. Finalmente, las OSC inspiran alta confiabilidad en su actuar, mostrando vocación y autonomía.

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Como se describe anteriormente, la sociedad civil existe más allá de los límites del mercado y del Estado. No obstante, esto no significa que las organizaciones de la sociedad civil operen de manera aislada. Muy por el contrario, la creciente interdependencia entre el sector público y privado ha implicado que los límites entre el Estado y este sector se vuelvan cada vez más difusos (Anheier, 2005). Su naturaleza autónoma e independiente, aquella que la posiciona como un sector distinto al Estado y al mercado, le brinda características distintivas que se traducen en aportes concretos que incitan y alimentan esta interacción.

De acuerdo a la literatura, estos aportes propios se pueden categorizar en seis amplios grupos. En primer lugar, las OSC se anteponen al Estado en la solución y visibilización de temáticas de interés público. Su autonomía y trabajo a nivel local posibilita que las OSC respondan con mayor agilidad a

problemáticas atinentes en el territorio (Girardo y Mochi, 2012). Una característica innata de las OSC es su disposición a “actuar sobre vacíos dejados por un sector público o ajeno, especialmente en los campos del desarrollo social” (Reyes, 1996).

Además, con el pasar de los años, esta presencia les brinda la capacidad de acumular experiencia en terreno. Gracias a esto, en palabras de Andrade y Arancibia (2010), “la sociedad civil posee un ‘saber hacer’ capitalizado durante siglos”, que se traduce en que algunas OSC superan la experticia de gobiernos y organizaciones internacionales en temáticas específicas (Matthews, 1997). La historia de las organizaciones de la sociedad civil, por tanto, genera un aporte único que muchas veces se anticipa al accionar del Estado, otorgando soluciones a problemáticas identificadas desde el territorio, y acumulando evidencia y conocimiento.

En segundo lugar, las OSC focalizan sus acciones en aquellos que más lo necesitan. La libertad de asociación hace posible que la presencia de las OSC se expanda hacia los rincones más alejados del territorio. Al encontrarse distribuidas de forma descentralizada, las organizaciones de la sociedad civil tienen la oportunidad de llegar a comunidades en situación de pobreza y remotas, donde escasea la presencia de otros actores (Nikkhah, Allah, y Redzuan, 2010; Irarrázaval y Guzmán 2000). Este trabajo de base hace posible la identificación expedita de problemáticas y focos de acción, centrándose en la población más vulnerable (Salamon, Geller y Newhouse, 2012).

Al contar con autonomía y flexibilidad, las organizaciones de la sociedad civil tienen la posibilidad de expandirse hacia territorios y problemáticas de mayor complejidad, gestionando soluciones que se puedan adaptar a la realidad local. Esta particularidad permite que las OSC direccionen

sus acciones hacia aquellos que más lo necesitan de manera focalizada y efectiva.

En tercer lugar, las OSC colaboran con el Estado y complementan su trabajo en diversas temáticas (Irrazábal y Guzmán, 2000). Gracias a su trayectoria, experiencia y conocimiento local, las organizaciones de la sociedad civil aportan proveyendo servicios al sector público (Werker y Ahmed, 2008). La visión de un grupo de organizaciones no gubernamentales⁶ forma parte del estudio de Ferrer, Monje y Urzúa (2005), en el que se recoge su visión de estas organizaciones y se sistematiza su participación en el ciclo de vida de las políticas públicas. En base a este análisis, los investigadores plantean que esta interacción puede adoptar diversas expresiones, que se describen en la Tabla 3.

En esta línea, la proliferación de OSC colaborando con el Estado ha hecho que el término política pública pierda terreno ante la noción de acción pública (Lascoumes y Le Galès, 2007, citado en Andión et al, 2016). Este último concepto hace referencia a una acción colectiva promovida por actores públicos y privados en diferentes ámbitos y niveles de toma de decisión. Por tanto, ofrece una nueva interpretación para los roles del Estado y del gobierno, entendiendo que las organizaciones de la sociedad civil ya no son entes al margen de la elaboración, ejecución y evaluación de políticas públicas, sino que colaboran y complementan activamente estos procesos.

En cuarto lugar, las OSC desarrollan acciones innovadoras y fácilmente adaptables. Al pertenecer a una esfera más plástica y permeable que el Estado, que tiende a ser más

TABLA 3. FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LAS OSC EN EL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Fases	Formas de participación de las OSC
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades básicas en ámbitos de la política. • Generación de las posibles soluciones a las demandas de la sociedad.
Programación	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización de las necesidades y los déficits en el ámbito de la política.
Implementación y ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte de servicios, actividades y recursos para la gestión de la política. • Ejecución de la política.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos. • Opinión crítica de los resultados.

Fuente: elaboración propia en base a Ferrer, Monje y Urzúa (2005).

burocrático y jerárquico, las organizaciones de la sociedad civil funcionan como laboratorios de nuevas metodologías y programas (Andrade y Arancibia, 2010). Su menor escala y flexibilidad permite que las OSC asuman riesgos y desarrollen innovaciones –área en la cual los gobiernos se ven limitados por su constante rendición de cuentas al electorado (Bishop y Green, 2010)–.

6. En base a una discusión sostenida por representantes de diversas ONG en el seminario internacional “El rol de las ONGs en la reducción de la pobreza y las políticas públicas”, convocado por Unesco en Santiago de Chile en noviembre de 2004.

Las OSC tienen la posibilidad de ser pioneras en la búsqueda de soluciones a problemas sociales que no han sido abordados por otros actores (Salamon, Hems y Chinnock, 2000). De esta forma, las innovaciones exitosas de las organizaciones de la sociedad civil pueden servir como modelo para la innovación pública (Leiras, 2007, citado en Valencia, 2012). Además de beneficiar a los usuarios de sus programas, de manera directa, las innovaciones piloteadas⁷ por la sociedad civil pueden tener un efecto macro al entregar ideas para el fortalecimiento de programas del Estado.

En quinto lugar, las OSC movilizan recursos de diversas fuentes para destinarlos hacia el bien común. En términos materiales, por un lado, las OSC se caracterizan por tener mayor flexibilidad de acción, lo que les permite manejar sus fondos de manera más eficiente y efectiva que el Estado (Edwards y Hulme 1996). En cuanto a los recursos humanos, la extensa presencia territorial de las OSC extiende los espacios formativos para el desarrollo de capacidades y habilidades a las distintas áreas donde se ubican (World Economic Forum, 2013).

Este ímpetu ha generado que la sociedad civil se transforme en una enorme fuerza económica, superando a importantes industrias en la escala de su fuerza de trabajo y en su contribución a la vida social y económica (Salamon, Sokolowski y Haddock, 2016). En ambos casos, las OSC realizan un aporte importante a la sociedad al movilizar recursos económicos y humanos destinados al desarrollo de programas enfocados en ayudar a la población más vulnerable.

Por último, las OSC contribuyen con esfuerzos para generar cambios a nivel político y cultural. A través de la incidencia

política y social, las OSC empujan la producción de importantes innovaciones de políticas públicas en los campos donde operan (Salamon, Hems y Chinnock, 2000). En esta misma línea, McCormick (1993) argumenta que “*el objetivo fundamental de una ONG es influir en la política pública desde fuera de la estructura formal del gobierno electo*” (McCormick, 1993, citado en Najam, 2000).

Asimismo, las organizaciones de la sociedad civil promueven valores universales y fundamentales para el desarrollo humano, como la solidaridad (World Economic Forum, 2013), y relevan la importancia del pluralismo y la diversidad en la sociedad, proporcionando oportunidades para el desarrollo de nuevos cuadros de liderazgo desde poblaciones menos representadas (Salamon, Hems y Chinnock, 2000). También se constituyen como espacios en los que la ciudadanía puede libremente aportar al bien común (Salamon, Geller y Newhouse, 2012). Estos esfuerzos complementan y potencian transformaciones en la política pública al generar un cambio de conciencia en la ciudadanía.

El derecho a la libre comunicación y asociación, además, constituye a la sociedad civil como un espacio de libertad dentro del cual sus agentes pueden debatir colectivamente temas de interés público, afirmar nuevos derechos, actuar en conjunto y ejercer influencia en la sociedad política (Peruzzotti, 2007). Esto conduce a una mayor democratización de los procesos del Estado, al empoderar la participación activa de la ciudadanía (Peruzzotti, 2007; Scholte, 2001). Así, el trabajo de incidencia de las OSC se traduce en políticas públicas más pertinentes, poblaciones más conscientes y Estados más receptivos. La Tabla 4 sintetiza las principales contribuciones recién descritas.

7. De acuerdo a la metodología de Doble Diamante, creada por el Design Council de Inglaterra, el piloteo es una fase del proceso de innovación que consiste en la implementación y testeado de una solución y su mejora a través del involucramiento de agentes y usuarios a menor escala.



TABLA 4. **CONTRIBUCIONES PROPIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL SEGÚN LA LITERATURA**

- | | |
|--|---|
| 1. Se anteponen al Estado en la solución y visibilización de temáticas de interés público. | 4. Desarrollan acciones innovadoras, pertinentes y fácilmente adaptables. |
| 2. Focalizan sus acciones en aquellos que más lo necesitan. | 5. Movilizan recursos de diversas fuentes para destinarlos hacia el bien común. |
| 3. Colaboran con el Estado y complementan su trabajo en diversas temáticas. | 6. Aportan con esfuerzos para generar cambios a nivel político y cultural. |

Fuente: elaboración propia en base a Anheier, 2005; Girardo y Mochi, 2012; Reyes, 1996; Arancibia y Araneda, 2010; Matthews, 1997; Nikkah, Allah y Redzuan, 2010; Irarrázaval y Guzmán, 2000; Salamon, Geller y Newhouse, 2012; Werker y Ahmed, 2008; Ferrer, Monje y Urzúa, 2005; Andión et al, 2016; Bishop y Green, 2010; Salamon, Hems y Chinnock, 2000; Valencia, 2012; Edwards y Hulme, 1996; World Economic Forum, 2013; Salamon, Sokolowski y Haddock, 2016; Najam, 2000; Peruzzotti, 2007 y Scholte, 2001.

LA CONTRIBUCIÓN PARTICULAR DE LAS OSC EN CHILE

Desde el periodo colonial hasta la actualidad, las organizaciones de la sociedad civil han sido actores clave en la construcción del país, no solo impulsando iniciativas de solidaridad, sino también movilizándolo el interés público.

El objetivo de este estudio es visibilizar el aporte de las OSC en Chile en beneficio de la infancia y las personas mayores, con el objetivo de comprobar en qué medida las contribuciones destacadas por la literatura son aplicables al caso chileno y se traducen en mejoras tangibles para su población objetivo.

Más allá de la importancia económica del tercer sector, descrita anteriormente, este estudio busca distinguir aquellas contribuciones que, en la práctica, mejoran la calidad de vida de las personas y familias que se benefician de las acciones de las OSC estudiadas.

Este aporte de base, que solo se aprecia realmente al inmiscuirse en el trabajo de cada organización, requiere de una mayor visibilización para generar reconocimiento y valoración por parte de la sociedad hacia las OSC y potenciar la cooperación pública y privada que hace posible que Chile siga avanzando. ▲

2

METODOLOGÍA



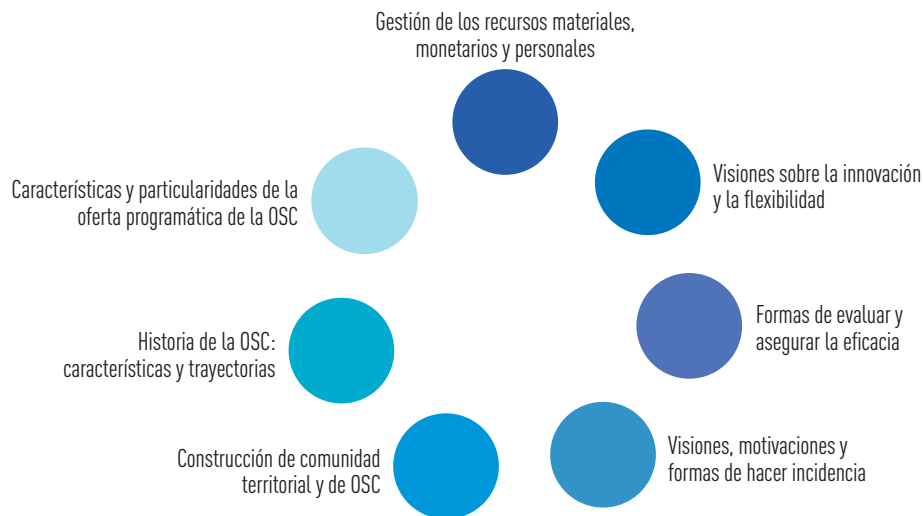
Esta investigación, de carácter cualitativa y descriptiva, se realizó mediante un estudio de casos⁸ de organizaciones de la sociedad civil trabajando con infancia y personas mayores. El levantamiento de información se realizó por medio de entrevistas individuales semiestructuradas, para las que se elaboró un guión temático común, detallado en el Figura 1.

Los temas a abordar se definieron en base a una revisión bibliográfica y tres mesas de validación; una junto a organizaciones enfocadas en personas mayores y dos junto

a organizaciones de infancia. El objetivo de estas mesas fue realizar un levantamiento preliminar de los principales aportes reconocidos por las OSC, otorgándole mayor validez y rigurosidad al instrumento.

En paralelo al guión temático se aplicó una breve ficha con la finalidad de recabar información sobre los recursos de las organizaciones –como, por ejemplo, sus fuentes de financiamiento y la cantidad de personal remunerado y voluntario que poseen–.

FIGURA 1. GUIÓN TEMÁTICO DE LAS ENTREVISTAS DEL ESTUDIO DE CASOS



Fuente: elaboración propia.

8. Según Kohlbacher (2006) el estudio de casos es una estrategia que se define por su orientación teórica e interés en casos individuales, donde el objetivo final es descubrir patrones, determinar significados, generar conclusiones y construir teoría. Junto a ello, esta estrategia permite la utilización de diversos métodos y aproximaciones analíticas.



Para la selección de los casos se consideró como universo a las 234.502 OSC registradas al año 2015 en Chile, tomando en cuenta tres características fundamentales:

1. **Tamaño de la organización:** se definió en base a la cantidad de personas que atiende. Se categorizó a las OSC como grande (más de 1.000 personas), mediana (entre 200 y 1.000 personas) y pequeña (menos de 200 personas).
2. **Diversidad programática y territorial de la organización:** se definió en base a la cantidad y variedad de proyectos que posee a lo largo del territorio nacional. Se categorizó a organizaciones de diversidad alta (más de 21 programas), diversidad media (entre 11 y 20 programas) y diversidad baja (entre 1 y 10 programas).
3. **Vinculación con el Estado:** se definió en base a la presencia o ausencia de un vínculo con programas estatales.

La clasificación y elección de las organizaciones, en base a estas tres características, se realizó de acuerdo a la información disponible en las memorias institucionales y páginas web, con el fin de obtener una muestra diversa que representara las distintas realidades que contextualizan la ejecución de sus acciones. Así, las organizaciones estudiadas son de distinto tamaño, abordan una amplia gama programática y se relacionan de distinta manera con el Estado.

En este proceso se acudió, primero, a aquellas organizaciones vinculadas con el proyecto Sociedad en Acción en años anteriores. Junto a ello, se pidió a las organizaciones participantes de las mesas de conversación que, confidencialmente, recomendaran otras OSC para incluir en el estudio, lo cual permitió revalidar algunas selecciones e incorporar otras.

En cada organización seleccionada se realizaron entrevistas a sus directores ejecutivos, gerentes generales u otros miembros.

TABLA 5. CRITERIOS DE SELECCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS

Tamaño	Grande		Mediana		Pequeña	
	Vinculada con el Estado	No vinculada con el Estado	Vinculada con el Estado	No vinculada con el Estado	Vinculada con el Estado	No vinculada con el Estado
Diversidad temática/ Colaboración con el Estado						
Alta diversidad	6 casos					
Media diversidad	1 caso		2 casos			
Baja diversidad		1 caso	1 caso	3 casos	2 casos	1 caso

Fuente: elaboración propia.



bros que contarán con los conocimientos necesarios para dar respuesta al cuestionario. De esta manera se entrevistó a un total de 17 OSC⁹ en el caso de infancia, las que se distribuyen según se detalla en la Tabla 5.

En el caso de infancia, cabe especificar que, además, se entrevistó a dos organizaciones que no se incluyeron en el análisis transversal del estudio, dado que su accionar varía considerablemente de las demás OSC estudiadas. Por ello, se decidió mencionarlas con recuadros destacados en secciones pertinentes.

Por su parte, para la temática de personas mayores se seleccionaron 12 OSC¹⁰ cuya distribución se detalla en la Tabla 6.

El proceso de levantamiento de información se llevó a cabo durante julio y agosto de 2018. Los participantes del estudio recibieron una invitación formal vía correo electrónico y, luego de su aceptación, participaron de una entrevista presencial. Éstas tuvieron una duración de entre 1 y 3 horas y fueron registradas por medio de audios confidenciales, transcritos completamente para su análisis posterior.

Para analizar la información recabada se utilizó una aproximación a las estrategias de la Teoría Fundamentada¹¹. Esto permitió obtener categorías emergentes de los discursos de los participantes y analizar los datos de manera inductiva. A continuación, se realizó una codificación inicial, asignando una etiqueta a las distintas ideas, juicios y aportes, lo cual permitió observar la reiteración de ciertas menciones en cada una de las temáticas abordadas en las entrevistas.

TABLA 6. CRITERIOS DE SELECCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE OSC DE PERSONAS MAYORES ESTUDIADAS

Tamaño	Grande		Mediana		Pequeña	
	Vinculada con el Estado	No vinculada con el Estado	Vinculada con el Estado	No vinculada con el Estado	Vinculada con el Estado	No vinculada con el Estado
Diversidad temática/ Colaboración con el Estado						
Alta diversidad	3 casos		1 caso			
Media diversidad		2 casos		1 caso		
Baja diversidad	2 casos			1 caso	2 casos	

Fuente: elaboración propia.

9. Para más detalles respecto a las organizaciones seleccionadas y la descripción de su trabajo, véase la Tabla 1 del Anexo.

10. Para más detalles respecto a las organizaciones seleccionadas y la descripción de su trabajo, véase la Tabla 2 del Anexo.

11. Según lo planteado por Charmaz (2006) la Teoría Fundamentada es una guía sistemática y flexible para recolectar y analizar datos cualitativos de manera inductiva. Posee una fuerte fase enfocada en seleccionar lo más significativo o frecuente entre los códigos iniciales, permitiendo ordenar, sintetizar, integrar y organizar grandes cantidades de datos.

Posteriormente se procedió a la reordenación de los códigos e ideas según las temáticas a analizar, identificando y elaborando una síntesis de aquellos aspectos similares, así como también de aquellos aspectos diferenciadores entre los distintos grupos de OSC. Esto permitió hacer una síntesis deductiva de los aportes clave que fueron surgiendo.

En este punto cabe destacar el proceso de triangulación transversal a la producción y levantamiento de datos, como un aspecto que dota de rigurosidad al estudio. En primer lugar, se triangularon las perspectivas de las investigadoras a través de reuniones semanales del equipo interno. En segundo lugar, se validó la información levantada con diversas fuentes externas, como artículos académicos, memorias institucionales y documentos e informes de programas públicos. De esta manera, el estudio tiene un alcance descriptivo y relacional, con una estrategia analítica que permitió elaborar un primer modelo de los aportes de las OSC que trabajan en temáticas de infancia y personas mayores.

Sin embargo, es necesario tener en consideración el sesgo de deseabilidad social –entendido como la tendencia a dar una imagen demasiado favorable de uno mismo o de la institución a la que pertenece–, que se presenta fundamentalmente en los discursos de representantes organizacionales, como lo son los directores ejecutivos y gerentes generales de las OSC.

Finalmente, a modo de consideraciones éticas y de rigor, se aseguró en todo momento el anonimato y la confidencialidad de todos los participantes. ▲

3

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL A LA INFANCIA

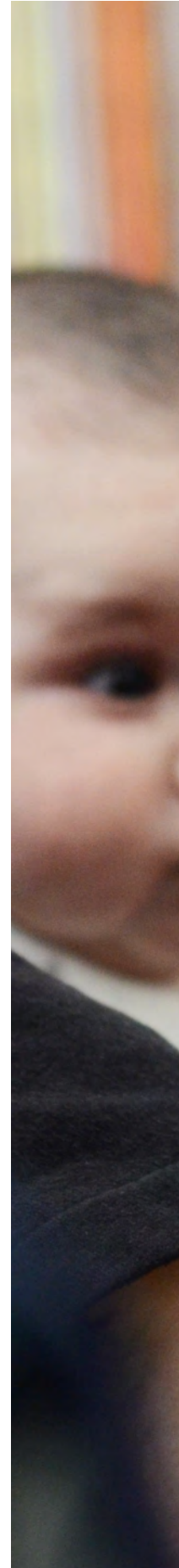
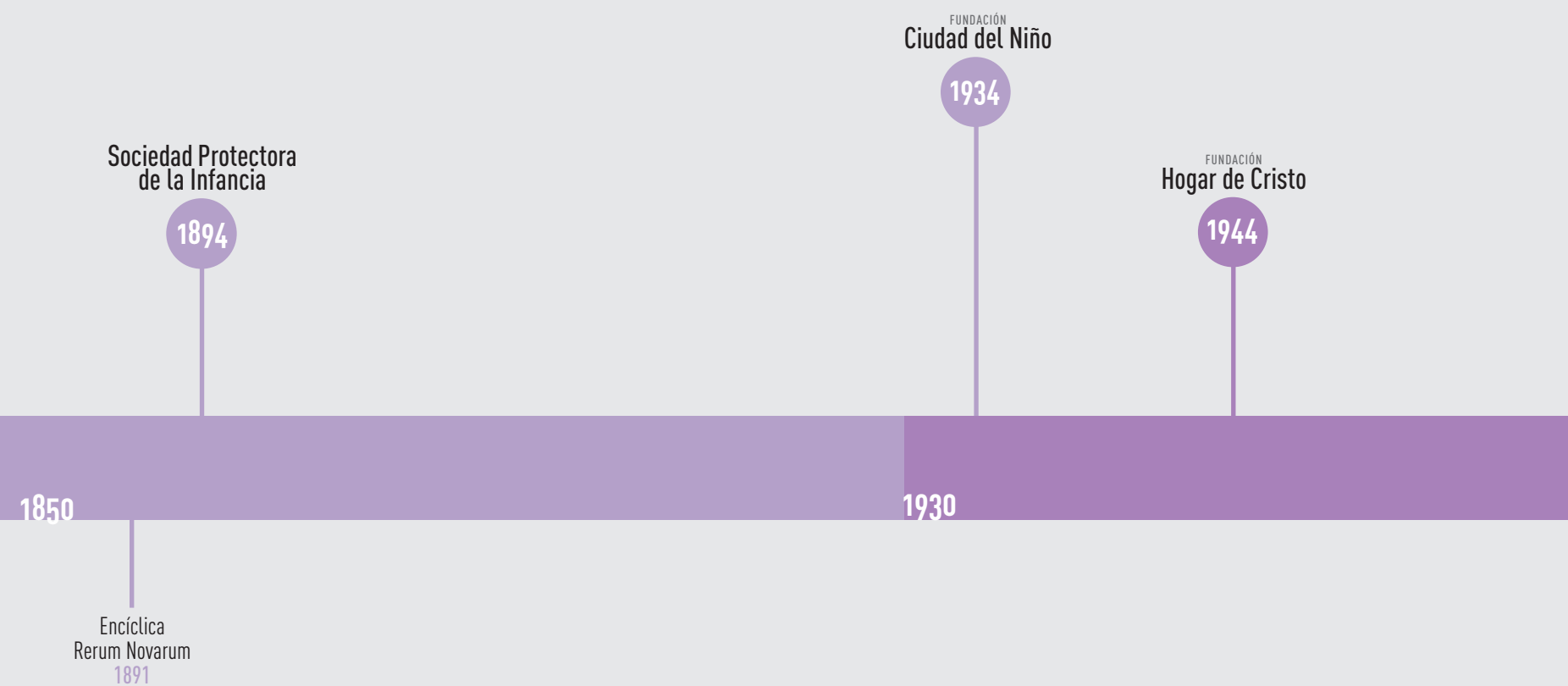
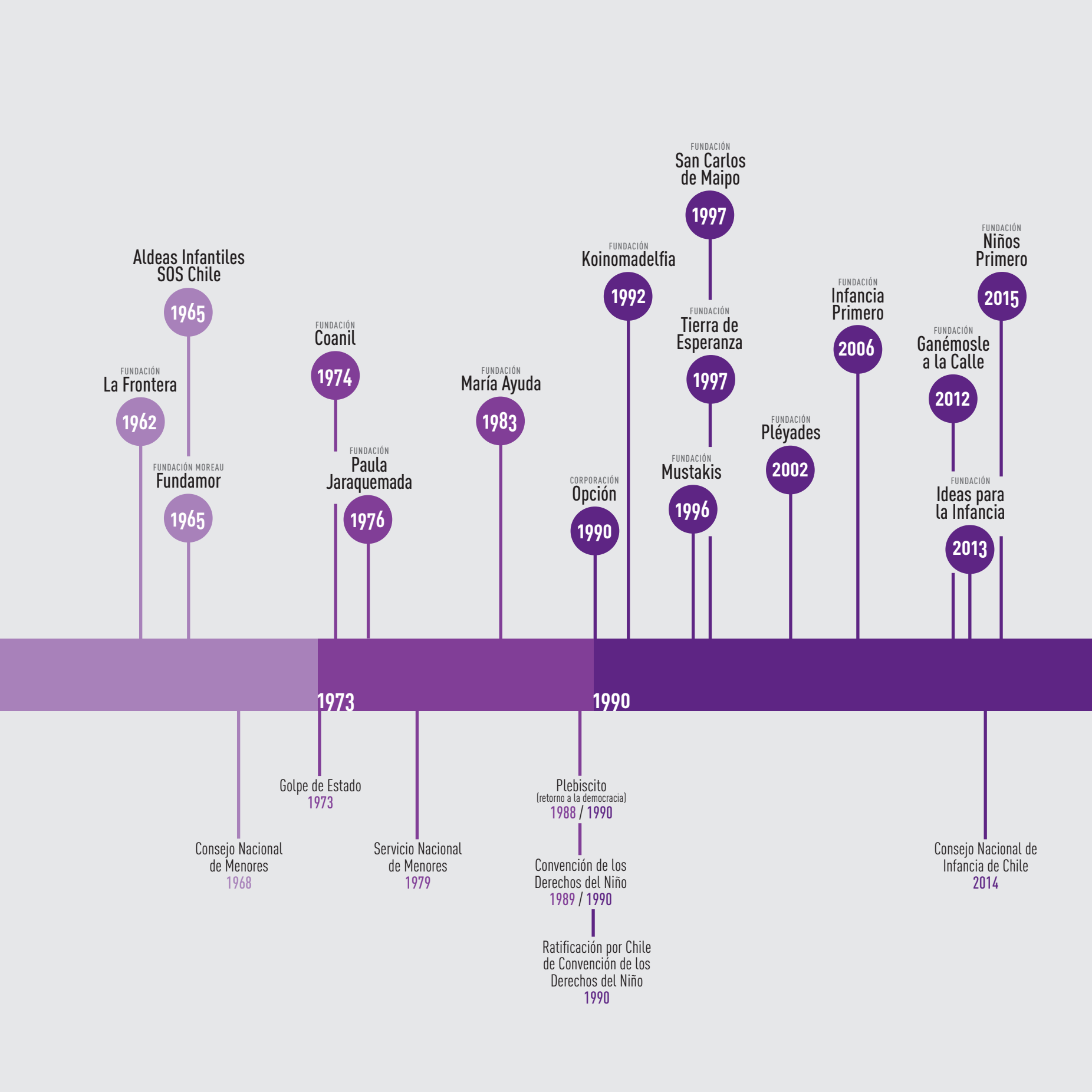




FIGURA 2.

CREACIÓN DE LAS OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS





Aldeas Infantiles SOS Chile

1965

FUNDACIÓN La Frontera

1962

FUNDACIÓN MOREAU Fundamor

1965

FUNDACIÓN Coanil

1974

FUNDACIÓN Paula Jaraquemada

1976

FUNDACIÓN María Ayuda

1983

FUNDACIÓN Koinomadelfia

1992

FUNDACIÓN San Carlos de Maipo

1997

FUNDACIÓN Tierra de Esperanza

1997

FUNDACIÓN Mustakis

1996

FUNDACIÓN Pléyades

2002

FUNDACIÓN Infancia Primero

2006

FUNDACIÓN Ganémosle a la Calle

2012

FUNDACIÓN Ideas para la Infancia

2013

FUNDACIÓN Niños Primero

2015

1973

Golpe de Estado
1973

Consejo Nacional de Menores
1968

Servicio Nacional de Menores
1979

1990

Plebiscito (retorno a la democracia)
1988 / 1990

Convención de los Derechos del Niño
1989 / 1990

Ratificación por Chile de Convención de los Derechos del Niño
1990

Consejo Nacional de Infancia de Chile
2014

Chile cuenta con un gran número de organizaciones de la sociedad civil abocadas al cuidado de la infancia. En su conjunto, estas OSC velan por mejorar la calidad de vida de los niños y jóvenes de Chile a través de distintas iniciativas y enfoques.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) releva el rol de las organizaciones de la sociedad civil en la protección, promoción y prevención de los Derechos del Niño (Unicef, 2006). De acuerdo a Unicef, las contribuciones de las OSC incluyen tanto visibilizar, concientizar y vigilar, investigar y documentar, como también empoderar a la comunidad en pos del desarrollo de la infancia.

Este capítulo describe los aportes particulares de las organizaciones de la sociedad civil desde distintos ámbitos, recorriendo su historia, describiendo la focalización de sus programas, demostrando que sus acciones complementan la política pública, destacando su tendencia a innovar y caracterizando su movilización de recursos e interés público.

I. LAS OSC SE ANTICIPAN AL ESTADO EN LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA INFANCIA

Las organizaciones de la sociedad civil no nacen espontáneamente: son producto de un contexto específico donde confluyen múltiples factores y actores que identifican un problema de

carácter público. La creación de una OSC requiere del ímpetu de una o más personas con la motivación de hacer frente a una situación y, sobre todo, actores que apoyen su financiamiento y funcionamiento inicial. En el caso de las OSC de infancia, como se describe a continuación, su origen y evolución se ha antepuesto a las políticas públicas, guiando el accionar del Estado en la temática.

Las OSC estudiadas fueron fundadas entre 1894 y 2016, por lo que sus orígenes varían según el contexto nacional al momento de su creación. A grandes rasgos, podemos dividir estos 118 años de historia en cuatro períodos fundacionales: (1) de 1850 a 1930; (2) de 1930 a 1973; (3) la dictadura militar entre 1973 y 1990; y (4) el retorno a la democracia en 1990 hasta el presente, los que en gran medida coinciden con las distintas etapas identificadas en la evolución histórica de las OSC en el país¹².

De 1850 a 1930: las OSC cubren las necesidades básicas de la infancia

Durante el primer periodo fundacional el cuidado de la infancia es liderado por la sociedad civil, a través de grupos de personas y congregaciones religiosas, que sienten la necesidad de hacerse cargo de los niños más desprotegidos. Las condiciones de pobreza, acentuadas por la constante migración campo-ciudad, generan una crisis social, especialmente

12. Díaz de Valdés (2017), en el marco del proyecto Sociedad en Acción, identifica cinco períodos en la trayectoria de las organizaciones de la sociedad civil en Chile: (1) un primer periodo que va del siglo XVIII a la primera mitad del siglo XIX, asociado al asistencialismo católico y prácticas de caridad; (2) un segundo de 1850 a 1925, donde la sociedad civil enfrenta los desafíos de la cuestión social; (3) un tercero de 1925 a 1973, influenciado por el desarrollismo y politización de la sociedad civil; (4) un cuarto de 1973 a 1990, marcado por las problemáticas asociadas a la dictadura militar; y (5) una última etapa de 1990 a 2016, donde destaca la proliferación de OSC en democracia.

reflejada en la infancia, que no recibe respuesta certera por parte del Estado (Rojas, 2010).

Desde el siglo XVI y hasta principios del siglo XX, no hubo ningún intento del Estado por crear un cuerpo normativo especializado para los niños (Baeza, 2001). Si bien en este periodo surgen las primeras leyes de protección¹³, el Estado está lejos de contar con una política integral en torno a la infancia. Más bien, entre las OSC estudiadas predomina la visión de que el Estado descansa en la familia y la sociedad civil para que se hagan cargo de los niños y niñas.

Esto conlleva no solo a un auge de obras filantrópicas, sino también a cambios en la forma, dimensión y alcance del sector (Rojas, 2010). De acuerdo a las OSC estudiadas, entre las acciones desarrolladas en este periodo destacan programas orientados a complementar la jornada escolar, como comedores infantiles, y soluciones residenciales, en la forma de hospederías y casas de acogida. Ambos se desarrollan en respuesta a la precaria situación de muchas familias y al elevado número de niños en situación de calle.

La mayor parte de estas organizaciones nace gracias al ímpetu de fundadores asociados al mundo religioso –desde laicos y miembros del clero, hasta congregaciones de mayor envergadura– y se financian a través de donaciones y aportes de privados. Estos fondos se traducen mayormente en inmuebles y bienes materiales que permiten el desarrollo y crecimiento de los programas.

RECUADRO 1. LOS PIONEROS POR LA INFANCIA

La Sociedad Protectora de la Infancia, creada en 1894, es la más antigua de las OSC estudiadas. La organización nace gracias a dos mujeres, Emiliana Subercaseaux y Josefina Gana, inspiradas por la primera encíclica Social Rerum Novarum del Papa León XIII, en su llamado a salir a las calles y ocuparse por las condiciones de vida en que se encuentran las familias de las clases trabajadoras.

Estas líderes, junto a un grupo más amplio de mujeres y la Congregación Religiosa Hijas de San José Protectoras de la Infancia, dan inicio a una labor social misionera y educativa. Así, crean un servicio de acogida ayudando a niños y apoyando a madres que se encuentran en situación de calle, con un hogar en el centro de Santiago, cedido por el entonces Presidente de la República, Jorge Montt. Allí reciben a los primeros 30 niños necesitados, dándoles acogida, alimentación y abrigo, creando además instalaciones de lavandería, comedores y apoyo espiritual a las familias. La labor y el aporte de la Sociedad Protectora de la Infancia a los niños de nuestro país no ha mermado; por el contrario, ha crecido y actualmente atiende cerca de 10.000 niños y niñas.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

Como se infiere del Recuadro 1 –que describe la creación de una de las OSC estudiadas–, las organizaciones de este primer periodo están enfocadas en suplir las necesidades básicas de los niños entregando “pan, techo y abrigo”, haciéndose cargo de carencias obviadas por el resto de la sociedad.

De 1930 a 1973: las OSC lideran la colaboración con el Estado por la infancia

En este segundo período las organizaciones de la sociedad civil colaboran activamente con el Estado en el desarrollo de las políticas de infancia, tomando un rol protagónico. Si bien en el período anterior surgen los primeros lineamientos

13. Dictación de la primera Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza Primaria y Normal en 1860 y de la Ley 2.675 sobre Infancia Desvalida de 1912, y la creación de instituciones como la Escuela Correccional del Niño en 1896 y el Consejo Superior de la Infancia en 1913, entre otras (Baeza, 2001).

en torno a esta temática, la Gran Depresión de 1929 debilita la capacidad de acción del sector público y vuelve a reanimar la filantropía (Rojas, 2010). No obstante, en estas cuatro décadas el Estado continúa apoyándose en la sociedad civil, aunque dicta marcos normativos que reflejan mayor interés en regular la protección de menores¹⁴.

Con todo, el Estado mantiene una capacidad de acción restringida con respecto a la infancia y ocupa un rol asistencial que se traduce, principalmente, en la entrega de subvenciones institucionales (Rojas, 2010). La Ley de Menores de 1967 crea el Consejo Nacional de Menores (Coname) con el objetivo de coordinar el funcionamiento de entidades públicas y privadas de infancia, sin tener facultades para ejecutar programas directamente –lo que dista del modelo tradicional implementado por el Estado desde los años cuarenta en sectores como salud, educación, previsión social, entre otros (Contreras, 2003)–.

Las acciones realizadas por las OSC estudiadas en este segundo período continúan dando respuesta al abandono de miles de niños, a través de soluciones residenciales. Sin embargo, desde los años sesenta se observa un vuelco hacia el desarrollo de modelos personalizados en reemplazo de las residencias masivas más comunes para la época. En 1960, una de las organizaciones estudiadas implementa una metodología europea que consiste en casas familiares que reciben a niños en situación de pobreza económica. Con esto se genera un quiebre en el paradigma residencial,

acostumbrado a recibir más de cien niños por establecimiento, ya que, en palabras de la propia organización, “*como era una metodología incipiente e inédita en esa época, fueron las bases que sentaron la forma de hacer las cosas*”¹⁵. Esta innovación se alinea de manera temprana con la Declaración de los Derechos del Niño¹⁶ y precede las políticas públicas en esta materia, por décadas.

En relación a lo anterior, es posible inferir que, durante este periodo, las OSC van adaptando su oferta programática para lograr mayor pertinencia y focalización, al mismo tiempo que el Estado comienza a tener una participación más activa en torno a la protección de la infancia en Chile. De esta manera, si bien la esencia de los programas es similar a las acciones del período anterior, su ejecución varía para responder a necesidades más complejas en niños y niñas. Por tanto, las OSC no se limitan a proveer “pan, techo y abrigo”, sino que amplían su definición de *necesidad* incorporando conceptos no previstos por la política pública, como la importancia de mantener la dinámica familiar presente en la vida de los niños.

Durante este periodo, las OSC comienzan a combinar donaciones de privados con subvenciones del Coname para la ejecución de sus programas. Como se observa en la Tabla 7, las OSC asumen un rol protagónico en la ejecución de programas, pero compartido con el Estado en el financiamiento del trabajo con niños.

14. En 1935 se dicta la Ley 5.750 sobre Abandono de Familia y Pago de Pensiones Alimentarias, de acuerdo a Baeza (2001), pilares fundamentales para la posterior legislación de menores, pues se hace cargo de los niños y jóvenes en situación de abandono o infractores de la ley. Sin embargo, posteriormente, pasan cerca de treinta años en los que no se producen modificaciones significativas hasta 1961.

15. OSC mediana y de diversidad media.

16. La primera Declaración de los Derechos del Niño se lleva a cabo en 1924 (Declaración de Ginebra) por la Liga de Naciones y, posteriormente, en 1959 por las Naciones Unidas (Stanley, 2002).

TABLA 7. NÚMERO DE PLAZAS DE NIÑOS ATENDIDOS POR EL ESTADO E INSTITUCIONES COOPERADORAS DEL CONAME AL AÑO 1971

Institución	Programa	Plazas para niños atendidos
Servicio Nacional de Salud	Plazas para niños y niñas que requieren acogida en residencias	4.150
Ministerio de Educación	Estudiantes en establecimientos de protección	7.500
Coname	Subvención per cápita para instituciones cooperadoras	19.000
Instituciones cooperadoras	Niños que no reciben subvención del Coname	15.000

Fuente: elaboración propia a partir de Rojas (2010).

De 1973 a 1990: las OSC enfrentan problemáticas complejas y emergentes de la infancia

A partir de 1973 dos principales circunstancias afectan a las OSC estudiadas. Por un lado, la nueva concepción del Estado sobre las políticas sociales comienza a relevar la

participación del sector privado y la sociedad civil en este ámbito (Contreras, 2003). Por otro, la crisis económica iniciada a fines de 1981 conduce a un aumento en el trabajo informal, incluido el de niños (Rojas, 2010).

En 1979 se crea el Servicio Nacional de Menores (Sename) con la intención de resolver la escasa capacidad operativa de Coname (Contreras, 2003). Este nuevo organismo queda dotado de funciones operativas que pueden ser ejecutadas por sí mismo o a través de instituciones colaboradoras – lo que termina ocurriendo en la práctica–. Ante esto, el Servicio asume una función normativa y fiscalizadora, para lo cual elabora lineamientos técnicos y financieros. No obstante, estas normas se establecen sobre la marcha (Rojas, 2010) y, de acuerdo a las OSC estudiadas, se formulan en base al trabajo que ellas venían realizando hace décadas en materia de cuidados residenciales¹⁷.

Entre las acciones realizadas por las OSC estudiadas destacan la focalización en temáticas no problematizadas previamente, como la prostitución y el trabajo infantil. Además de mantener un foco práctico en programas residenciales, las organizaciones de la sociedad civil comienzan a trabajar materias de mayor complejidad, que van siendo incorporadas a las orientaciones públicas en los próximos años y décadas. Este es el caso de dos organizaciones estudiadas, quienes marcan la pauta en el trabajo con infancia desde aristas como la explotación sexual, la discapacidad y el maltrato.

17. De acuerdo a Jorge Álvarez, citado en Rojas (2010), el sistema de subvenciones durante estos años privilegia la atención cerrada por sobre los sistemas diurnos o abiertos, por lo que aumenta considerablemente el número de niños institucionalizados luego de la creación de Sename. Según Farías (2003), a fines de 1980, el 63% de los niños en Sename se encuentra en sistemas de atención tipo residencial.

De 1990 al presente: las OSC apuestan por la prevención y la promoción de la infancia

El retorno de la democracia trae consigo la ratificación de la Convención de los Derechos del Niño (CDN) y un aumento de los apoyos monetarios internacionales. Esto permite visibilizar nuevas necesidades, para lo cual surgen organizaciones que buscan dar respuestas a ellas. De esta manera, a pesar de que el Estado asume un rol más tutelar, las OSC continúan adelantándose con diversas temáticas identificadas desde el territorio.

La suscripción y ratificación de la CDN, en 1989 y 1990 respectivamente, genera un cambio de paradigma que promueve la defensa del “*interés superior del niño*” desde el discurso público (Rojas, 2010). Durante este período el Estado comienza a asumir un rol más presente en la temática –en palabras de una organización, fue necesario “*hacerle un lugar al Estado en algo que la sociedad civil y la iglesia ya habían comenzado*”¹⁸–, y acentúa su interacción con las OSC a través de una mayor supervisión y fiscalización.

Las acciones más destacadas durante este período, por parte de la sociedad civil, son la facilitación de instancias de promoción y prevención, en especial a través de programas deportivos, recreacionales y de parentalidad. Asimismo, sobresalen programas con enfoques educativos y participativos. Si bien muchas de estas acciones se realizan en el marco de líneas programáticas de Sename, su desarrollo complementa un eje que las OSC perciben como débil desde la política pública: la prevención de vulneraciones a través de programas de apego parental temprano (ver Recuadro 7 más adelante) y proyectos comunitarios enfocados en la promoción de la infancia.

En este periodo se observa un aumento en la creación de OSC, con más de la mitad de las organizaciones estudiadas fundadas a partir de 1990, lo que coincide con la tendencia nacional descrita en la primera sección. Sobresale la iniciativa de personas que han trabajado con infancia previamente –ex funcionarios de servicios del Estado, voluntarios de otras organizaciones, profesionales de la salud y psicólogos vinculados al trabajo con niños–, en la creación de estas organizaciones, quienes ven, desde su experiencia en terreno, la necesidad de diversificar la oferta programática para cubrir carencias obviadas por el Estado.

En síntesis, tal como se evidencia en la Tabla 8, desde su origen y a través de su historia, las OSC estudiadas se han anticipado a dar soluciones a problemas públicos. Este rol anticipatorio es una constante en su evolución, a través del cual logran generar insumos para enriquecer las políticas públicas. Un gran aporte de la sociedad civil, por consiguiente, es poder organizarse para hacer frente a situaciones complejas que probablemente ningún otro actor ha llegado a resolver. Más allá de las particularidades del contexto histórico al momento de su creación, las OSC identifican problemáticas de distinta índole y asumen la responsabilidad de resolverlas.

II. LAS OSC FOCALIZAN SUS ACCIONES EN LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES QUE MÁS LO NECESITAN A LO LARGO DE CHILE

Desde sus orígenes, las OSC se han enfocado en la infancia vulnerable del país. El concepto de vulnerabilidad, sin embargo, ha evolucionado desde la creación de las primeras OSC y hoy se constituye en torno al enfoque de derechos que

18. OSC mediana y de cobertura media.

TABLA 8. SÍNTESIS DE ACCIONES DE LAS OSC ESTUDIADAS POR PERÍODO FUNDACIONAL

Período	Acciones de las OSC
1850 a 1930	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen las primeras organizaciones abocadas al trabajo por la infancia, en respuesta a la ausencia del Estado y al llamado de la Iglesia. • Las OSC desarrollan soluciones residenciales y ambulatorias destinadas a satisfacer las necesidades básicas de los niños y niñas en extrema pobreza o situación de calle.
1930 a 1973	<ul style="list-style-type: none"> • Las OSC protagonizan la creciente colaboración con el Estado, liderando el diseño y ejecución de políticas públicas coordinadas por el Coname. • Las OSC continúan enfatizando su trabajo en la provisión de soluciones residenciales. No obstante, comienzan a incorporar intervenciones personalizadas y focalizadas que apelan, tempranamente, a la desmasificación del sistema residencial.
1973 a 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Las OSC continúan colaborando con el Estado en el diseño y ejecución de líneas del Sename. • Las OSC complementan las políticas públicas con el manejo de problemáticas emergentes como la prostitución y el trabajo infantil, elaborando acciones de intervención cada vez más especializadas.
1990 al presente	<ul style="list-style-type: none"> • Las OSC continúan ejecutando la mayoría de los programas del Sename. • Las OSC desarrollan intervenciones terapéuticas enfocadas en la prevención y promoción de la infancia a través de temáticas como la vinculación familiar, la participación infantil y el desarrollo integral, complementando líneas de protección y reparación dictadas desde el Estado.

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio y Rojas (2010).

plantea la CDN. En la actualidad las OSC no sólo atienden a niños en situación de pobreza económica, sino también para prevenir y reparar otras vulneraciones de derechos.

Las características demográficas de la infancia, de acuerdo al Censo poblacional 2017, se presentan en el Figura 3. Las principales problemáticas que enfrentan los niños son la pobreza, el maltrato, la deserción escolar, el consumo problemático de alcohol y drogas y el embarazo adolescente. De acuer-

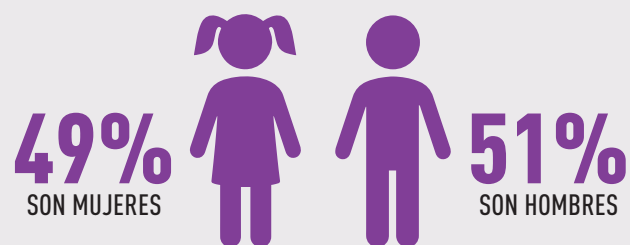
do a la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen) en 2017, uno de cada diez niños se encuentra en situación de pobreza económica y uno de cada cinco vive en condición de pobreza multidimensional¹⁹. De acuerdo a la Casen 2015, por otro lado, el 7,1% de las adolescentes entre 12 y 19 años han sido madres y, según el Servicio Nacional de Drogas y Alcohol (Senda), el 12% de los niños, niñas y adolescentes (NNA) tiene prevalencia de consumo de alcohol y un 15% de drogas (Senda, 2016).

19. De acuerdo a la encuesta Casen 2017, 907.711 niños y adolescentes entre 0 y 17 años viven en condición de pobreza multidimensional, lo que equivale al 22,9% de este segmento etario (Ministerio de Desarrollo Social, 2018).

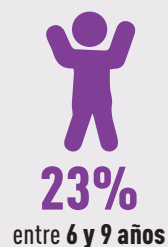


FIGURA 3. LA INFANCIA EN CHILE SEGÚN EL CENSO 2017

4.259.155
son niños, niñas y adolescentes
(entre 0 y 17 años)



Del total de niños, niñas y adolescentes



Fuente: elaboración propia en base al Instituto Nacional de Estadísticas (2018).

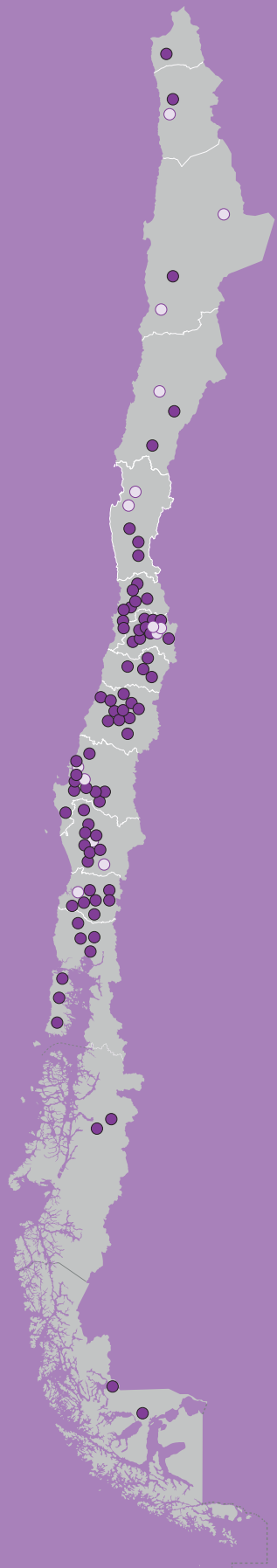


FIGURA 4. PRESENCIA TERRITORIAL DE LAS OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS

- Comunas que son **menos pobres** que el promedio regional
- Comunas que son **más pobres** que el promedio regional

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio y Ministerio de Desarrollo Social (2018).

Foco en los distintos tipos de vulnerabilidad

A excepción de tres, todas las OSC estudiadas fueron fundadas en la Región Metropolitana. A medida que establecieron sus primeros programas, sin embargo, estas organizaciones comenzaron a expandirse para “llenar las carencias de otros territorios”²⁰. Actualmente, la mayor parte de las OSC estudiadas tienen presencia a lo largo del territorio nacional o de manera extendida en una región, preocupándose de “llegar donde nadie más llega”²¹.

Las OSC estudiadas tienen presencia en 119 comunas de todas las regiones de Chile, lo que denota que un número pequeño de organizaciones ha consolidado una amplia cobertura territorial²². Del total de comunas abarcadas por las OSC, 99 de ellas se caracterizan por tener un nivel de pobreza económica por encima de la media regional, lo que indica que estas organizaciones se insertan en comunas vulnerables a nivel local. Asimismo, 74 comunas sobrepasan el promedio de pobreza económica a nivel nacional, apuntando a que su presencia se ve guiada, en parte, por los niveles de pobreza relativos y absolutos de la población.

No obstante, el desmedro socioeconómico de las familias no es el único factor que motiva el trabajo de las OSC, quienes declaran trabajar activamente para responder a toda vulnerabilidad que ponga en riesgo el desarrollo de los niños. Este es el caso de una organización que adapta su

intervención acorde a las características locales: “en Colina llegan adolescentes que se embarazaron de un preso; en La Pintana tienes gente que vive en emergencia total; en Puente Alto es gente que, a nivel de salud mental o relacional, vive en un drama. Cada uno tiene sus temas y hay que considerarlos”²³. Si bien la vulnerabilidad económica es un indicador que, muchas veces, permite focalizar a las OSC a un territorio determinado, una vez insertas, su trabajo toma un enfoque multidimensional.

En esta línea, la mayoría de las OSC estudiadas hacen uso de su conocimiento local para responder a los distintos niveles de complejidad y necesidad de las comunidades donde trabajan. Dado que no existe un estudio acabado sobre la demanda por servicios relacionados a la infancia (Centro de Políticas Públicas UC, 2017), las OSC dependen del trabajo en terreno para focalizar sus programas. Como describe una organización:

“No queríamos caer en [el puntaje de la] ficha de protección social, porque corta a niños que pueden ser súper similares. Lo que hicimos, entonces, fue levantar las características del territorio trabajando con el consultorio de ese sector. Ahí coincidimos con el Chile Crece Contigo y eso marcó un precedente, porque ahora cada vez que partimos en una comuna, nos conectamos con ellos o con el municipio.”²⁴

20. OSC mediana y de diversidad baja.

21. OSC grande y de diversidad alta.

22. Si se toma en cuenta que Chile está dividido en 346 comunas distribuidas en 16 regiones (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

23. OSC pequeña y de diversidad baja.

24. OSC pequeña y de diversidad baja.

En algunos casos, esta focalización ha logrado permear la política pública, al promover una mejor articulación entre políticas de infancia y discapacidad. Lo anterior se puede ejemplificar con el trabajo de una organización, descrito en el Recuadro 2.

Las OSC se proyectan territorial y temáticamente

La mayoría de las OSC estudiadas tiene planes de expansión a futuro. En términos de presencia territorial, las organizaciones buscan expandirse *“hacia donde no hay tantas organizaciones ni aporte visible”*²⁵, pero avanzando gradualmente. Se percibe una necesidad inagotable desde el territorio, lo que es visto como una oportunidad de *“expandir las buenas metodologías y buenas prácticas”*²⁶ para beneficiar a más niños y niñas que no están recibiendo la atención que requieren²⁷.

No obstante, un número de organizaciones declara no tener planes de expansión territorial, favoreciendo, en cambio, la focalización y especialización de sus programas. En ese sentido, una organización declara *“más que expansión, [estamos enfocados en] avanzar hacia un desarrollo sustentable y estándares de calidad”*²⁸. Esto se condice con la visión de otras OSC que ven la expansión como un desafío no prioritario en la actualidad.

RECUADRO 2. INFANCIA EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD

Fundación Coanil nace en 1974 con la misión de favorecer la inclusión y mejorar la calidad de vida de personas en situación de discapacidad intelectual. A la fecha, cuenta con 1.400 trabajadores y cerca de 4.000 usuarios, en alrededor de 52 centros distribuidos de Arica a Castro.

Coanil apunta a una población en situación de discapacidad intelectual vulnerable, correspondiente a distintos rangos etarios, por lo que no está enfocado directamente en la temática infanto-juvenil. No obstante, la fundación colabora activamente en la ejecución de programas del Sename con un enfoque en discapacidad, con once programas residenciales y siete programas ambulatorios especializados.

Coanil ha contribuido a orientar la política pública hacia una mayor articulación entre las aristas de infancia y discapacidad, promoviendo la desinstitucionalización y un mayor accionar de los programas ambulatorios. Como plantea su gerente general, la organización trabaja por *“un diálogo constante, tratando de que se hagan bases un poco más específicas de discapacidad (...), para que salgan más plazas, para trabajar con la familia y brindarles los apoyos psicosociales y terapéuticos necesarios, previniendo a que haya una vulneración de derecho más grave”*.

El aporte de Coanil se resume en su capacidad de abrir espacios de protección a los niños, niñas y adolescentes que se hallan en situación de discapacidad y que han sido vulnerados en sus derechos. A la fecha, este nivel de especialización en las políticas públicas es posible gracias a las décadas de experiencia de la fundación y su permanente colaboración con el Estado.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

En síntesis, las OSC estudiadas efectivamente llegan a aquellos niños y jóvenes que más lo necesitan. Al encontrarse distribuidas por todo el país, pero concentradas en comunas vulnerables, las organizaciones han logrado ampliar la entrega de acciones orientadas al desarrollo de la infancia vulnerable y vulnerada de Chile. Más aún, al considerar las características del territorio, las OSC tienen la capacidad de focalizar sus programas de acuerdo a las distintas necesidades y carencias de las familias.

25. OSC grande y de diversidad alta.

26. OSC pequeña y de diversidad baja.

27. Esta mirada se condice con la de otros actores. De acuerdo a un documento de propuestas interdisciplinarias del Centro de Políticas Públicas UC (2017), a pesar de los esfuerzos del Estado por avanzar en la materia, la institucionalidad todavía no logra articularse de forma adecuada; carece de una mirada integral de los niños y sus familias como sujetos de derecho; no ha sido efectiva en la tarea de prevención de vulneraciones; y cuya oferta de protección especializada ha demostrado ser insuficiente para la demanda existente y para reparar efectivamente el daño.

28. OSC grande y de diversidad alta.

215.452

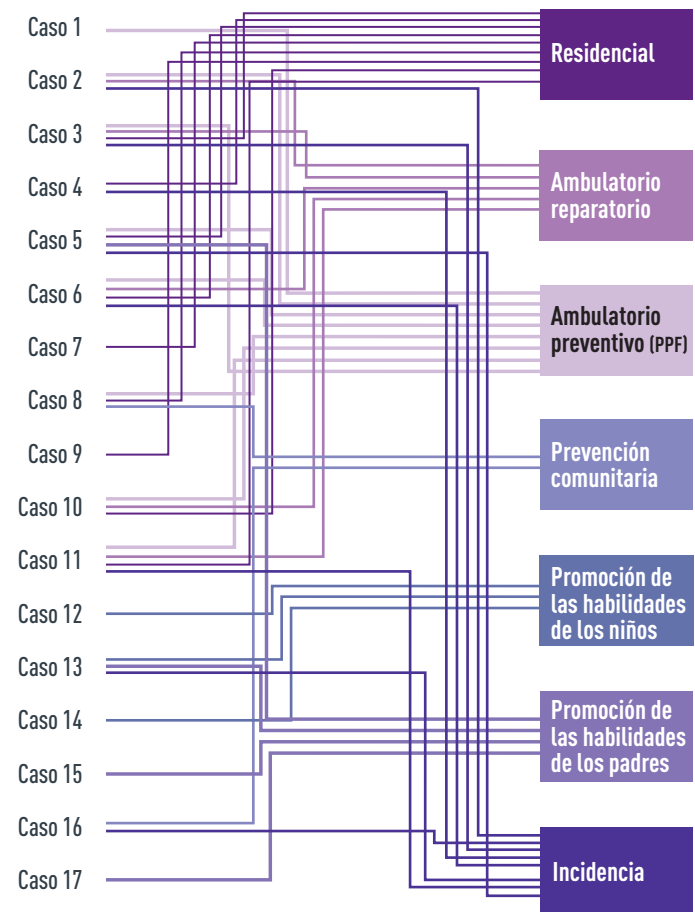
NIÑOS BENEFICIADOS POR LAS OSC ESTUDIADAS

III. LAS OSC COLABORAN CON EL ESTADO Y COMPLEMENTAN SU TRABAJO EN BENEFICIO DE LA INFANCIA

Las OSC estudiadas desarrollan, por un lado, programas en colaboración con el Estado, y, por otro, acciones que complementan su trabajo. Así, ejecutan una variada gama de acciones, entre las que destacan la ejecución de líneas ambulatorias y residenciales del Sename, programas comunitarios de prevención, talleres de promoción de habilidades en los niños y los padres, y acciones de incidencia, como se sintetiza en el Figura 5. Lejos de actuar de manera aislada, cada una de estas líneas programáticas tiene un rol en la matriz de programas de infancia, lo que permite que el sector se desarrolle de manera integral y genere una variedad de aportes que benefician a la sociedad.

En su conjunto, los programas de las organizaciones estudiadas benefician a cerca de 215.452²⁹ niños y niñas de todo el país. No obstante, si bien la cobertura es relevante, tanto las OSC que trabajan junto al Estado, como las que no, logran realizar aportes únicos y concretos a través de las distintas particularidades de sus programas.

FIGURA 5. DIVERSIDAD TEMÁTICA DE LAS OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS



Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

29. Dato recabado a partir de ficha de recursos aplicada en entrevistas y validado por última memoria disponible de cada OSC.

Contribución de las OSC que colaboran con el Estado

El aporte de los organismos colaboradores del Sename se desprende de dos ámbitos principales. Primero, la cobertura que se alcanza gracias a la presencia territorial de estas organizaciones, permitiendo que las líneas programáticas del Sename lleguen a miles de niños y niñas de Chile. Como

se puede inferir de la Tabla 9, las OSC son las principales ejecutoras de la mayoría de los programas del Sename.

En términos numéricos, a marzo de 2018 se observó que, de los 1.369 programas pertenecientes a la línea de Protección de Derechos, 1.080 proyectos a lo largo de todo el país fueron adjudicados a un total de 147 organizaciones de la sociedad civil.

TABLA 9. PORCENTAJE DE PROGRAMAS DEL SENAME EJECUTADOS POR OSC

Programas de protección de derechos del Sename	% Ejecutores OSC
Programa de protección especializada en explotación sexual comercial infanto-adolescente	100%
Programas especializados en niños en situación de calle	100%
Programa de intervención especializada en conductas abusivas de carácter sexual	100%
Programas ambulatorios de discapacidad	100%
Programa de reparación del abandono para la integración	100%
Familia de acogida con programa de protección	97%
Programa de prevención focalizada	97%
Programas de protección especializada en maltrato y abuso sexual infantil	96%
Centros residenciales	96%
Programa de diagnóstico ambulatorio	95%
Programa de representación jurídica	93%
Programa de intervención integral especializada	93%
Programa de protección especializada en intervención educativa	91%
Familia de acogida	89%
Programa de protección especializada en consumo problemático de alcohol y/u otras drogas	81%
Oficina de protección de derechos	0%

Fuente: elaboración propia en base al Catastro de la Oferta Programática de la Red Sename (marzo, 2018).

*En esta tabla se han excluido los programas CLA, PIB, PRE, PPE y el de subvención PER, los cuales suman 155 proyectos.

*Estos programas solo consideran las líneas de protección de derechos del Sename. Ni las líneas de adopción o justicia juvenil del Sename, ni otros programas del Estado se consideraron para su elaboración.

Por su parte, los once organismos colaboradores considerados en este estudio se adjudicaron 330 programas, de los cuales 67 corresponden a centros residenciales.

Más allá de la cobertura, por otra parte, las OSC desarrollan en sus programas tres particularidades que añaden valor a lo establecido por las orientaciones técnicas, como se ilustra en la Figura 6 y se ejemplifica en los Recuadros 3 y 4.

Una primera particularidad que destaca, dentro de las OSC estudiadas, es el trabajo con las familias. Tanto organizaciones ejecutando programas residenciales como ambulatorios han puesto el foco en potenciar las habilidades parentales de los cuidadores principales³⁰. En el caso de cuatro organizaciones, esto se lleva a cabo mediante sesiones de intervención familiar adicionales, en un trabajo terapéutico realizado domiciliariamente. Esto significa un esfuerzo importante para muchas organizaciones, ya que las familias pueden vivir a horas de la institución, especialmente en zonas rurales.

En otros casos, esto se lleva a cabo mediante el trabajo preventivo con familias en riesgo social, como es el caso de la organización descrita en el Recuadro 3. Teniendo en consideración este desafío, otra organización habilitó espacios de juego en sus residencias, donde se le enseña a padres e hijos a jugar juntos para establecer un vínculo durante las visitas.

FIGURA 6. PARTICULARIDADES REPORTADAS POR LAS OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS



Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

30. Esto es particularmente relevante al considerar que los lineamientos públicos de desinstitucionalización y reunificación familiar son insuficientes y parecen no tener un impacto positivo (Centro UC de la Familia, 2017).



RECUADRO 3. FORTALECIENDO A LA FAMILIA PARA QUE PERMANEZCA UNIDA

En paralelo a sus programas de protección y reparación de vulneraciones, Aldeas Infantiles está impulsando un eje preventivo. Por medio de Programas de Fortalecimiento Familiar, la institución busca trabajar con familias en riesgo social para prevenir la vulneración de derechos, la pérdida del cuidado parental y fortalecer las capacidades de crianza dentro de la familia.

Estos programas surgen de la larga experiencia de trabajo con niños institucionalizados y la motivación de evitar las causas por las que los niños llegan a las Aldeas. En palabras de la directora ejecutiva de la organización, *“podrías evitar que el chico salga de su casa, podrías trabajar con esa familia, habilitarla, generar procesos de intervención temprano que impidan tener más niños en residencias”*.

Actualmente se han implementado cuatro proyectos en Antofagasta, Santiago, Carahue y Chillán, con un diseño capaz de adaptarse a las distintas realidades locales desde la lógica comunitaria y de un trabajo estrecho con las redes. Como describe su directora, *“en Antofagasta se trabajaba con los campamentos, fortaleciendo a la familia en sus habilidades parentales, haciendo de puente para que encuentren trabajo, o para que se inserten localmente en el caso de los extranjeros, por ejemplo. En otros se pone más el foco en empoderar a los niños, como con la participación de los chicos en comunidades en el sur”*. Con ello se logra empoderar tanto a las familias como a las comunidades.

Esta, junto a otras incipientes iniciativas preventivas, son el ejemplo del sello que caracteriza a las OSC que trabajan por la infancia, el cual constituye un aporte único al trabajo con las familias, ya que no cuentan con promoción o financiamiento del Estado. *“Son líneas que el Estado hoy día no está implementando y no está promoviendo”*, destaca su directora.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

Una segunda particularidad destacada es la realización de acciones complementarias al cuidado para inculcar habilidades en los niños y niñas. En el caso de las residencias, el enfoque en la educación formal es un aspecto relevado que se fomenta a través de esfuerzos hacia la escolarización de los niños y un mayor reforzamiento post jornada escolar³¹. Ejemplo de esto es una organización que cuenta con un profesor en cada residencia durante la tarde (ver Recuadro 4) y otra institución que facilita talleres que entregan herramientas específicas como reparación de bicicletas.

Otro tipo de acción complementaria se expresa en actividades de índole formativo y recreativo. El facilitar talleres de deporte, arte o música, de manera cotidiana, se concibe como una instancia para dar oportunidades para el desarrollo personal a los niños. Una particularidad que sobresale, en este sentido, es el caso de una organización que cuenta con un profesor de educación física que no solo fomenta el deporte, sino que también inculca la auto superación y el trabajo en equipo a través del juego.

Una tercera particularidad destacada es la capacidad de adaptar procesos para dar una atención personalizada a cada niño. Ir más allá de lo estipulado por las orientaciones técnicas, en estos casos, se traduce en realizar procesos de seguimiento más extensos posterior al egreso oficial, ofrecer mayor apoyo terapéutico e invertir en la salud mental de los niños y niñas, entre otros. La desmasificación de la intervención, asimismo, es otro elemento destacado por las OSC en la personalización de programas residenciales. Al menos tres organizaciones

RECUADRO 4. DANDO VIDA AL SELLO EDUCATIVO DE LAS OSC DE INFANCIA

Fundamor nace hace 53 años por una iniciativa de la Congregación de Santa Cruz, para apoyar a la infancia en riesgo social. A la fecha, su accionar consta de tres residencias altamente personalizadas, basadas en un modelo de casa familiar, un Programa de Prevención Focalizado (PPF, de la línea Sename) y un programa de prevención comunitaria, de iniciativa propia.

En su constante proceso de búsqueda para mejorar el trabajo que realiza con niños, niñas y sus familias, Fundamor ha establecido un nexo entre las dificultades relacionadas al proceso de aprendizaje, adaptación y vínculos, y la interferencia emocional de los niños producto del maltrato y abuso. Por esta razón, la educación de los niños y niñas es un aspecto fundamental impulsado por la fundación. De esta manera, cada programa cuenta con un psicopedagogo, profesional responsable de articular las necesidades de los niños con el sistema formal. Además, todas sus residencias cuentan con un profesor para apoyar el proceso de formación. Por otro lado, cuatro niños que residen en la institución asisten a colegios Montessori, metodología que apunta al aprendizaje a través de la autonomía, aspecto esencial en el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes institucionalizados. Esto es posible gracias a una beca internacional y la colaboración de los colegios en el co-pago de la mensualidad.

Su principal motivación al desarrollar este trabajo es acompañar a los niños en su vida cotidiana y académica, acortar la brecha de aprendizajes con respecto al resto de los niños y facilitar su inclusión social a través de la educación. Como plantea la directora ejecutiva de la fundación, *“los niños entran con una brecha académica gigante. Cuando recibimos a un niño, lo más probable es que entre los derechos gravemente vulnerados, el primero es su derecho a la educación.”*

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

31. De acuerdo a la caracterización de niños, niñas y adolescentes de la red Sename, publicada en el Anuario Estadístico 2016 (Sename, 2017), el 49% de los adolescentes entre 14 y 18 años cursaba enseñanza media para ese entonces. Este es un indicador del alto nivel de desescolarización que viven los niños del sistema.

tienen modelos de casa familiar, con un máximo de seis a ocho niños (ver Recuadro 5), donde se pretende continuar la rutina de “cualquier niño en cualquier casa”³².

En la primera encuesta de Desarrollo Humano en niños, niñas y adolescentes en Chile (Unicef, 2018) los tres aspectos más destacados por los niños como más determinantes de su

felicidad son: (1) tener una familia cariñosa; (2) poder lograr sus metas y sueños; y (3) hacer las cosas que les gustan. Por lo tanto, los esfuerzos de las OSC por potenciar el vínculo de las familias, entregar herramientas de formación y facilitar la recreación, son particularmente importantes en el trabajo con niños que han sido judicializados. Consecuentemente, aun si el Sename pudiese absorber la cobertura de las organizaciones estudiadas, en este proceso se perderían ciertas características intrínsecas al trabajo de las OSC, las que varían considerablemente dependiendo de su enfoque, conocimiento del territorio y de las necesidades de sus usuarios.

RECUADRO 5. LA PERSONALIZACIÓN DE LA PROTECCIÓN

Luego de una rigurosa evaluación de dos años de duración, el Hogar de Cristo elaboró un modelo técnico de intervención basado en evidencia para ejecutar una residencia especializada y terapéutica para jóvenes con necesidades múltiples y complejas. El modelo se basa en 90 recomendaciones resultantes de la investigación realizada y validadas por diversos expertos nacionales e internacionales.

Desde abril de 2018, el Hogar de Cristo, a través de la Fundación Paréntesis, comenzó a implementar y a evaluar el impacto de esta nueva propuesta de modelo de intervención en dos residencias pilotos ubicadas en Santiago y Valparaíso.

Un sello transversal de este nuevo modelo de intervención es entregar una atención personalizada y de calidad a los jóvenes que ingresan. Esto se constata, entre otras cosas, por medio de una capacidad máxima de atención de diez jóvenes, apoyo terapéutico y personalizado –al contar con una figura de tutor, que tiene a cargo tan sólo tres jóvenes, a diferencia de las educadoras de trato directo que pueden llegar a tener más de diez– y, a través del desarrollo de planes de vida interdependiente³³ para aquellos jóvenes que no podrán reinsertarse familiarmente.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

Contribución de las OSC que complementan al Estado

El aporte de las OSC que trabajan en paralelo al Estado tiene una naturaleza distinta, ya que emana de programas que no existirían sin los esfuerzos de las propias organizaciones que los desarrollan. En ese sentido, podemos considerarlo un aporte “neto” de la sociedad civil. A pesar de esta diferencia conceptual, las particularidades más reportadas por estas OSC son similares, en parte, con aquellas previamente descritas –el trabajo familiar y el desarrollo integral de la infancia–, aunque toman distintas formas.

El trabajo con las familias se realiza, mayoritariamente, en programas de parentalidad positiva con infancia temprana, con el fin de fortalecer las habilidades parentales y promover

32. OSC mediana y de diversidad media.

33. Sobre las modalidades de egreso de los residentes, además de la reunificación familiar, los adolescentes tienen la posibilidad de prepararse directamente para la vida independiente, viviendo en la residencia hasta cumplir la mayoría de edad mientras se les entrega herramientas educacionales, laborales y sociales para maximizar sus capacidades de inclusión (Hogar de Cristo, 2017).

el componente de vinculación entre el niño o niña y su cuidador principal. Dos organizaciones estudiadas realizan este trabajo mediante intervenciones lúdicas, entregándole herramientas a los padres, madres y cuidadores para que establezcan vínculos con sus niños a través del juego y sean capaces de fortalecer este lazo en paralelo al programa, como es el trabajo de una de las organizaciones estudiadas y que se describe en el Recuadro 6.

El desarrollo integral de la infancia, por otro lado, se promueve mayoritariamente a través de iniciativas recreativas de tipo cultural y deportivas, con el objetivo de que los niños y niñas “salgan con algo distinto al crear y ver lo que pueden llegar a ser”³⁴ y reciban herramientas para un aprendizaje más rápido, con confianza y seguridad. Así, las organizaciones estudiadas desarrollan distintas acciones, entre las que destacan programas comunitarios deportivos, talleres de música, laboratorios de ciencia, clases de robótica y espacios interactivos inspirados en museos internacionales que entregan oportunidades a las que muchos niños y niñas no tendrían acceso de otra manera.

En resumen, el trabajo familiar y el desarrollo integral de la infancia son dos importantes aspectos con los que las OSC complementan las líneas de trabajo del Estado. Estos ejes juegan un papel central en la prevención de vulneraciones que llegan al sistema de protección para ser intervenidas. Las OSC trabajando en paralelo al Estado, por lo tanto, no solo aportan a la variedad de acciones disponibles para la infancia, sino que despliegan iniciativas orientadas a mejorar el desarrollo de los niños y sus familias en pos de prevenir conductas que requerirán un futuro trabajo terapéutico más complejo³⁵.

RECUADRO 6. CREANDO UN MODELO PROPIO DE INTERVENCIÓN CON FAMILIAS

Infancia Primero comienza sus primeras acciones el año 2006 con la iniciativa de dos doctoras de los Centros de Salud Familiar Áncora UC, que deciden implementar una intervención con un enfoque promocional y familiar desde la atención primaria.

Su intervención consiste en que las familias se inscriben voluntariamente para participar de una sesión grupal donde hay niños de edades similares. Durante la sesión se viven tres momentos principales: “un momento de juego libre, donde se puede explorar la sala y el material dispuesto para eso. Después hay un momento para la promoción del lenguaje, con un componente vincular, en que se busca instalar la metodología de la lectura dialogada, con cantos y cuentos. Finalmente, hay un tercer momento de conversación con los cuidadores, donde se abordan distintas temáticas relacionadas con el desarrollo, la parentalidad y la crianza, entre otras.”

Para replicar el programa y asegurar su eficacia, la fundación cuenta con un exigente proceso de certificación con 80 horas de formación que incluyen capacitaciones teóricas y pasantías en terreno.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

IV. LAS OSC CREAN SOLUCIONES INNOVADORAS, PERTINENTES Y FLEXIBLES PARA EL DESARROLLO DE LA INFANCIA

En el diseño e implementación de sus líneas programáticas, las organizaciones de la sociedad civil toman en cuenta las características de cada niño y del territorio donde se insertan. De esta manera, las OSC estudiadas se esfuerzan permanentemente por generar acciones innovadoras, pertinentes y de implementación flexible, que contribuyan a una mejora en la calidad de vida los niños y familias que participan de sus programas.

34. OSC grande y de diversidad baja.

35. De acuerdo a Contreras, Rojas y Contreras (2015), a diferencia de lo que sucede en Chile, en casos exitosos a nivel internacional el Estado otorga prioridad al enfoque preventivo, centrándose en el fortalecimiento de factores protectores en la familia y la comunidad.

Creación de soluciones innovadoras

La innovación, entendida como la creación de nuevas soluciones a necesidades percibidas en el desarrollo de la infancia, juega un rol fundamental en el accionar de las OSC estudiadas. En su mayoría, las OSC reportan gran apertura a buscar nuevas respuestas a problemas y describen esfuerzos constantes por generar soluciones innovadoras que perfeccionen la efectividad de sus intervenciones.

El ciclo de diseño, incubación e implementación de una innovación no siempre se completa de principio a fin en la misma OSC. Como se desprende de la Tabla 10, es posible identificar tres fuentes en el origen en este proceso: internas, a partir de alianzas y externas.

En primer lugar, el mayor número de innovaciones identificadas en el estudio son generadas internamente para satisfacer una necesidad percibida por la misma organización. Segundo, hay un número importante de innovaciones que surgen y se desarrollan en alianzas entre dos o más organizaciones. Tercero, hay organizaciones que deciden traer innovaciones diseñadas en el extranjero, adaptarlas e implementarlas en el territorio –como describe el Recuadro 7, en referencia a una OSC que implementó en Chile un programa de parentalidad desarrollado en Estados Unidos–.

La función que cumplen estas innovaciones varía dependiendo de las características de la OSC y sus usuarios. No obstante, un número importante se enfoca en potenciar el desarrollo de los niños con terapias alternativas (con animales, horticultura, danza, música, entre otros). Asimismo, el ya mencionado énfasis familiar también se observa en la innovación, con

TABLA 10. ORIGEN Y FUNCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS

Origen de la innovación	Número de acciones	Ámbito de la innovación
Interno	19	<ul style="list-style-type: none"> • Terapias para niños (6) • Recreación y promoción (5) • Trabajo con familias (4) • Liderazgo de los niños (2) • Trabajo con la comunidad (1) • Educación (1)
Alianzas	13	<ul style="list-style-type: none"> • Recreación y promoción (4) • Terapias para niños (2) • Mejora a la gestión e infraestructura (2) • Educación (2) • Trabajo con familias (1) • Liderazgo de los niños (1) • Trabajo con la comunidad (1)
Externo	10	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo con familias (6) • Recreación y promoción (2) • Terapias para niños (1) • Trabajo con la comunidad (1)
Total	42	

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

diversos programas creados para facilitar la crianza positiva y, en el caso de residencias, la restitución del derecho a vivir en familia mediante la regeneración de vínculos.

Innovar no es un proceso simple. Requiere de recursos, personal, creatividad y flexibilidad. Sin embargo, como relatan dos organizaciones, es necesario “*soñar el mejor servicio y después ver cómo hacerlo*”³⁶ y “*hacer cosas que no se hacen para ir un paso más allá*”³⁷. En ese sentido, la mayor parte de las OSC declara que innovar no solo es importante, sino que es necesario en pos de mejorar la calidad de vida de los niños y niñas que pasan por sus programas.

Por otro lado, proponer e incidir en la política pública es otro motor importante que promueve la innovación en las OSC de infancia. La posibilidad de “*probar localmente programas externos que ya tienen evidencia*”³⁸ y pilotear acciones a pequeña escala es una motivación que prima en organizaciones pequeñas, además de difundir buenas prácticas y resultados asociados.

Diseño de acciones pertinentes

En el diseño de sus programas, las OSC estudiadas declaran incorporar diversos factores para garantizar la cercanía con sus usuarios, la pertinencia de sus acciones y, consecuentemente, los resultados esperados. Entre estos elementos priman la visión de los niños y sus familias.

RECUADRO 7. INNOVANDO CON PROGRAMAS EXTRANJEROS

Fundación Niños Primero nace en 2015, cuando sus fundadores conocen el programa Padres e Hijos en Casa (PCHP por sus siglas en inglés) en Estados Unidos y deciden implementarlo en Chile.

El programa consiste en la realización de dos visitas domiciliarias semanales, por un total de 46 semanas, en las que una monitora se reúne por 30 minutos con un niño de entre 2 y 4 años y su cuidador principal. El fin de este encuentro es facilitar la vinculación a través del juego, por lo que, en cada visita, la monitora trae consigo un juguete o un libro de carácter didáctico y una guía para su utilización. Con el objetivo de empoderar al cuidador para que se convierta en el principal educador del niño, la monitora guía la interacción, pero se mantiene al margen de la actividad. Finalizando la intervención, la familia se queda con el material y puede continuar utilizándolo.

El programa cuenta con una trayectoria de más de 50 años de eficacia comprobada por cuatro evaluaciones de impacto en Estados Unidos. En su implementación en Chile, Niños Primero es monitoreada a través de visitas anuales de representantes de PHCP, quienes revisan el desarrollo del programa y capacitan al personal para lograr su estandarización.

Adicionalmente, la fundación creó un sistema de seguimiento en línea para monitorear las visitas realizadas. A través de la plataforma EKID, las monitoras utilizan una aplicación en sus celulares para registrar cada vez que entran y salen de una visita y describir lo ocurrido en ella.

Niños Primeros tiene presencia en Puerto Varas, Curacaví, Panquehue, Cerro Navia y Renca, donde trabajan junto a más de 200 familias generando vínculos directos entre el programa y las redes locales de infancia temprana –el consultorio, Chile Crece Contigo y los municipios–.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

Casi todas las OSC destacan la importancia de adaptar el diseño de sus programas para entregar una atención personalizada a cada niño. En una fase previa a la intervención, por ejemplo, dos organizaciones realizan jornadas de capacitación al personal en base al perfil de los niños que ingresan. Esto se determina con un diagnóstico inicial que conlleva a la adaptación de la intervención.

36. OSC pequeña y de diversidad baja.

37. OSC pequeña y de diversidad baja.

38. OSC pequeña y de diversidad baja.

En la ejecución de los programas, por otro lado, otras dos OSC destacan por el uso de metodologías participativas para retroalimentar el desarrollo de sus acciones. Así, una organización incorpora la visión de sus usuarios por medio de *focus groups* con los niños y sus familias, y otra construye reglas de buen trato junto a los niños para fortalecer su colaboración con el personal. En el Recuadro 8 se describe el caso de una OSC que está creando una aplicación móvil, desarrollada por los mismos niños, para integrar a niños migrantes.

Evaluación e implementación flexible de las acciones

El poder diseñar acciones en base a la visión de cada familia, niño y territorio es posible gracias a la flexibilidad y autonomía de estas organizaciones. Parte esencial del proceso de adaptación de los programas es contar con mecanismos que indiquen dónde es necesario hacer cambios para optimizar los resultados.

Las OSC estudiadas cuentan con diversos métodos de estudio y evaluación, sintetizados en la Tabla 11. El monitoreo de los programas es realizado por todas las OSC analizadas, quienes enfatizan la importancia de hacer seguimiento al trabajo en terreno. Para facilitar este proceso, una organización pequeña, pero con presencia en distintas regiones, creó una aplicación móvil georeferenciada donde las monitoras de sus programas siguen una serie de pasos para dar cuenta de su trabajo³⁹ (ver Recuadro 7).

Si bien el monitoreo es realizado transversalmente por las OSC, la evaluación de resultados es más valorada y relevada

RECUADRO 8. SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA LA INTEGRACIÓN DE MIGRANTES DESDE LA MIRADA DE LOS NIÑOS

La Fundación Ciudad del Niño, con financiamiento de la Fundación Colunga, está desarrollando una aplicación móvil que busca conectar e integrar a niños y niñas migrantes a la sociedad.

Kelmy: una App para la inclusión social de niñas migrantes y refugiadas, es un proyecto dirigido a niños desde los ocho años, que entregará información sobre servicios de salud, educación y actividades culturales para niños.

En el proceso de formulación del proyecto se desarrollaron, por un lado, talleres con jóvenes chilenos y migrantes y, por otro, talleres con sus padres y madres. En esta línea, la aplicación será desarrollada por los mismos niños, lo que permitirá generar procesos participativos con ellos y sus familias en relación con sus comunidades y la oferta comunal de servicios (Fundación Colunga, 2017).

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

en el discurso de los organismos colaboradores del Sename. En cinco casos, estas evaluaciones se realizan mediante la aplicación de instrumentos generados por las mismas organizaciones, quienes sostienen que su foco está en obtener resultados que evidencien una mejora en la calidad de vida de los niños, más allá del detalle de la intervención. En términos comparativos, esta diferencia puede ser explicada por el nivel de urgencia que se percibe respecto a la necesidad de cambios en la vida de los niños.

Otro tipo de evaluación destacada por las organizaciones es la percepción de los usuarios respecto a sus programas. En

39. Para esta OSC el cumplimiento del programa es clave para la posterior evaluación de sus resultados.

TABLA 11. MECANISMOS DE ESTUDIO Y EVALUACIÓN UTILIZADOS POR LAS OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS

Mecanismos		Total OSC
Monitoreo de procesos		17
Área de estudios		12
Evaluación	Evaluación de resultados	12
	Evaluación de visión de los usuarios	12
	Evaluación de impacto	5

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

ese sentido, al menos cuatro organizaciones realiza encuestas para “comparar los resultados reales y los resultados percibidos por los usuarios”⁴⁰. Otro mecanismo de esta índole es la elaboración de bitácoras de los niños, para incorporar su propia visión respecto a su avance. El conseguir la satisfacción de los niños y niñas y sus familias es un objetivo central para la mayoría de las organizaciones.

La evaluación y sistematización tienen como objetivo principal brindar herramientas a la organización para adaptar sus procesos hacia una mejora en los resultados esperados. Tanto las OSC trabajando junto al Estado, como aquellas que operan independientemente, canalizan estos esfuerzos en pos de desencadenar un cambio en la vida de niños y familias que pasan por sus programas. Para esto realizan un trabajo constante de auto cuestionamiento y evaluación, con la mirada puesta en lograr resultados que beneficien a la infancia.

40. OSC mediana y de diversidad baja.

En síntesis, la implementación de innovaciones para el desarrollo de la infancia es un aporte constante de las OSC. Al trabajar con flexibilidad, autonomía y conocimiento local, las organizaciones tienen la capacidad de identificar necesidades, generar soluciones específicas y asumir los riesgos de su implementación. Dado su mayor nivel de burocracia y responsabilidad hacia los contribuyentes, el Estado no tiene la flexibilidad ni la libertad de innovar al ritmo que lo hacen las OSC. En ese sentido, la innovación se plantea como un imperativo ético en el trabajo por el desarrollo de la infancia desde la sociedad civil.

V. LAS OSC MOVILIZAN RECURSOS POR EL DESARROLLO DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES DE CHILE

Las OSC levantan, movilizan y gestionan recursos, tanto del sector público como del sector privado, para el trabajo en infancia. Estos recursos, de índole material y humano, hacen posible el desarrollo de acciones que benefician a miles de niños y niñas en todo el país.

Recursos materiales

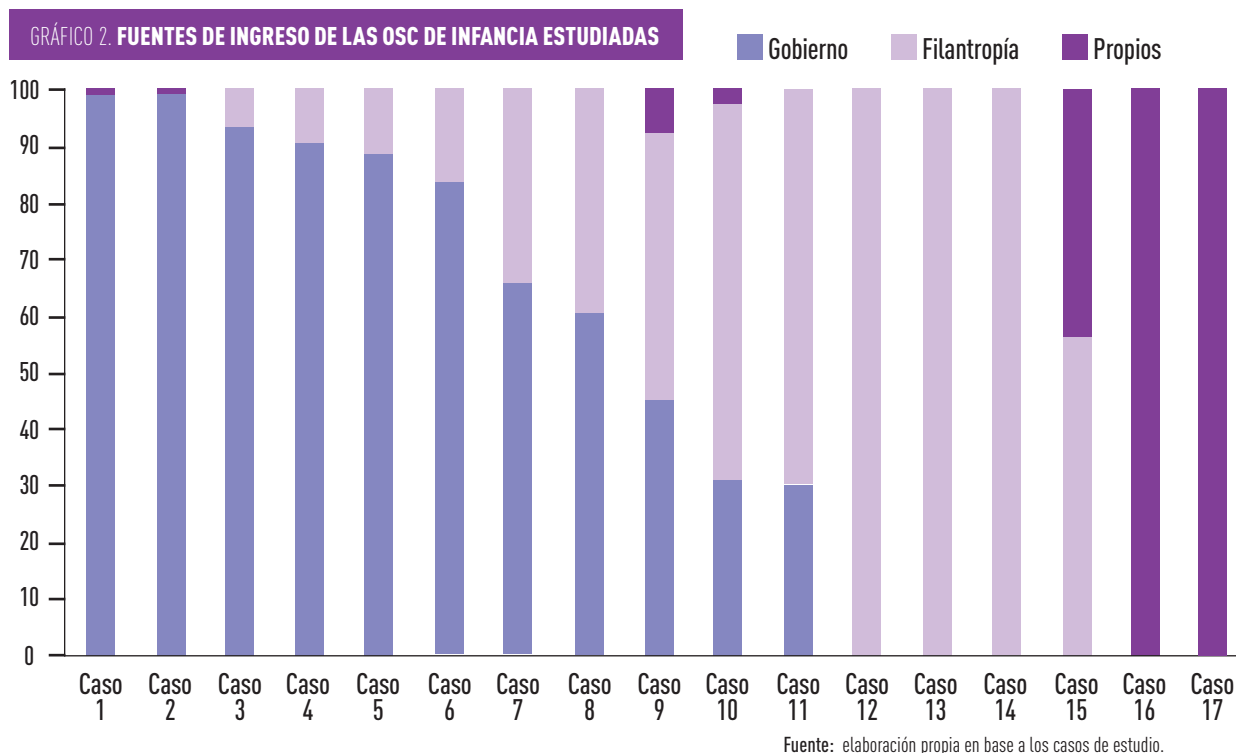
Fuentes de ingreso

Los recursos materiales de las OSC estudiadas provienen de tres principales fuentes: ingresos del gobierno, filantropía y, en menor medida, ingresos propios. De las OSC estudiadas, 17 reportan recibir financiamiento privado (lo que considera

ingresos propios y/o filantropía), 11 reciben financiamiento público y 11 financiamiento mixto, como ilustra el Gráfico 2. Del total de organizaciones, solo dos funcionan casi completamente con financiamiento público.

Especialmente en el caso de las residencias, los organismos colaboradores estudiados declaran la necesidad de recaudar fondos privados para cubrir el costo de lo estipulado por la licitación. De acuerdo al documento Estudio de Gastos Efec-

tivos por Niño(a) y Adolescente en Residencias Atendidas por Organismos Colaboradores del Sename (Focus, 2017), el gasto promedio mensual por niño, niña y adolescente, en la muestra de organizaciones consideradas⁴¹, alcanza los \$685.000. Los ingresos por subvención, en este caso, solo financian el 45% de este monto. Esta relación es consistente con los datos recopilados en esta investigación, que estima que el 54% del gasto residencial per cápita es cubierto por las organizaciones estudiadas.



41. Este número equivale al promedio de gastos por NNA de las 25 residencias administradas por las 11 organizaciones pertenecientes a la Mesa de Residencias.

En el caso de los programas ambulatorios, la gran mayoría de las OSC declara poder cubrir el costo per cápita de la intervención licitada con la subvención. Sin embargo, un número de organizaciones enfatiza que esto no es suficiente para realizar intervenciones de calidad y efectivas a largo plazo, especialmente en zonas aisladas donde la movilización es más costosa y el trabajo directo con las familias se ve dificultado por las limitaciones financieras. Es por esto que tres organizaciones declaran complementar entre 10% y 35% el costo total de la intervención ambulatoria, con el objetivo de mejorar la calidad de sus acciones y realizar mayor trabajo domiciliario y terapéutico.

El financiamiento externo al que otorga el Sename proviene, de mayor a menor escala, de donaciones, alianzas con otras instituciones, el patrimonio de la organización, la venta de servicios y la postulación a otros fondos estatales. Sin los esfuerzos de estas organizaciones, estos fondos no serían movilizados hacia los 215.452 niños que participan de sus programas, por lo que el levantamiento de recursos es, en sí mismo, un aporte al desarrollo de la infancia.

Levantamiento de recursos a través de alianzas

Las OSC estudiadas han diversificado sus fuentes de ingresos considerablemente en las últimas décadas, en gran parte gracias a la concreción de alianzas de diversa índole con universidades, otras entidades y empresas, las que agregan valor a su trabajo con los niños. De las organizaciones estudiadas, todas declaran participar en algún tipo de alianza con universidades, centros de estudios, empresas u otras OSC. Ya que la mayoría cuenta con más de una alianza,

la Tabla 12 sintetiza las distintas interacciones mencionadas por las organizaciones estudiadas.

Las alianzas con universidades son, por lejos, las más prominentes, con 52 casos. Las OSC estudiadas trabajan en alianza con 26 universidades y centros de formación nacionales y tres universidades internacionales⁴². Los dos objetivos principales de estas relaciones, son, primero, incorporar a practicantes en el desarrollo de las acciones de la OSC, para complementar el trabajo del personal e instruir a una nueva generación en el trabajo con foco en la infancia. Segundo, la realización de investigaciones y estudios para sistematizar el trabajo de la organización. Un ejemplo de esta interacción es el caso de una OSC que está construyendo un centro comunitario de prevención en conjunto con una universidad, integrando a 30 alumnos y cinco académicos de las carreras de arquitectura y trabajo social en su planificación.

TABLA 12. ALIANZAS ENTRE OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS Y OTRAS ENTIDADES

Tipo de alianza	Número de alianzas
Universidades y centros de formación	52
Empresas	36
Otras OSC	7
Centros de estudio	4
Total	99

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

42. Hay universidades que están en alianza con más de una organización. Por ejemplo, la Universidad Católica tiene alianzas con seis OSC, la Universidad de Chile con cinco, la Universidad Austral con tres, entre otras.

Las alianzas con empresas también juegan un rol importante al complementar los ingresos de las OSC de diversas maneras. Por un lado, la realización de actividades deportivas, culturales y educativas son aspectos relevados y facilitados a través del apadrinamiento de distintas entidades. Esto se concreta, en el caso de dos organizaciones, con la donación de pasajes en bus y avión para facilitar el transporte de los niños a parques de diversiones en zonas alejadas de los programas. Por otro lado, una organización recalca que los niños y niñas de sus residencias pueden contar con uniformes escolares nuevos todos los años gracias a la donación anual de una empresa manufacturera.

Por último, la colaboración con otras organizaciones se traduce en un número de acciones como la realización de estudios, la recolección de alimentos para las residencias, la creación de mecanismos de mejora en la gestión de las OSC y la generación de nuevos proyectos financiados a través de estas alianzas.

Estrategias de sostenibilidad

El desarrollar estrategias de sostenibilidad, que permitan levantar fuentes de ingreso permanentes y generar financiamiento constante, es de alta importancia para la mayoría de las organizaciones. En ese sentido, al menos dos organizaciones estudiadas cuentan con un comité de desarrollo encargado de captar donaciones y buscar alianzas de manera permanente. En términos específicos, otra organización recauda fondos para la educación de los niños a través de un sistema de apadrinamiento internacional donde socios de todo el mundo realizan aportes monetarios mensuales.

En esta misma línea, se evidencian diversos mecanismos para asegurar el uso optimizado de los recursos. Ya sea mediante la planificación centralizada del presupuesto anual con asesoramiento externo, la utilización de infraestructura existente en desuso o sub-uso o el establecimiento de un plan de proveedores para abaratar costos, la gran mayoría de las OSC plantea que la asignación de recursos a las distintas acciones pasa por un proceso de escrutinio estratégico.

Estas acciones son realizadas con el objetivo de canalizar la mayor cantidad de recursos hacia el desarrollo de los niños y niñas. Por tanto, las OSC se preocupan de que estos sean utilizados de manera óptima, lo que es posible gracias a su flexibilidad e independencia. En esta línea, el Recuadro 9 describe la estrategia que una OSC ha tomado para optimizar sus gastos.

Financiamiento constante: el principal desafío de las OSC de infancia

A pesar de los diversos planes de levantamiento de fondos, estrategias de sostenibilidad y mecanismos de optimización de recursos observados, la falta de financiamiento es el principal desafío destacado por las OSC estudiadas. Especialmente para las organizaciones que están ejecutando programas residenciales del Sename, el déficit presupuestario significa una carga importante para su trabajo. En ese sentido, varias organizaciones destacan que “*las exigencias no se comparecen con los recursos entregados*”⁴³ y que se vive un estado crítico por la inestabilidad del financiamiento público.

43. OSC grande y de diversidad alta.

RECUADRO 9. **UN EJEMPLO DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS A TRAVÉS DE LA RECUPERACIÓN DE LOS ESPACIOS COMUNALES**

Fundada en 2012, Ganémoste a la Calle busca educar, integrar y desarrollar buenos hábitos de vida en niños y jóvenes vulnerables a través del deporte. Su programa, además, promueve un mayor sentido de pertenencia y cuidado de los niños y niñas hacia sus barrios.

La organización desarrolla sus acciones mediante una vinculación directa con las municipalidades, lo que le permite que estas sean atingentes y pertinentes a cada comunidad. El diseño de su programa se basa en una colaboración territorial con los municipios, al rescatar, reacondicionar y administrar espacios deportivos públicos que se encuentran en desuso. De acuerdo al coordinador general de la organización, *“las municipalidades hoy día tienen mucha infraestructura, construyen mucho, pero muchas veces no tienen la capacidad financiera ni de gestión para poder darle el fin para el cual la infraestructura fue hecha (...). Ahí es donde nosotros entramos e instalamos el programa con el propósito de atraer el deporte, sacar los niños de la calle y darles una oportunidad mejor”*.

Esta forma de recuperar espacios, dándoles un fin deportivo, no solo es un beneficio para los niños, niñas y comunidades, sino que también ejemplifica cómo las OSC optimizan sus recursos, evitando, en este caso, el costo de pagar por la infraestructura a utilizar.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

Sin embargo, los organismos colaboradores del Sename no son los únicos que sufren por la falta de financiamiento constante. En el caso de más de una OSC no vinculada al Estado, se percibe que la falta de recursos responde a una valoración no correspondida por parte de la sociedad. En palabras de una organización:

“A mí lo que me da más lata de todo es que tenemos que estar preocupados de tener plata para pagar sueldos. Esa parte es una tortura que yo encuentro que no debería existir. Porque nosotros desde la sociedad civil además estamos cubriendo de manera un poco más rápida todas las áreas que la política pública y que el Estado no es capaz de cubrir.”⁴⁴

En resumen, las OSC realizan un aporte concreto y sustancial al movilizar recursos materiales hacia el desarrollo de los niños y niñas del país. Gracias a su carácter privado e independiente, las organizaciones tienen la capacidad de levantar donaciones, establecer alianzas y motivar a actores para que se involucren en el financiamiento de su trabajo. Además, en el desarrollo de sus programas se optimiza el uso de los recursos con distintas estrategias que permiten focalizar el gasto en sus usuarios.

Sin embargo, el financiamiento constante de las OSC de infancia es un tema pendiente frente al cual la sociedad no ha sabido responder. Las dificultades económicas de las organizaciones trabajando con los niños y niñas más vulnerables del país no deben ser obviadas ni relegadas como responsabilidad única del Estado.

44. OSC pequeña y de diversidad baja.

FIGURA 7. RECURSOS HUMANOS EN OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS



Las 17 OSC estudiadas **generan 3.710 empleos**, en términos de jornadas completas equivalentes.



Las OSC estudiadas requieren, en promedio, **7 días de inducción** ante la incorporación de nuevos colaboradores.



En promedio, cada OSC estudiada realizó **19 jornadas de capacitación** a su personal en 2017.



13 de las 19 OSC de infancia estudiadas declaran tener **una política para el autocuidado** de su personal.

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

Recursos humanos

Inducción y capacitación del personal

Las jornadas de inducción y capacitaciones, por un lado, son elementos altamente valorados. Respecto al primero, las OSC destinan, en promedio, siete jornadas de inducción previas al ingreso de un trabajador a la institución. Respecto al segundo, las OSC estudiadas realizan alrededor de 19 capacitaciones anuales en una gran variedad de temáticas como interculturalidad y migración, género y sexualidad, habilidades parentales, fortalecimiento a la educación y salud y adicción.

La capacitación de los trabajadores al servicio de la infancia es un aspecto dinámico y que está tomando cada vez más fuerza. Por esta razón, como se describe en el Recuadro 10, hoy vemos surgir distintas iniciativas para extender estos servicios a distintos rincones del país, beneficiando a miles de niños de manera indirecta.

Autocuidado del personal

Por otro lado, las OSC desarrollan distintas políticas de autocuidado pues, en palabras de una organización, “*es necesario cuidar a los equipos para cuidar la intervención*”⁴⁵. Ante esto, algunas OSC plantean un amplio espectro de acciones para acompañar y evitar el desgaste de sus trabajadores: desde políticas internas favoreciendo la compatibilidad laboral-familiar y fomentando el buen clima laboral, hasta la facilitación de terapias que fortalezcan la salud mental del trabajador. Un ejemplo destacado entre las iniciativas estudiadas es descrito en el Recuadro 11.

RECUADRO 10. INNOVACIÓN AL SERVICIO DEL PERSONAL QUE TRABAJA CON NIÑOS Y SUS FAMILIAS

La Fundación Ideas para la Infancia se constituye el año 2013 con la misión de contribuir al fortalecimiento profesional de equipos psicosociales, de salud y educación que trabajan con infancia, adolescencia y familias. La motivación de sus fundadores surge de experiencias previas en programas de protección y vulneraciones de derechos que dan cuenta de una falta de herramientas de formación especializada, en evaluación e intervención familiar, disponibles para el personal de organizaciones públicas y privadas trabajando con niños, jóvenes y sus familias.

En respuesta, la fundación desarrolla dos lineamientos. La “Academia FIPI”, por un lado, es un programa de formación y aprendizaje que se adapta a las necesidades de las organizaciones en base a su oferta programática y contexto territorial. Los programas formativos que ofrece FIPI son especialmente atingentes en un contexto donde la oferta de capacitaciones no es especializada y no hay una fiscalización de sus proveedores; en un rubro en el cual la alta rotación del personal genera la necesidad de mantener formados a los equipos.

El “Semillero FIPI”, por otro lado, es un espacio para la innovación e investigación que busca desarrollar herramientas de trabajo efectivas y eficaces que puedan ser transferidas a equipos profesionales y/o técnicos de terreno. Con este objetivo, la fundación ha creado, importado y adaptado programas a la realidad chilena, comprobando sus resultados con evaluaciones de alto rigor. Entre estos se encuentran el proyecto Odisea R de reunificación familiar de niños, niñas y adolescentes en el sistema de cuidados alternativos, la validación internacional de una escala de parentalidad positiva (E2P), el desarrollo del programa VIDAA para promover la habilitación de vida independiente en adolescentes y, la construcción de una escala infantil de evaluación de la parentalidad que incorpora la participación y visión de los niños (EPI).

Esta OSC constituye un ejemplo de movilización y gestión de recursos, a través de una estrategia de financiamiento por autogestión. De acuerdo a la directora de vínculos con la comunidad, el modelo de la fundación se basa en “*un círculo virtuoso*”, a través del cual identifican desafíos en los programas de infancia y arman proyectos piloto de soluciones que son testeados por organizaciones de manera gratuita. Posteriormente, si se comprueban ciertos elementos beneficiosos, los proyectos pasan al área de transferencias, la cual genera ingresos a partir de la venta de servicios, cursos, diplomados y capacitaciones.

Desde el año 2014, la fundación ha capacitado a alrededor de 7.000 profesionales de más de 50 instituciones, entre las que se encuentran Gendarmería de Chile, Sename, la fundación Tierra de Esperanza y otras colaboradoras de Sename y el programa Chile Crece Contigo a nivel nacional. A través de su trabajo, además, Ideas para la Infancia busca visibilizar y relevar la importancia del cuidado, formación y retroalimentación que requiere el personal al servicio de la infancia. Como plantea su directora de vínculos, “*cuando tú entregas herramientas o trabajas con un equipo que va a trabajar con niños, esos niños se ven beneficiados porque reciben en el fondo un servicio de mejor calidad*”.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

45. OSC pequeña y de diversidad baja.



RECUADRO 11. UN EJEMPLO PARA EL CUIDADO DEL PERSONAL

La fundación Koinomadelfia tiene la convicción de que no es posible realizar un trabajo con sensibilidad hacia los niños sin contar con personas capacitadas, motivadas y dispuestas, por lo que dispone de recursos y esfuerzos permanentes para fortalecer el cuidado de su personal. Actualmente, cuenta con dos psicólogas que se dedican exclusivamente al trabajo con las educadoras de trato directo, evaluando su desempeño y nivel de desgaste, en base a lo cual arman sus programas de formación y autocuidado. Recientemente, han desarrollado la innovadora iniciativa de facilitar jornadas laborales de 4x4 para sus cuidadoras, de manera que trabajen cuatro días completos y luego puedan descansar durante otros cuatro.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

Falta de experiencia y alta rotación: Los desafíos del personal

Si bien las OSC realizan distintos esfuerzos por desarrollar capacidades en sus trabajadores, en esta área surgen diferencias particularmente notorias entre aquellas organizaciones que trabaja en paralelo al Estado y las que operan como organismos colaboradores del Sename. Mientras las primeras no reportan mayores dificultades en este ámbito, para las segundas el desafío está en la selección de personal capacitado y su permanencia.

Respecto a la selección de personal, muchas organizaciones declaran que la sensación de urgencia constante impide tener

un buen sistema para reclutar a los trabajadores más idóneos. En algunos casos, además, las bajas remuneraciones limitan la contratación de profesionales con experiencia –en el caso de una organización, esto se traduce en que únicamente puedan contratar a psicólogos recién egresados–. Frente a esto, las OSC con más restricciones presupuestarias se limitan a hacer selecciones guiadas por las habilidades blandas de sus postulantes, como su empatía y preocupación por los niños.

Respecto a la rotación, las exigencias del trabajo directo con niños, las bajas remuneraciones y las jornadas extensas generan un recambio del personal que fluctúa entre el 10% y 50% al año, según los casos estudiados. En relación a esto, las OSC plantean que muchos de sus esfuerzos por capacitar al personal son en vano, ya que “no alcanzan a terminar un ciclo de capacitación y se van”⁴⁶. Las repercusiones de la rotación, por lo tanto, impactan tanto a la organización, en términos presupuestarios, como a los mismos beneficiarios, ya que flanquean la posibilidad de mejorar las intervenciones.

Voluntariado

Más de la mitad de las organizaciones estudiadas incorporan voluntarios a su trabajo. Para estas OSC, el voluntariado tiene una doble función. Por un lado, complementa sus acciones y posibilita mejorar la calidad y el alcance de su trabajo. En ese sentido, al menos cuatro organizaciones relevan la posibilidad de “hacer más de lo necesario”⁴⁷ y suplir un déficit de profesionales gracias al apoyo de profesores, psicopedagogos y otros profesionales que prestan apoyo no remunerado al desarrollo de talleres y otras actividades.

46. OSC mediana y de diversidad media.

47. OSC grande y de diversidad alta.

Por otro lado, el trabajo con voluntarios da respuesta a la convicción de un número de OSC por cumplir un rol formativo “*hacia fuera*”⁴⁸. Desde esta perspectiva, el voluntariado es necesario ya que permite sensibilizar a la población respecto al trabajo con la infancia vulnerable. En palabras de una organización, “*el formar voluntarios es formar ciudadanos comprometidos e involucrados*”⁴⁹. En esta línea, una organización tiene un plan de voluntariado local con la misión de convocar a la comunidad a involucrarse con su residencia y con ello eliminar prejuicios hacia los niños judicializados.

Esta es un área, sin embargo, en la que no existe un consenso entre las organizaciones, ya que casi la mitad declara no trabajar con voluntarios por política interna. Para muchas, esto implica un riesgo innecesario a extender el ciclo de abandono que han sufrido los niños y niñas, al no poder imponer mecanismos de rendición de cuentas ni supervisión en su participación.

En síntesis, los recursos humanos son un elemento extremadamente importante para el trabajo de las OSC de infancia, ya que sus trabajadores tienen la oportunidad de ser una influencia positiva en la vida de miles de niños y jóvenes. Por esta razón, las OSC realizan esfuerzos constantes por instalar y desarrollar capacidades en su personal, que se traducen, principalmente, en jornadas de inducción y capacitación, y políticas de autocuidado. La movilización de voluntarios, por otro lado, es otro factor que, además de

contribuir en el desarrollo de los mismos programas, genera un impacto cultural al involucrar a la ciudadanía en el trabajo con la infancia vulnerable.

Sin embargo, las dificultades impuestas por las condiciones de trabajo y los bajos sueldos generan que la selección de personal con experiencia y su retención sean dos aspectos problemáticos para las OSC. Si bien algunas organizaciones logran responder a este déficit con voluntarios comprometidos, no existe un consenso sobre los beneficios de incorporar personal no remunerado y muchas OSC optan por no hacerlo.

VI. LAS OSC MOVILIZAN EL INTERÉS PÚBLICO POR LA INFANCIA

Las OSC estudiadas trabajan activamente difundiendo evidencia para informar y fomentar la voluntad política hacia una mejora en las condiciones de vida de la infancia en situación de vulneración. Asimismo, realizan diversas acciones para generar incidencia cultural en pos de cambiar la manera en que la población visibiliza el trabajo con la infancia y mejorar el trato hacia los niños y niñas. Esta tendencia ha ido en aumento desde el año 2016, cuando trágicas circunstancias sacaron a la luz las precarias condiciones en las que operan un número de organismos colaboradores del Sename⁵⁰.

48. OSC pequeña y de diversidad baja.

49. OSC pequeña y de diversidad baja.

50. La muerte de Lisette Villa en 2016 y una serie de negligencias subsecuentes, visibilizaron la difícil realidad que viven muchos niños que forman parte de la red del Sename.

Actualmente, las OSC de infancia inciden a través de distintos mecanismos descritos en esta sección y sintetizados en la Tabla 13.

TABLA 13. MECANISMOS DE INCIDENCIA UTILIZADOS POR LAS OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS

Mecanismos de incidencia	Total OSC
Mesas de colaboración público-privadas	12
Campañas comunitarias	11
Campañas comunicacionales	8
Generación y publicación de evidencia	6
Eventos (seminarios, charlas, entre otros)	6

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

Aportando desde la incidencia en políticas públicas

La gran mayoría de las organizaciones destaca la importancia de asumir un rol protagónico en la creación de políticas públicas de infancia, a partir de una convicción profunda en su experiencia y conocimiento local específico al desarrollo de la infancia. El incidir desde la evidencia, para que *“lo micro tenga un efecto multiplicador en lo macro”*⁵¹, es una responsabilidad asumida y consumada por muchas OSC a través de dos estrategias principales.

51. OSC pequeña y de diversidad baja.

52. OSC pequeña y de diversidad baja.

Primero, la interacción con el Estado lidera las estrategias de incidencia de las OSC, ante lo cual todas las organizaciones declaran total apertura a colaborar. En términos concretos, 12 organizaciones participan activamente de mesas de colaboración público-privada y cuatro entregan estudios o informes de manera regular a su contraparte pública, para incidir desde la evidencia y los resultados obtenidos.

Esta interacción se ha traducido en diversos aportes a la construcción de la política pública. Cómo se destaca en la primera sección de este capítulo, la sociedad civil se anticipa a la intervención del Estado, por lo que las políticas de infancia se construyen sobre la marcha en colaboración con las OSC. Entre las organizaciones estudiadas destacan dos ejemplos concretos de innovaciones que repercutieron en las políticas públicas vigentes, sintetizadas en la Tabla 14.

Segundo, para fortalecer esta colaboración, 16 de las 17 OSC estudiadas integran redes colaborativas de organizaciones de infancia con el principal objetivo de obtener retroalimentación técnica y mejorar la labor que realizan con los niños y niñas. En palabras de una OSC pequeña, que se unió recientemente a una de estas agrupaciones, *“lo único que queremos es ir a la mesa y aprender de la experiencia del resto y aportar con nuestra experiencia”*⁵².

Además de mejorar la calidad de su trabajo, un motor que impulsa la participación en redes es la posibilidad de sumar voces para tener mayor influencia sobre las políticas públicas y avanzar incidiendo en conjunto. Así, además de colaborar para mejorar su trabajo interno, las OSC trabajan horizontalmente para posicionar la importancia del desarrollo integral de la infancia ante un sistema público que, muchas veces, opera

TABLA 14. INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS POR PARTE DE LAS OSC DE INFANCIA ESTUDIADAS

Innovación de OSC	Período de implementación por OSC	Incidencia en el sector público	Período de implementación en la política pública
Modelo residencial de casas familiares	1960	Cambio en las orientaciones técnicas del Sename hacia la desmasificación	1990
Programa de diagnóstico y apoyo psicosocial	1990	Creación de modalidad de diagnóstico ambulatorio	2000

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

en silos que no conversan entre sí. De esta manera, las OSC tienen la posibilidad de levantar problemáticas que surgen desde distintos puntos del territorio, colaborar para resolverlas y plantear soluciones a las políticas públicas para perfeccionarlas.

Aportando desde la incidencia cultural

Sensibilizar a la población sobre el buen trato y la promoción de la infancia es otro aspecto que motiva a las organizaciones a tomar un rol de defensoría y sacar la voz por los niños y niñas. Con este fin, las OSC utilizan tres principales mecanismos de difusión.

Primero, un número de OSC genera y publica evidencia y estudios con la triple función de (1) alimentar la política pública con evidencia, (2) difundir el trabajo de la organización de manera accesible para todo público y (3) generar insumos

para otras OSC trabajando con infancia. El año 2017, seis organizaciones estudiadas publicaron estudios recogiendo sus experiencias en distintos programas.

Segundo, ocho de las organizaciones estudiadas realizaron campañas comunicacionales en 2017. En su mayoría, estas campañas cumplen una doble función, ya que apuntan a visibilizar el trabajo de la fundación para sensibilizar a la población y así captar socios y donantes. Este es uno de los mecanismos de incidencia más visibilizados, ya que se desarrolla a través de medios de prensa y redes sociales, con una llegada masiva.

En tercer lugar, la organización de eventos que convocan a distintos actores cumple un importante rol en la difusión del trabajo de un número de organizaciones y su posicionamiento como una voz defensora de los niños y niñas. Entre las OSC estudiadas, al menos seis realizan seminarios y conversatorios a los que invitan a autoridades del mundo público y privado con el objetivo de generar conciencia en la ciudadanía.

Aportando desde el trabajo con la comunidad territorial

Además de generar un cambio cultural, un objetivo reiterado por muchas organizaciones es generar medios protectores para construir comunidad en torno a los niños y niñas. Esto se realiza a dos niveles: trabajando con miembros de la comunidad y participando de organismos públicos a nivel local.

Entre las OSC estudiadas existen numerosos casos de trabajo comunitario. Entre estos, por ejemplo, una de las organizaciones estudiadas realiza una caravana anual de concientización sobre los derechos del niño en los alrededores de la comuna donde se ubica, como se describe con mayor profundidad en el Recuadro 12. En esta misma línea, otra organización realiza una apertura anual de sus centros a la comunidad, convocando a autoridades locales, instituciones y vecinos a conocer su trabajo.

El trabajo en terreno, por lo demás, es clave para el desarrollo de las acciones de las OSC, por lo que la interacción con las redes locales es constante. Las redes comunales de educación y salud, así como la Red de Infancia de la OPD⁵³, son las principales fuentes de interacción entre las OSC y los organismos locales. Por lo general, la relación con la municipalidad es constante, lo mismo que la activación de redes con otros actores como parroquias y profesores de escuelas cercanas a los programas.

El hacer un cambio en la manera en que la comunidad se relaciona con los niños y niñas, dejando capacidades instaladas, se percibe como una necesidad para construir un ambiente

RECUADRO 12. CAMBIANDO LA IMAGEN DE LA INFANCIA VULNERADA

El año 2017, el departamento de educación de la fundación Koinomadelfia organizó una iniciativa de concientización sobre los derechos del niño. En un evento tipo caravana, los profesionales de la fundación salieron junto a los niños a recorrer la comuna para difundir su mensaje. Como relata la directora ejecutiva de la fundación, “salimos con vehículos nuestros, con globos y todo, pedimos permiso al alcalde y fuimos por toda la comuna de Peñaflor y nos instalamos en diferentes plazas, con los niños disfrazados, con carteles con los Derechos de los Niños”.

Dentro de los resultados destacados del evento, la OSC describe la alegría de los niños y un cambio en la percepción de la comunidad frente a esto, ya que “la gente tenía la impresión de que los niños que están en residencias son todos tristes”, describe su directora. Asimismo, fueron los niños los encargados de explicarle a las personas que se acercaban en qué consiste el buen trato, con el objetivo de generar un cambio cultural desde este acercamiento.

Esta fue también una instancia de visibilización de los niños ante las redes locales, ya que la caravana pasó a difundir su mensaje por la Municipalidad, donde saludaron al alcalde, por Carabineros y por los Tribunales de Familia.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.


constructivo de desarrollo a largo plazo. Esta meta común se expresa en palabras de una organización que destaca:

“Nuestro aporte con las acciones que hacemos en las redes, con la comunidad, en la intervención pequeña, en la conversación con el profesor, en la conversación con la enfermera del consultorio, es dejar instalado que acá el niño pueda ser visibilizado incluso cuando no estén estos programas.”⁵⁴

En resumen, estos tres tipos de incidencia se potencian entre sí, ya que, como destacan algunas organizaciones, de nada sirve generar cambios en la política pública, si la población mantiene las mismas conductas. Se reconoce que, para avanzar como país en el desarrollo, cuidado y promoción de la infancia, es necesario trabajar junto a las comunidades para fomentar el buen trato y cambiar los ciclos de abuso que viven muchas familias. Es importante, por lo tanto, que existan organizaciones que se abanderan con ambas causas para generar cambios a largo plazo. ▀

53. Una de las funciones de la Oficina de Protección de Derechos es ser un articulador de redes formales a nivel comunal (Sename, 2018).

54. OSC pequeña y de diversidad baja.



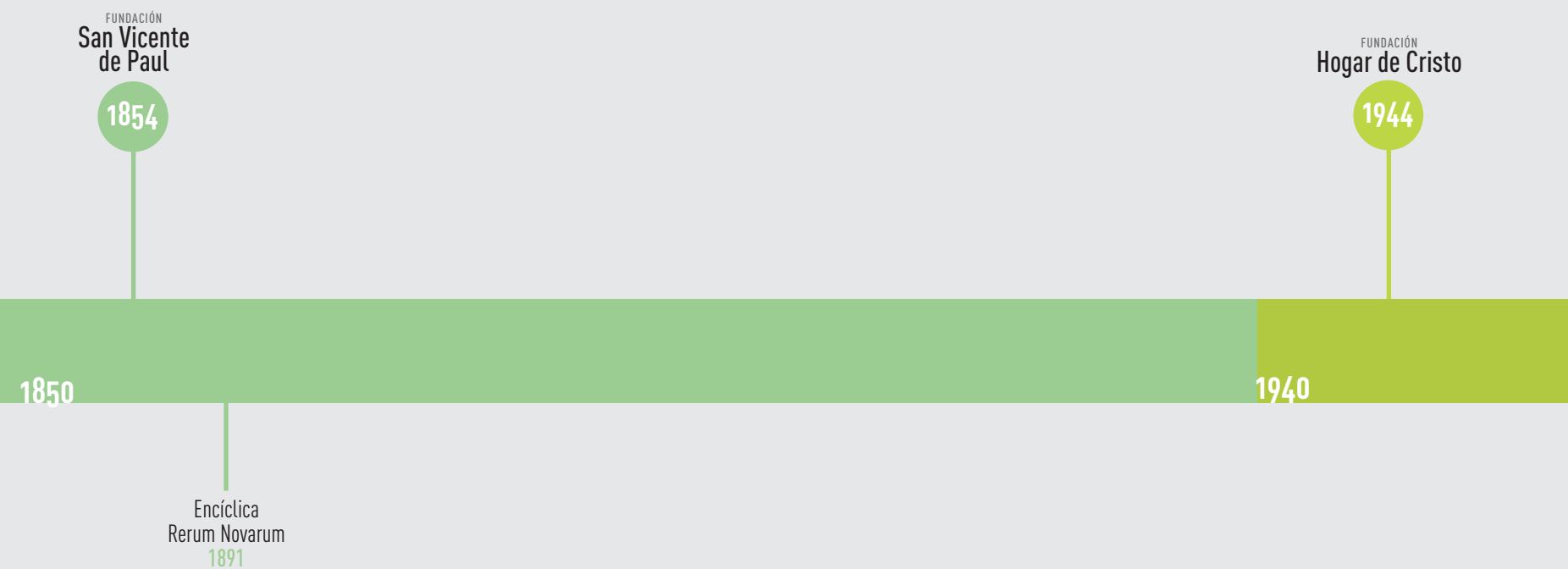
**LA CONTRIBUCIÓN DE
LAS ORGANIZACIONES DE
LA SOCIEDAD CIVIL A LAS
PERSONAS MAYORES**



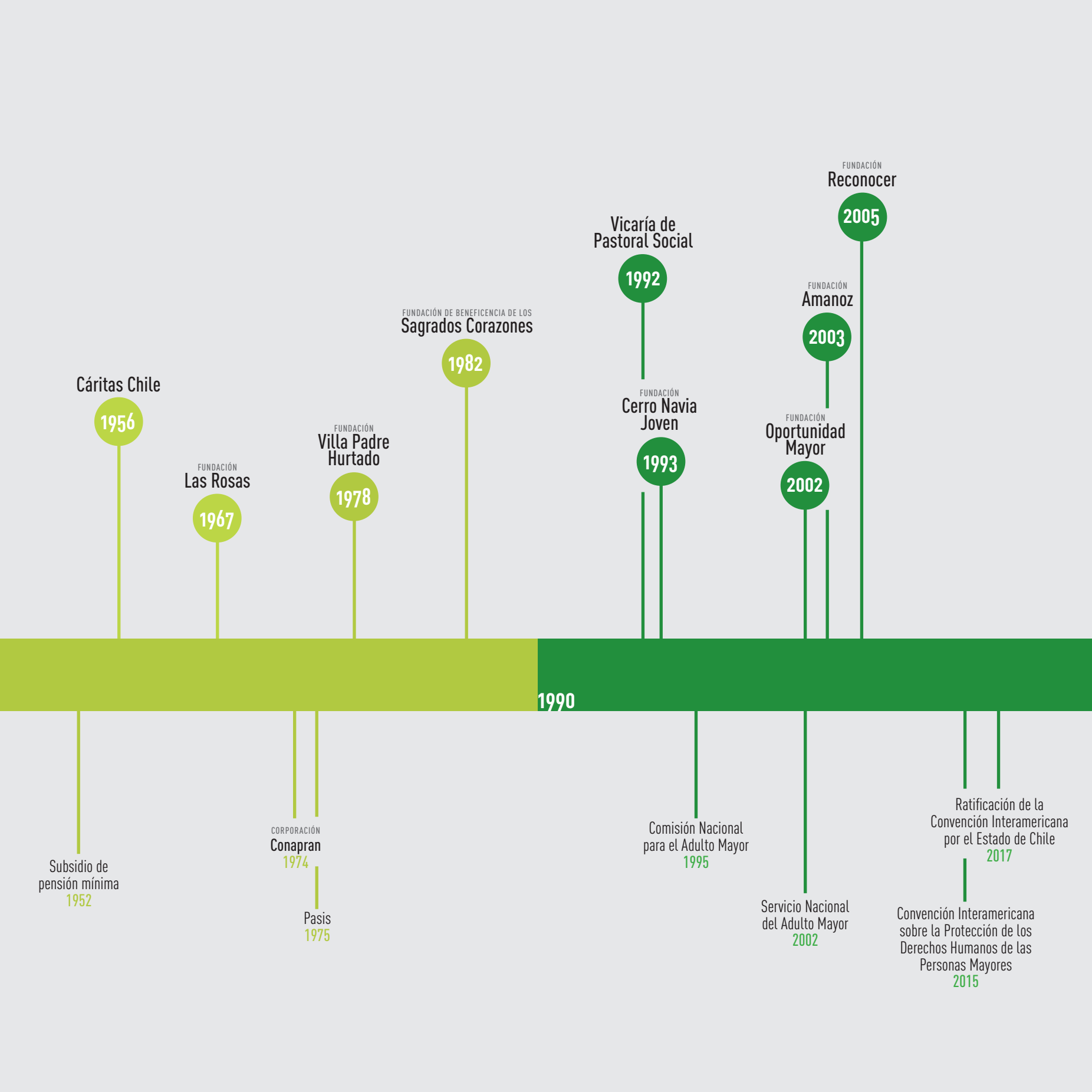


FIGURA 8.

CREACIÓN DE LAS OSC ESTUDIADAS DEDICADAS A LAS PERSONAS MAYORES



Fuente: elaboración propia en base a casos de estudio, Valdés (2007), Subsecretaría de Previsión Social (2011) y Kornfeld et al (2016).



Cáritas Chile

1956

FUNDACIÓN
Las Rosas

1967

FUNDACIÓN
Villa Padre
Hurtado

1978

FUNDACIÓN DE BENEFICENCIA DE LOS
Sagrados Corazones

1982

Vicaría de
Pastoral Social

1992

FUNDACIÓN
Cerro Navia
Joven

1993

Comisión Nacional
para el Adulto Mayor
1995

FUNDACIÓN
Oportunidad
Mayor

2002

Servicio Nacional
del Adulto Mayor
2002

FUNDACIÓN
Amanoz

2003

FUNDACIÓN
Reconocer

2005

Ratificación de la
Convención Interamericana
por el Estado de Chile
2017

Convención Interamericana
sobre la Protección de los
Derechos Humanos de las
Personas Mayores
2015

1990

Las personas mayores son el segmento poblacional con el crecimiento más rápido en el mundo (Marín y Cares, 2016). Entre el año 2000 y 2050, el porcentaje de la población mundial mayor de 60 años pasará de 11% a 22% (OMS, 2018). Según proyecciones de las Naciones Unidas, se espera que la población mayor represente el 19% del total en América Latina y el Caribe en 2030 y un 25% en 2050. En Chile se espera que vivan más de seis millones de personas mayores el año 2050, duplicando su número actual (Celade, 2017).

De acuerdo al Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (Celade)⁵⁵, la proporción de personas mayores en el país superará a la de niños y jóvenes menores de 19 años en 2035. En 2100, los mayores de 60 años representarán el 36% de la población de Chile, mientras que los menores de 19 años equivaldrán al 21%. Así, mientras la edad promedio de una persona en Chile es aproximadamente 34 años actualmente, para el año 2100 bordeará los 50 (Celade, 2017).

El inminente envejecimiento de la población representa un desafío sin precedente para los Estados y la sociedad. Por lo mismo, es importante integrar y coordinar los esfuerzos de todos los actores involucrados en la temática. De acuerdo con la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, es obligación de los Estados *“promover la más amplia participación de la sociedad civil y de otros actores sociales, en particular la persona mayor, en la elaboración, aplicación y control de políticas públicas y legislación dirigida a la implementación de la presente Convención”* (OEA, 2015).

En el primer capítulo de este libro se describen las características de las organizaciones de la sociedad civil y los principales aportes que estas realizan en diversos ámbitos. Posteriormente, se detalla la metodología del estudio para llegar, en el capítulo tres, a una revisión de las principales contribuciones que las OSC realizan en el ámbito de la infancia. A partir de la evidencia recopilada en 12 casos de estudio, este capítulo sistematiza la contribución de la sociedad civil al bienestar y calidad de vida en el envejecimiento. A través de un recorrido por su historia, enfoque, acciones, innovaciones, recursos e incidencia, seis secciones presentan las contribuciones de las OSC que trabajan por las personas mayores en Chile.

Por otro lado, de acuerdo con cifras recopiladas por el proyecto Sociedad en Acción en 2015, existen más de 15.067 OSC dedicadas al trabajo con personas mayores. Estas son, en su gran mayoría, organizaciones comunitarias conformadas por personas mayores, con características distintivas y diferentes de aquellas consideradas en el estudio de casos. Dada la dimensión de este sector, y el inminente envejecimiento de la población, es necesario comprender tanto el aporte que realizan las organizaciones que trabajan para las personas mayores, como aquellas que impulsan su participación. Por esta razón, este capítulo concluye con una séptima sección, que detalla la contribución que realizan las organizaciones de base conformadas exclusivamente por personas mayores al bienestar de sus integrantes.

55. División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

I. LAS OSC SE ANTICIPAN Y COMPLEMENTAN AL ESTADO EN EL TRABAJO CON LAS PERSONAS MAYORES

Constituidas en directa vinculación con la comunidad, las OSC estudiadas nacen para hacer frente al envejecimiento de la población vulnerable y la limitada acción del Estado en la provisión de soluciones residenciales a este segmento durante gran parte del siglo XX. Hoy en día, no obstante, la población mayor ha adquirido un nuevo perfil, asumiendo un rol cada vez más activo y autónomo en la sociedad, alejado del estigma que asocia el envejecimiento con la necesidad de protección. A la par con esta evolución, las OSC han orientado su enfoque para contribuir a una mejora en la calidad de vida y bienestar de sus usuarios, pero sin dejar de lado el cuidado físico y psicológico en casos que lo requieren. De esta manera, en el transcurso de su historia, las organizaciones de la sociedad civil se han comportado dinámicamente para responder a los vacíos en la oferta programática identificados a través de su trabajo.

Las OSC estudiadas fueron fundadas entre 1854 y 2005, pero realizan acciones enfocadas en el envejecimiento de la población desde mediados del siglo XX. Por esta razón, es posible dividir estos años de historia en dos períodos dedicados a las personas mayores: (1) de 1940 a 1990, etapa centrada en suplir las carencias habitacionales de la población envejecida y (2) de 1990 al presente, período donde se ha diversificado la oferta de acciones destinadas a este grupo. No obstante, el trabajo de las OSC a lo largo del siglo XX da respuesta a problemáticas que surgen a principios de 1900, por lo que esta sección comienza con una breve introducción

de cómo las organizaciones establecen un precedente en la entrega de soluciones residenciales que se convierten, paulatinamente, en programas de protección y cuidado.

La sociedad civil establece un precedente en la entrega de soluciones residenciales

Hacia fines del siglo XIX y principios del XX, la cuestión social genera condiciones de miseria para gran parte de la naciente clase obrera (Díaz de Valdés, 2017). En 1900, el 60% de la población no tiene acceso a asistencia médica (Cruz-Coke, 2008) y la esperanza de vida es de 23 años para los hombres y 24 años para las mujeres (Ministerio de Desarrollo Social, 2011). En los centros urbanos, las deficientes condiciones laborales y el hacinamiento generan distintas problemáticas que afectan a la gran mayoría de los hogares en zonas urbanas (Arellano, 1985).

Durante este período las OSC comienzan a entregar soluciones residenciales que evolucionan a la par con los cambios demográficos. Así, cuando una primera ola migratoria del campo a la ciudad crea una demanda habitacional que el Estado no tiene la capacidad de suplir⁵⁶, la sociedad civil utiliza su flexibilidad para generar soluciones a su alcance. A medida que la población vulnerable va envejeciendo, además, las OSC adaptan sus acciones para hacer frente a nuevas problemáticas. Este es el caso de una OSC estudiada que en un comienzo recibe a familias en situación de pobreza extrema y que, dado el envejecimiento de este grupo, pasa a focalizarse en las personas mayores (ver Recuadro 13).

56. Entre 1895 y 1930, la población que vive en ciudades de más de 40.000 habitantes aumenta de 418.687 a 1.164.974 personas. En 1906 surge la primera iniciativa estatal para dar respuesta a esta problemática, con la Ley 1.838 de Habitaciones Obreras. No obstante, mientras la iniciativa privada construye 3.246 viviendas entre 1906 y 1925, el Estado levanta solo dos poblaciones con un total de 396 casas (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2004).

RECUADRO 13. **ADAPTANDO SOLUCIONES A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN**

Con la llegada de la Sociedad de San Vicente de Paul (SSVP) a Chile, en 1854, surgen grupos de voluntarios o Conferencias de Caridad que se congregan para servir material y espiritualmente a los más necesitados.

Esta labor ha evolucionado con los cambios sociales y demográficos del país. A comienzos del siglo XX, por ejemplo, su trabajo responde a la falta de soluciones habitacionales de familias y trabajadores que vienen desde el campo a Santiago, para quienes habilitan dormitorios en cités donados a la Sociedad.

Con el paso del tiempo, y debido al progresivo envejecimiento de la población, los cités son adaptados para recibir a personas mayores. Así nacen las viviendas tuteladas y comienzan a crearse nuevas obras orientadas a este grupo etario.

Todas estas obras son impulsadas por las Conferencias, que se multiplican con el paso de los años. Poco a poco su trabajo se organiza y centraliza, para dar origen a las actuales líneas de acción que impulsa la Fundación San Vicente de Paul, dedicadas principalmente a la educación y al cuidado de personas mayores a través de una red de hogares, centros de día y viviendas tuteladas.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

De 1940 a 1990: las OSC se anteponen al Estado en el cuidado de personas mayores en situación de pobreza

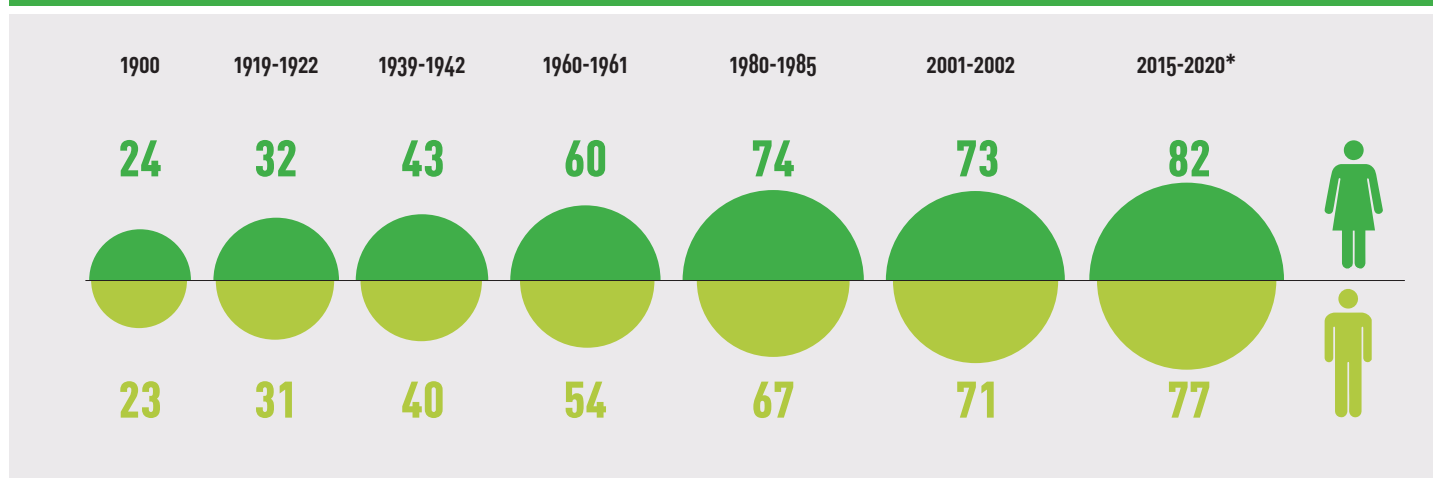
Conforme pasan las décadas y aumenta la esperanza de vida, la población ya no solo sufre de pobreza económica, sino también de dificultades asociadas al envejecimiento que limitan su productividad y bienestar. En base a su experiencia ofreciendo soluciones residenciales y de acogida, como se describe anteriormente, las OSC se anticipan al trabajo del Estado en el cuidado de una población vulnerable que comienza a envejecer.

La expectativa de cuántos años viviría un recién nacido en Chile cambia drásticamente en el transcurso de este período. La implementación de medidas sanitarias que ayudan a disminuir la mortalidad infantil y la mortalidad general conlleva al aumento sostenido de la longevidad en el siglo XX (ver Figura 9). Así, mientras la esperanza de vida al nacer en 1900 bordea los 23 años, en 1940 casi se duplica a 40 años. Paralelamente, no obstante, continúan las problemáticas habitacionales que aquejan al país desde el cambio de siglo⁵⁷.

A medida que la población comienza a envejecer, surgen nuevas necesidades de cuidado que el Estado no logra absorber. Hasta la década de los noventa, todas las normas referidas al reconocimiento y protección de las personas mayores se enfocan en la previsión. En 1924, por ejemplo, nace el primer sistema de pensiones contributivo para trabajadores del sector privado (Subsecretaría de Previsión Social, 2018). Dado que, en la práctica, su monto es inferior a lo proyectado, en 1952 se crea el Subsidio de Pensión Mínima con el objetivo de complementar la pensión. No obstante, de acuerdo al Mapa de Extrema Pobreza de 1974, la obtención de este beneficio se obstaculiza por ciertos requisitos y no alcanza a los grupos más vulnerables (Molina y Kast, 1974). Así, de acuerdo a Valdés (2007), “*los pobres que no recibían ayuda de sus hijos sufrían una vejez paupérrima*”. Por otro lado, hasta 1974, no hay una respuesta pública en torno a la provisión de cuidados residenciales o ambulatorios para paliar los efectos del envejecimiento en los ingresos o la salud de las personas.

57. En 1940 existen 3.000 conventillos en Santiago, en donde habitan 300.000 personas (Martner, 1953). De acuerdo con el primer Censo Nacional de Vivienda de 1952, solo el 45% de los obreros habita en viviendas unifamiliares (Laborde, 2008). Ese mismo año, el Censo Especial de Callampas registra un total de 41 poblaciones formadas por 5.835 familias, de las cuales el 1.2% tiene acceso directo a agua potable (Garcés, 2002).

FIGURA 9. ESPERANZA DE VIDA AL NACER POR SEXO SEGÚN PERÍODO 1900-2020



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadísticas (2016) y Celade (2017).
* Proyección de Celade (2017).

Según una organización estudiada: “La sociedad completa veía que este era un problema de caridad del que se hacían cargo las organizaciones religiosas y otros, pero no era una necesidad pública”⁵⁸. Consecuentemente, entre 1940 y 1974, dos factores impulsan el trabajo de las OSC: (1) la precariedad de la población, empeorada por el envejecimiento y (2) la ausencia de programas de cuidado estatales. En términos concretos,

tres de las cuatro OSC vigentes en este período gestionan residencias y hogares para acoger a personas mayores enfermas en situación de vulnerabilidad extrema. Específicamente, su trabajo inicial se dirige a “personas que eran consideradas adultos mayores entre los 55 y los 65 años y morían solas en la calle”⁵⁹. Una de las OSC estudiadas, además, establece hospederías para pacientes mayores desahuciados de los hospitales.

58. OSC grande y con diversidad alta.

59. OSC grande y con diversidad baja.

Frente al indiscutible envejecimiento de la población⁶⁰, el Estado comienza a involucrarse en la temática a fines de este período. Así, en 1974 surge el Consejo Nacional de Protección a la Ancianidad (Conapran), organización privada con financiamiento público, que tiene como misión velar por las personas mayores del país. Asimismo, en 1975 se reformula el sistema de pensiones, creando la pensión asistencial (Pasis), transferencia no contributiva a individuos con discapacidad y personas en edad de jubilación indigentes y/o carentes de previsión (Subsecretaría de Previsión Social, 2011).

En la práctica, sin embargo, ambas medidas tienen un alcance limitado. El rol de Conapran, por un lado, se reduce a la coordinación de voluntarios y la administración y ejecución de un número de residencias de larga estadía, sin la capacidad de impulsar políticas públicas ni coordinar esfuerzos intersectoriales. Las limitaciones iniciales de este organismo se desprenden del relato de una OSC, creada a fines de los setenta:

“Originalmente esto era un basural donde se instauró un campamento. Cuando lo erradicaron, dejaron abandonados a 37 abuelos entre ratones, arañas, cucarachas y malezas. El municipio de ese tiempo (...) trató de buscar organizaciones que se hicieran cargo y se lo pasó a Conapran, pero tampoco pudo y así la municipalidad llegó a nosotros”⁶¹.

Por otro lado, de acuerdo a Vergara (1990), el monto mensual de la Pasis es insuficiente para llevar una vida digna⁶². Ambas medidas, por tanto, no logran solucionar de manera integral el problema del envejecimiento de la población vulnerable ya que, por un lado, el Estado no cuenta con una política integral de cuidados y su oferta es restringida, y, por otro, las políticas de previsión social tienen una cobertura limitada.

Paralelamente, las OSC estudiadas atraviesan por dos procesos que cambian el panorama de cuidados a nivel nacional. Por un lado, el foco de sus acciones se centra definitivamente en las personas mayores. Frente a la mayor necesidad de este grupo etario, una OSC estudiada deja de lado otras líneas programáticas y se centra en el cuidado del adulto mayor. Por otro lado, las organizaciones comienzan a extender su presencia a nivel territorial. Durante los ochenta, dos OSC analizadas promueven la creación de hogares en regiones, administrados localmente por voluntarios. Así, a medida que la población del país continúa envejeciendo, la atención especializada de personas mayores vulnerables se extiende a lo largo del territorio nacional.

De esta manera, el cuidado de personas en situación de pobreza, que no cuentan con redes de apoyo, continúa dependiendo de la sociedad civil. De 1940 a 1970 las OSC establecen un precedente en el cuidado de las personas mayores, desafío que el sector público asume, de manera limitada, recién a mediados de los setenta y, directamente, hace menos de una década. Actualmente, con casi un siglo de experiencia, las

60. Solo entre 1950 y 1974, la cantidad de personas mayores de 55 años aumenta de 640.190 a 1.120.754 (Celade, 2017).

61. OSC pequeña y de diversidad baja.

62. El promedio mensual de la Pasis, desde sus inicios y hasta 1992, no superó \$31.806 (monto actualizado a partir de Gana, 2002).



OSC continúan liderando la entrega de cuidados a personas mayores vulnerables. Mientras el Estado tiene una cobertura de 2.148 beneficiarios en establecimientos de larga estadía, viviendas tuteladas y cuidados domiciliarios⁶³, seis OSC estudiadas atienden a 8.312 personas mayores en programas domiciliarios, diurnos y residenciales.

De 1990 al presente: las OSC lideran el cuidado y contribuyen a diversificar la oferta de programas dirigidos a las personas mayores

Este período se distingue del anterior por dos razones fundamentales: el aumento casi exponencial de la población mayor en el país y la creación de las primeras políticas al respecto. En menos de 30 años se ha duplicado el porcentaje de la población de Chile que corresponde a personas mayores (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018). La demanda por servicios relacionados al envejecimiento, a la vez, ha gatillado un mayor involucramiento del Estado. No obstante, el cuidado de las personas mayores continúa mayoritariamente a cargo de las OSC, las cuales también han diversificado su oferta programática, adelantándose y complementando la política pública.

La década del noventa da inicio a los primeros cambios en la institucionalidad pública dirigida a la tercera edad. De acuerdo a Kornfeld, Abusleme y Massad (2016), el gobierno de Patricio Aylwin sitúa a los adultos mayores como un grupo prioritario de la política pública y comienza a transferir recursos a los

municipios para el desarrollo de acciones locales en su beneficio. En 1998, bajo el mandato de Eduardo Frei, se comienza a implementar la Política de Salud para Adultos Mayores, con el objetivo de asegurar los derechos en este ámbito, siendo esta “la primera política sectorial concreta para personas mayores” (Kornfeld et al, 2016). En 1999, además, se envía al Congreso el Proyecto de Ley para la creación del Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama), el cual es aprobado en 2002.

Las acciones del Estado comienzan a diversificarse a partir de este período. El Senama, por un lado, es guiado por la Política Nacional del Adulto Mayor⁶⁴, que tiene como objetivos específicos crear acciones y planes de prevención, fomentar la participación social, fomentar el uso del tiempo libre y la recreación, entre otros (Comisión Nacional para el Adulto Mayor, 1996). Entre 2002 y 2009, el quehacer del Servicio se concentra en programas de fomento a la participación e inserción social de personas mayores desvinculadas de sus medios. Por otro lado, en 2008 se lleva a cabo la reforma previsional, con el propósito de ayudar económicamente a las personas mayores más vulnerables (Kornfeld et al, 2016). Con la transición de la Pasis a la Pensión Básica Solidaria de Vejez (PBSV) aumenta el monto del beneficio y se extiende su cobertura al 60% de la población mayor más pobre (Larrañaga et al, 2014).

De 1990 a 2009, en tanto, las OSC estudiadas continúan dedicadas al cuidado de las personas mayores, pero desde un enfoque diferente. Así surgen, por ejemplo, nuevos programas de cuidados domiciliarios, centros diurnos y modelos de residencias. Como relata una OSC sobre su trabajo en estas décadas: “Chile venía de una pobreza por sobre el 20%, comida

63. Adicionalmente, el Senama tiene 29 centros diurnos, pero no hay información disponible respecto a su número de beneficiarios.

64. Propuesta en 1996 por la Comisión Nacional para el Adulto Mayor, integrada por 38 expertos de diversos ámbitos (Kornfeld et al, 2016).

era lo que se necesitaba. Después avanzamos hacia un modelo de prevención, con temas de funcionalidad. Pasamos de ser centros de cuidado, con un modelo biomédico, a centros con un modelo de desarrollo y respeto de la autonomía”⁶⁵. De esta manera, las OSC continúan sufriendo la necesidad de cuidados de la población mayor vulnerable que no cuenta con redes de apoyo familiar.

Por otro lado, entre 1992 y 2005, se crean cuatro organizaciones que impulsan, indirectamente, los objetivos de la Política Nacional para el Adulto Mayor de manera anticipada al Estado. Así surgen los primeros programas de formación y coordinación de dirigentes a principios de los noventa, e iniciativas de voluntariado mayor a comienzos de 2000, con más de una década de anticipación a su implementación desde el sector público. Estos programas, respectivamente, buscan impulsar la participación de personas mayores en la promoción de sus derechos, a través de charlas y escuelas de dirigentes, y facilitar su continuo aporte a la sociedad acompañando a otros adultos mayores con distintos niveles de dependencia. Gracias a su flexibilidad y autonomía, las OSC logran desarrollar lineamientos –consensuados desde el ámbito público y privado como una contribución al envejecimiento de la población– y, en el proceso, generar evidencia para la posterior creación de políticas públicas.

Por último, otra OSC estudiada es creada en 2005 para hacer frente a las bajas pensiones de las personas mayores. Tres años antes de la reforma previsional, esta organización comienza a entregar subsidios a sus usuarios para contribuir a sus ingresos. Si bien esta cobertura es limitada a un segmento específico de la población, su diagnóstico y respuesta focalizada establece un precedente que beneficia directamente

RECUADRO 14. IMPULSANDO LA RATIFICACIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS MAYORES

Los orígenes de la Vicaría Social Pastoral Cáritas se remontan a la Vicaría de la Solidaridad, de quien hereda la labor de defensa a la vida y los Derechos Humanos. En esta misión, la Vicaría realiza distintas acciones de apoyo y coordinación a grupos parroquiales de personas mayores.

De abril a noviembre del año 2010, la OSC facilita un taller de derechos humanos que beneficia a más de 300 personas mayores. Así, de acuerdo a la encargada de pastoral del adulto mayor, “al término de ese año, de estos mismos grupos, surge la pregunta por los derechos humanos del adulto mayor”. Este cuestionamiento lleva a la redacción de una propuesta de carta de derechos, presentada por ellos mismos ante la comisión especial del adulto mayor en la Cámara de Diputados.

A partir de la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores en 2015, la organización acompaña a personas mayores a “hacer lobby y visitar a los parlamentarios para comentarles que existía esto, que iba a ir a ratificación al congreso y que necesitábamos que la apoyaran”, describe su encargada.

Luego de dos años de arduo trabajo, la Vicaría Social Pastoral se enorgullece de haber participado en el proceso de ratificación de la Convención y enfatiza la necesidad de concientizar a las mismas personas mayores sobre sus derechos.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

a aproximadamente 1.200 personas. Por lo demás, este trabajo continúa hasta el día de hoy, complementando otras prestaciones del Estado.

Desde el ámbito internacional, de 1990 en adelante surgen una serie de principios y declaraciones promoviendo los

65. OSC grande y con diversidad alta.

FIGURA 10. LAS PERSONAS MAYORES EN CHILE SEGÚN EL CENSO 2017



Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadísticas (2018).

derechos de las personas mayores⁶⁶. Este proceso culmina en 2015 con la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (CIPDHPM), convenio multilateral con la meta de “promover, proteger y asegurar el pleno goce y ejercicio de los derechos de la persona mayor, y a fomentar un envejecimiento activo en todos los ámbitos” (OEA, 2015). Esta política es ratificada por el Estado de Chile el año 2017, en parte gracias al arduo trabajo de incidencia impulsado por una OSC estudiada (ver Recuadro 14).

En síntesis, las OSC se anteponen al sector público en la entrega de soluciones a problemáticas generadas por el envejecimiento. Desde mediados del siglo XX, las organizaciones estudiadas han adquirido una experticia en el trabajo con personas mayores que les permite entregar soluciones focalizadas e innovar en

base a su flexibilidad y autonomía. Actualmente, las OSC continúan liderando el cuidado de las personas mayores en términos de cobertura y generan esfuerzos constantes por responder a las necesidades percibidas desde el territorio y complementar la política pública.

II. LAS OSC FOCALIZAN SUS ACCIONES EN LAS PERSONAS MAYORES MÁS VULNERABLES

Según los resultados del Censo poblacional de 2017, en Chile hay 2.850.171 personas mayores, lo que corresponde a un 16,2% de la población. El 83% del total de personas mayores

66. Los principios de las Naciones Unidas en favor de las Personas de Edad en 1991; la Proclamación sobre el Envejecimiento en 1992; la Declaración Política y el Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento en 2002, así como los instrumentos regionales tales como la Estrategia Regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento en 2003; la Declaración de Brasilia en 2007, el Plan de Acción de la Organización Panamericana de la Salud sobre la salud de las personas mayores, incluido el envejecimiento activo y saludable en 2009, la Declaración de Compromiso de Puerto España en 2009 y la Carta de San José sobre los derechos de las personas mayores de América Latina y el Caribe en 2012 (OEA, 2015).

tiene entre 60 y 79 años, por lo que es posible establecer que Chile presenta una vejez joven. Sin embargo, de acuerdo a proyecciones de Celade, el país se encuentra en una fase de envejecimiento poblacional irreversible, lo que resultará en un aumento de la población mayor y en el envejecimiento de este segmento al mismo tiempo⁶⁷.

En su totalidad, las 12 OSC estudiadas desarrollan 183 programas que favorecen a más de 27.772 personas en 118 comunas de todas las regiones del país. Del total de comunas abarcadas, un 80% corresponde a las comunas más pobres dentro de cada región⁶⁸. Esto indica que estas organizaciones han consolidado una amplia cobertura territorial⁶⁹, como se aprecia en la Figura 11, llegando a las comunas más vulnerables de cada región.

La realidad del envejecimiento varía de acuerdo a factores biológicos, psicológicos, ambientales y sociales. Una persona de edad con buena salud, por ejemplo, no vive la cuarta edad de la misma manera que una con demencia. Una persona mayor que vive aislada, por otro lado, tiene una vejez distinta que una protegida por su grupo familiar y comunidad cercana (Undurraga, 2011). En respuesta, las OSC estudiadas no solo se extienden a lo largo del territorio, sino que trabajan día a día con la población mayor que más lo necesita, basándose en dos principales problemáticas: la vulnerabilidad económica y relacional de las personas mayores y su estado de salud.

27.772

PERSONAS MAYORES BENEFICIADAS POR LAS OSC ESTUDIADAS

Foco en las personas con mayor vulnerabilidad económica y relacional

El Estudio Nacional de la Dependencia establece que “la vivienda y el entorno son particularmente importantes para las personas mayores debido a factores como la accesibilidad y la seguridad” (Senama, 2010). Si bien, de acuerdo a este estudio, la gran mayoría de las personas mayores es propietaria de la vivienda donde reside (86%), no todas cuentan con los recursos para permanecer en su hogar durante la vejez.

Ante esto, existen distintos tipos de soluciones residenciales. Por un lado, de acuerdo al Catastro Nacional de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (Eleam)⁷⁰,

67. El envejecimiento de la vejez se refiere al aumento de la proporción del grupo de mayores de 75 años dentro de la propia población mayor (Kornfeld et al, 2016).

68. Ya que superan el promedio de pobreza a nivel regional de acuerdo a Sinim (s.f.)

69. Considerando que Chile está dividido en 346 comunas distribuidas en 16 regiones (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

70. Los Eleam se definen como “lugares en que residen adultos mayores que, por motivos biológicos, psicológicos o sociales requieren de un medio ambiente protegido y cuidados diferenciados para la mantención de su salud y funcionalidad”. Se rigen por el Reglamento D.S. N° 14 del Ministerio de Salud y son fiscalizados por los Servicios de Salud correspondientes al territorio (Senama, 2013).

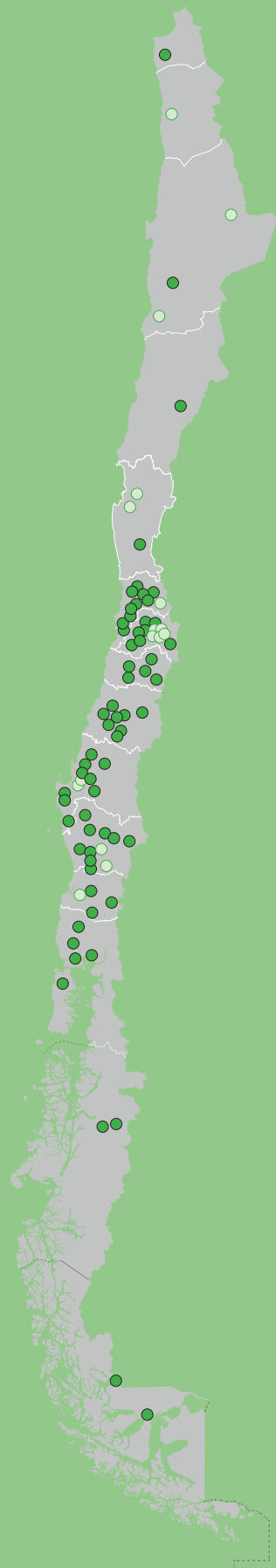


FIGURA 11. PRESENCIA TERRITORIAL DE LAS OSC ESTUDIADAS TRABAJANDO POR LAS PERSONAS MAYORES

- Comunas que son **menos pobres** que el promedio regional
- Comunas que son **más pobres** que el promedio regional

Fuente: elaboración propia en base a los casos de estudio y Ministerio de Desarrollo Social (2018).

TABLA 15. COBERTURA Y PAGO MENSUAL MÍNIMO PROMEDIO SEGÚN TIPO DE ELEAM

Tipo de Eleam	Año	Nº de Eleam	Nº Cupos	Per cápita mínimo promedio
Eleam OSC	2012	229	11.034	\$79.485
Eleam privado con fines de lucro	2012	478	8.128	\$219.030
Eleam corporaciones de derecho público	2012	19	471	\$114.503
Eleam Senama	2018	12	618	\$78.659*

Fuente: elaboración propia con datos de Oportunidad Mayor y Simón de Cirene (2016), Senama (2013) y Subsecretaría de Evaluación Social (2016).

*Aporte promedio de pensiones a 7 Eleam calculado en base a la evaluación ex post de mediano plazo a proyectos de construcción de Eleam 2015 (Subsecretaría de Evaluación Social, 2016).

al año 2012 había 726 Eleam pertenecientes a instituciones privadas con fines de lucro, organizaciones sin fines de lucro (correspondiente a OSC) y corporaciones de derecho público (Corporación Simón de Cirene y Oportunidad Mayor, 2016). Asimismo, desde 2010, el Senama cuenta con centros de administración directa cuya operación es delegada “a entidades sin fines de lucro con experiencia en trabajo y atención a mayores” (Biblioteca del Congreso Nacional, 2016). El costo promedio del arancel mínimo para acceder a estas instituciones y su cobertura se detallan en la Tabla 15. Como es posible observar, el número actual de cupos de Senama equivale al 3% de las plazas.

La principal fuente de ingresos de las personas mayores de 60 años proviene de la jubilación (UC y Caja Los Andes, 2017). De acuerdo a datos de la Superintendencia de Pensiones, las pensiones por vejez del sistema previsional promediaron \$156.441 en septiembre de 2018 y, de acuerdo a la encuesta Casen 2017, 665.572 personas reciben una PBSV de \$107.304 mensuales. Tanto el monto promedio del sistema previsional como la PBSV, por tanto, no son suficientes para cubrir el arancel mínimo promedio de un Eleam privado con fines de lucro. Esto restringe el acceso del segmento más vulnerable solo a la oferta de cuidados residenciales del sector público o del sector sin fines de lucro.

Dada la limitada cobertura de los Eleam de Senama –los cuales son ejecutados en un 41,6% por OSC (Senama, 2018b)– las organizaciones de la sociedad civil enfocan sus esfuerzos en atender a la población mayor más vulnerable que no puede acceder a otros servicios. Las cinco organizaciones estudiadas que ofrecen cuidados residenciales declaran limitar su oferta de acuerdo a este criterio, como describe una OSC:

“Lo más importante es que no tenga plata y que en ninguna parte lo reciban porque no tiene plata. Eso es lo primero. Porque hay muchos lugares donde, si la persona tiene un poco de dinero, le dan un cupo y perfecto. Aquí postula mucha gente que tiene recursos y quiere llegar acá porque saben que es un modelo súper digno. Pero si lo dejamos entrar, le quitan un lugar al que está en la calle”⁷¹.

71. OSC pequeña y con diversidad baja.

En el proceso de ingreso, por tanto, las OSC recopilan distintos antecedentes concretos como fichas socioeconómicas y clínicas, informes de doctores y otros documentos que les permitan efectivamente enfocarse en el perfil más pobre. Así, todas estas organizaciones acogen a personas que, la gran mayoría de las veces, no disponen de más recursos que la PBSV. Para cubrir parte de su financiamiento, las OSC reciben el monto total o parcial de esta pensión y, a cambio, entregan cuidado, vivienda, alimentación y talleres de desarrollo cognitivo, entre otros servicios.

De acuerdo a una organización, además, *“dada la alta demanda que tienen los hogares, nosotros manejamos una lista de espera de sobre 1.000 personas. Los criterios de ingreso siempre son el que nada tiene y el que nadie tiene; mayor pobreza, mayor soledad”*⁷². En relación con esto, todas las organizaciones declaran no solo considerar fichas socioeconómicas y clínicas ante el ingreso de una persona, sino también las redes vinculares que posee para estimar *“su nivel de soledad”*⁷³. Para esto se indaga si la persona tiene vínculos o familia en su comunidad, lo que permite enfocarse en aquellas personas más solas, haciendo frente a su vulnerabilidad relacional.

No obstante, las organizaciones con programas residenciales no son las únicas enfocadas en aquellas personas con el mayor nivel de carencias. Otras cuatro organizaciones desarrollando programas ambulatorios declaran estar abocadas a acoger al segmento más vulnerable. Una organización, por ejemplo, cuenta con un centro diurno en una villa de Santiago con el objetivo de proveer alimentación a personas mayores en situación de pobreza que no reciben apoyo de sus familias y viven aisladas de las redes locales. Otra organización, descrita en el Recuadro 15, trabaja exclusivamente con extrabajadores

RECUADRO 15. ACCIONES DIRIGIDAS A PERSONAS MAYORES CON BAJAS PENSIONES

Fundación Reconocer se crea con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores jubilados del sector de la construcción. Esta OSC busca hacerse cargo de la situación de carencia que enfrentan las personas mayores de este sector, que en su mayoría llegan a la tercera edad con pensiones más bajas que el promedio nacional

Para ayudar a sus más de 2.000 beneficiarios, la fundación cuenta con programas de asistencia social, operativos de salud, mejoramiento de vivienda y habilitación de espacios para personas con movilidad reducida, visitas domiciliarias y servicios que gestionan el ingreso a centros residenciales. Además, dispone de oficinas de orientación para la activación de redes formales y darle seguimiento de casos complejos.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

de la construcción, ya que ha identificado que este grupo tiene pensiones más bajas que el promedio nacional, lo que conlleva a una serie de dificultades en su envejecimiento. Así, la focalización de las OSC varía dependiendo de las necesidades identificadas a través de su trabajo.

Foco en las personas con mayores niveles de dependencia

La dependencia es un continuo que va desde lo leve a lo severo y se determina según la ayuda requerida para la realización de actividades básicas e instrumentales de la vida diaria⁷⁴. De acuerdo al Estudio Nacional de Dependencia, la mayoría de las personas mayores son autovalentes y autónomas hasta los 80 años, edad a partir de la cual aumentan las probabilidades de desarrollar alguna dependencia (Senama, 2010). Las enferme-

72. OSC grande y con diversidad alta.

73. OSC grande y con diversidad alta.

74. Las actividades básicas son cruzar un cuarto caminando, vestirse, bañarse, comer solo, acostarse o levantarse de la cama y uso del servicio sanitario. Las actividades instrumentales son preparar comida, manejar su propio dinero, salir solo de su casa, efectuar compras, hacer o recibir llamadas telefónicas, efectuar quehaceres livianos de la casa, organizar y tomar sus propios medicamentos (Senama, 2013).

dades de deterioro cognitivo, particularmente, son un factor causante de dependencia que aumenta con el envejecimiento de la población. Entre estas, la demencia es una enfermedad que duplica su incidencia cada cinco años a partir de los 65 (Ministerio de Salud, 2017) y que tiene mayor prevalencia en niveles socioculturales bajos y en población rural (Senama, 2010).

Además de enfocarse en personas mayores con altos niveles de vulnerabilidad económica y relacional, las OSC estudiadas acogen a personas con un deterioro de salud considerable. Como destaca una organización, *“Estos programas residenciales son de alta complejidad, porque efectivamente son poblaciones con temas no solo de dependencia, sino que de complejidad de salud. Hay sectores en las residencias que son como clínicas”*⁷⁵. Las personas que ingresan a estos programas no solo no cuentan con los recursos ni las redes suficientes para su cuidado, sino que, debido a sus niveles de dependencia o deteriorado estado físico y mental, además requieren de cuidados especiales.

El nivel de focalización del perfil se sintetiza en el caso de otra organización que cuenta con un grado de postración en el 70% de sus residentes y un nivel de dependencia severa en el 90%. Esta organización declara: *“[El] Senama no trabaja temas de Alzheimer o demencia, ellos ponen esa barrera de entrada y nosotros no”*⁷⁶. La Tabla 16 resume los distintos perfiles atendidos por las cinco OSC estudiadas que desarrollan programas residenciales. El grado de complejidad en el perfil de muchos residentes requiere un alto nivel de especialización del personal, como se detallará en la sección V de este capítulo.

En resumen, las OSC que trabajan con personas mayores focalizan sus esfuerzos en quienes más lo necesitan económica, relacional y físicamente. Su trabajo está orientado hacia un perfil específico de persona mayor que tiene necesidades que

75. OSC grande y con diversidad alta.

76. OSC grande y con diversidad alta.

TABLA 16. PERFILES REPORTADOS DE LOS RESIDENTES DE OSC CON CUIDADOS RESIDENCIALES

Organización	Perfil reportado de los residentes
OSC 1	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia severa (requisito de ingreso). • Problemas de salud complejos. • Sin vínculos significativos.
OSC 2	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia moderada o severa (requisito de ingreso). • Bajo el tercer quintil socioeconómico (requisito de ingreso). • Sin vínculos significativos.
OSC 3	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de valencia mixto. • Situación de calle o indigencia (requisito de ingreso).
OSC 4	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia severa. • Situación de calle o indigencia (requisito de ingreso). • Sin vínculos significativos (requisito de ingreso).
OSC 5	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de valencia mixto. • Nivel socioeconómico mixto. • Nivel vincular mixto.

Fuente: elaboración propia en base a los casos de estudio.

ningún otro actor en la sociedad puede satisfacer. En miras al continuo envejecimiento de la población, las organizaciones se proyectan instalando capacidades en más personas dedicadas al cuidado de las personas mayores e intensificando su trabajo intergeneracional para generar un cambio cultural que resuene con los nuevos desafíos de la vejez.

III. LAS OSC DESARROLLAN ACCIONES QUE RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS MAYORES

Las organizaciones de la sociedad civil desarrollan diversas acciones en pos de mejorar la calidad de vida de las personas mayores y suplir la limitada oferta estatal. Los casos estudiados ejecutan programas que tienen distintas finalidades, entre los que destacan: (1) las iniciativas de cuidado y fortalecimiento de la funcionalidad, (2) los programas que impulsan el liderazgo y la autonomía, y (3) la entrega de beneficios para mejorar la calidad de vida de las personas mayores. Estos programas constituyen un aporte en términos de cobertura territorial y temática, satisfaciendo las necesidades de miles de personas mayores vulnerables e identificando nuevos ejes de trabajo sobre la marcha.

Contribución de las OSC al cuidado y fortalecimiento de la funcionalidad

El cuidado y fortalecimiento de la funcionalidad de las personas mayores es el principal eje de trabajo en la mayoría de las OSC estudiadas. Como se describe a continuación, esto se desarrolla a través de tres tipos de programas –cuidados residenciales, cuidados domiciliarios y centros diurnos– que tienen como objetivo solucionar distintas necesidades insatisfechas por las políticas públicas y que benefician a 8.312 personas mayores en su totalidad.

Cuidados residenciales

Las residencias estudiadas realizan un aporte vital al cubrir las necesidades básicas de personas mayores vulnerables. Entendiendo que los residentes tienen distintos niveles de funcionalidad, sin embargo, la contribución de estos programas va más allá de la entrega de “pan, techo y abrigo”. Carrasco y Zambra (2016) expresan la necesidad de desarrollar y fomentar políticas públicas para el cuidado de personas dependientes, brindándoles la oportunidad de optimizar su funcionalidad, integrarse a la sociedad y recibir un cuidado digno e integral. Las cinco OSC con programas de cuidado residencial reconocen y responden a estas necesidades con distintas iniciativas.

Primero, todas las OSC declaran impartir talleres de desarrollo físico y cognitivo, con el objetivo de mantener la funcionalidad de los residentes por el mayor tiempo posible. Si bien las cinco desarrollan actividades de terapia ocupacional, kinesiología y recreación, la oferta de talleres varía dependiendo del nivel de funcionalidad de sus residentes. Por ejemplo, una OSC que recibe a personas con niveles mixtos de valencia, cuenta con un equipo de salud que prepara actividades diarias que van desde juegos recreativos hasta talleres de desarrollo cognitivo en una sala multisensorial⁷⁷.

Segundo, las OSC realizan diversas iniciativas para insertar a las personas mayores en la comunidad. Tres OSC declaran fomentar que los mayores salgan de la residencia al menos una vez a la semana para ir a comprar a la feria, asistir a misa o participar de actividades de la municipalidad, con el objetivo de “establecer vínculos comunitarios”⁷⁸. Una organización también permite que se realicen actividades de la comunidad dentro de la residencia,

77. Espacios interactivos diseñados para estimular los sentidos mediante la provisión de estímulos visuales, auditivos, olfativos y táctiles. La terapia multisensorial puede detener o retrasar el deterioro cognitivo de personas mayores institucionalizadas y no institucionalizadas (De Macedo et al, 2015).

78. OSC grande y con diversidad alta.

pero haciendo hincapié en *“que haya un nivel de decisión de parte de ellos [los residentes] respecto a lo que pasa en la casa”*⁷⁹.

Tercero, el realizar esfuerzos por entregar un cuidado digno en los últimos años de vida es un aporte difícil de medir, pero declarado por todas las organizaciones. En palabras de una OSC: *“Yo no gradúo a nadie, yo no saco a nadie de la droga, yo le permito al adulto mayor vivir y morir en un lugar digno y acompañado”*⁸⁰ (ver Recuadro 16). En esta misma línea, otra organización destaca que cada acción de la institución debe responder a la misión institucional de acoger con amor y devolver la dignidad a las personas mayores. Para una tercera OSC, *“ser la familia del adulto mayor”*⁸¹ es uno de sus principales objetivos, ya que a la gran mayoría no lo visita nadie durante todo el año.

Cuidados domiciliarios

Los cuidados domiciliarios son un segundo eje de programas implementado por las OSC. De las 12 consideradas en este estudio, cuatro organizaciones desarrollan dos tipos de cuidados domiciliarios. Por un lado, tres OSC seleccionan y capacitan a voluntarios mayores para que visiten semanalmente a otros mayores con distintos niveles de dependencia. El objetivo de estos programas es entregar acompañamiento emocional y afectivo, generando un beneficio tanto para los voluntarios como para los beneficiarios. En palabras de una OSC respecto de los voluntarios mayores: *“El voluntariado les ha hecho resignificar esta etapa de la vida; los hace sentirse importantes, que pueden ser un agente de servicio para otros. Además, es un beneficio para el beneficiado, quien recibe acompañamiento de otra persona mayor que puede empatizar con su realidad”*⁸².

79. OSC grande y con diversidad baja.

80. OSC grande y con diversidad alta.

81. OSC mediana y con diversidad alta.

82. OSC grande y con diversidad alta.

83. OSC grande y con diversidad alta.

RECUADRO 16. ACOMPAÑANDO A LAS PERSONAS MAYORES EN SU MUERTE

Las organizaciones de la sociedad civil que trabajan por las personas mayores más vulnerables rescatan en su accionar el trato digno y la protección de su humanidad hasta sus últimos momentos de vida. Este es el caso de la Fundación Las Rosas que, por medio de las congregaciones religiosas presentes en todos los hogares, se preocupa de brindar acompañamiento espiritual a las personas mayores hasta su muerte.

Desde la mirada de la fundación, estas acciones apuntan a dignificar la muerte de sus residentes, permitiéndoles reflexionar sobre sus vidas y morir en paz consigo mismo.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

Por otro lado, una cuarta organización tiene un programa diseñado para visitar a personas vulnerables, dependientes y desvinculadas de las redes locales; en palabras de la OSC, *“adultos mayores que están solos, pero la vecina lo cuida de repente o el amigo le lleva comida una vez al día”*⁸³. El programa tiene dos componentes; primero, prestaciones materiales en pañales, cajas de alimentos, ayudas monetarias y movilización, y, segundo, formación para las personas que están a cargo de su cuidado. Con el principal objetivo de instalar capacidades para que la comunidad se haga cargo de cuidar a las personas mayores y arme redes a su alrededor, las visitas son realizadas solo cada 15 días. Así, la OSC procura entregar herramientas y apoyar el cuidado, sin generar dependencia institucional.



Las organizaciones que realizan este tipo de cuidados declaran dos particularidades en su ejecución. Por una parte, entregan acompañamiento emocional y afectivo, no solo enfocándose en las necesidades físicas de la persona, sino también “proporcionando cariño y emociones positivas, algo que muchas veces no se considera importante”⁸⁴. Y, por otra parte, toman un enfoque territorial, trabajando con actores locales para impedir o retrasar la institucionalización de las personas mayores.

Centros diurnos

Los centros diurnos, o centros días, se presentan como una oportunidad para mejorar la calidad de vida y autovalencia de las personas mayores, a través de instancias que fortalezcan su bienestar físico y psicológico. Enfocadas en personas mayores con más niveles de funcionalidad, cuatro de las OSC estudiadas desarrollan este tipo de programas, donde realizan distintas actividades con estos dos objetivos.

La Encuesta Nacional de Salud de Chile 2016-2017 indica que el sedentarismo⁸⁵ afecta al 94% de las personas sobre los 65 años (Subsecretaría de Salud Pública, 2018). En vista de esta realidad, casi todos los centros diurnos dirigidos por las OSC analizadas desarrollan talleres de actividad física como clases de baile, gimnasia entretenida y jardinería varias veces por semana. Con esto no solo contribuyen a mantener o mejorar la salud de las personas mayores, sino que también a prevenir los gastos asociados a enfermedades que resultan de la falta de actividad física⁸⁶.

RECUADRO 17. ESTIMULANDO LA MEMORIA A TRAVÉS DE ACTIVIDADES RECREATIVAS

En su centro abierto, Padre Damián de Molokai, la Fundación de Beneficencia de los Sagrados Corazones recibe diariamente a 20 personas mayores en situación de vulnerabilidad económica y relacional. Diariamente, la fundación entrega alimentación y acompañamiento a personas que, en su mayoría, no cuentan con la atención de sus familias o viven solas. Además, con la ayuda de voluntarios, desarrollan talleres de lectura y socialización dirigidos a la estimulación cognitiva de sus usuarios.

Específicamente, la OSC se preocupa de facilitar una oferta variada de actividades diariamente en su centro, como talleres de repostería, cerámica, tejido, entre otros. Dentro de estas instancias destaca la realización de cursos de estimulación cognitiva a través de la lectura, para lo cual trabajan junto a distintos grupos de la comunidad. Una vez a la semana, por ejemplo, reciben la visita de un club de adulto mayor que realiza sesiones de lectura de distintas obras y reflexionan respecto a ellas. Asimismo, el centro abierto recibe semanalmente a niños de un jardín infantil de la fundación, con quienes realizan talleres de cuentos.

Más allá de la recreación de sus usuarios, estas actividades se desarrollan con el objetivo explícito de estimular intelectualmente a las personas mayores para evitar o aplazar posibles brotes de demencia. Al combinar talleres con distintos grupos, el centro Padre Damián de Molokai busca alternar la dinámica de las actividades y el tipo de lectura. Así lo explica la directora del centro: “*Tratamos de que descansen, pero que se mantengan activos mentalmente, acompañados y acogidos*”.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

Todos los centros diurnos estudiados ofrecen instancias de desarrollo cognitivo, entre las que destacan los talleres de manualidad y lectura, y, en menor medida, repostería y gastronomía. Además de tener un semblante recreativo, estos talleres están diseñados para estimular intelectualmente a las personas mayores, evitando o aplazando el brote de enfermedades como la demencia⁸⁷. El Recuadro 17 describe el caso de una OSC que desarrolla este tipo de talleres con la ayuda de voluntarios de su misma comunidad.

84. OSC pequeña y con diversidad baja.

85. Se entiende por “sedentarismo en el último mes”, aquellos individuos que en los últimos 30 días no realizaron actividad física fuera de su horario de trabajo, durante 30 minutos o más, 3 o más veces por semana (Subsecretaría de Salud Pública, 2018).

86. Según Quilodrán y Marín (2016), mantenerse físicamente activo en la tercera edad “es la recomendación más costo efectiva que pueda realizarse”, con fuerte impacto en la prevención y el manejo de patologías y síndromes geriátricos.

87. La realización de actividad intelectual de forma periódica se asocia a una disminución del riesgo de padecer demencia, especialmente en personas que desarrollan tareas con las que no están familiarizadas (Von Bernhardi, 2016).

Por último, los centros diurnos son espacios de encuentro donde las personas mayores tienen la posibilidad de relacionarse. En la formulación de propuestas para un envejecimiento feliz, pleno y con sentido, Pedrals, Echeverría, Bitrán y Rigotti (2016) recomiendan implementar iniciativas que promuevan las relaciones interpersonales, especialmente para personas mayores que viven solas. En relación con esto, dos OSC destacan que la mayoría de las personas que asisten a sus centros lo hacen de manera recurrente pues ahí encuentran un espacio de sociabilidad. Otra OSC, además, destaca que la mayoría de sus usuarios *“están solos, por eso nace la necesidad de hacer estos centros abiertos donde vengan por el día y en la noche regresen a su hogar”*⁸⁸.

En la ejecución de estas acciones, las OSC reportan *“poner el acento en la persona”*⁸⁹ y enfocarse en fortalecer su autonomía. Así, a través de actividades de estimulación física, cognitiva y social, los programas se adaptan para obtener resultados que permitan impulsar que las personas mayores continúen desenvolviéndose en la sociedad, de manera autónoma, el mayor tiempo posible.

Contribución de las OSC al liderazgo de las personas mayores

En segundo lugar, de acuerdo a las OSC estudiadas, las iniciativas para empoderar a las personas mayores y potenciar su liderazgo son cada vez más relevantes y necesarias para mejorar la calidad de vida en la vejez. Esto se realiza, principalmente, a través de talleres que fortalecen la autonomía de los mayores e instancias de encuentro que fomentan la asociatividad y el reconocimiento de sus derechos en la sociedad.

88. OSC pequeña y con diversidad baja.

89. OSC mediana y de diversidad media.

RECUADRO 18. ENTREGANDO OPORTUNIDADES PARA LA REINVENCIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES

La Fundación Amanoz busca contribuir al bienestar emocional de las personas mayores a través de programas de voluntariado sénior y talleres de formación realizados en convenio con distintas municipalidades e instituciones.

Dentro de estos últimos, la OSC desarrolla el programa Mi Mayor Emprendimiento, que consiste en cursos semestrales de emprendimiento dedicados exclusivamente a personas mayores. El principal objetivo de esta iniciativa es permitir que los participantes se reinventen y generar espacios de encuentro y asociatividad, pilar fundamental para el envejecimiento activo

De manera adicional, este espacio ha brindado la posibilidad de que personas mayores desarrollen nuevos focos de negocio. Así, han llegado a surgir emprendimientos exitosos, como es el caso de una emprendedora *“que le gustaba cocinar y ahora abastece muchos de los eventos de la municipalidad y de la misma fundación con coffees, tortas y sándwiches”*, según relata la directora ejecutiva de la fundación.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

En relación al primero, tres OSC ofrecen talleres que permiten a las personas mayores seguir desenvolviéndose activamente. Una organización, por ejemplo, realiza dos tipos de cursos. Por un lado, ofrece capacitaciones para seguir profundizando en sus oficios –como gasfitería y carpintería– y así continuar realizando trabajos esporádicos que sus condiciones físicas les permitan. Por otro lado, ofrece talleres orientados a entregar nuevas habilidades del interés de sus usuarios, como talleres de repostería y de huerto orgánico, para darles la posibilidad de encontrar nuevos pasatiempos. Otra OSC, como se describe en el Recuadro 18, ofrece talleres de emprendimiento exclusivamente dedicados a personas mayores.

En relación a las instancias de asociatividad, cuatro OSC coordinan espacios de encuentro entre personas mayores. Una de estas facilita las actividades semanales de distintos grupos a nivel parroquial y, además, ofrece charlas para actualizar a los participantes sobre sus derechos. Esto surge frente al diagnóstico de que muchos mayores sufren de abusos por

parte de miembros de sus familias que se apoderan de sus viviendas. En palabras de la OSC, es necesario empoderar a la persona mayor para “*darle la autoridad de hacer frente a su familia y hacer valer su esfuerzo y trabajo de toda una vida*”⁹⁰.

Otro grupo de OSC se ha enfocado en desarrollar encuentros de dirigentes de personas mayores para potenciar su liderazgo y empoderamiento. En el caso de una OSC, como se describe en mayor detalle en el Recuadro 19, esto se lleva

RECUADRO 19. PROMOVRIENDO EL LIDERAZGO DE LAS PERSONAS MAYORES

Un aporte fundamental de las OSC a las personas mayores es fortalecer la formación de liderazgos. Así lo expresa la organización Caritas, dedicada a la promoción de derechos humanos, la participación ciudadana y la prevención del maltrato hacia las personas mayores.

Caritas contribuye al liderazgo de las personas mayores promoviendo su reconocimiento social y cultural, así como su protagonismo, organización y capacidad de incidencia, y a través de iniciativas como el programa de formación “Elementos de la Gerontología Social”, por el cual han pasado más de mil mayores desde el año 2013 a la fecha. Este curso propone mirar el envejecimiento desde una perspectiva de dignidad y derechos, con el objetivo de que la persona mayor adquiera más seguridad para asociarse con otras personas. En palabras del encargado del programa adulto mayor: “*El líder no es que sale a la calle y que lo sigan diez. No, el liderazgo está en creerse el cuento. Me lo creo y lo digo: tengo mis derechos y los hago respetar*”.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

a cabo a través de encuentros nacionales de personas mayores interesadas en seguir siendo líderes en sus comunidades.

Las acciones para potenciar el liderazgo tienen como sello el visibilizar a las personas mayores como actores activos dentro de la sociedad. Al facilitar talleres de desarrollo de habilidades, las organizaciones estimulan la formación de las personas durante todas las etapas de su vida, resignificando su vejez como un período de crecimiento continuo. Asimismo, las iniciativas de empoderamiento y liderazgo pretenden activar la voz de las personas mayores en la defensa y promoción de sus derechos.

Contribución de las OSC a la satisfacción de las personas mayores

Un tercer eje destacado por las OSC es la entrega de prestaciones de índole material o de servicios requeridos por las personas mayores. Este enfoque puede ser explicado por el reconocimiento, desde el terreno, de las amplias necesidades de este segmento etario. En relación a esto, por ejemplo, si bien la Casen 2017 indica que solo el 4,5% de los mayores vive en situación de pobreza económica (Ministerio de Desarrollo Social, 2018), alrededor de una de cada cuatro personas mayores declara que sus ingresos no le alcanzan para cubrir sus necesidades (UC y Caja Los Andes, 2017). Esto se explica, en parte, por las dificultades de salud que conlleva la vejez y por las diferencias en el costo de vida de las personas mayores⁹¹.

90. OSC grande y con diversidad baja.

91. Cerda, González y Larraín (2016) estudian las diferencias en el costo de vida de las personas mayores y plantean la necesidad de establecer un índice de precios al consumidor diferenciado para adultos mayores (IPC-AM).

En respuesta, tres organizaciones declaran ofrecer algún tipo de ayuda material para satisfacer las necesidades básicas de sus usuarios. Entre estas, destaca la entrega de alimentos, principalmente a través de centros día que funcionan como comedores que acogen a personas mayores vulnerables o en situación de calle. Otro ejemplo reiterado es la entrega de medicamentos. En el caso de una OSC, se estima que su contribución oscila entre los \$20.000 y \$25.000 por persona, para un total de 550 usuarios, destinada a medicamentos que no son entregados gratuitamente a través del consultorio.

Por otro lado, la entrega de servicios de salud también es relevada por otras tres organizaciones. Una de estas desarrolla una batería de programas, desde operativos oftalmológicos, exámenes preventivos y cuidado dental, entre otros. Además, cuentan con un programa que denominan pluripatológico, orientado a atender a personas con más de una patología, entregándole acompañamiento y todos los tratamientos involucrados. La motivación que impulsa estos programas se relaciona con el sentido de la urgencia de la OSC. En sus palabras: *“Si los adultos mayores tienen que atenderse por temas relevantes, diabéticos, no pueden estar en lista de espera, tienen que ser inmediatos. Por eso nosotros nos complementamos y sumamos un poco al Estado en entregar estas atenciones”*⁹².

El sello de estos programas, de acuerdo a sus ejecutores, es dignificar la vejez al dar respuesta a las necesidades básicas de las personas mayores para que puedan continuar desarrollándose. Por esta razón, estas acciones se plantean como un complemento al desarrollo de instancias de empoderamiento y fortalecimiento de la autonomía de los mayores. Entendiendo que las personas mayores tienen necesidades distintas al resto de la población, como consecuencia de su edad, la particularidad de estos beneficios es aportar *“un granito de arena”*⁹³ para que sus usuarios puedan vivir su vejez con tranquilidad.

92. OSC grande y con diversidad media.

93. OSC grande y con diversidad alta.

TABLA 17. ACCIONES DE LAS OSC DE PERSONAS MAYORES ESTUDIADAS

Tipo de acción	Descripción
Cuidados residenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de desarrollo físico y cognitivo. • Inserción de las personas mayores en la comunidad. • Acompañamiento al momento de la muerte.
Cuidados domiciliarios	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas semanales de voluntarios mayores. • Visitas quincenales para entrega de apoyo material e instalación de capacidades en la comunidad.
Centros diurnos	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de actividad física (baile, gimnasia, jardinería). <p>Instancias de estimulación cognitiva (manualidades y lectura, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacios de encuentro.
Talleres de fortalecimiento de autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones en oficios. • Talleres de emprendimiento.
Instancias de asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas sobre derechos de las personas mayores. • Encuentros de dirigentes.
Entrega de beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de alimentación. • Entrega de medicamentos. • Servicios de salud.

Fuente: elaboración propia en base a los casos de estudio.

En síntesis, las OSC desarrollan diversas acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de las personas mayores y empoderarlas para envejecer activamente. Entendiendo que, llegando a la vejez, los individuos mantienen la identidad que los caracterizó a lo largo de sus vidas, las organizaciones estudiadas despliegan distintas iniciativas para permitir que las personas mayores puedan envejecer con dignidad y autonomía. La sociedad civil, por tanto, canaliza sus esfuerzos para garantizar que el envejecimiento no sea una etapa de pérdidas, sino de desarrollo personal continuo.

IV. LAS OSC RECURREN A LA INNOVACIÓN PARA ENTREGAR SOLUCIONES PERTINENTES A CADA PERSONA MAYOR

Las organizaciones de la sociedad civil se caracterizan por ser cercanas al territorio, flexibles y autónomas. Esto les permite adaptar el diseño de sus programas para ser más pertinentes a las necesidades de sus usuarios, innovar en soluciones cuando la oferta programática no entrega los resultados esperados y revisar y adaptar constantemente la manera en la que se desarrollan sus iniciativas. Las acciones descritas anteriormente, por tanto, han sido creadas, no solo en base a años de experiencia, sino también a un proceso de ensayo y error desarrollado con un foco en el bienestar de las personas mayores.

Diseño de acciones pertinentes

La pertinencia del trabajo que realizan las OSC es un elemento clave para lograr los resultados esperados. Desde un enfoque de derechos⁹⁴, los programas deben considerar la visión de las personas para lograr una implementación eficaz. Por esta razón, en el diseño e implementación de sus acciones, todas las organizaciones estudiadas declaran incorporar las recomendaciones o necesidades de sus usuarios.

En relación con el diseño inicial de los programas, la mayoría de las OSC declara levantar las necesidades desde la comuna. En palabras de una de ellas: *“Es necesario hacer la vuelta en 180° y preguntar a los territorios qué es lo que ellos quieren, qué es lo que necesitan. Ellos establecen la política que quieren, nosotros, en la medida de nuestras posibilidades, acompañamos”*⁹⁵.

En el caso de otra OSC, la formulación de sus programas se basa en dos componentes principales: encuestas a personas mayores sobre sus requerimientos y a empresarios de la zona sobre sus expectativas de desarrollo local. Así, la organización coteja las necesidades levantadas en el territorio con actores privados dispuestos a financiar su solución.

Durante la implementación de sus acciones, por lo demás, la mayoría de las OSC realiza un trabajo personalizado para asegurar su eficacia. Una OSC que cuenta con programas de voluntariado en visitas domiciliarias, por ejemplo, considera las características de cada voluntario y así facilita una relación

94. El enfoque de derechos promueve el empoderamiento de las personas mayores y una sociedad integrada desde el punto de vista de la edad (Cepal, 2011).

95. OSC grande y con diversidad baja.

de amistad y cercanía con la persona visitada. De acuerdo a esta organización, es clave considerar la individualidad de cada persona para obtener resultados beneficiosos, ya que su programa se basa en entregar acompañamiento emocional y afectivo. Por otro lado, todas las OSC que desarrollan talleres o cursos declaran tomar en cuenta los intereses de sus usuarios para atraerlos a participar, pues en palabras de otra OSC, “*si algo que estoy desarrollando no responde a las necesidades, estoy botando recursos*”⁹⁶.

Creación de soluciones innovadoras

La mayor parte de las innovaciones realizadas por las OSC estudiadas hacen referencia a un concepto relativamente nuevo en la literatura: la denominada innovación frugal. Esta se caracteriza por apuntar a una reducción sustancial de costos, concentrando las acciones de una función y optimizando su rendimiento (Weyrauch y Herstatt, 2016). Así, la mayor parte de las OSC declara no necesariamente implementar grandes programas innovadores, sino enfocar sus esfuerzos en identificar necesidades que requieran de una solución precisa y costo-efectiva. Los distintos tipos de innovación, y su ámbito de desarrollo, son sintetizados en la Tabla 18 y descritos a continuación.

La mayor parte de estas innovaciones se concreta en alianzas que generan sinergias entre dos o más instituciones. El principal foco de estas colaboraciones es mejorar la calidad del servicio a través de la implementación de terapias innovadoras. Una organización, por ejemplo, creó una aplicación móvil de musicoterapia junto a una empresa dedicada

TABLA 18. ORIGEN Y FUNCIÓN DE LAS INNOVACIONES GENERADAS POR LAS OSC ESTUDIADAS

Origen de la innovación	Número de acciones	Ámbito de la innovación
Alianzas	8	<ul style="list-style-type: none"> • Terapia para personas mayores (2) • Espacios de encuentro (2) • Fortalecimiento del personal (1) • Gestión e infraestructura (1) • Incidencia (1) • Centro de innovación intersectorial (1)
Externo	5	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de voluntariado sénior (1) • Modelo de centros día (1) • Modelo de cuidados domiciliarios (1) • Modelo de gestión territorial (1) • Gestión e infraestructura (1)
Interno	5	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del personal (4) • Plataforma de información (1)
Total	18	

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

a servicios y productos en línea. El levantamiento de fondos y desarrollo de la aplicación fue realizado por esta última, y su implementación quedó en manos de la OSC en sus centros residenciales. A futuro se espera que las cuidadoras puedan utilizar esta herramienta para estimular cognitivamente a los residentes⁹⁷.

96. OSC grande y con diversidad media.

97. Intervenciones como la musicoterapia han demostrado mejorar funciones cognitivas, especialmente de memoria en pacientes con alteraciones leves (Simon, Yokomizo y Bottino, 2012 citado en Cares y Gac, 2016).

La segunda manera de innovar es importando programas o acciones internacionales. En relación a esto, España, Inglaterra y Estados Unidos se posicionan como los tres grandes referentes de innovación en el envejecimiento. Una OSC se inspiró en el programa público *Home Care* (cuidado en el hogar) de este último país para implementar su modelo de cuidados domiciliarios. Sin embargo, adaptó distintos componentes para su implementación en la realidad chilena, como por ejemplo la frecuencia de las visitas y las características del personal.

Por último, las innovaciones generadas internamente en la organización son las menos frecuentes y hacen referencia, principalmente, a la adaptación de procesos para facilitar la mejora en las capacidades y habilidades del personal. Así, por ejemplo, una OSC ha innovado incorporando modelos de seguridad y buen trato generados junto al personal y los residentes. Otra OSC comenzó a realizar este año capacitaciones vía *streaming*, para suplir la necesidad de capacitar a su personal en zonas extremas de manera continua.

De ese modo, las OSC implementan innovaciones que se adaptan a sus requerimientos, demostrando que no existe una sola manera correcta de innovar. Ya sea a través de iniciativas en alianzas, incorporando modelos del extranjero o generando soluciones de manera interna, las OSC realizan acciones para mejorar la calidad de vida de las personas mayores. El Recuadro 20 describe cómo una OSC ha impulsado soluciones a problemáticas de la vejez junto a diversos actores, a través de un laboratorio de innovación sénior junto a la academia, proyectos de habilitación urbana con municipalidades y plataformas tecnológicas desarrolladas de manera interna.

RECUADRO 20. INNOVANDO PARA UNA MAYOR INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES

La Fundación Oportunidad Mayor ha tomado la misión de articular y gestionar iniciativas innovadoras que promuevan una mejora en la calidad de vida y la inclusión de las personas mayores. Las iniciativas presentadas a continuación corresponden a los tres tipos de innovación descritos anteriormente, ilustrando la flexibilidad con la que esta OSC lleva a cabo sus procesos innovadores.

- El proyecto SeniorLab, en primer lugar, es un laboratorio de innovación que nace gracias al impulso de Oportunidad Mayor, el Centro UC de Estudios de Vejez y Envejecimiento y el Laboratorio de Innovación Social UC (CoLab). Este busca ser un espacio de experimentación y cambio sistémico, a través de la colaboración de distintos actores en la co-producción de proyectos relacionados al envejecimiento.
- El proyecto Municipio Mayor busca crear comunas amigables con las personas mayores, siguiendo los lineamientos de la Red de Ciudades Amigables de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Hoy han llegado a colaborar con ocho municipios, entre los cuales destaca Valdivia con la iniciativa Polo Gerontológico, que tiene como objetivo permitir el desarrollo integral de las personas mayores.
- El proyecto Espacio Mayor, por último, es un portal de búsqueda que da respuesta a una problemática identificada por la OSC: la falta de información disponible para las personas mayores. Esta plataforma busca cubrir distintas necesidades a través de la publicación de empleos, soluciones residenciales, eventos, noticias, entre otros productos y servicios.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

Evaluación e implementación flexible de las acciones

La evaluación y flexibilidad de las acciones de las OSC juega un rol central en su implementación. Para asegurar su pertinencia, es fundamental disponer de mecanismos que indiquen si es necesario hacer cambios para optimizar los resultados. Con este objetivo, diez OSC estudiadas cuentan con algún mecanismo de evaluación. Por otro lado, también es primordial contar con procesos que puedan ser adaptados de acuerdo a lo indicado. Respecto a esto, la gran mayoría declara poseer la suficiente flexibilidad y autonomía para adaptar sus procesos.

En relación a lo primero, los diversos mecanismos de estudio y evaluación utilizados por las OSC son sintetizados en la Tabla 19. El monitoreo o control de procesos es relevado por la mayoría de las organizaciones estudiadas. Destaca entre siete OSC la utilización de fichas para registrar el progreso de sus usuarios en términos físicos y cognitivos y, periódicamente, contrastarlo con las intervenciones utilizadas.

Esta sistematización se relaciona con el segundo mecanismo más utilizado: la evaluación de resultados. Este proceso se adapta de acuerdo a los distintos objetivos de las OSC. Por ejemplo, una organización basa su eficacia en el nivel de felicidad de sus usuarios, midiendo su percepción de soledad y compañía pre y post intervención. En contraste, otra OSC realiza mediciones de movilidad, capacidades cognitivas y nutrición a nivel trimestral.

Por último, tal como se aprecia en la Tabla 19, la mitad de las OSC analizadas emplean encuestas de satisfacción para evaluar el desempeño de sus acciones de acuerdo a la percepción de las personas mayores. Recientemente, una de estas organizaciones incorporó un nuevo instrumento de medición con el objetivo de mejorar la calidad de su programa. En palabras de la OSC: *“La idea es que esta medición nos obligue a realizar cambios que estaban siendo obviados. El año pasado los indicadores de logros estaban todos en verde y dijimos ‘esto es raro, estamos demasiado bien’. Por lo tanto, a partir del próximo año hay nuevos indicadores y la idea es ponernos mas exigentes cada vez”*⁹⁸.

Como se menciona anteriormente, estas evaluaciones son relevantes para saber cuándo es necesario ser flexible y hacer cambios. Once organizaciones declaran realizar esfuerzos constantes por adaptar sus procesos para atender las necesidades de las personas mayores. De acuerdo a una OSC, el con-

TABLA 19. MECANISMOS DE ESTUDIO Y EVALUACIÓN UTILIZADOS POR LAS OSC ESTUDIADAS

Mecanismos		Total
Monitoreo de procesos		7
Área de estudios		5
Evaluación	Evaluación de resultados	6
	Evaluación de visión de los usuarios	6
	Evaluación de impacto	1

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

tar con recursos privados que pueden ser destinados flexiblemente es una ventaja de las OSC y *“es un beneficio que no tiene el Estado”*⁹⁹. Esta flexibilidad cotidiana y constante, en tanto, permite que las OSC incursionen hacia nuevas áreas de trabajo y varíen sus acciones de acuerdo al perfil de sus usuarios.

Un aspecto que se desprende de esta característica es la posibilidad de implementar acciones a pequeña escala, piloteándolas en terreno para considerar sus resultados en la formulación de nuevos programas. Este es el caso de una OSC que, identificando una necesidad, generó una alianza con una universidad para testear su solución, como se describe en el Recuadro 21.

En resumen, las OSC que trabajan con personas mayores destinan recursos y esfuerzos de manera permanente a mejorar la calidad de sus acciones. Esto se traduce en: (1) la incorporación de la perspectiva de sus usuarios en el proceso de diseño e implementación de los programas; (2) la creación de solucio-

98. OSC grande y con diversidad media.

99. OSC grande y con diversidad media.

RECUADRO 21. LA IMPORTANCIA DE TESTEAR PROGRAMAS EN TERRENO

El Hogar de Cristo, en su constante revisión de procesos, identificó la necesidad de acompañar a las personas mayores en sus últimos años de vida y a los trabajadores cuando alguien fallece. Por ello, la organización, junto con la Pontificia Universidad Católica de Chile, está diseñando un nuevo modelo de cuidados paliativos en los últimos años de vida.

Este programa tiene dos componentes. Por un lado, utiliza un modelo de cuidados basado *“en la autonomía y la dignidad de la muerte, por sobre la sola intervención”* y, por otro, desarrolla un manual de acompañamiento psicoespiritual para los trabajadores.

Para evaluar su efectividad y recepción, este modelo será testeado en cuatro residencias piloto, donde se destinará un área a cuidados especiales. Además, se capacitará al personal seleccionado para este espacio y se supervisará permanentemente a los equipos que acompañan el proceso.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

nes innovadoras a necesidades percibidas en el territorio y (3) la evaluación y adaptación de las acciones en base a resultados y evidencia. De esta manera, la flexibilidad y autonomía de las organizaciones de la sociedad civil permite que su trabajo se convierta en un aporte a la vida de miles de personas mayores.

V. LAS OSC MOVILIZAN RECURSOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS MAYORES

Las OSC movilizan y gestionan recursos materiales y humanos para contribuir a una mejora en la calidad de vida de las personas mayores de Chile. A través del levantamiento y gasto optimizado de los recursos materiales, las organi-

zaciones estudiadas consiguen desarrollar un alto número de programas. En cuanto a los recursos humanos, las OSC funcionan como centros de formación para miles trabajadores y estudiantes en práctica.

Recursos materiales

Fuentes de ingreso

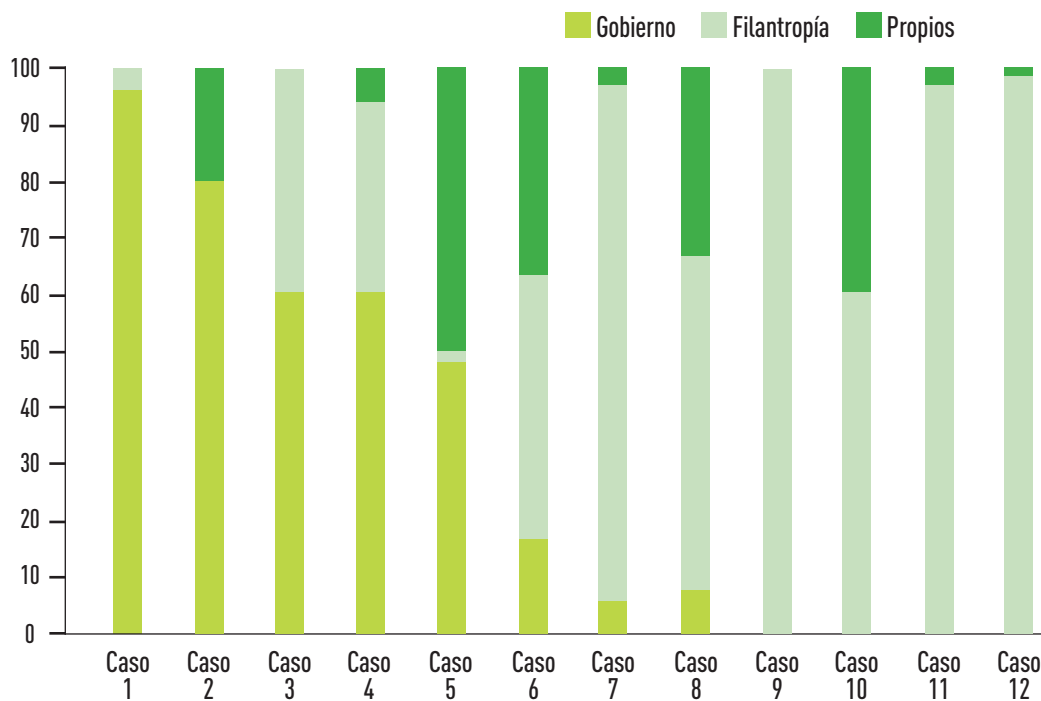
Los ingresos de las OSC estudiadas provienen de tres fuentes: aportes del gobierno, filantropía e ingresos propios. Todas las organizaciones reportan recibir financiamiento privado. Para cinco de ellas esta es su única fuente de financiamiento, mientras que las siete restantes también reciben fondos públicos, como lo detalla el Gráfico 3. De estas siete organizaciones, cinco tienen programas de cuidados residenciales y reciben financiamiento del Fondo Subsidio Eleam del Senama¹⁰⁰. Además, reciben al menos parte de la pensión de los residentes como método de copago, considerado un ingreso propio de la organización.

Las OSC que entregan cuidados residenciales declaran realizar un gasto promedio mensual de \$684.600 por persona mayor residente, con montos que varían entre \$535.000 y \$863.000, dependiendo de la organización y del nivel de dependencia de sus residentes. Las OSC reciben, en promedio, \$137.500 a través de distintos servicios del Estado¹⁰¹. Así, las organizaciones financian aproximadamente el 80% del costo residencial per cápita con donaciones e ingresos propios.

100. Fondo que busca mejorar las condiciones de vida de las personas mayores dependientes y vulnerables que residen en Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (Eleam) sin fines de lucro; por medio de la postulación a recursos que financien iniciativas de apoyo directo hacia los residentes (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016).

101. De las seis OSC que reciben financiamiento del Senama, una además recibe financiamiento de Fonasa por concepto de la canasta sociosanitaria (antiguamente camas sociosanitarias), destinado al cuidado de personas institucionalizadas que requieren de cuidados intensivos.

GRÁFICO 3. FUENTES DE INGRESO DE OSC TRABAJANDO CON PERSONAS MAYORES ESTUDIADAS



Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

Las principales estrategias de levantamiento de donaciones son la captación de dinero a través de colectas, la fidelización de socios y las donaciones de empresas. Una de las OSC estudiadas, por ejemplo, recibe la mayor parte de su financiamiento a través del aporte de 100.000 socios que donan, en promedio, \$600 pesos al mes. Este aporte

permite entregar atención, cuidado y dignidad a más de 2.000 personas mayores vulnerables en sus últimos años de vida. Al levantar recursos privados a través de donaciones y destinarlos a mejorar la calidad de vida de los mayores, las OSC hacen un trabajo que repercute en la vida de miles de personas y sus familias.

Levantamiento de recursos a través de alianzas

La diversificación de fuentes de ingreso es de gran importancia para las OSC. Con este objetivo, diez fundaciones declaran tener un plan anual de levantamiento de fondos. En su mayoría, estos planes consisten en el establecimiento de alianzas con universidades, empresas y otras organizaciones, como se detalla en la Tabla 20 y se describe a continuación.

Las alianzas con universidades son, por lejos, las más destacadas dentro de este estudio. Con la principal finalidad de desarrollar campos clínicos¹⁰² en sus programas, las OSC analizadas facilitaron la formación de 1.420 estudiantes en

TABLA 20. ALIANZAS ENTRE OSC ESTUDIADAS QUE TRABAJAN CON PERSONAS MAYORES Y OTRAS ENTIDADES

Alianzas	Función	Número de alianzas
Universidades y centros de formación	Prácticas laborales	36
	Investigación	6
Otras OSC	Insumos	4
	Proyectos	2
Empresas	Convenios/auspicios	2
	Consultoría	1
	Proyectos	3
Total		54

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

102. Lugar donde los estudiantes, en su mayoría de carreras de la salud, integran los aprendizajes a través de experiencias que le permiten vivir el rol profesional (Escuela de Enfermería UC, 2013).

103. Estas 36 alianzas se concretan junto a 20 instituciones ya que hay universidades que interactúan con más de una organización. Por ejemplo, cinco OSC mantienen alianzas con la Universidad San Sebastián, cuatro con la Universidad Santo Tomás y tres con la Universidad Austral.

RECUADRO 22. COMPLEMENTANDO EL PERSONAL CON CAMPOS CLÍNICOS

Para las organizaciones de la sociedad civil que trabajan por el cuidado de las personas mayores, los practicantes suplen la escasez de especialistas médicos —especialmente en zonas alejadas— y permiten educar a una nueva generación de profesionales de la salud en torno al trabajo con las personas mayores.

A través de estos convenios, profesionales docentes se integran para guiar el trabajo de los estudiantes, generando una externalidad positiva al atender a personas mayores en el proceso educativo. Para Conapran, la conexión con las universidades ha sido fundamental en los últimos tres años. Estas alianzas, que nacen de la necesidad de las universidades de tener campos clínicos, se han concretado con cinco instituciones, formando a más de 300 estudiantes solo en 2017.

De esta manera, las OSC que trabajan por las personas mayores se configuran como espacios a través de los cuales las residencias de larga estadía pueden acceder a la atención de distintas profesiones y donde estudiantes de variadas instituciones pueden desarrollar sus campos clínicos.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

práctica durante el año 2017. Entre las carreras más destacadas se encuentran kinesiología, terapia ocupacional, trabajo social, fonoaudiología, técnico en enfermería, geriatría y nutrición. En total, se concretaron 36 alianzas de prácticas laborales con 20 universidades de todo Chile¹⁰³.

El aporte de los campos clínicos a las organizaciones no debe ser subestimado, ya que estas instancias tienen un doble beneficio. Por un lado, permiten atraer a profesionales a la institución y, por otro, contribuyen en la formación de nuevos profesionales dedicados al envejecimiento, como describe el Recuadro 22.

Otra finalidad de las alianzas con universidades es la investigación. Esto se traduce, por ejemplo, en la generación de estudios a partir de la labor de las OSC —una organización declara haber participado en al menos dos estudios publicados sobre cuidadores de personas mayores con demencia, área que abarca su trabajo—. Asimismo, el *expertise* académico de las instituciones de educación superior las posiciona como buenos aliados en el desarrollo de nuevos programas

y acciones, por ejemplo, el programa SeniorLab, realizado en conjunto entre una OSC y una universidad, descrito previamente en el Recuadro 21.

En segundo lugar, las OSC estudiadas mantienen alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil, entre las que destaca, notoriamente, la Red de Alimentos. Esta organización implementó el primer banco de alimentos del país con la misión de “rescatar productos que están aptos para el uso y consumo humano, distribuyéndolos entre quienes más los necesitan y así evitar su desperdicio” (Red de Alimentos, 2018). A través de sus servicios, cuatro de las OSC estudiadas se abastecen de diversos insumos, en un ejemplo de optimización de los recursos y cooperación.

Por último, el sector privado participa en, al menos, seis alianzas con las OSC estudiadas. Entre estas destaca la relación entre una OSC y una empresa consultora que generó un *benchmark* internacional sobre experiencias para conseguir donaciones y estrategias de sostenibilidad, con el objetivo de asesorar a la organización. Sin embargo, se percibe la necesidad de incorporar al sector privado aún más en el trabajo de las OSC dedicadas a las personas mayores, a través de alianzas y proyectos colaborativos a largo plazo.

Estrategias de sostenibilidad y optimización del uso de los recursos

La sostenibilidad financiera es de suma importancia para todas las OSC estudiadas. Poder contar con un flujo constante de ingresos, que permita darle continuidad a los programas, se plantea como una prioridad para estas organizaciones de cara al futuro. En respuesta, como detalla el Recuadro 23, al menos dos organizaciones han diversificado sus fuentes de ingreso para generar financiamiento permanente. Asimismo,

RECUADRO 23. DIVERSIFICANDO LAS FUENTES DE INGRESO EN POS DE LA SOSTENIBILIDAD

Con el objetivo de mantener la estabilidad y sostenibilidad de sus programas, la Fundación San Vicente de Paul ha diversificado las fuentes de ingreso de sus hogares residenciales.

Durante el proceso de postulación de un nuevo residente la fundación evalúa, entre otras cosas, su situación económica y familiar. En base a esto, se le pide una donación o aporte mensual que varía de persona a persona. Estos ingresos son utilizados por la fundación para apoyar a los hogares más deficitarios, donde se atiende a personas mayores en situación de vulnerabilidad económica.

De acuerdo a su directora del área adulto mayor: “Para poder autofinanciarnos, necesitamos tener hogares que generan recursos, otros que están en un punto de equilibrio y el resto que están deficitarios. Los aportes recibidos en todos los hogares van a un presupuesto centralizado, que se distribuye de acuerdo a las necesidades de cada hogar, lo que nos permite continuar atendiendo a personas en condición de pobreza, sin afectar la sustentabilidad de nuestra fundación”.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

ante la pregunta autogenerada “¿Qué hacemos si se nos cae un fondo? ¿Los abuelitos van todos a la calle?”¹⁰⁴, otra OSC tiene un fondo de sostenibilidad donde mantiene cierta cantidad de dinero ante la eventualidad de que un proyecto no obtenga financiamiento continuo.

En esta misma línea, se plantean diversos mecanismos para utilizar los recursos existentes de manera eficiente. Todas las organizaciones estudiadas buscan maneras para optimizar el gasto de sus recursos. La gestión centralizada del presupuesto anual se plantea como una solución a la que han llegado al menos cinco OSC. Con esto, por ejemplo, dos OSC logran tener un plan de proveedores a nivel nacional que les permite abaratar costos en la compra de insumos. En esta misma línea, otro caso estudiado declara:

104. OSC mediana y con diversidad baja.

*“Cuando nosotros vemos que en nuestro flujo hay un gasto que impacta mayoritariamente, generamos acciones. Por ejemplo, los pañales son un ítem que impacta fuertemente nuestro presupuesto. ¿Qué hacemos? Campañas de pañales durante el invierno. La alimentación también es un ítem de alto costo. ¿Qué hacemos? Estamos en la Red de Alimentos y pedimos donaciones por los medios o a alguna empresa como el mercado Lo Valledor. Los remedios son otro problema. ¿Qué hacemos? Generamos acciones con farmacias populares o buscamos donaciones”.*¹⁰⁵

Un tercer ejemplo destacado en la optimización del uso de los recursos es la utilización de infraestructura en desuso o sub-uso. En relación a esto, seis organizaciones desarrollan sus programas en inmuebles facilitados por contrato de comodato, lo que permite la mantención de estos espacios y su habilitación para entregar un aporte a las personas mayores. De esta misma manera, la gran mayoría de las OSC declara realizar sus acciones en espacios que han sido donados, cedidos o prestados por otras entidades, evitando el pago de arriendos y destinando la mayor cantidad de recursos posibles a mejorar la calidad de vida de sus usuarios.

Recursos humanos

El personal dedicado a trabajar con las personas mayores es el recurso más importante de las organizaciones estudiadas. Sin recursos humanos capacitados y dedicados a su labor, las OSC no lograrían realizar los aportes descritos en este capítulo. Por esta razón, los casos estudiados realizan distintos tipos de

RECUADRO 24. PROMOVRIENDO LA INDUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES

La preparación de sus trabajadores es una preocupación vital para la Fundación Villa Padre Hurtado. Es por esto que, a modo de inducción, la organización pide a sus nuevos trabajadores que elaboren un plan de trabajo para sus primeros 100 días.

Esta iniciativa induce a una reflexión que va más allá de la orgánica y los protocolos institucionales, comúnmente enseñados en estas instancias, y aspira a aflorar el interés, motivación y vocación de quienes dedican su vida al bienestar de las personas mayores.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

inducción, jornadas de capacitación y procesos de cuidado del personal, para garantizar su formación permanente e integral.

Inducción, capacitación y cuidado del personal

Los procesos de inducción son importantes, ya que enmarcan el ingreso de un nuevo trabajador a la organización, orientándolo respecto de los protocolos y política institucional. Ocho OSC estudiadas cuentan con un plan definido de inducción, de las cuales siete exigen un promedio de cuatro días inductivos ante la incorporación de un trabajador. El contenido de estas jornadas varía dependiendo de la función que cumplirá el trabajador y el enfoque de la OSC, sin embargo, sobresalen jornadas teóricas, corporativas, prácticas y espirituales. Asimismo, dos OSC tienen procesos de apadrinamiento donde emparejan a un trabajador experimentado con uno nuevo para que la orientación se realice desde la práctica. La octava organización, no obstante, cuenta con una demandante política de 100 días de introducción (ver Recuadro 24). Esta varianza puede ser el resultado de la extensión territorial de las OSC comparadas, ya que se observa que las OSC más pequeñas y centralizadas tienden a desarrollar planes de inducción más extensos.

105. OSC mediana y con diversidad baja.

La capacitación de los trabajadores, por otro lado, permite desarrollar habilidades e instalar capacidades para el cuidado de personas mayores –área de trabajo que las OSC perciben aún no está fuertemente desarrollada–. Seis organizaciones generan un promedio de 20 capacitaciones anualmente, con un rango que se expande entre 4 y cuatro jornadas al año. Las temáticas abarcadas se concentran principalmente en incorporar un enfoque de derechos al cuidado, salud mental de las personas mayores y prevención de daños (escaras). En el caso de una organización, estas temáticas varían de manera constante y de acuerdo a las necesidades, ya que la malla de capacitaciones se modifica a partir de propuestas que surgen en reuniones de su sindicato de trabajadores.

Frente al inminente aumento de la población mayor, la capacitación de trabajadores se percibe como una necesidad urgente para ampliar la limitada oferta de servicios actual¹⁰⁶. Una OSC ha respondido a este llamado con el desarrollo de un programa de capacitación y asesoría que ha beneficiado a más de 300 residencias de todo el país, como describe el Recuadro 25.

El cuidado del personal es otro factor destacado dentro de las políticas de recursos humanos de las OSC, especialmente en el caso de aquellas que cuentan con residencias. Cuatro de estas organizaciones tienen una política institucional dedicada al cuidado integral de sus trabajadores, “*pues hay que cuidar al que cuida para que realice un buen trabajo*”¹⁰⁷. Entre las acciones más destacadas se encuentran las jornadas de fortalecimiento del clima laboral, con instancias de distensión para afiatar a los equipos y generar redes de apoyo dentro del lugar de trabajo. Como describe el Recuadro 26, una OSC cuenta con una política de cuidado que se compone de diversos

RECUADRO 25. APOYANDO LA CAPACITACIÓN DE RESIDENCIAS DE LARGA ESTADÍA A LO LARGO DE CHILE

El proyecto Red Eleam, de la Fundación Oportunidad Mayor, busca ser una instancia de apoyo y encuentro para las residencias que lo necesiten a lo largo del país. Con la meta final de mejorar el servicio y cuidado a los residentes, la red cuenta con tres componentes.

1) Manual de gestión para Eleam: documento realizado en colaboración con la Corporación Simón de Cirene y lanzado el año 2016 con el objetivo de ser una guía práctica para el autodiagnóstico, diseño e implementación de mejoras en la gestión de los establecimientos. Con el patrocinio del Senama, además, se han realizado capacitaciones a Eleam a lo largo del país para su implementación.

2) Servicio Mayor: programa que busca mejorar los mecanismos de gestión y administración de Eleam a través de grupos asesores formados por un voluntario sénior de la Fundación Más y dos estudiantes en práctica de la Universidad San Sebastián. Cada una de estas triadas es capacitada por Oportunidad Mayor y acompaña a una residencia durante al menos nueve sesiones en el proceso de asesoría.

3) Plataforma web: espacio de encuentro e información donde los Eleam pueden conectarse entre ellos o con posibles voluntarios y donantes.

Estos aportes se dirigen a capacitar, formar y dar herramientas a los profesionales que cuidan a las personas mayores más vulnerables. En su conjunto, Oportunidad Mayor ha realizado más de 300 capacitaciones basadas en el Manual de gestión y 20 asesorías con Servicio Mayor –proyectando llegar a 700 en el mediano plazo.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

elementos y culmina con la celebración del Día de la Asistente del Anciano, celebración creada por la organización hace más de siete años para agradecer y reconocer a su personal.

Las organizaciones que realizan visitas domiciliarias relevan la necesidad de atender al cuidador principal –el cual es usualmente un familiar y muchas veces también de mayor edad–. En consecuencia, tres OSC tienen algún tipo de mecanismo para trabajar la tolerancia a la frustración de los cuidadores presentes en sus visitas y ofrecerles un espacio de respiro. Una organización, además, tiene un programa dedicado exclusivamente a la atención de cuidadores de personas con demencia, que consiste en la coordinación de voluntarios mayores para que los acompañen y asistan con soporte emocional, apoyados por un paramédico encargado de chequear su estado de salud.

106. Actualmente existe un déficit de profesionales de la salud especializados en temas gerontológicos. Se estima necesario un geriatra cada 4.000 personas mayores y, pese al envejecimiento poblacional, en nuestro país solo contamos con uno cada 40.000 (Larraín, Marín y Valenzuela, 2016).

107. OSC grande y con diversidad media.



RECUADRO 26. LA IMPORTANCIA DE CUIDAR AL CUIDADOR

La Fundación San Vicente de Paul realiza diversas acciones en pos del bienestar y desarrollo de su personal.

Todos sus colaboradores participan en un plan anual de formación, con instancias reflexivas, como talleres motivacionales que fortalecen el autoconocimiento, el control de los impulsos y el manejo de conflictos; instancias formativas como talleres de autocuidado; y de desarrollo espiritual, a través de reuniones periódicas de las Conferencias (comunidades cristianas a las que se invita a participar a todo el personal), liturgias y otras actividades.

También se gestionan donaciones para entregarles oportunidades recreacionales y culturales. Así, en cada hogar, y a veces en grupos de varios hogares de la red, se organizan visitas a museos, obras de teatro, circos, al planetario y otras actividades que buscan acercarlos al mundo del arte, la historia y la cultura.

Con todo ello, la organización desarrolla una política organizacional que aspira a que la fundación sea para sus trabajadores mucho más que un lugar de desempeño laboral, favoreciendo el desarrollo personal, la vida familiar y la felicidad de cada uno de ellos.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

Baja experiencia y alta rotación: los desafíos del personal

Más allá de sus esfuerzos por mejorar la atención a través del desarrollo integral del personal, las OSC estudiadas declaran que su principal desafío es encontrar trabajadores con experiencia y fidelizarlos. La falta de recursos, principalmente, genera problemas en la selección del personal y gatilla su rotación de manera frecuente.

Las OSC estudiadas perciben que la contratación de personal se ve dificultado por tres factores: las bajas remuneraciones, la falta de vocación y las características del territorio donde se emplazan. Así, cuatro OSC expresan que existe poca disponibilidad de personal especializado en geriatría o envejeci-

miento y que esta es absorbida por el sector privado debido a la mejor oferta salarial. Por otro lado, dos organizaciones atribuyen esta problemática a características que hacen de esta una labor poco atractiva para las nuevas generaciones. En sus palabras: *“Este es un trabajo que no es bonito; mudar a adultos mayores no es lo mismo que mudar a una guagua, es distinto en forma, en fondo, en todo. Se necesita vocación”*¹⁰⁸. Por último, otra OSC declara que le es difícil encontrar personal capacitado dado *“que el nivel de vulnerabilidad de su comuna ahuyenta a muchos postulantes por prejuicios respecto a la pobreza”*¹⁰⁹.

Un segundo desafío señalado por las OSC es el alto nivel de rotación generado por la falta de compromiso de las nuevas generaciones. De acuerdo a uno de los casos, *“el compromiso de permanecer en un trabajo ya no existe. Si bien tenemos personal que lleva mucho tiempo con nosotros, los nuevos van rotando porque son gente joven que ve otras oportunidades, que no está dispuesta a trabajar los sábados y que se cansa porque no tiene vocación de servicio”*¹¹⁰. Otra organización describe que, aún cuando ingresan personas interesadas en la temática, luego de ser capacitadas y obtener cierta experiencia, se van a trabajar al sector privado: *“Somos como la escuela para que se vayan a trabajar a otro lado mejor remunerado”*¹¹¹.

Consecuentemente, la vocación y el compromiso con las personas mayores son los criterios más valorados por las OSC estudiadas en el proceso de selección de su personal. Dado que la disponibilidad limitada de recursos restringe la competitividad de sus sueldos, las organizaciones se enfocan en encontrar personas dedicadas y comprometidas. Así, las OSC optan por capacitar y formar al personal una vez dentro de la institución, con las diversas jornadas de inducción, capacitación y cuidado descritas anteriormente.

108. OSC grande y con diversidad alta.

109. OSC mediana y con diversidad media.

110. OSC grande y con diversidad media.

111. OSC mediana y con diversidad baja.

Voluntariado

El trabajo con voluntarios es de suma importancia para la mayoría de las OSC consideradas en este estudio. Diez organizaciones cuentan con programas de voluntariado, impulsadas por la motivación de sensibilizar a la ciudadanía y complementar el trabajo de su personal.

Estas iniciativas se dividen en dos grupos, principalmente. Por un lado, el voluntariado intergeneracional permite que jóvenes escolares o universitarios conozcan la realidad del envejecimiento en situación de vulnerabilidad. Al involucrar a otras generaciones, las organizaciones aspiran a transmitir una cultura de solidaridad al país. En palabras de una OSC, que recibe a voluntarios de cinco colegios y dos universidades: *“Queremos que, cuando se vayan, tengan la sensación de haber reconocido a su abuelo en uno de nuestros residentes. Queremos cambiar la sociedad y que la gente se preocupe por las personas mayores vulnerables”*¹¹².

Por otro lado, las iniciativas de voluntariado mayor, mencionadas anteriormente, juegan un papel cada vez más importante en las organizaciones. Si bien solo dos casos estudiados desarrollan estos programas, otros cinco incorporan a estos voluntarios mayores en su trabajo diario. Esto se da gracias al trabajo de una organización que tiene un programa de voluntariado mayor que beneficia a 23 instituciones. Coordinando visitas semanales a residencias y centros días, esta OSC moviliza a 230 voluntarios mayores por semana, quienes realizan talleres que combinan la estimulación cognitiva con el cuidado emocional.

En síntesis, las organizaciones de la sociedad civil canalizan recursos públicos, privados y propios para contribuir al desarrollo de personas mayores con sus programas. A través de

diversas alianzas, las OSC logran complementar sus ingresos con recursos materiales y humanos –entre los que destacan los campos clínicos con universidades–. Asimismo, las organizaciones estudiadas dan gran importancia a la continuidad de sus programas a futuro, por lo que han desarrollado diversas estrategias de sostenibilidad.

Por otro lado, el personal es un factor de altísima relevancia para las OSC consideradas en este estudio. Formar a los cuidadores se plantea como una necesidad clave para mejorar el servicio a las personas mayores. No obstante, las dificultades en la selección del personal y la alta rotación imponen dos desafíos importantes para estas organizaciones.

VI. LAS OSC IMPULSAN CAMBIOS POLÍTICOS Y CULTURALES PARA RELEVAR LA REALIDAD Y LOS DESAFÍOS DE LAS PERSONAS MAYORES

La incidencia es un eje de acción fundamental para nueve de las 12 organizaciones estudiadas. Estas OSC dedican tiempo, esfuerzo y recursos para visibilizar la realidad de las personas mayores y generar cambios en las políticas públicas que afectan y benefician a este grupo. De igual manera, buscan sensibilizar a la población para generar cambios culturales y posicionar el envejecimiento como una etapa activa en la vida de las personas. Por último, trabajan junto a las personas mayores para fomentar su liderazgo y empoderarlas a exigir sus derechos. Las estrategias empleadas por las OSC estudiadas para incidir son sintetizadas por la Tabla 21 y descritas a continuación de acuerdo a su finalidad.

112. OSC mediana y con diversidad baja.

TABLA 21. ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA UTILIZADAS POR LAS OSC ESTUDIADAS

Finalidad	Estrategias de incidencia	Total OSC
Incidencia en políticas públicas	Colaboración público-privada	9
	Redes colaborativas	11
Incidencia cultural	Campañas por redes sociales	9
	Cartas al director y columnas en medios de prensa	4
	Programas de radio	1
	Generación y publicación de evidencia	6
Incidencia territorial	Campañas comunitarias	6

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio.

Contribución de las OSC desde la incidencia en políticas públicas

Impulsar cambios en la política pública, para hacerla más inclusiva y efectiva, es la principal meta que inspira a las OSC a incidir. Gracias a su experiencia y conocimiento local, las organizaciones analizadas tienen una ventaja comparativa ante el Estado que les permite conocer y entender las necesidades de sus usuarios. Como describe una OSC:

“Nos pasaba que las políticas públicas para adulto mayor que estaban siendo priorizadas por el Estado estaban dirigidas a una población mucho menos vulnerable que la que nosotros atendemos. La estaban mirando desde una perspectiva de pobreza, pero no de ruralidad o indicadores multidimensionales que nosotros aplicamos. Nuestra área de incidencia ha sido bien importante para mostrarle al Estado cuáles son las poblaciones para las cuales debiese estar diseñada la política pública”¹¹³.

La interacción con el Estado se lleva a la práctica de distintas maneras. Por un lado, cuatro organizaciones declaran participar activamente de mesas técnicas junto al Senama, dos de las cuales, además, colaboran periódicamente con el Ministerio de Salud. La relación con las municipalidades, por otro lado, es relevada por cinco instituciones. Una de estas impulsó la creación de una red comunal de servicios para personas mayores, la cual propició *“un cambio fundamental en el trabajo de la municipalidad con los adultos mayores, que ha ayudado a robustecer la colaboración”¹¹⁴.*

Estos esfuerzos han sido fructíferos, permitiendo la creación de políticas públicas que responden a la experiencia de años e, incluso, décadas de las OSC. La Tabla 22 sintetiza algunos casos ejemplares de colaboración público-privada que ha culminado en la creación de diversos programas, como los cuidados domiciliarios y centros diurnos del Estado, entre otros.

Para guiar e impulsar esta relación, casi la totalidad de los casos estudiados declara pertenecer y participar activamente

113. OSC grande y con diversidad alta.

114. OSC mediana y con diversidad media.

TABLA 22. INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS DE LAS OSC ESTUDIADAS ORIENTADAS A LAS PERSONAS MAYORES

Innovación de OSC	Período de implementación por OSC	Incidencia en el sector público	Período de implementación en la política pública
Programas de cuidados domiciliarios	1990	Programa Cuidados Domiciliarios del Senama	2012
Programas de centros diurnos	1973	Programa Centros Diurnos del Senama	2013
Programas de voluntariado mayor	2000	Programa Voluntariado País de Mayores del Senama	2016
Consejo de residentes en programas residenciales	2000	Incorporación del consejo de residentes a los estándares de calidad para Eleam	2016

Fuente: elaboración propia a partir de los casos de estudio y datos del Banco Integrado de Programas Sociales (2017).

de alguna red de organizaciones dedicadas a las personas mayores. Entre estas destaca la Red Mayor, iniciativa que agrupa a OSC, centros de estudio y clubes, uniones y federaciones de adulto mayor, con el objetivo declarado de levantar una voz común para incidir en políticas públicas. Las OSC relevan como principal beneficio de esta interacción el poder de sumar voces para dar a conocer su experiencia ante el Estado. Asimismo, destaca el intercambio de historias clínicas y buenas prácticas que se genera en estas instancias y que contribuye a mejorar la calidad de su servicio.

Contribución de las OSC desde la incidencia cultural

La apreciación de la vejez está sujeta a las representaciones del entorno social y cultural. El pueblo mapuche, por ejemplo, tiene una valoración positiva de la vejez, asociada a la acumulación de conocimiento y experiencia. En la cultura occidental urbana, sin embargo, la vejez suele asociarse al deterioro físico y mental de las personas (Undurraga, 2011). En esta línea, una mirada consensuada entre las OSC

estudiadas es que la realidad de las personas mayores en Chile está poco visibilizada y es poco apreciada.

Por esta razón, las organizaciones realizan distintas acciones orientadas a cambiar la mentalidad sobre la vejez y defender el envejecimiento como una etapa de vida, no una enfermedad. Entre estas destacan las campañas comunicacionales por redes sociales, la redacción de columnas y cartas al director, los programas de radio y la generación de evidencia y estudios para ser publicados.

Respecto de las campañas, nueve OSC desarrollan un plan de incidencia a través de redes sociales como Facebook y Twitter, con el objetivo de educar y sensibilizar a generaciones más jóvenes sobre el valor de la vejez¹¹⁵. Por otro lado, destaca el caso de una OSC que, desde hace seis años, cuenta con un programa de radio a través del cual presenta problemáticas de la tercera edad y comunica temas culturales, médicos, de cuidado y de políticas públicas relevantes. Otro elemento de posicionamiento comunicacional relevado son las columnas y cartas al director publicadas en medios de prensa, redactadas por cuatro OSC.

115. De acuerdo a Ballesteros (2001), citado en Undurraga (2011), los jóvenes tienen una imagen de la vejez mucho más negativa que el resto de la población.

En relación a la generación y publicación de evidencia y estudios, seis de los casos declaran publicar estudios propios y otros dos apoyar la generación de evidencia participando como “terreno en investigaciones”¹¹⁶. Una de estas organizaciones ha publicado, en colaboración con otras instituciones, más de siete estudios y libros en los últimos tres años. Desde 2017, esta OSC tiene un proyecto que consiste en la publicación de “uno o dos libros al año sobre personas mayores vivas que han dejado huellas en sus comunidades, para visibilizar el trabajo extraordinario que han hecho durante sus vidas”¹¹⁷. De manera similar, otra OSC realiza un concurso literario para personas mayores, como describe el Recuadro 27.

Contribución de las OSC desde la incidencia territorial

El trabajo comunitario de las OSC es de suma importancia para garantizar la inserción de las personas mayores en el territorio, de acuerdo a lo planteado por las organizaciones estudiadas. Con este objetivo, todas las organizaciones realizan esfuerzos para conectar a sus usuarios con las redes formales donde se encuentran. Según declara una organización con presencia territorial extendida: “Nuestro objetivo es activar redes e instalar capacidades en las comunidades para que se hagan cargo de los adultos mayores de su territorio. Una vez que el equipo logra eso, debiese migrar a otro lugar”¹¹⁸.

Estas iniciativas tienen objetivos a corto y largo plazo. Por un lado, al menos cuatro organizaciones trabajan para conectar a personas mayores con los servicios de salud y ayudarlos a co-

RECUADRO 27. CAMBIANDO LA IMAGEN DE LAS PERSONAS MAYORES A TRAVÉS DE LA LITERATURA

La organización Caritas, en colaboración con la editorial San Pablo y la Universidad Mayor, y con el auspicio de Fundación Oportunidad Mayor, organiza todos los años un concurso literario a nivel nacional para personas mayores. Ya en su quinta versión, anualmente llegan a recibir cerca de 1.000 obras de participantes de todo Chile, las cuales son seleccionadas por un jurado para ser publicadas en un libro de historias autobiográficas.

Esta iniciativa nace del ímpetu de la organización por cambiar la imagen negativa que se tiene culturalmente de la vejez, al evidenciar que las personas mayores pueden escribir, pensar y expresar historias que marcaron sus vidas. En palabras del encargado del programa adulto mayor, este tipo de iniciativas defiende el rol de las personas mayores desde una mirada retributiva para darle importancia a “respetar y cuidar a una generación que entregó su esfuerzo al país”.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

brar su PBSV. Así, describe una OSC, se les da acceso a “todo lo que tiene que ver con acceso a servicios y beneficios: que se inscriba en el consultorio, que reciba sus medicamentos, que reciba todos los beneficios que el Estado dispone para él”.¹¹⁹ La mayoría de las organizaciones expresa que muchas personas mayores vulnerables viven totalmente desconectadas de la comunidad, lo que deteriora su funcionalidad y pone en riesgo su salud.

Por otro lado, el trabajo de incidencia territorial de las OSC tiene como objetivo cambiar la manera en que la comunidad se relaciona con las personas mayores a largo plazo. Se espera que, a través de un mayor trabajo intergeneracional y de sensibilización, las futuras generaciones sean más conscientes sobre la importancia del buen trato y puedan generar focos protectores para los mayores dentro de sus territorios. Con

116. OSC mediana y con diversidad media.

117. OSC mediana y con diversidad media.

118. OSC grande y con diversidad media.

119. OSC grande y con diversidad media

RECUADRO 28. VISIBILIZANDO A LAS PERSONAS MAYORES DESDE UNA NUEVA MIRADA

La Caravana del Adulto Mayor es una de las actividades ícono de la Fundación Amanoz. Desde hace 15 años, en colaboración con el Club de Automóviles Antiguos, personas mayores residentes de distintos Eleam recorren las calles de Santiago con el objetivo de ser visibilizadas e integradas a la sociedad.

En 2018, la Caravana se extenderá también a la ciudad de Valdivia, en alianza con la Fundación Oportunidad Mayor, e incluirá iniciativas intergeneracionales que promuevan la valorización de los mayores por parte de las nuevas generaciones.

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por representantes de la OSC.

este objetivo, una de las OSC estudiadas realiza una caravana anual para destacar el rol de las personas mayores en la sociedad, como describe el Recuadro 28.

En síntesis, las OSC estudiadas despliegan distintas iniciativas para impulsar cambios políticos, culturales y comunitarios que generen sociedades más integradas desde el punto de vista de la edad. Anteponiéndose al envejecimiento de la población, y de la misma vejez, las organizaciones trabajan día a día para ayudar a la población a convivir con la tercera edad de manera inclusiva y valorada.

VII. LAS ORGANIZACIONES DE PERSONAS MAYORES Y SU CONTRIBUCIÓN AL ENVEJECIMIENTO ACTIVO

Las seis secciones anteriores presentan al aporte de 12 OSC que trabajan en pos de los adultos mayores del país. Esta sección, en cambio, releva la contribución de aquellas organizaciones constituidas exclusivamente por personas mayores.

La participación y organización de este grupo etario toma distintas formas a lo largo del territorio nacional. De acuerdo con la encuesta Calidad de Vida en la Vejez, el 44% de los mayores

participa en alguna organización social como juntas de vecinos, grupos religiosos y organizaciones de personas mayores (OPM). Este último tipo de agrupación tiene una particularidad, ya que su membresía se genera desde el reconocimiento de sus integrantes de su condición de persona mayor. No obstante, es también un grupo diverso, dentro del cual hay distintas organizaciones comunitarias¹²⁰, como clubes de adulto mayor y otras agrupaciones, como asociaciones gremiales de jubilados. La importancia de este sector radica no solo en su aporte a la recreación de las personas mayores, sino también en su capacidad de fomentar el envejecimiento activo de la población.

De acuerdo al Centro Internacional de Longevidad (2015), el envejecimiento activo es un proceso determinado por cuatro pilares que inciden en la calidad de vida durante el envejecimiento: la salud, el aprendizaje, la seguridad y la participación de las personas mayores. Este organismo declara necesario implementar políticas públicas dirigidas a las personas mayores que (1) optimicen su salud física y mental, (2) le entreguen herramientas de formación y acceso a la información, (3) fortalezcan su seguridad física, económica y social y (4) garanticen su libertad de participar en cualquier iniciativa social, cívica, recreativa, cultural, intelectual o espiritual que aporte sentido, realización y pertenencia.

De acuerdo a la literatura, la participación puede tener un impacto positivo en la salud, el aprendizaje y la seguridad de las personas mayores. Esta sección, dividida en tres partes, analiza la presencia, dimensión y contribución de las organizaciones de personas mayores, entendiendo que propician un beneficio directo a sus integrantes y a la sociedad. La primera parte realiza una breve descripción de la metodología empleada para recabar el número de OPM a nivel nacional y

120. De acuerdo con el Artículo 2° de la Ley 19.418, toda organización con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que tenga por objeto representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectiva.

el beneficio de estas organizaciones en la vida de sus participantes. La segunda parte presenta los resultados del catastro, comparándolos con diversas cifras disponibles del tamaño del sector. Por último, la tercera parte expone los beneficios de pertenecer a una OPM según la literatura, contrastándolos con la apreciación de 94 personas mayores participantes de *focus groups* desarrollados en distintas ciudades del país.

Metodología

Con el objetivo de calcular la dimensión del sector de organizaciones de personas mayores (OPM) y los beneficios percibidos por sus miembros, se efectuó un catastro a nivel nacional y diez *focus groups* en cuatro ciudades de Chile.

Catastro de organizaciones de personas mayores

En la definición respecto a cuáles organizaciones serían consideradas en el catastro, se utilizó el criterio del Senama para las bases del concurso de proyectos autogestionados por organizaciones de adulto mayor del Fondo Nacional del Adulto Mayor (FNAM) 2018. Para ser validada en este proceso, una organización de adulto mayor debe contar con un rol único tributario (RUT), personalidad jurídica vigente y todos sus integrantes mayores de 60 años. Las OPM reconocidas por el Servicio son:

1. Clubes de adulto mayor (CAM): toda asociación de adultos mayores, constituida como organización comunitaria funcional, de acuerdo a la Ley 19.418.

1. Unión Comunal de Adultos Mayores: el conjunto de Clubes de Adultos Mayores, establecidos de acuerdo a lo señalado en la Ley 19.418.
2. Federaciones Provinciales, Regionales o Nacionales: el conjunto de Uniones Comunales de Adultos Mayores, establecidas de acuerdo a la Ley 19.418.
3. Confederaciones Provinciales, Regionales o Nacionales: el conjunto de Federaciones de Adultos Mayores, establecidas de acuerdo a la Ley 19.418.
4. Otras Organizaciones de adultos mayores no adscritas a la Ley 19.418, es decir, Asociaciones Gremiales, Corporaciones, Fundaciones, otras asociaciones constituidas a través de la Ley 20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana, entre otras, conformadas exclusivamente por personas de 60 años o más y que cuenten con personería jurídica propia.

Dado que las uniones, federaciones y confederaciones agrupan a otras OPM, se definió que la dimensión del sector se estimaría en base al número CAM y otras organizaciones de adultos mayores¹²¹. Así, las OPM consideradas abarcan clubes de adulto mayor y otros tipos de organizaciones, como asociaciones gremiales de jubilados, agrupaciones de gimnasia y grupos folklóricos, entre otros. El criterio utilizado se sintetiza en la Tabla 23.

121. Evitando el doble conteo de organizaciones que pertenecen a una unión, federación o confederación.

TABLA 23. ORGANIZACIONES CONSIDERADAS EN EL CATASTRO DE OPM

Características generales de las OPM	Tipos de OPM consideradas
<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad jurídica vigente • Integrantes mayores de 60 años • Rol único tributario 	<ul style="list-style-type: none"> • Clubes de adulto mayor (CAM) • Otras organizaciones de adultos mayores

Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de aproximarse a la totalidad de OPM a nivel nacional y su número de integrantes, se solicitó por ley de transparencia una nómina actualizada de estas organizaciones y su número de integrantes a las 346 municipalidades del país. Del total de municipalidades contactadas, 323 dispusieron de la nómina de OPM vía correo electrónico, de las cuales 244 facilitaron el número de miembros de cada organización y 79 declararon no contar con esta información. No fue posible obtener respuesta de 23 de las 346 municipalidades contactadas. A partir de la información recabada se generó una base de datos con los nombres de cada organización a nivel comunal y el número de integrantes correspondiente a cada una de ellas¹²².

Posteriormente se analizaron las cifras recopiladas del número de OPM y la cantidad de participantes a nivel regional

y nacional, con el objetivo de caracterizar los principales focos de participación. Para calcular la tasa de participación en OPM respecto de su población objetivo, se utilizaron cifras del total de personas mayores de 60 años por región del Censo 2017. Así, se obtuvo una aproximación al porcentaje de personas mayores que pertenece a una organización exclusiva para adultos mayores.

Para evaluar el comportamiento del sector desde una perspectiva histórica, los datos obtenidos fueron comparados con el último catastro de organizaciones de adulto mayor realizado por el Senama en 2008. De manera adicional, los resultados fueron comparados con la cantidad de proyectos autogestionados adjudicados del Fondo Nacional del Adulto Mayor (FNAM)¹²³ a OPM de 13 regiones de Chile en 2017, para vislumbrar el porcentaje de OPM que recibió financiamiento del Senama respecto del número total de organizaciones.

Focus groups sobre beneficios percibidos de pertenecer a una OPM

Con el objetivo de levantar la percepción y valoración respecto de los beneficios de participar en una OPM, se utilizó la técnica de recolección de datos a través de grupos focales o *focus groups*¹²⁴.

En total se desarrollaron diez *focus groups* que se distribuyeron según dos criterios: geográfico y grupo de interés (ver Tabla 24). Respecto al primero, se eligieron municipalidades de cuatro regiones del país para la realización de los gru-

122. En el caso de las municipalidades que no declararon el número de miembros de las OPM, se imputó una cantidad de 15 personas a cada organización, número mínimo de miembros requerido para la inscripción de organizaciones comunitarias funcionales en comunas urbanas.

123. El Fondo Nacional del Adulto Mayor, Proyectos Autogestionados es un programa del Estado de Chile que financia proyectos ideados, elaborados y desarrollados por organizaciones de adultos mayores a través de concursos (Senama, 2018a).

124. Esta técnica consiste en facilitar una conversación entre un grupo determinado de personas, permitiendo a los entrevistadores estudiar a los participantes mediante una conversación más natural que una entrevista personal (Creswell, 2005).

pos¹²⁵. En cuanto al segundo, se consideró trabajar con dos tipos de organizaciones¹²⁶, clubes de adulto mayor (CAM) y asociaciones gremiales de jubilados (AGJ), para captar posibles similitudes y diferencias en la apreciación de miembros pertenecientes a distintos tipos de OPM –incorporando, además, una perspectiva de género, ya que los CAM se componen primariamente de mujeres y las AGJ de hombres–.

TABLA 24. DISTRIBUCIÓN DE LOS FOCUS GROUPS REALIZADOS

Tipo de OPM	Comuna	Región	Nº de focus groups
Club de adulto mayor	Temuco	Araucanía	4
	Santiago	Metropolitana	1
	El Bosque	Metropolitana	1
	San Ramón	Metropolitana	1
	Machalí	O'Higgins	1
Asociación gremial de jubilados	Santiago	Metropolitana	1
	Viña del Mar	Valparaíso	1
Total			10

Fuente: elaboración propia.

Entre los participantes de los *focus groups* se observó una preponderancia femenina en los clubes de adulto mayor y masculina en las asociaciones gremiales de jubilados, como era de esperar. En cuanto a la edad de los participantes, la mayor parte tenía entre 60 y 70 años, seguido por un número similar de individuos entre 71 y 80. Asimismo, la gran mayoría de los participantes estaba jubilado y no realizaba ningún tipo de trabajo remunerado. Por último, la mayor parte había ocupado un cargo de representación anteriormente en alguna organización. Las características de los participantes de los *focus groups* se detallan en la Tabla 3 del Anexo.

Catastro nacional de organizaciones de personas mayores

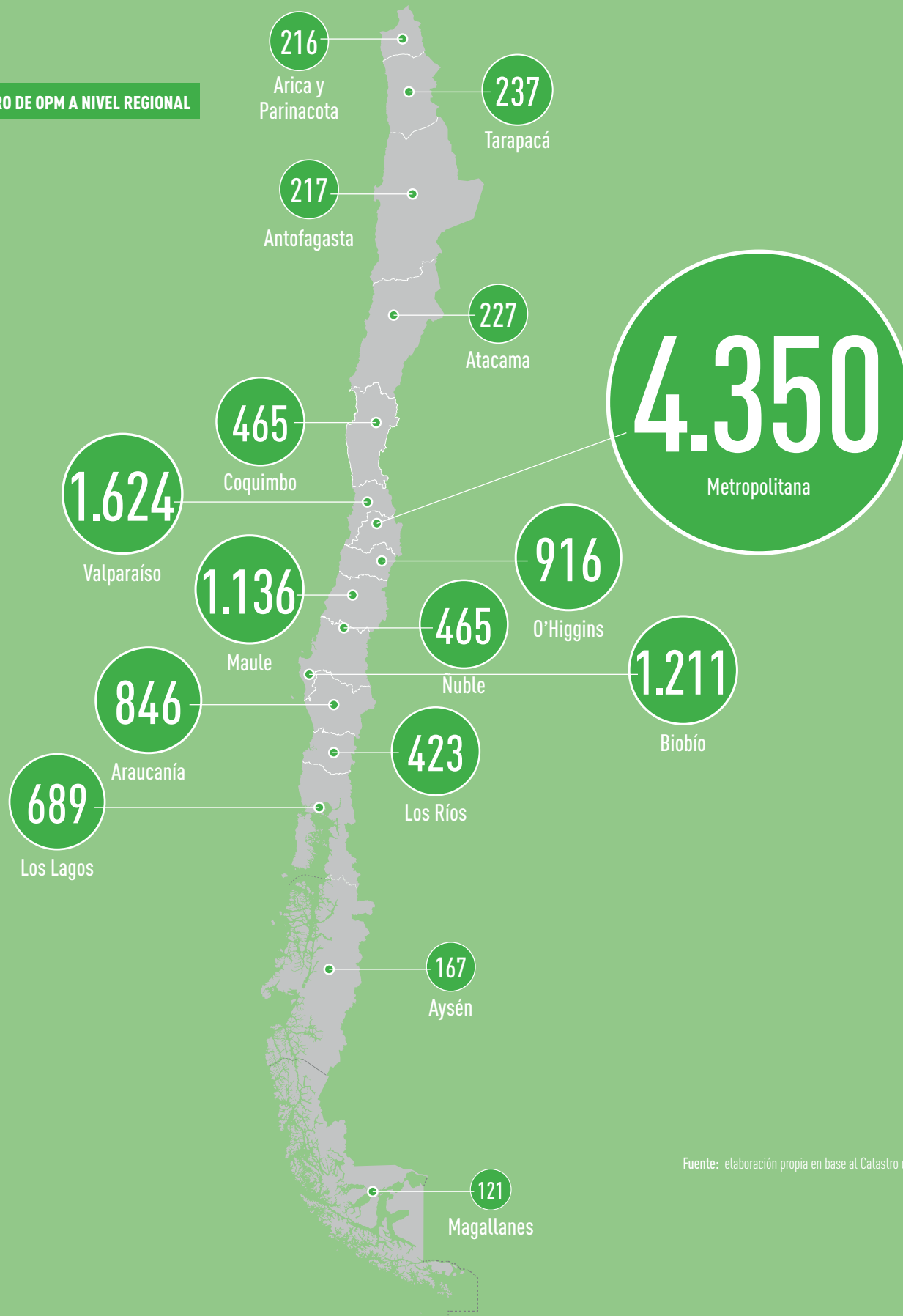
Actualmente existen aproximadamente 13.000 organizaciones de personas mayores que funcionan de manera activa en el país. De acuerdo a cifras declaradas por el 93% de las municipalidades de Chile, hay 13.310 OPM registradas en 323 comunas del país. Si bien la gran mayoría corresponde a clubes de adulto mayor, se observa la presencia de otras organizaciones como asociaciones gremiales, clubes deportivos y agrupaciones folklóricas de personas mayores, entre otras¹²⁷. La distribución de estas organizaciones a lo largo del país se puede apreciar en la Figura 12.

125. La selección, además de tomar en cuenta su diversidad geográfica, se basó en la disponibilidad de datos de contacto de OPM.

126. De acuerdo a su prevalencia en el catastro de OPM.

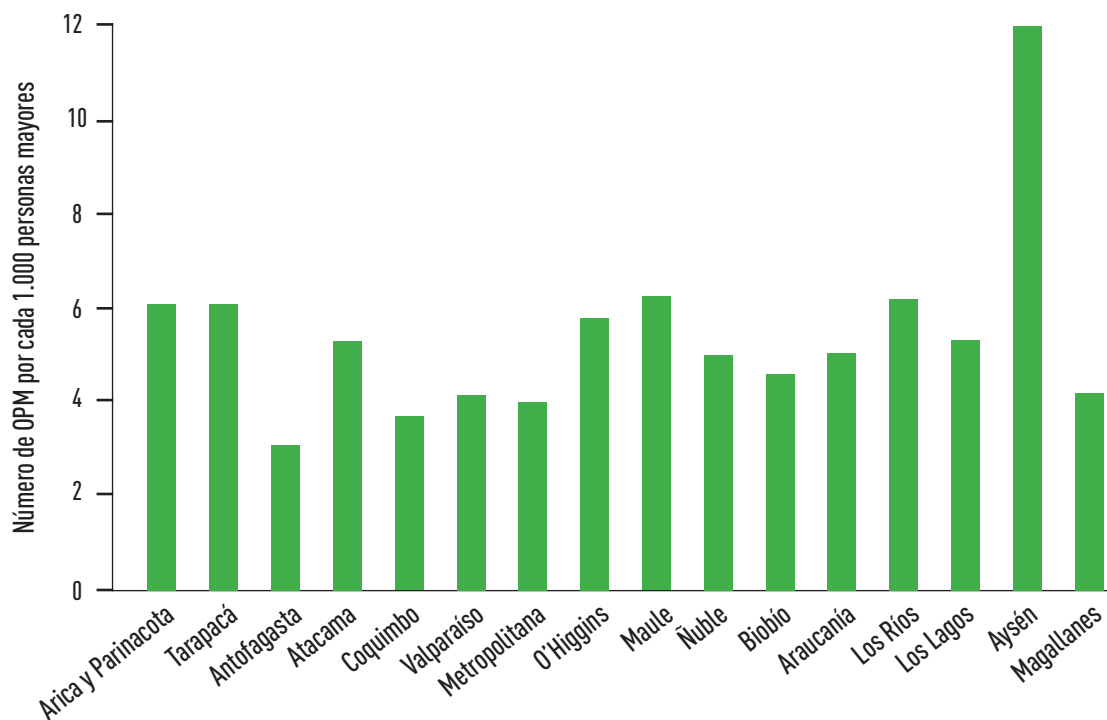
127. Aproximadamente un 25% de las municipalidades facilitó nóminas con el nombre de las organizaciones de personas mayores de su comuna sin especificar si eran CAM u otro tipo de organización, por lo que la información disponible no permite analizar la prevalencia de cada tipo de OPM. Por ejemplo, no es posible discernir si una organización reportada como Años Dorados equivale a un CAM Años Dorados, a una Agrupación Folklórica Años Dorados o a otro tipo de OPM.

FIGURA 12. CATASTRO DE OPM A NIVEL REGIONAL



Fuente: elaboración propia en base al Catastro de OPM 2018.

GRÁFICO 4. TASA DE ORGANIZACIONES DE PERSONAS MAYORES POR REGIÓN



Fuente: elaboración propia en base al catastro de OPM 2018.

Destacando algunas diferencias a nivel nacional, la Región Metropolitana (RM) y de Valparaíso, son las regiones que concentran la mayor cantidad de OPM en términos absolutos, con el 33% y 12% del total de organizaciones, respectivamente. No obstante, en proporción a la cantidad de adultos mayores de cada región, la de Aysén es la que posee la mayor cantidad de organizaciones, con 12 organizaciones por cada 1.000 personas mayores, seguida de la región del Maule, con 6,2 por cada 1.000 adultos mayores. La proporción de OPM al número total de personas mayores a nivel regional se sintetiza en el Gráfico 4.

En términos territoriales, una comuna de Chile tiene, en promedio, 41 organizaciones compuestas exclusivamente por personas mayores. La comuna que posee la mayor cantidad de OPM es Viña del Mar con un total de 376 organizaciones y 67.262 personas mayores, lo que equivale a

270.531
MIEMBROS DE
OPM A NIVEL NACIONAL

5,6 OPM por persona mayor. En tanto, solo cuatro comunas del país no poseen una organización de personas mayores.

En cuanto a los niveles de participación, las 13.310 OPM consideradas cuentan con, al menos, 270.531 miembros. Si bien no es posible asegurar que cada miembro pertenezca solo a una organización, de ser así, esta cifra equivaldría al

9,5% de las personas mayores del país. Como se aprecia en la Tabla 25, las regiones con la mayor tasa de participación estimada son Maule y Aysén, que corresponden a las regiones con la mayor cantidad de OPM en relación a su población de personas mayores (ver Gráfico 4).

De acuerdo al último catastro realizado por el Senama, en 2008 existían 11.616 organizaciones de adultos mayores, por lo que se observa un aumento estimado de 1.694 en la última década y de 9.875 OPM desde 1998. La evolución del tamaño de este sector de 1998 a 2018 se sintetiza en la Tabla 26.

Por último, respecto a la cantidad de OPM que reciben financiamiento del Senama, del total de 13.310 OPM, al menos 3.617 recibieron fondos en 2017 a través del concurso de proyectos autogestionados por organizaciones de adultos mayores del FNAM, como indica la Tabla 27¹²⁸.

Esto indica que al menos un 27% de las organizaciones de personas mayores crea, elabora y desarrolla proyectos durante el año, para los cuales reciben un monto promedio de \$968.784. Estos proyectos, no obstante, no son financiados por el Senama en su totalidad. De acuerdo a cifras del Servicio, estas 3.617 OPM presentaron proyectos con un costo promedio de \$1.157.401, por lo que un 16% del costo de estas iniciativas fue financiada por las propias organizaciones. Las actividades y proyectos desarrollados por las OPM son descritos en más detalle en la tercera parte de este capítulo.

TABLA 25. PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES DE PERSONAS MAYORES (OPM) RESPECTO AL NÚMERO TOTAL DE PERSONAS MAYORES (PM)

Región	Nº de participantes de OPM	Nº de PM
Arica y Parinacota	3.421	34.973
Tarapacá	3.954	38.781
Antofagasta	4.092	70.276
Atacama	3.585	41.301
Coquimbo	14.797	126.227
Valparaíso	37.652	342.035
Metropolitana	80.999	1.095.901
O'Higgins	19.946	155.975
Maule	25.012	183.040
Ñuble	8.639	90.964
Biobío	27.522	261.673
Araucanía	17.547	167.612
Los Ríos	7.172	68.102
Los Lagos	12.250	131.104
Aysén	1.880	13.997
Magallanes	2.063	28.210
Total	270.531	2.850.171

Fuente: elaboración propia en base al catastro de OPM e Instituto Nacional de Estadísticas (2018).

TABLA 26. ORGANIZACIONES DE PERSONAS MAYORES Y NÚMERO DE MIEMBROS DE ACUERDO AL SENAMA Y AL CATASTRO DE OPM

	1998	2001	2003	2005	2008	Catastro 2018*
Nº de clubes y otras OPM	3.435	6.094	7.668	9.089	11.616	13.310

Fuente: elaboración propia en base a Senama (2009) y el catastro de OPM 2018

*Datos obtenidos en base a información reportada por 323 municipalidades de Chile para el catastro de OPM 2018.

128. Las OPM solo pueden postular con un proyecto al FNAM. Los datos reportados no incluyen los proyectos adjudicados en las regiones Biobío y Ñuble.



TABLA 27. NÚMERO Y PORCENTAJE DE OPM QUE RECIBEN FINANCIAMIENTO DEL SENAMA A TRAVÉS DEL FNAM

Región	Nº de OPM	Nº proyectos adjudicados	Porcentaje de OPM que recibe FNPM
Arica y Parinacota	216	73	34%
Tarapacá	237	57	24%
Antofagasta	217	102	47%
Atacama	227	119	52%
Coquimbo	465	194	42%
Valparaíso	1.624	406	25%
Metropolitana	4.350	1.141	26%
O'Higgins	916	287	31%
Maule	1.136	405	36%
Ñuble*	465	S/I	S/I
Bíobío*	1.211	S/I	S/I
Araucanía	846	365	43%
Los Ríos	423	134	32%
Los Lagos	689	205	30%
Aysén	167	54	32%
Magallanes	121	75	62%
Total	13.310	3.617	27%

Fuente: elaboración propia en base al Senama (2018b).

*Regiones sin información reportada por el Senama.

tulo, pero cabe relevar que, al menos las organizaciones que reciben este fondo, llevan a cabo proyectos que se adjudican un monto no menor de recursos y que requieren una planificación previa.

En síntesis, actualmente hay más de 13.310 organizaciones de personas mayores en Chile integradas por alrededor de 270.000 participantes. A nivel nacional, por cada 1.000 personas mayores, existen 4,7 OPM y aproximadamente el 10% de la población mayor participa en ellas. De 2008 a 2018, se observa un aumento de casi 2.000 OPM inscritas activas y hoy nos encontramos con un promedio de 41 organizaciones compuestas exclusivamente por personas mayores en cada comuna. Finalmente, casi un tercio de las OPM desarrolla proyectos que exceden \$1.000.000, para los cuales movilizan recursos públicos y privados.

Valoración y beneficios de pertenecer a una OPM

Los beneficios de la asociatividad en la vejez son reportados por diversos estudios. En términos generales, analizando datos de la encuesta Casen 2011, Herrera, Elgueta y Fernández (2014) concluyen que la percepción de bienestar no depende únicamente de condiciones objetivas como la salud e ingresos, sino también de una inserción activa en la sociedad, medida en base a la participación en asociaciones. Asimismo, utilizando datos de una encuesta nacional representativa, Herrera, Barros y Fernández (2011) determinan que los principales factores predictivos de la satisfacción en personas mayores son la autovalencia, la buena calidad de las relaciones sociales y la realización de actividades significativas, como leer y salir fuera del hogar.

Específicamente en relación a la participación en OPM, Urzúa, Bravo, Ogalde y Vargas (2011), encuestan a 406 miembros de organizaciones de adultos mayores en Antofagasta para establecer factores determinantes de la percepción de calidad de vida. Uno de los principales hallazgos de este estudio es que la autoaceptación, el apoyo social, la autonomía y tener un propósito en la vida influyen en la percepción de la calidad de vida. A su vez, la participación en OPM contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas mayores debido a que disminuye su dependencia.

Como se menciona anteriormente, el envejecimiento activo se sustenta en la salud, el aprendizaje, la seguridad social y económica y la participación de las personas mayores (ver Figura 13). Al fomentar la autovalencia, la inserción en la sociedad y el apoyo social, como describe la literatura, la participación en las OPM tiene un impacto positivo en los otros tres pilares. Considerando esta evidencia, la participación de las personas mayores no solamente incide en el bienestar de sus participantes, sino que contribuye al envejecimiento activo de la población, eje fundamental para sociedades que están envejeciendo.

Con el objetivo de establecer los beneficios percibidos por integrantes de OPM y categorizarlos de acuerdo a los pilares del envejecimiento activo, esta sección presenta las experiencias registradas a partir de diez *focus groups* realizados junto a clubes de adulto mayor y asociaciones gremiales de jubilados en cuatro regiones de Chile. Los beneficios percibidos son descritos de manera individual para cada tipo de organización, estableciendo diferencias y similitudes en las conclusiones.

En primer lugar, los clubes de adulto mayor desarrollan diversas actividades, entre las que destacan instancias de convivencia, como jornadas de encuentro a la hora del té e instancias recreativas, como talleres de manualidades, acti-

FIGURA 13. PILARES DEL ENVEJECIMIENTO ACTIVO



Fuente: elaboración propia en base a Centro Internacional de Longevidad en Brasil (2015).

vidades deportivas, paseos y viajes. Por lo general, mientras las actividades de convivencia se realizan una o más veces por semana, las actividades recreativas se llevan a cabo con menor frecuencia, ya sea de manera mensual, semestral o anual –como es el caso de los viajes–.

Entre las principales motivaciones para unirse a un club se encuentran combatir la sensación de soledad que puede implicar la vejez y sentirse útil ante la sociedad. Los CAM se plantean como una solución a la desconexión de las personas mayores con respecto a las demás generaciones, como describe una participante: “Yo estaba totalmente sola hace tres años, había quedado viuda, me tuve que separar de mis dos hijos

*porque no actuaban como yo quería, y dije 'yo quiero ir a un lugar donde haya más gente de mi edad, preocuparme de mi depresión'. Así llegué al club del adulto mayor*¹²⁹.

Las distintas actividades realizadas en respuesta a la necesidad de socializar y desarrollarse generan aportes concretos para las vidas de los participantes. Dentro de los beneficios reportados de pertenecer a un CAM, es posible observar tres grandes ejes: salud, formación y aprendizaje, y compañía.

En cuanto a los beneficios para la salud, un número de participantes destaca que su pertenencia a un CAM afecta positivamente su salud mental y física. Para muchos, la transición de la vida laboral hacia la jubilación tuvo implicancias para su bienestar psicológico. Ante esto, los participantes relevan la importancia de poder interactuar, compartir y formar nuevas redes de amistad a través de encuentros semanales con sus congéneres. Como describe un participante, ser miembro de un CAM le permite hacer frente a la soledad que implicó este proceso: *"Yo cuando jubilé me afectó demasiado. Me dio depresión y lloraba y lloraba, hasta que una señora de Traiguén me invitó al grupo en que estoy ahora. Me alegra pertenecer ahí porque nos conocemos y nos unimos para todo"*¹³⁰.

Asimismo, sobresale que en diversos CAM se desarrollan actividades que contribuyen a la salud física y el envejecimiento activo de las personas mayores, como la gimnasia. Como ilustra un participante, de no pertenecer a estas organizaciones muchos de sus miembros tendrían un mayor nivel de sedentarismo: *"Yo tengo tres veces a la semana club y así tengo*

*la obligación de ir al gimnasio. El día que no tengo club me levanto casi a almorzar no más. Nos hace súper bien para la salud a todas. Porque sino, nos quedamos en la casa"*¹³¹.

En pos del cuidado integral de la salud, tanto física como psicológica, un CAM desarrolló un comité de bienestar que se preocupa de llamar a los miembros enfermos y ver si necesitan asistencia. Gracias a esto, una participante declara: *"Mi grupo me ha aportado estar bien de salud que es lo principal, me dio mucho ánimo, mucha fuerza estar aquí, yo le doy gracias a Dios porque si no hubiera sido por ellos yo no estoy aquí compartiendo con ustedes"*¹³².

Respecto de los beneficios en torno a la formación y aprendizaje, un aspecto relevado por los participantes es la posibilidad de conocer lugares y habilidades nuevas. Para muchos, el club les ha permitido visitar nuevas ciudades y regiones, lo que se percibe como un aporte a su bienestar. Como destaca un miembro, la participación en su club *"ha sido muy edificante porque, aunque ustedes no lo crean, allá había gente que nunca había salido más allá del entorno de Temuco. Para ellos ha sido muy enriquecedor poder conocer lugares nuevos"*¹³³.

Junto con ello, los CAM facilitan instancias que contribuyen al desarrollo de habilidades en sus participantes, a través de actividades de aprendizaje en conjunto, como declara un participante: *"Yo me dedico a hacer manualidades porque soy artesana. Hice clases en el club durante un año y obtuve muy buenos logros. Había gente que no quería hacer nada; ella no podía hacer nada, y logró hacer un mantel para su hija y su*

129. Participante 4, CAM, Casa Central.

130. Participante 1, CAM 4, Temuco.

131. Participante 6, CAM, San Ramón.

132. Participante 6, CAM 1, Temuco.

133. Participante 5, CAM 2, Temuco.

nieta”¹³⁴. En palabras de otro miembro, este tipo de vinculaciones “*me ha dado muchísima felicidad al sentirme útil y poder ayudar a los demás, que es lo que más me agrada*”¹³⁵.

Respecto a la compañía, los participantes declaran que la pertenencia a un CAM les permite generar conexiones y lazos que son un aporte a sus vidas, a través de las actividades semanales junto a sus contemporáneos. Así, declara una participante, el mayor aporte del club a su vida es “*la confraternidad: el grupo es potente porque somos todas tan diferentes. Escuchas historias lindas que a una la transportan y la colman de bendiciones. El beneficio es que la gente se abraza con una, con todo el cariño, y ver que en cada surco hay una historia*”¹³⁶.

En ese sentido, la compañía que se genera a través de los CAM inserta a las personas mayores en redes que contribuyen a su seguridad y satisfacción personal. Más allá de los beneficios intrínsecos a la participación, las organizaciones de personas mayores brindan un espacio de encuentro en base a características y problemáticas transversales al envejecimiento. Esto posibilita la generación de redes de apoyo entre sus miembros, como destaca otro participante: “*El beneficio más importantes que nos trae es que nos podemos comunicar los unos con los otros como adulto mayor. Nosotros ya con la juventud no encajamos, entonces es muy importante que nos reunamos, conversemos y hagamos nuestras vivencias*”¹³⁷.

En segundo lugar, las asociaciones gremiales de jubilados que participaron en los *focus group* realizan reuniones periódicas, congresos anuales, talleres de manualidades y entregan beneficios a sus miembros. Para estas organizaciones, mantener la vinculación con trabajadores de su gremio, luego de la

jubilación, es una motivación importante. Como destaca un asistente, el sentimiento de pertenencia a la organización no solo se desprende de su condición de persona mayor, sino también de la preocupación por mejorar la realidad en la que viven los jubilados. Así lo plantea un participante: “*Cada dos años tenemos un congreso, a nivel nacional. Ahí están las ponencias de todas las provincias, porque tienen realidades muy distintas a la nuestra también*”¹³⁸.

Los aspectos más valorados de pertenecer a una AGJ se asocian principalmente a la salud y a beneficios económicos, y en menor medida a la compañía y satisfacción personal de sus miembros. Respecto de los beneficios de salud, las asociaciones gremiales contribuyen de dos maneras principales. Primero, como describe un participante, a través de convenios y beneficios económicos que disminuyen los costos de la atención médica y facilitan su acceso: “*En abril, un socio había tenido cuatro preinfartos y no habían especialistas en Iquique, por lo que lo derivaron y le estaban dando hora para julio. Como la gestión nuestra es dar una mejor calidad de vida en la salud, llamó para acá, viajó el 4 de abril y el 5 de abril tenía hora con la clínica donde tenemos convenio*”¹³⁹.

Por otro lado, la realización de actividades recreativas entrega otro tipo de beneficios a la salud de los miembros. Las personas reportan participar de clases de tango, cueca y gimnasia de manera gratuita a través de sus asociaciones. Así lo declara un participante: “*No voy al médico, no estoy estresado, no estoy angustiado, no tengo la presión alta. Me siento servible todavía, porque estar aquí es hacer una cosa que todos no lo hacen*”¹⁴⁰. A través de distintas instancias, las AGJ contribuyen

134. Participante 2, CAM, Machalí.

135. Participante 1, CAM 2, Temuco.

136. Participante 5, CAM 3, Temuco.

137. Participante 2, CAM, San Ramón.

138. Participante 1, AG, Casa Central.

139. Participante 2, AG, Casa Central.

140. Participante 2, AG, Viña del Mar.

al envejecimiento activo de sus integrantes y a la prevención de enfermedades asociadas al sedentarismo.

La entrega de aportes económicos es otro de los beneficios más relevados por los integrantes de AGJ. Como describe un participante: *“Esta es una institución sólida que tiende a solucionar los problemas económicos de sus integrantes. Cada asociado hace un aporte del 4% de su pensión. Independiente de qué situación tenga, los beneficios son iguales para todos”*¹⁴¹. Entre los beneficios reportados se encuentran complementos a la pensión y la entrega de una cuota mortuoria ante el fallecimiento de un familiar o del mismo socio. En palabras de otro participante, esto les provee seguridad económica y tranquilidad: *“Nosotros nos sentimos bien porque la organización nos da cuando nosotros estamos fregados”*¹⁴².

La compañía es un tercer aspecto relevado por los participantes. Como destaca un integrante: *“El hombre por naturaleza es sociable, nosotros en razón de eso conformamos ciertas instituciones”*¹⁴³. A través de reuniones semanales o mensuales, las asociaciones gremiales contribuyen a la formación de relaciones de amistad y compañía a sus miembros y generan redes de apoyo. Asimismo, sentirse útil o vigente es un beneficio percibido de las actividades realizadas a través de las AGJ, las cuales atenúan los efectos negativos que puede tener la jubilación.

En síntesis, los beneficios reportados por los 95 participantes son variados y presentan diferencias correspondientes al tipo de OPM en la que participan, como sintetiza la Tabla 28. En ambos casos se observa que el fortalecimiento de la salud y la compañía son beneficios que contribuyen al bienestar subjetivo de los participantes. No obstante, también existen diferencias

TABLA 28. BENEFICIOS REPORTADOS DE PERTENECER A UNA OPM

Club de adulto mayor	Asociación gremial de jubilados
1. Salud	1. Salud
2. Aprendizaje	2. Beneficios económicos
3. Compañía	3. Compañía

Fuente: elaboración propia en base a *focus groups*.

entre ambos casos. Mientras las actividades de aprendizaje y formación son relevadas por una mayoría de los miembros de los CAM, en su lugar, las AGJ entregan beneficios que contribuyen económicamente a la calidad de vida de sus participantes.

En conclusión, más allá de las diferencias y semejanzas entre clubes de adulto mayor y asociaciones gremiales de jubilados, ambos tipos de OPM contribuyen al bienestar y calidad de vida percibida de sus participantes. Utilizando los conceptos del Centro Internacional de Longevidad, los beneficios de pertenecer a un CAM o una AGJ pueden ser agrupados en salud, aprendizaje y seguridad, con distinto énfasis dependiendo del tipo de organización. Estos se alinean con los pilares del envejecimiento activo, por lo que propician un aporte a las personas mayores que participan de ellas.

No obstante, el envejecimiento activo es, a la vez, un modelo de envejecimiento individual y un enfoque holístico de política pública para las sociedades en general (Voelcker, Plouffe, Kalache, 2017). Así, los beneficios que propician estas organizaciones a nivel micro, se multiplican y contribuyen de manera transversal a mejorar la calidad de vida de la población. Especialmente en países donde el envejecimiento es un fenómeno inminente y sin precedente, potenciar y facilitar la participación de personas mayores contribuye al interés público de la ciudadanía en su totalidad. ▀

141. Participante 3, AG, Casa Central.

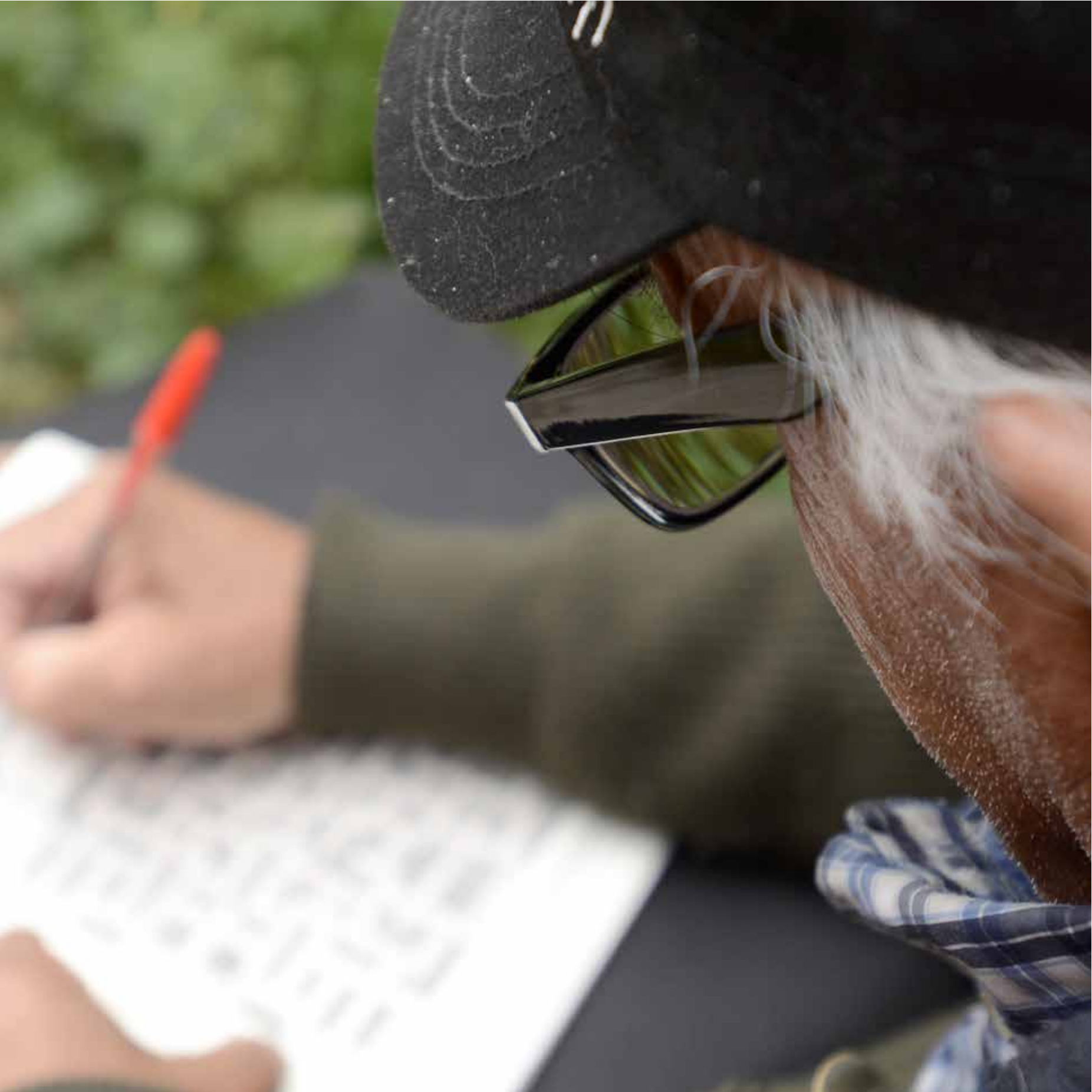
142. Participante 2, AG Viña del Mar.

143. Participante 4, AG, Casa Central.

5

SÍNTESIS Y DESAFÍOS





SÍNTESIS Y DESAFÍOS: LA CONTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Este libro sistematiza la contribución particular de las organizaciones de la sociedad civil en los ámbitos de infancia y personas mayores del país. A partir de la literatura disponible sobre esta materia se elaboró un marco teórico y una metodología para analizar los aportes de la sociedad civil, en general, y también en específico, con foco en los 31 casos estudiados. Los principales hallazgos se sintetizan a continuación:

1 Las OSC se adelantan permanentemente a la identificación de problemáticas que no están siendo abordadas por las políticas públicas y cuentan con décadas de experiencia acumulada en el trabajo con niños y personas mayores.

Durante el siglo XX, las OSC de infancia lideran la entrega de los primeros servicios destinados a cubrir las necesidades básicas de niños en situación de pobreza. Esto se traduce, por un lado, en programas para complementar la jornada escolar y, por otro, en soluciones residenciales que el Estado no tiene la capacidad de ejecutar. Asimismo, las OSC de adultos mayores se anticipan al sector público en la identificación de necesidades que surgen producto del aumento de la esperanza de vida de la población y ofrecen soluciones habitacionales a personas vulnerables que pierden su capacidad productiva con el paso de los años.

En paralelo a la incorporación de iniciativas enfocadas en ambos grupos por parte del Estado, las OSC evolucionan y se diversifican para abarcar problemáticas desatendidas por la política pública. En el caso de la infancia, las OSC desarrollan intervenciones terapéuticas enfocadas en la prevención y promoción de la niñez, a través del trabajo familiar y comunitario —eje no impulsado de manera integral desde el Estado—. En el caso de las personas mayores, las OSC desarrollan acciones para fortalecer su funcionalidad y promover su liderazgo y autonomía, líneas programáticas que han sido acogidas paulatinamente por la política pública durante las últimas décadas.

2 Las OSC se enfocan en grupos en situación de vulnerabilidad económica y que cuentan con redes sociales y afectivas insuficientes, contribuyendo a mejorar su bienestar y calidad de vida.

Tanto las organizaciones de infancia como las que trabajan con personas mayores se ubican preferentemente en comunas en las que habitan personas socioeconómicamente más vulnerables. No obstante, la situación económica de sus usuarios no es el único factor que guía las acciones de las OSC; también se consideran otras variables para determinar el nivel de carencia de las personas que son atendidas. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones de infancia trabajan en conjunto con profesionales de consultorios y escuelas locales para entender las necesidades particulares del territorio y, a partir de eso, se enfocan en aquellas familias que presentan mayor nivel de dificultades para apoyar el desarrollo de sus niños. Por otro lado, las OSC que tienen programas de cuidados para personas mayores, se enfocan en acoger a individuos sin vínculos significativos o redes familiares que los acojan.

3 Las OSC complementan la cobertura de servicios sociales a lo largo de todo el país a través de la ejecución de programas del Estado que atienden a niños y personas mayores. Adicionalmente, desarrollan de manera autónoma temáticas y acciones que no están siendo abordadas desde las políticas públicas.

Las OSC de infancia ejecutan más del 90% del total de programas estatales dirigidos a la protección de los niños. Asimismo, asumen el cuidado de personas mayores con distintos niveles de dependencia, entregando una cobertura superior a la que ofrece el Estado. A modo de ejemplo, mientras las OSC tienen más de 200 establecimientos de larga estadía a nivel nacional, el Senama solo tiene 12, de los cuales cinco son ejecutados por OSC.

Además el trabajo familiar y la promoción de la infancia a nivel comunitario son dos aspectos con los que las OSC complementan las líneas de trabajo del Estado en el ámbito de la niñez. Asimismo, las organizaciones que trabajan con personas mayores lideran el desarrollo de programas terapéuticos de desarrollo físico y cognitivo que no están siendo abordadas desde el sector público.

4 Las OSC consideran las necesidades específicas de cada persona y de la comunidad en la que se insertan como elementos clave para el diseño e implementación de sus programas, generando permanentemente soluciones innovadoras y pertinentes.

En el diseño de sus acciones, ambos tipos de OSC se basan en las características locales. En el caso de infancia, el uso de metodologías participativas destaca dentro de los esfuerzos de las organizaciones para nutrir el desarrollo de sus programas. Así, por ejemplo, varias organizaciones realizan *focus groups* junto a familias participantes para retroalimentar su trabajo. En el caso de las personas mayores, la mayoría de las organizaciones incorpora la visión de sus usuarios a través de instrumentos de evaluación utilizados periódicamente para medir la pertinencia de sus talleres y actividades.

Con el objetivo de dar una respuesta a las necesidades identificadas mediante estos procesos de retroalimentación, las organizaciones desarrollan innovaciones ideadas a partir de distintas fuentes; recogiendo experiencias internacionales que puedan ser aplicadas a su contexto o bien a partir de alianzas con otras instituciones. Las OSC de infancia han desarrollado 42 iniciativas que tienen como principal objetivo optimizar el trabajo con las familias y los niños, a través de terapias innovadoras. Las OSC de personas mayores, por su parte, han generado un total de 16 innovaciones, en su mayoría destinadas a fortalecer la funcionalidad de sus usuarios con la ayuda de actividades y espacios de encuentro.

5 Las OSC canalizan recursos materiales privados y públicos que se orientan a atender las necesidades específicas de los niños y personas mayores, contribuyendo a la formación y capacitación de colaboradores que trabajan con estos grupos.

Las OSC levantan, gestionan y destinan recursos privados, públicos y propios para desarrollar programas que contribuyan directamente a mejorar la calidad de vida de los niños y las personas mayores. Ambos tipos de organizaciones diversifican sus fuentes de ingreso a través de alianzas con universidades, empresas y otras OSC. En el

ámbito de infancia, se observan casi un centenar de alianzas destinadas a ampliar la oferta de acciones dirigidas a los niños y jóvenes, que se traducen en la realización de actividades deportivas, culturales y educativas. En el ámbito de personas mayores, las OSC tienen más de 50 alianzas, en gran parte junto a universidades, para el desarrollo de campos clínicos que complementan el personal de las OSC y contribuyan en la formación de profesionales dedicados al envejecimiento.

En paralelo, las OSC instalan y desarrollan capacidades en trabajadores remunerados y voluntarios dedicados al trabajo con niños y personas mayores. Las OSC enfocadas en la infancia y en las personas mayores realizan un promedio de 19 y 20 capacitaciones al año, respectivamente, orientadas a mejorar la calidad de sus programas e incorporar un enfoque basado en los derechos de cada grupo objetivo. Además, la mayoría cuenta con una política de cuidado del personal que se traduce en acciones concretas para mejorar el clima laboral y el bienestar de sus trabajadores.

6

Las OSC impulsan acciones que trascienden a su población objetivo y promueven cambios culturales, sociales y en las políticas públicas. Para ello, buscan visibilizar la relevancia de la infancia y las personas mayores en la sociedad.

Las OSC inciden en la cultura del país al difundir los valores que impulsan su misión –especialmente los derechos y el buen trato a la infancia y la promoción del envejecimiento como una etapa de crecimiento–. En términos concretos, la mayor parte de las OSC publican estudios o despliegan campañas comunicacionales de manera recurrente. Adicionalmente, realizan diversas iniciativas de educación a la comunidad enfocadas en inculcar la parentalidad positiva, en el caso de las OSC de infancia, y promueven el trabajo intergeneracional para cambiar la visión de jóvenes respecto a la vejez.

A la par con la incidencia cultural y territorial, las OSC realizan distintos esfuerzos para nutrir y perfeccionar las políticas del Estado en base a su experiencia en terreno. La incidencia pública se lleva a cabo a través de mesas de colaboración público-privada y redes compuestas por organizaciones de la sociedad civil. De las OSC estudiadas en el ámbito de infancia, 12 participan en instancias junto al gobierno y 16 pertenecen a redes colaborativas. Por su parte, nueve organizaciones de adulto mayor participan activamente en mesas y once integran redes de OSC.

Además, para captar el aporte particular de las organizaciones de base compuestas por personas mayores, se realizó un catastro nacional que cuantifica el tamaño del sector y diez *focus groups* que sistematizan los beneficios al envejecimiento activo y positivo de sus miembros. Esta contribución se sintetiza en el recuadro a continuación:

Las OSC de personas mayores se constituyen como un espacio de asociatividad, participación y organización que contribuye al envejecimiento activo y positivo de la población.

La participación en organizaciones de base es una tendencia en aumento a nivel nacional, lo que se ve reflejado en una mayor participación de las personas mayores en las últimas décadas. En particular, los beneficios de la asociatividad en Organizaciones de Personas Mayores (OPM) son ampliamente reportados por la literatura e inciden positivamente en sus miembros y en la población en general.

Chile cuenta con un amplio número de OPM que se distribuyen de manera descentralizada en el país. Actualmente existen más de 13 mil de estas organizaciones que congregan, aproximadamente, al 10% de la población mayor a lo largo del territorio nacional. A través de aportes a la salud, satisfacción y crecimiento personal de sus miembros, las OPM aportan de manera distintiva al envejecimiento activo de las personas mayores y al desarrollo integral de una sociedad en que este grupo de la población va en aumento.

Desafíos para las organizaciones de la sociedad civil en infancia y personas mayores

Si bien las OSC realizan contribuciones distintivas al desarrollo social del país, también se observan desafíos a considerar. Por un lado, existen diversas presiones que rodean al sector y generan cierto grado de incertidumbre respecto a su rol en la provisión de servicios. De acuerdo a Salamon (2012), avanzar hacia un sector profesionalizado, eficaz y eficiente, manteniendo la conexión con el territorio, el voluntariado y la defensa de valores, se plantea como un desafío que determinará el posicionamiento global de la sociedad civil. Esto se condice con las OSC estudiadas, quienes declaran que existe una presión por profesionalizar sus servicios, la gestión y administración, sin perder la confianza de la ciudadanía y cercanía con la comunidad.

No obstante, los desafíos de las OSC pueden ser atribuidos tanto a dilemas que afectan transversalmente la identidad del sector, como a problemáticas concretas que dificultan su funcionamiento en Chile. En base a esto último, se evidencia que el funcionamiento de las organizaciones se ve afectado por factores propios del contexto nacional, como la relación con el Estado, el financiamiento y los mecanismos de rendición de cuentas.

Primero, es necesario clarificar la relación entre la sociedad civil y el Estado, con el objetivo de asegurar un servicio innovador, flexible y sujeto a estándares mínimos de calidad. Para esto, es preciso llegar a un consenso respecto a si las OSC son colaboradoras del sector o proveedoras de servicios. De acuerdo a la RAE, mientras la colaboración implica “trabajar con una o más personas en la realización de una obra”, la provisión conlleva a “suministrar o facilitar lo necesario para un fin”. Dados los aportes de las OSC, tanto en infancia como para las personas mayores, se evidencia que su participación será más fructífera en la medida que su conocimiento del territorio y dinamismo sean una contribución que considere la necesidad de un seguimiento constante por parte del Estado.

Evidentemente, responder a este desafío no es tarea única de la sociedad civil. Desde el ámbito público, resulta clave reconocer las bases para una relación de cooperación en la que el sector público provee las reglas y estándares de calidad esperados y la sociedad civil pone a disposición su experiencia, conocimiento local, capacidad de innovar, además del valor agregado que puedan añadir a los estándares mínimos definidos.

En segundo lugar, el financiamiento es un desafío que afecta al sector de manera generalizada. Por un lado, todas las OSC estudiadas declaran que no contar con financiamiento constante pone en riesgo la continuidad de sus programas. Esta situación limita el enfoque de su trabajo en torno a la urgencia y restringe, en el caso de infancia, la oferta de programas de prevención y promoción y, en el caso de adulto mayor, la atención de personas mayores autovalentes. Por otro lado, las organizaciones identifican que su nivel de financiamiento actual no es suficiente para contratar o retener a personal con experiencia, lo que representa un problema considerable.

Este reto también hace un llamado intersectorial a la cooperación. Tanto el sector público y privado, como la sociedad civil, tienen la responsabilidad de apoyar el levantamiento y movilización de recursos materiales e inmateriales para el financiamiento adecuado de la labor de las OSC. Además, dada la creciente profesionalización de las organizaciones como proveedoras de servicios sociales, también resulta clave el apoyo que el sector privado pueda entregar transfiriendo conocimientos en términos de gestión y optimización de recursos.

Como tercer punto, otro desafío es generar más y mejores mecanismos de rendición de cuentas para las OSC. Todas las organizaciones analizadas destacan la importancia de realizar evaluaciones sistemáticamente, con el propósito de adaptar sus programas a los objetivos deseados, generar evidencia y promover el aporte de su trabajo ante la ciudadanía. Adicionalmente, con miras a mantener la legitimidad del sector y la confianza que la ciudadanía le atribuye, es necesario avanzar hacia una sociedad civil capaz de transparentar la eficiencia de sus gastos y visibilizar su quehacer.

Para esto, las OSC deben cumplir con estándares mínimos de calidad en los servicios entregados y dar cuenta de su labor tanto a su contraparte pública, como a sus miembros, donantes y la sociedad en general. Avanzar hacia la realización de evaluaciones de mayor envergadura, con el apoyo del sector privado, es una medida que la sociedad civil puede implementar para posicionar el valor de su accionar ante la ciudadanía, sin restar recursos a la realización de sus programas.

En resumen, las organizaciones de la sociedad civil asumen distintos roles a través de los cuales contribuyen al interés público, de manera consistente con la literatura. Específicamente, las OSC que trabajan por la infancia y las personas mayores aportan a mejorar la calidad de vida de sus usuarios a través de diversos programas y acciones. Junto con ello, al visibilizar las realidades y necesidades de ambos grupos, las OSC colaboran en la generación de ecosistemas políticos, sociales y culturales más receptivos e inclusivos. De esta manera, la sociedad civil contribuye de lo micro a lo macro, impulsando el desarrollo del país en armonía con todos los ciudadanos, gracias a su flexibilidad y autonomía.

No obstante, es responsabilidad de todos coordinar los esfuerzos del sector público, privado y sociedad civil para aprovechar las ventajas comparativas que tiene cada uno y destinarlas al desarrollo de Chile. El tamaño de la sociedad civil organizada en países de altos ingresos es casi el doble del que tenemos hoy en Chile (Irrarázaval, Streeter et al., 2017). A la par con el desarrollo del país, por tanto, las OSC continuarán multiplicándose y diversificándose. Actualmente contamos con la oportunidad de potenciar el aporte que realizan estas organizaciones y afrontar los desafíos que las rodean, con el fin de darle un mayor impulso a su contribución al interés público y reforzar su legitimidad ante la ciudadanía. ▲

ANEXO

Tabla 1: Organizaciones de la sociedad civil (OSC) de infancia analizadas en este estudio

OSC	Descripción
Fundación Paula Jaraquemada	Fundación que desarrolla una red de programas de prevención, protección y educativos; acreditada como colaboradora del Servicio Nacional de Menores (Sename).
Fundación Ciudad del Niño	Fundación que ejecuta programas de restitución y protección de derechos de la infancia en situación de vulnerabilidad, así como de justicia penal juvenil; acreditada como colaboradora del Sename.
Sociedad Protectora de la Infancia	Fundación laica, de inspiración católica, que desarrolla una red de programas de prevención, reparación y protección, jardines infantiles y colegios; acreditada como colaboradora del Sename.
Fundación Tierra de Esperanza	Fundación con enfoque en la protección de derechos, justicia penal juvenil, educación, tratamiento en consumo de drogas, gestión de riesgo de desastre, investigación, desarrollo e innovación; acreditada como colaboradora del Sename.
Corporación Opción	Corporación privada sin fines de lucro que ejecuta programas de diagnóstico, protección, justicia penal juvenil, participación infantil e incidencia; acreditada como colaboradora del Sename.
Fundación La Frontera	Fundación vinculada a la Universidad Católica de Temuco con foco en el área de protección de derechos y justicia penal juvenil; acreditada como colaboradora del Sename.
Fundación Moreau Fundamor	Fundación inspirada en valores cristianos con foco en la restitución y protección de derechos, así como en la prevención; acreditada como colaboradora del Sename.
Fundación María Ayuda	Fundación de orientación católica, centrada en la protección y restitución de derechos de la infancia; acreditada como colaboradora del Sename.
Aldeas Infantiles SOS Chile	Organización internacional sin fines de lucro, centrada en la protección y restitución de derechos de la infancia, así como en la prevención y promoción; acreditada como colaboradora del Sename.
Fundación Paréntesis (Hogar de Cristo)	Institución filial del Hogar de Cristo que desarrolla programas para la rehabilitación de personas en situación de pobreza que presentan consumo problemático de alcohol y otras drogas, así como programas especializados en niños, niñas y adolescentes; acreditada como colaboradora del Sename.

Fundación Koinomadelfia	Fundación centrada de la protección y restitución de derechos de la infancia a través de programas residenciales para niños y niñas vulnerados en sus derechos; acreditada como colaboradora del Sename.
Fundación Niños Primero	Fundación que busca educar a niños preescolares de familias vulnerables para entregarles igualdad de oportunidades, por medio de visitas domiciliarias que apoyan el rol de los cuidadores principales en la estimulación inicial de los infantes.
Fundación Infancia Primero	Fundación que busca promover el desarrollo integral de niños y niñas en situación de vulnerabilidad, a través del vínculo y el juego con los padres y/o cuidadores, fortaleciendo sus habilidades parentales.
Fundación Pléyades	Fundación con enfoque en la promoción y prevención, que realiza un trabajo directo con niños y sus familias, así como acciones de incidencia y sensibilización social.
Fundación San Carlos de Maipo	Fundación que promueve, encarga, desarrolla y ejecuta acciones a favor de la juventud, la ancianidad, y las familias de menores recursos, sistematizando y encauzando también iniciativas de ayuda financiera.
Fundación Ganémosle a la Calle	Fundación que desarrolla actividades deportivas orientadas a niños y jóvenes de sectores vulnerables.
Fundación Mustakis	Fundación que, a través de programas propios, becas, alianzas y aportes a terceros, impulsa proyectos para el desarrollo integral de las personas y para el despertar creativo e intelectual de los niños, jóvenes y adultos.
Fundación Ideas para la Infancia	Fundación que busca generar y sistematizar conocimientos que se transfieran a profesionales, organizaciones, universidades, organismos públicos y la sociedad civil, para promover mejores condiciones de desarrollo de la infancia, familias y comunidades, especialmente en condiciones de mayor vulnerabilidad.
Fundación Coanil	Fundación que promueve la inclusión de las personas con discapacidad intelectual, con una gestión centrada en educación, protección y capacitación; acreditada como colaboradora del Sename.

Fuente: elaboración propia a partir de información provista por las OSC estudiadas y sus páginas web.

Tabla 2: Organizaciones de la sociedad civil (OSC) de personas mayores analizadas en este estudio

OSC	Descripción
Fundación San Vicente de Paul	Fundación perteneciente a una organización internacional católica, laica y de voluntarios, que entrega ayuda a personas que tienen diversos tipos de carencias.
Fundación Reconocer	Fundación al alero de la Cámara Chilena de la Construcción y Fundación Social, que busca dar respuesta a las necesidades de los trabajadores jubilados de la construcción y sus familias, por medio de ayuda financiera, visitas domiciliarias, talleres formativos y recreativos, entre otros.
Fundación Villa Padre Hurtado	Fundación de orientación católica, con un modelo único de residencias de larga estadía para personas mayores en Chile, en la que coexisten todas las etapas del envejecimiento.
Fundación Hogar de Cristo	Fundación de orientación católica que cuenta con programas de atención domiciliaria, centros diurnos, residencias y una sala de enfermos destinados a personas mayores en situación de riesgo social.
Fundación Las Rosas	Fundación de orientación católica que busca construir una vejez digna para aquellas personas mayores en situación de alta vulnerabilidad por medio de la ejecución de programas residenciales.
Fundación Cerro Navia Joven	Fundación de orientación católica cuyo objetivo es dar respuesta a las necesidades de la comunidad local. En el caso de las personas mayores, promueve oportunidades de desarrollo e inclusión social a través de iniciativas comunitarias como centros diurnos, voluntariados y visitas domiciliarias.
Fundación Oportunidad Mayor	Fundación que busca articular y ejecutar -junto a terceros-, iniciativas que promuevan el envejecimiento activo y el cuidado integral de las personas mayores, por medio de diversos programas: residenciales, colaborativos con municipios, de incidencia e innovación.
Fundación de Beneficencia de los Sagrados Corazones	Fundación de orientación religiosa, que atiende a niños, jóvenes y adultos mayores en vulnerabilidad social. En caso de personas mayores, por medio de un centro diurno.
Corporación Conapran	Corporación sin fines de lucro que busca contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas mayores en condición de vulnerabilidad social, por medio de la ejecución de programas residenciales.
Fundación Amanoz	Fundación que busca sensibilizar sobre la situación de las personas mayores en Chile, promoviendo un cambio cultural en su valorización por medio de seminarios, charlas, talleres y voluntariados de personas mayores.

Cáritas Chile	Organismo de la Conferencia Episcopal de Chile que, en el caso de las personas mayores, busca animar y apoyar instancias de coordinación de los diversos esfuerzos eclesiales dirigidos a adultos mayores.
Vicaría de Pastoral Social Metropolitana	Organismo de la Arquidiócesis de Santiago que busca animar y acompañar las pastorales sociales parroquiales y sus distintas expresiones. Promueve el acompañamiento integral de personas mayores con problemas de salud y sus entornos familiares y sociales a través de agentes pastorales voluntarios.

Fuente: elaboración propia a partir de información provista por las OSC estudiadas y sus páginas web.

Tabla 3: Participantes en focus groups

		Club de adulto mayor								Asociación gremial	
Datos de participantes		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2
Sexo	Hombres	3	2	2	2	1	3	1	1	4	4
	Mujeres	10	11	11	9	8	6	6	8	0	2
Edad	-70	10	7	6	5	3	4	3	3	1	2
	71-80	2	6	6	3	3	1	4	5	2	2
	+81	1	0	0	3	2	2	0	0	1	2
Actividad laboral	Trabajando	1	1	5	3	0	1	1	1	0	0
	Jubilado	4	6	6	8	9	6	6	8	4	6
	Ni Jubilado ni trabajando	8	6	2	0	0	2	0	0	0	0
Pertenenencia a directiva	Sí	9	6	10	8	6	6	7	8	4	6
	No	4	7	1	3	3	3	0	1	0	0
Cantidad asociaciones presentes en focus group		7	7	6	5	6	5	4	6	3	5
Total de participantes		13	13	13	11	9	9	7	9	4	6

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Andión, C., Ronconi, L., Lima, R., Ribeiro, A. y Duarte, L. (2016). Civil society and social innovation in the public sphere: a pragmatic perspective. *Brazilian Journal of Public Administration*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612143195>

Andrade, C. y Arancibia, S. (2010). Chile: interacción Estado-sociedad civil en las políticas de infancia. *Revista Cepal*. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11410/101127143.pdf>

Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. Londres, Inglaterra: Routledge.

Aranco, N., Stampini, M., Ibararán, P. y Medellín, N. (2018). Panorama de envejecimiento y dependencia en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo, División de Protección Social y Salud. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8757/Panorama-de-envejecimiento-y-dependencia-en-America-Latina-y-el-Caribe.PDF?sequence=3>

Arellano, J. P. (1985). Políticas sociales y desarrollo (1924-1984). Corporación de Estudios para Latinoamérica. Recuperado de: <http://www.cieplan.org/biblioteca/detalle.tpl?id=41>

Baeza, G. (2001). El interés superior del niño: Derecho de rango constitucional, su recepción en la legislación nacional y aplicación en la jurisprudencia. *Revista Chilena de Derecho*. Recuperado de: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/14905/000334708.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Banco Integrado de Programas Sociales (2017). Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado del buscador de: <http://www.programassociales.cl>

Benson, A. (2010). Hackney advice forum: taking back the power. *Voluntary Sector Review*. Recuperado de: <https://www.ingentaconnect.com/content/tpp/vsr/2010/00000001/00000002/art00006>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2002). Historia de la Ley N° 19.828. Crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/5951/>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2016). Residencias para el Adulto Mayor financiadas por el Estado. Santiago, Chile: Departamento de estudios, extensión y publicaciones. Recuperado de <https://www.camara.cl/pdf.aspx?prmTIPO=DOCUMENTOCOMUNICACION-CUENTA&prmID=14852>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2018). Regiones. Chile Nuestro País, Información Territorial. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/regiones>

Bishop, M. y Green, M. (2010). The Capital Curve for a Better World. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. Recuperado de: <https://www.mitpressjournals.org/doi/10.1162/itgg.2010.5.1.25>

Cares, V. y Gac, H. (2016). Aspectos mentales-cognitivos. En: Larraín, F., Marín, P., y Valenzuela, E. (Eds.), *Cómo vivir bien 100 años: Especialistas en medicina, economía y sociología abordan temas para llegar a la tercera edad en plenitud*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

Carrasco, M., y Zambra, P. (2016). Evaluación de la funcionalidad y prevención de la dependencia: Otro aporte de la geriatría. En: Larraín, F., Marín, P. y Valenzuela, E. (Eds.), *Cómo vivir bien 100 años: Especialistas en medicina, economía y sociología abordan temas para llegar a la tercera edad en plenitud*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

CELADE(2017). *Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo 1950-2100 [Base de Datos]*. Revisión 13. Recuperado de: https://www.cepal.org/celade/proyecciones/basedatos_BD.htm

Centro de Estadística de la Superintendencia de Pensiones (2018). *Pensiones Pagadas*. Recuperado de: <http://www.spensiones.cl/apps/centroEstadisticas/paginaCuadrosCCEE.php?menu=sci&menuN1=pensypape&menuN2=penspag>

Centro de Políticas Públicas UC (2017). *Protección a la infancia vulnerada en Chile: la gran deuda pendiente. Propuestas desde la UC. Temas de la Agenda Pública*. Recuperado de: <https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2017/10/Paper-N%C2%BA-101-Proteccion-C3%B3n-a-la-infancia-vulnerada-en-Chile.pdf>, ISSN 0718-9745

Centro Internacional de la Longevidad (2015). *Active ageing: a policy framework in response to the longevity revolution*. Rio de Janeiro: Brasil. Recuperado de http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/ActiveAgeingPolicyFramework_2015.pdf

Centro UC de la Familia (2017). *Atención de la infancia vulnerable en Chile: Diagnóstico sobre su institucionalidad y propuestas de mejoras. Cuadernos de Trabajo Centro UC De La Familia, N°1*. Recuperado de: <http://www.pleyades.cl/wp-content/uploads/2018/07/2017-CENTRO-UC-DE-LA-FLIA-Atencio%CC%81n-de-la-Infancia-Vulnerada-en-Chile-Diagnostico-y-propuestas.pdf>

CEPAL (2009). *El envejecimiento y las personas de edad: indicadores sociodemográficos para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1350-envejecimiento-personas-edad-indicadores-sociodemograficos-america-latina-caribe>

CEPAL (2011). *Los derechos de las personas mayores. Materiales de estudio y divulgación*. Naciones Unidas, División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: https://www.cepal.org/celade/noticias/documentosdetrabajo/2/43682/Modulo_1.pdf

Cerda, R., González, L., y Larraín, F. (2016). ¿Es caro ser adulto mayor en Chile? En: Larraín, F., Marín, P. y Valenzuela, E. (Eds.), *Cómo vivir bien 100 años: Especialistas en medicina, economía y sociología abordan temas para llegar a la tercera edad en plenitud*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

Charmaz, K. C. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Introducing Qualitative Methods. Londres, Inglaterra: Sage.

Comisión Nacional para el Adulto Mayor (1996). *Política nacional para el adulto mayor 1996*. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/POLITICA-NACIONAL-PARA-EL-ADULTO-MAYOR-1996.pdf>

Consejo para la Transparencia (2016). *Modelo de la transparencia para organizaciones de la sociedad civil*. Cuaderno de trabajo N° 6. Recuperado de: https://www.consejotransparencia.cl/wpcontent/uploads/estudios/2018/01/sociedad_civil.pdf

Contreras, C. (2003). El sistema de protección a los derechos de los niños, niñas y adolescentes. *Las Oficinas de Protección de Derechos: un servicio del nivel local*. Revista de Derechos del Niño N°2. Recuperado de: http://www.unicef.cl/web/wp-content/uploads/doc_wp/Derechos2.pdf

Contreras, J., Rojas, V. y Contreras, L. (2015). Análisis de programas relacionados con la intervención en niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos: La realidad chilena. *Revista Psicoperspectivas*. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol14-Issue1-fulltext-528>

Corporación Simón de Cirene y Fundación Oportunidad Mayor (2016). *Manual de gestión para establecimientos de larga estadía para adultos mayores*. Recuperado de: <http://gestioneam.cl/el-manual/>

Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston, MA, Estados Unidos: Pearson.

Cruz-Coke, R. (2008). Acceso a la higiene y salud en Chile. En: *Anales del Instituto de Chile* (Ed.). *La pobreza en Chile II*. Recuperado de: <https://www.institutodechile.cl/index/anales/2008.pdf>

De Macedo, L., De Oliveira T. y Soares F. (2015). Beneficial effects of multisensory and cognitive stimulation in institutionalized elderly: 12-months follow-up. *Clinical Interventions in Aging*. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4547661/>

Díaz de Valdés, L. M. (2017). Trayectorias en cambio: Un recorrido por la historia de las organizaciones de la sociedad civil. En: Irarrázaval, I. y Streeter, P. (Ed.), *Sociedad en Acción: construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil*. Recuperado de: https://www.sociedadnacion.cl/wp-content/uploads/2018/06/PDF-Libro_Sociedad-en-Accion.pdf

Edwards, M. y Hulme, D. (1996) *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. Londres, Inglaterra: Earthscan.

Escuela de Enfermería UC (2013). *Nuestra Escuela: Campos Clínicos*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de: <http://enfermeria.uc.cl/nuestra-escuela/campos-clinicos>

Farías, A. M. (2003). El difícil camino hacia la construcción del niño como sujeto de derechos. *Revista de Derechos del Niño*. Santiago, Chile. ISSN: 0717-9049

Ferrer, M., Monje, P. y Urzúa, R. (2005). El rol de las ONGs en la reducción de la pobreza en América Latina. Visiones sobre sus modalidades de trabajo e influencia en la formulación de políticas públicas. Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. Recuperado de: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SHS/pdf/most_policy_paper_16_es.pdf

Focus, Estudios y Consultorías (2017). Estudio de gastos efectivos 2016 por niño y adolescente en residencias atendidas por organismos colaboradores del Sename [diapositivas de pdf]. Informe Final para Cámara de Diputados. Recuperado de: <https://www.camara.cl/pdf.aspx?prmID=114555&prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION>

Fundación Colunga (2017). Kelmy: El proyecto que promueve la integración social de niños y niñas migrantes y refugiados. Recuperado de: <https://www.fundacioncolunga.org/noticias/kelmy-el-proyecto-que-promueve-la-integracion-social-de-ninos-y-ninas-migrantes-y-refugiados/>

Gana, P. (2002). Las pensiones no contributivas en Chile: Pensiones asistenciales (PASIS). En Bertranou, F. (Ed.). *Pensiones no contributivas y asistenciales en Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica y Uruguay*. Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de: https://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/8/12168/OIT_FBertranou_Resumen.pdf

Garcés, M. (2002). *Tomando su sitio: el movimiento de pobladores de Santiago, 1957-1970*. Santiago, Chile: Lom Ediciones.

Girardo, C. y Mochi, P. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales. *Economía, sociedad y territorio*. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212012000200003&lng=es&tlng=es.

Harris, M. (2018). UK Civil Society: changes and challenges in the age of new public governance and the marketized welfare state. *Nonprofit Policy Forum*. Recuperado de: <https://www.degruyter.com/view/j/npf.2018.8.issue-4/npf-2017-0017/npf-2017-0017.xml>

Herrera, M.S., Barros, C. y Fernández, M.B. (2011). Predictors of quality of life in old age: a multivariate study in Chile. *Journal of Population Ageing*. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12062-011-9043-7>

Herrera, M.S., Elgueta, R., Fernández, M.B. (2014). Capital social, participación en asociaciones y satisfacción personal de las personas mayores en Chile. *Revista Saúde Publica*. Recuperado de: http://www.scielo.br/pdf/rsp/v48n5/es_0034-8910-rsp-48-5-0739.pdf

Hogar de Cristo (2017). Del dicho al derecho: Estándares de calidad para residencias de protección de niños y adolescentes. Dirección Social Nacional. Recuperado de: http://www.hogardecristo.cl/Libro-Del_dicho_al_derecho.pdf

Honorato, B. (2018). Desfinanciamiento del Sename: claves para entender la crisis institucional de Alzola, B., Arzola, M.E., Bown, C., de Iruarrizaga, F., Estrada, F., González, F., Henoch, P., Honorato, B., Morales, S. y Venegas, J.P. *La infancia vulnerada*. Santiago, Chile: Ediciones LYD.

Hunter, J. y Cox, E. (2016). Too small to fail: how small and medium-sized charities are adapting to change and challenges. The Progressive Policy Think Tank. Recuperado de: <https://www.ippr.org/publications/too-small-to-fail>

Instituto Nacional de Estadísticas (2016). Compendio Estadístico 2016. Santiago, Chile: Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado de: http://ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2016/compendio_2016.pdf?sfvrsn=8

Instituto Nacional de Estadísticas (2018). Censo de población y vivienda 2017. Santiago, Chile. Recuperado de: www.censo2017.cl

Irrarrazaval, I. y Guzmán, J. (2000). Incentivos tributarios para instituciones sin fines de lucro: Análisis de la experiencia internacional. Centro de Estudios Públicos. Recuperado de: https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184326/rev77_irarraz_guzman.pdf

Irrarrazaval, I., Streeter, P. et al. (2017). *Sociedad en Acción: Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil*. Santiago, Chile: Fundación Chile + Hoy y Centro de Políticas Públicas UC. Recuperado de: https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2018/06/PDF-Libro_Sociedad-en-Accion.pdf

Irrarrazaval, I., Hairel, E., Sokolowski, W. y Salamon, L. M. (2006). Estudio comparativo del sector sin fines de lucro Chile. Santiago, Chile: Ed. Printer SA. Recuperado de: <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2015/06/Irrarrazaval-I.-et-al.-2006.-Estudio-Comparativo-del-Sector-sin-Fines-de-Lucro.-Chile.pdf>

Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum Qualitative Sozialforschung*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-7.1.75>

Kornfeld, R., Abusleme, M. T. y Massad, T. (2016). El Servicio Nacional del Adulto Mayor en Chile. En: Huenchuan, S. (Ed.). (2016). *Envejecimiento e institucionalidad pública en América Latina y el Caribe: conceptos, metodologías y casos prácticos*. Santiago, Chile: División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Laborde, M. (2008). Historia de las ideas en torno al lugar de los pobres en la ciudad. En: *Anales del Instituto de Chile* (Ed.). Recuperado de: <https://www.institutodechile.cl/index/anales/2008.pdf>

Larraín, F., Marín, P. y Valenzuela, E. (Eds.). (2016). *Cómo vivir bien 100 años: Especialistas en medicina, economía y sociología abordan temas para llegar a la tercera edad en plenitud*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

Larrañaga, O., Huepe, M. y Rodríguez, M. E. (2015). *Las Pensiones Solidarias: Análisis de una Reforma Exitosa*. Documento de Trabajo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Chile Área de Reducción de la Pobreza y la Desigualdad. Recuperado de: http://www.undp.org/content/dam/chile/docs/pobreza/undp_cl_pobreza_cap_7_desigu-y-pob_editada.pdf

Mann, R., Plows, A. y Patterson, C. (2011). Civilizing community? A critical exploration of local civil society in northwest Wales. *Voluntary Sector Review*. Recuperado de: <https://www.ingentaconnect.com/content/tpp/vsr/2011/00000002/00000003/art00003>

Marín, P. y Cares, V. (2016). Introducción: Aspectos generales de epidemiología y demografía del envejecimiento en Chile. En: Larraín, F., Marín, P. y Valenzuela, E. (Eds.). En: *Cómo vivir bien 100 años: Especialistas en medicina, economía y sociología abordan temas para llegar a la tercera edad en plenitud*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

Martner, C. (1953). *Tipos de poblaciones callampas*. Seminario de Titulación. Facultad de Arquitectura de la Universidad de Chile. En: Garcés, M. (2002). *Tomando su sitio: el movimiento de pobladores de Santiago, 1957-1970*. Santiago, Chile: Lom Ediciones.

Matthews, J. (1997). *Power Shift*. Council on Foreign Relations. Recuperado de: <https://www.foreignaffairs.com/articles/1997-01-01/power-shift>

Ministerio de Desarrollo Social (2011). *Informe de Política Social (IPOS) 2011*. Santiago, Chile: Ministerio de Desarrollo Social, pp. 14-29. Recuperado de: http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/ipos_2012.pdf

Ministerio de Desarrollo Social (2018). *Encuesta Casen 2017*. Santiago, Chile: Observatorio Social del Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado de: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2017.php

Ministerio de Desarrollo Social, División Social (2016). Resultados Encuesta CASEN 2015. Recuperado de: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2015.php

Ministerio de Desarrollo Social, División Social (2018). Resultados Pobreza Encuesta CASEN 2017. Recuperado de: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2017.php

Ministerio de Salud de Chile (2017). Plan Nacional de Demencia 2017. Santiago, Chile: Recuperado de: <http://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/11/PLAN-DE-DEMENCIA.pdf>

Ministerio de Vivienda y Urbanismo (2004). Capítulo 2: Chile: Momentos urbanos y demográficos del siglo veinte. En: Chile. Un siglo de políticas en vivienda y barrio. Santiago, Chile: Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Departamento de Estudios. pp. 25-49. Recuperado de: http://www.minvu.cl/opensite_20070411164518.aspx

Molina, S. y Kast, M. (1974). Mapa de la extrema pobreza en Chile. Documento de Trabajo, 29. Pontificia Universidad Católica de Chile, Instituto de Economía. Recuperado de: <http://economia.uc.cl/publicacion/mapa-de-la-extrema-pobreza-en-chile/>

Najam, A. (2000). The Four Cs of Government-Third Sector Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, Co-optation. Pakistan: Sustainable Development Policy Institute. Recuperado de: <https://sdpi.org/publications/files/R25-The%20Four%20Cs%20of%20Government-Third.pdf>

Neuhaus, R. y Berger, P. (1993). Potenciar al ciudadano: El rol de las estructuras intermedias en las políticas públicas. Estudios Públicos, N°49. Santiago, Chile: Centro de Estudios Públicos. Recuperado de: https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184426/rev49_pberger.pdf

Nikkhah, H., Allah, H. y Redzuan, M. (2010). The Role of NGOs in Promoting Empowerment for Sustainable Community Development. Journal of Human Ecology, 30, pp. 85-92. DOI: 10.1080/09709274.2010.11906276.

Observatorio Chileno de Drogas (2016). Décimo segundo estudio nacional de drogas en población general de Chile. Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Gobierno de Chile.

OEA (2015). Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (A-70) (CIPDHPM). Washington, DC, Estados Unidos.: Organización de los Estados Americanos.

OMS (2018). Envejecimiento y ciclo de vida. Datos interesantes acerca del envejecimiento. Recuperado de: <http://www.who.int/ageing/about/facts/es/>

Pedrals, N., Echeverría, G., Bitrán, M., y Rigotti, A. (2016). Sentirse bien para vivir más y mejor: Importancia del bienestar psicológico en adultos mayores. En: Larraín, F., Marín, P y Valenzuela, E. (Eds.), *Cómo vivir bien 100 años: Especialistas en medicina, economía y sociología abordan temas para llegar a la tercera edad en plenitud*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

Peruzzotti, E. (2007). *Civil Society, Representation and Accountability: Restating Current Debates on the Representativeness and Accountability of Civic Associations*. En: Jordan, L., Tuijl, P. *NGO Accountability: Politics, Principles and Innovations*. Londres, Inglaterra: Earthscan. Recuperado de: <https://books.google.cl/books?id=zzLjCjqssTUC>

PNUD (2018). *Primera Encuesta de Desarrollo Humano en niños, niñas y adolescentes*. Santiago, Chile. Recuperado de: [http://www.cl.undp.org/content/dam/chile/docs/desarrollohumano/undp_cl_desarrollohumano_Encuesta%20Desarrollo%20Humano%20en%20NNA%20\(v.09.03.18\).pdf](http://www.cl.undp.org/content/dam/chile/docs/desarrollohumano/undp_cl_desarrollohumano_Encuesta%20Desarrollo%20Humano%20en%20NNA%20(v.09.03.18).pdf)

Quilodrán, R., y Marín, P. (2016). Sedentarismo y recomendaciones de actividad física en los adultos mayores. En: Larraín, F., Marín, P y Valenzuela, E. (Eds.), *Cómo vivir bien 100 años: Especialistas en medicina, economía y sociología abordan temas para llegar a la tercera edad en plenitud*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

Red de Alimentos (2018). *Nuestro impacto: Organizaciones sociales*. Recuperado de: <http://web.redalimentos.cl/nuestra-ayuda/organizaciones-sociales/>

Reyes, F. (1996). Sociedad civil y los desafíos de la gobernabilidad. *Estudios Internacionales*, 29(116), 493-518. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/41391559>

Rojas, J. (2010). *Historia de la infancia en el Chile Republicano, 1810-2010*. Santiago: JUNJI.

Salamon, L. (2012). *The resilient sector: the future of nonprofit America*. En: *The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press. Recuperado de: https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2016/07/thestateofnonprofitamerica2ndedition_chapter.pdf

Salamon, L. y Anheier, H. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Non-Profit Sector Cross-Nationally. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 09(3). The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. DOI: 10.1023/A:1022058200985

Salamon, L. Geller, S. y Newhouse, C. L. (2012) *What Do Nonprofits Stand For? Renewing the nonprofit value commitment*. Listening Post Communiqué N°22. John Hopkins University: Center for Civil Society Studies.

Salamon, L., Hems, L., y Chinnock, K. (2000). *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?* Working Papers of the John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Recuperado de: <https://books.google.cl/books?id=4YAsPQAACAAJ>

Salamon, L., Sokolowski, S., Haddock, M. (2016). Explaining civil society development: A social origins approach. Baltimore, MA, Estados Unidos: John Hopkins University Press.

Scholte, J. (2001). Civil society and democracy in global governance. Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation (CSGR) Working Paper No. 65/01. Coventry, Reino Unido.

Servicio Nacional de Menores (2017). Anuario Estadístico Sename 2016. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Gobierno de Chile. Recuperado de: <http://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2017/01/Anuario-Estadistico-2016-vf-29-12-2017.pdf> Servicio Nacional de Menores (2018). Catastro de la Oferta Programática de la red SENAME, Marzo de 2018. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Gobierno de Chile.

Servicio Nacional del Adulto Mayor (2009). Las Personas Mayores en Chile: Situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez. Santiago, Chile: Servicio Nacional del Adulto Mayor, Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado de: <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Las-personas-mayores-de-chile-situacion-avances-desafios-del-envejecimiento-y-vejez-2009.pdf>

Servicio Nacional del Adulto Mayor (2010). Estudio Nacional de Dependencia en las Personas Mayores. Santiago, Chile: Servicio Nacional Adulto Mayor, Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado de: <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Dependencia-Personas-Mayores-2009.pdf>

Servicio Nacional del Adulto Mayor (2013). Catastro de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores, 2013. Introducción al Catastro. Santiago, Chile: Servicio Nacional del Adulto Mayor, Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado de: <http://catastroeam.senama.cl/#>

Servicio Nacional del Adulto Mayor (2018a). Bases para la presentación de proyectos autogestionados. Fondo Nacional del Adulto Mayor. Santiago, Chile: Ministerio de Desarrollo Social, Servicio Nacional del Adulto Mayor. Recuperado de: <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/basesSenama2018.pdf>

Servicio Nacional del Adulto Mayor (2018b). Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM). Santiago, Chile: Servicio Nacional del Adulto Mayor, Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado de: <http://www.senama.gob.cl/establecimientos-de-larga-estadia-para-adultos-mayores-eleam>

Stanley, R. (2002). La Convención Internacional sobre los Derechos del Niño y su falta de aplicación en América Latina. Revista Iberoamericana 2(8), 117-132. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/41673049>

Subsecretaría de Evaluación Social (2016). Evaluación ex post de mediano plazo a proyectos de construcción de establecimientos de larga estadía para el adulto mayor (Eleam). Informe Final. Santiago, Chile: Ministerio de Desarrollo Social, Subsecretaría de Evaluación Social.

Subsecretaría de Previsión Social (2011). Consejo Consultivo Previsional Informe Anual enero 2010 julio 2011. Santiago, Chile: Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Recuperado de <http://www.previsionsocial.gob.cl/ccp/documentos/informes/informe-ccp-2010.pdf>

Subsecretaría de Previsión Social (2018). El sistema de pensiones. Santiago, Chile: Subsecretaría de Previsión Social. Recuperado de: <https://www.previsionsocial.gob.cl/sps/organizaciones/sistema-de-pensiones/>

Subsecretaría de Salud Pública (2018). Encuesta Nacional de Salud 2016-2017: Primeros resultados. Santiago, Chile: Subsecretaría de Salud Pública, Ministerio de Salud. Recuperado de: http://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/11/ENS-2016-17_PRIMEROS-RESULTADOS.pdf

UC y Caja de los Andes (2017). Chile y sus mayores. 10 años de la Encuesta Calidad de Vida en la Vejez UC – Caja Los Andes. Santiago, Chile: Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento.

Undurraga, C. (2011). Psicología del adulto. De la conquista del mundo a la conquista de sí mismo. Santiago, Chile: Ediciones UC.

Unicef (2006). ¿Qué es la protección infantil? En: Hojas Informativas sobre la Protección de la Infancia. Recuperado de: https://www.unicef.org/spanish/publications/files/Hojas_informativas_sobre_la_proteccion_de_la_infancia.pdf

Urzúa, A., Bravo, M., Ogalde, M., y Vargas, C. (2011). Factores vinculados a la calidad de vida en la adultez mayor. Revista médica de Chile. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872011000800005>

Valdés, S. (2007). Pensión solidaria: ventajas, defectos y propuestas. Temas de la Agenda Pública. Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de: <https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/pension-solidaria-ventajas-defectos-y-propuestas.pdf>

Valencia, G. D. (2012). Incidencia de la sociedad civil en el ciclo de las políticas públicas. Papel Político. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77727810005>. ISSN 0122-4409

Vergara, P. (1990). Políticas hacia la extrema pobreza en Chile 1973-1998. Santiago, Chile: Flacso. Recuperado de: <http://www.flacsochile.org/publicaciones/politicas-hacia-la-extrema-pobreza-en-chile-1973-1988/>

Voelcker, I., Plouffe, L. y Kalache, A. (2017). Active Ageing. Oxford Bibliographies. Recuperado de <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756797/obo-9780199756797-0157.xml?rskey=6jeiiB&result=4#firstMatch>

Von Bernhardi, R. (2016). Factores de riesgo y prevención de la enfermedad de Alzheimer. En: Larraín, F., Marín, P. y Valenzuela, E. (Eds.), *Cómo vivir bien 100 años: Especialistas en medicina, economía y sociología abordan temas para llegar a la tercera edad en plenitud*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

Weisbrod, B. A. (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*. Lexington, MA, Estados Unidos: Lexington Books.

Werker, E. y Ahmed, F. Z. (2008). What Do Nongovernmental Organizations Do? *Journal of Economic Perspectives*. Recuperado de: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/JEP_What%20Do%20Nongovernmental%20Organizations%20Do_107739f7-c4df-4348-bf91-70322e8774ba.pdf

Weyrauch, T. y Herstatt, C. (2016). What is frugal innovation? Three defining criteria. *Journal of Frugal Innovation*. Recuperado de: <https://jfrugal.springeropen.com/articles/10.1186/s40669-016-0005-y>

World Economic Forum (2013). *The Future Role of Civil Society*. World Scenario Series. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FutureRoleCivilSociety_Report_2013.pdf

Sociedad en Acción es un proyecto del Centro de Políticas Públicas UC y la Fundación Chile+Hoy que surge el año 2015 con el objetivo de relevar el rol de las organizaciones de la sociedad civil en Chile, a través del levantamiento de evidencia, datos e indicadores que permitan observarla y posicionarla como un tema de interés público.

En el presente libro, Sociedad en Acción presenta los resultados de una investigación cualitativa y descriptiva respecto a las principales contribuciones de las organizaciones de la sociedad civil en el ámbito de infancia y personas mayores. Estos aportes se levantaron mediante un estudio de casos en el que participaron más de 30 organizaciones que trabajan en estas temáticas.

“Comprometidos con Chile: la contribución de las organizaciones de la sociedad civil a la infancia y las personas mayores” aborda con profundidad el aporte de estas instituciones, pioneras al momento de dar respuestas eficaces en temas de alta relevancia pública, adelantándose muchas veces al accionar del Estado y también colaborando mano a mano con él, para impulsar acciones en torno a las principales problemáticas sociales del país. Este libro también evidencia el valor de la sociedad civil, destacando su presencia territorial y su flexibilidad para innovar en las propuestas de programas o servicios que entregan, entre otras contribuciones.