

# Guía sobre planificación con Enfoque de Derechos

para profesionales de equipos Cecrea



Ministerio de  
las Culturas,  
las Artes y  
el Patrimonio

Gobierno de Chile

**cecrea**  
centros de creación

Fografías:

Interior y portada: Irradiación de obra "Sintonía del río" en Centro Nacional de Arte Contemporáneo

Página 7: Inauguración edificio Cecrea Valdivia - participación de NNJ en espacio lector.

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Programa Cecrea. "Guía sobre planificación con Enfoque de Derechos para profesionales de equipos Cecrea" Web: [www.cecra.cl](http://www.cecra.cl).

Equipo ACHNU

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

2019



## Agradecimientos

Esta guía ha sido elaborada gracias al convenio de colaboración entre el programa Cecrea del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y la Corporación Asociación Chilena Pro Naciones Unidas, ACHNU. El convenio de colaboración se basó en la transferencia de conocimientos, formación de equipos ministeriales en Enfoque de Derechos centrado en la Niñez y la co-participación en las distintas conversaciones y reflexiones sostenidas por los equipos de trabajo del ministerio y el equipo profesional especialista de ACHNU.

Les damos las gracias a los equipos Cecrea de Castro, Valdivia, Temuco, La Ligua, Arica, San Joaquín y Pichidegua, que en las instancias de formación y de aprendizaje compartidos contribuyeron con sus reflexiones, los ejemplos cotidianos llenos de valor y arte narrativo lo que permite darle sensibilidad y sentido a esta Guía Metodológica.

Invitamos a profesionales del campo de las artes, las culturas y el patrimonio a asumir el desafío de hacer realidad los derechos de niñas, niños y adolescentes; que las herramientas, propuestas de acción, instrumentos de monitoreo y de planificación, las sientan propias, las adapten, prueben las distintas matrices y desarrollen nuevas. Para el beneficio de niñas, niños y adolescentes de todas partes de Chile.



## Contenidos de índice

Introducción /6-7

**1.** Enfoque de Derechos para la Planificación /8 - 13

**2.** Planificación con Enfoque de Derechos. Fase 1: Análisis Situacional de Derechos /14-21

**3.** Planificación con Enfoque de Derechos. Fase 2: Proceso de Planificación /22-31

**4.** Planificación con Enfoque de Derechos. Fase 3: Monitoreo y evaluación /32-37

**5.** Planificación con Enfoque de Derechos. Trabajo Territorial y Gestión de Redes /38-43

**6.** Protección hacia la Niñez - Programa Cecrea /44-50

Bibliografía /51

# Introducción

Esta Guía metodológica está dirigida a profesionales que se relacionan con las artes, las culturas y el patrimonio, que desean y tienen como propósito realizar planificaciones de programas desde el Enfoque de Derechos centrados en niñas, niños y adolescentes, les ayudará a aplicar los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), en cada una de las fases del ciclo de planificación con Enfoque de Derechos. Así también esta guía metodológica permite reflexionar de forma colectiva a los equipos de trabajo de planificación, ya que permite realizar preguntas sobre las causas de las vulneraciones o situaciones problemas, y por el cómo la realizaremos: son preguntas que hemos realizado y registrado en las jornadas de formación y en la experiencia directa de trabajo con los equipos regionales de Cecrea.

La Planificación desde el Enfoque de Derechos tiene el desafío permanente de colocar al centro a niñas, niños y adolescentes como sujetos sociales y culturales de derechos, articularse con redes territoriales y reconocer además los garantes de Derechos en los territorios. También facilita generar las condiciones y las formas de interactuar para la protección de niñas, niños y adolescentes en cada experiencia, laboratorio creativo y visita guiada que se desarrollen en los programas de Cecrea.

Esta Guía da cuenta que el Enfoque de Derechos centrado en la Niñez es el modo más expedito para lograr transformaciones a nivel educativo, cultural y social, promoviendo la participación, la no discriminación de ningún niño, niña o adolescente, sus familias y comunidades. Está diseñada principalmente para los equipos de Cecrea, para las y los profesionales, artistas, gestoras(es) culturales entre otras(os), que trabajan con niñas, niños y adolescentes vinculándolos al arte, las culturas, y al patrimonio inmaterial-material existente en sus territorios.





El capítulo 1 ofrece notas de referencia acerca del Enfoque de Derechos centrado en la Niñez, los principios de la CDN y los elementos transversales que serán importantes de considerar para planificar con Enfoque de Derechos.

Los capítulos 2, 3, 4 y 5 dan cuenta del ciclo de la planificación, permitiendo relacionar las distintas fases desde una perspectiva de elaboración colectiva, es decir, metodológicamente los equipos de trabajo por los derechos de la Niñez, cobran fuerza en la medida que se incorpora el ciclo de planificación desde una Lógica de Proceso dinámico y entrelazado.

En el capítulo 5, se releva el trabajo en redes territoriales, es decir, se explicita que toda planificación desde el Enfoque de Derechos, trabaja en ámbitos de incidencia pública y en ámbitos de trabajo colaborativo con otras instituciones públicas y de la sociedad civil.

En el último capítulo, se aborda el derecho de protección a la Niñez y Adolescencia desde el programa Cecrea, considerando este espacio como un lugar de encuentro, socialización y aprendizaje mutuo, donde se co-construyen relaciones de respeto y protección hacia todos y todas las niñas, niños y adolescentes que participan de Cecrea a nivel nacional.



# 1.

## Enfoque de Derechos para la Planificación

Este capítulo explica lo que entendemos por Planificación desde el Enfoque de los Derechos de niñas, niños y adolescentes, lo que les permitirá apropiarse del ciclo de la planificación y así facilitar que las distintas acciones, actividades del programa Cecrea y sus trabajos en redes, se sustenten en la protección integral de derechos y en el ejercicio de los mismos por parte de niñas, niños y adolescentes

### **¿En qué consiste la planificación de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, en programas que trabajan vinculados al Arte, la Creación y las Culturas?**

El Enfoque de Derechos para el trabajo con las culturas, las artes y el patrimonio centrados en la Niñez, tiene como punto de inicio los principios planteados en la CDN, basados en los principios de la Declaración Universal de Derechos Humanos. Por lo tanto, toda planificación con Enfoque de Derechos tendrá que contener los siguientes principios:

**Interés superior del niño:** principio que se relaciona con que en cada situación en que se tomen decisiones que afecten o estén relacionados con la vida de niños, niñas y adolescentes, resulta imprescindible analizar y evaluar las repercusiones que las decisiones tomadas tendrán en su vida, de manera de asegurar que la menor cantidad de derechos pueda ser afectado por esa resolución, garantizando que este principio prevalezca ante cualquier otro interés.







**Derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo:** este principio da cuenta que para que niñas, niños y adolescentes puedan desarrollarse plenamente y en todas sus potencialidades se les debe asegurar todas las condiciones de bienestar, en todos los ámbitos de su vida, a saber, al desarrollo físico, psicológico, emocional, social y espiritual de todos y todas.

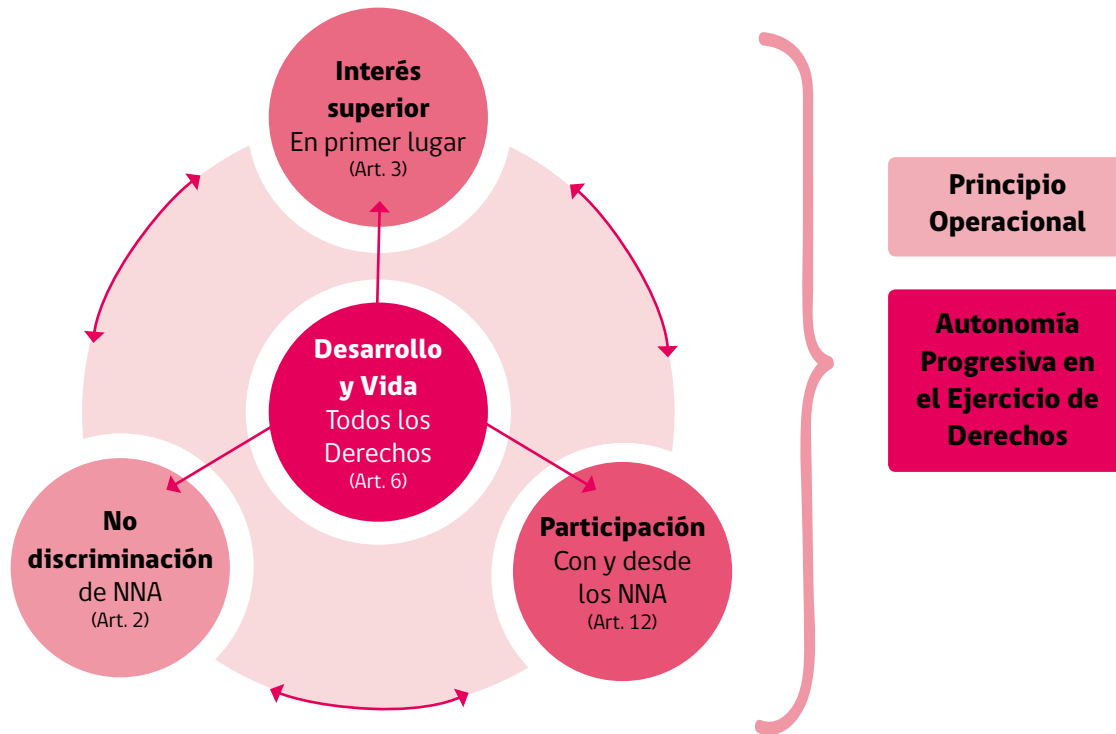
**No discriminación:** principio que establece que ninguna diferencia, de ningún tipo, por ningún motivo o razón, pueda impedir o limitar el ejercicio de los derechos de niñas, niños y adolescentes a nivel personal, grupal o por pertenencia cultural específica. Especial relevancia tiene la no discriminación por nacimiento, situación de los padres, estatus legal u otra diferencia.

**Participación:** este es un principio y un derecho a la vez, e incluye el derecho a ser escuchadas y escuchados, supone que niñas, niños y adolescentes tengan los espacios y oportunidades para estar informadas(os), expresar sus pensamientos y sentimientos, puntos de vistas, que las opiniones verbales o analógicas sean tomadas en cuenta para lograr las transformaciones que afectan sus vidas. Este principio releva el hecho que niñas, niños y adolescentes son protagonistas de su desarrollo y con capacidad de toma de decisiones.

**Autonomía Progresiva en el ejercicio de derechos:** es un principio operativo y transversal, que reconoce que niñas, niños y adolescentes adquieren capacidades de forma progresiva, a medida que evolucionan sus facultades, ampliando los espacios de libertad y toma de decisiones. Este principio enfatiza que el niño y niña tienen todos los derechos desde el momento que nace, y lo que evoluciona es la posibilidad que tienen de tomar decisiones de manera cada vez más independiente de la orientación de los adultos. Lo progresivo es la autonomía no el ejercicio de derechos. La autonomía está íntimamente ligada con el principio de participación.



## Principios de la Convención sobre los Derechos del Niño



También, es relevante tener presente cuando se planifica con Enfoque de Derechos, que la noción de Niñez contenida en la CDN y en otros instrumentos de derechos humanos, visualizan y comprenden a niñas y niños como sujetos de derechos situados en contextos sociales, culturales y económicos concretos. Lo anterior los reconoce en distintos espacios y culturas, con experiencias diversas y distintas en la vida, donde es fundamental comprender los procesos de desarrollo que enfrentan. Es importante entender que las distintas facultades evolutivas presentes en ciclo vital de la Niñez y Adolescencia No ejercen influencia sobre el respeto de los derechos de la Niñez. Es decir, a las niñas, niños y adolescentes NO se les limitan, ni restringen, ni violentan sus derechos independientemente de la evolución de las facultades, la edad o cualquier otra consideración.

Por lo tanto, todo programa con Enfoque de Derechos centrados en la Niñez, considerará a lo menos estas dos líneas de trabajo fundamentales:

### NOTA CONCEPTUAL:

#### EVOLUCIÓN DE FACULTADES

Evolución de las Facultades: este concepto se refiere al equilibrio entre la protección y la autonomía progresiva en el ejercicio de derechos, contemplados en la CDN. Los adultos, la sociedad y las políticas públicas dirigidas hacia la Niñez deben reconocer a las niñas y niños como agentes activos de sus propias historias, de sus propios derechos, de imaginar y crear sus vidas. La protección es hacia ellas y ellos en su calidad de sujetos de derechos contra las violencias.



## 1. Reconocer el rol y significado de ser garantes de derechos de la Niñez y construir un sistema de garantes a nivel territorial

Se plantea que existen tres tipos de Garantes de Derechos.

**Garante Principal:** Responsables de generar condiciones estructurales, culturales, económicas, políticas, materiales, entre otras. Siendo el Estado y toda la administración pública, desde el nivel nacional al nivel local quienes tienen este mandato.

**Garante Co-responsable:** Responsables de generar condiciones culturales y políticas (Incidir en legislación y cambios en matriz cultural). Siendo la sociedad civil, medios de comunicación y empresa privada los encargados de generar estas condiciones, en conjunto con el Estado.

**Garante interrelacional:** Responsables de generar condiciones de CONVIVENCIA en las relaciones cotidianas con los niños, niñas y adolescentes. Siendo las familias, vecinos y adultos en general los responsables de generar estas condiciones, para lo cual requieren que el Estado genere condiciones estructurales.

### NOTA CONCEPTUAL: **GARANTES DE DERECHOS**

Garantes de Derechos son las instituciones e instancias responsables de GENERAR CONDICIONES para que los sujetos de derechos, es decir las niñas, niños y adolescentes puedan ejercer sus derechos, sin restricciones ni limitaciones de ningún tipo.

## 2. Fomentar la participación de niñas, niños y adolescentes en el programa Cecrea, sobre la base que son sujetos de derechos y agentes de cambio

El ser sujetos de derechos da cuenta de un reconocimiento jurídico de la posición de la infancia en la sociedad; el desafío es que se construya un reconocimiento social de la titularidad de derechos que todo niño, niña y adolescente posee, el reconocerle como un sujeto público, al cual el Estado tiene la obligación de protegerle, defenderle y apoyarle en todo su desarrollo y en el ejercicio de sus derechos. El ser sujeto de derechos implica igual dignidad y derechos que todos los seres humanos.

Ambas líneas de trabajo en la programación considerarán lo siguiente:

- Estudiar la CDN e instrumentos de derechos humanos y su relación con la Niñez situada.
- Realizar análisis situacional de derechos de la Niñez y Adolescencia.
- Planificar considerando las dimensiones de transformación centradas en la Niñez y su relación con el arte, las culturas y el patrimonio.
- Implementar las actividades, iniciativas y acciones planificadas.
- Realizar acciones de monitoreo y evaluación.
- Determinar las Influencias internas y externa del programa.



Por lo tanto, utilizar el Enfoque de Derechos y realizar planificación con Enfoque de Derechos significa apropiarse de ciertos modos de trabajo o de hacer desde la lógica de procesos.

### Algunos instrumentos de derechos humanos

Declaración Universal de los Derechos Humanos  
[https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)

Convención sobre los Derechos del Niño  
[https://www.unicef.cl/web/informes/derechos\\_nino\\_convencion.pdf](https://www.unicef.cl/web/informes/derechos_nino_convencion.pdf)

Observaciones generales del Comité de los Derechos del Niño  
<http://plataformadeinfancia.org/derechos-de-infancia/observaciones-generales-comite-derechos-del-nino/>

Declaración de los Derechos del Niño (1959)  
[http://www.cedocmuseodelamemoria.cl/wp-content/uploads/2011/12/DECLARACION\\_DERECHOS\\_DEL\\_NINO.pdf](http://www.cedocmuseodelamemoria.cl/wp-content/uploads/2011/12/DECLARACION_DERECHOS_DEL_NINO.pdf)

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer  
[https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cedaw\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cedaw_SP.pdf)

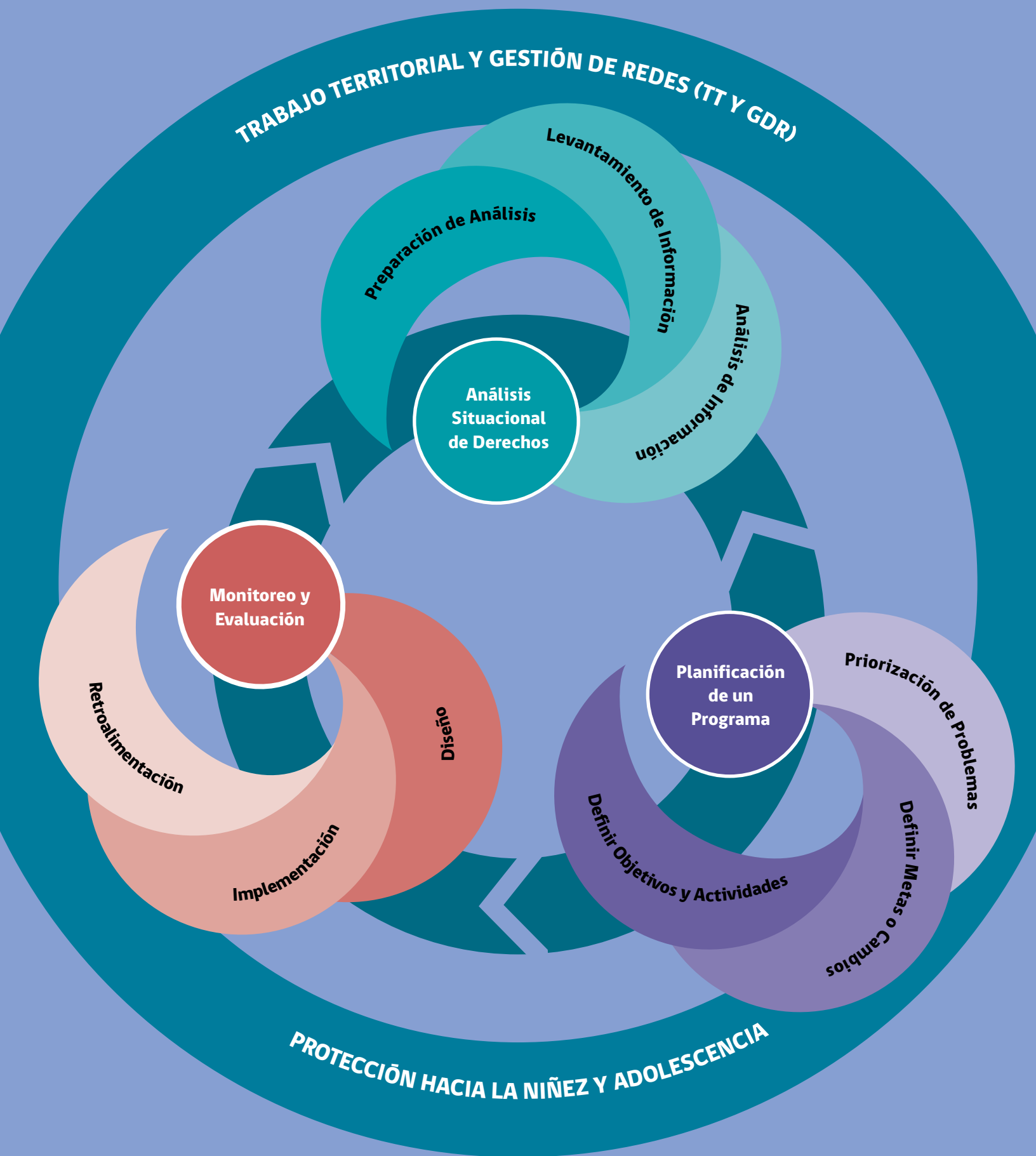
Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer "Convención de Belem do Para"  
<https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>

### ELEMENTOS CLAVE

1. Participación activa de niños, niñas y adolescentes en cada una de las etapas del ciclo programático.
2. Trabajar por la NO discriminación hacia niños, niñas y adolescentes en cualquier experiencia creativa.
3. Crear un ambiente de respeto y confianza relacional, donde se protegen los derechos de niñas, niños y adolescentes.
4. Fomentar la participación de las familias y comunidades territoriales.
5. Trabajar de forma articulada con otros programas o instituciones del Estado y la sociedad civil.



# CICLO PROGRAMÁTICO CON ENFOQUE DE DERECHOS



# 2.

## Planificación con Enfoque de Derechos

# Fase 1: Análisis Situacional de Derechos

### Análisis Situacional de Derechos

El Análisis Situacional de Derechos (ASD) corresponde a un proceso sistemático de construcción de conocimiento en torno a cómo se expresa un tema o fenómeno en un contexto social, organizacional o territorial específico; es decir, busca generar un “conocimiento situado” que oriente la toma de decisiones de las instituciones u organizaciones respecto a la situación de los derechos de niñas, niños y adolescentes.

El ASD no se concentra sólo en las necesidades o debilidades identificadas, sino que también da cuenta de los recursos y fortalezas que poseen los territorios y grupos humanos. Además, en el ASD se prioriza el desarrollo de procesos participativos que involucren a la mayor cantidad/diversidad de actores, en especial y de manera fundamental la de niñas, niños y adolescentes, con el objeto de recoger sus opiniones y propuestas respecto al tema en cuestión.

Dadas estas características del ASD, aparece como una herramienta metodológica muy apropiada para desarrollar procesos que se sitúan desde el Enfoque de Derechos Humanos.





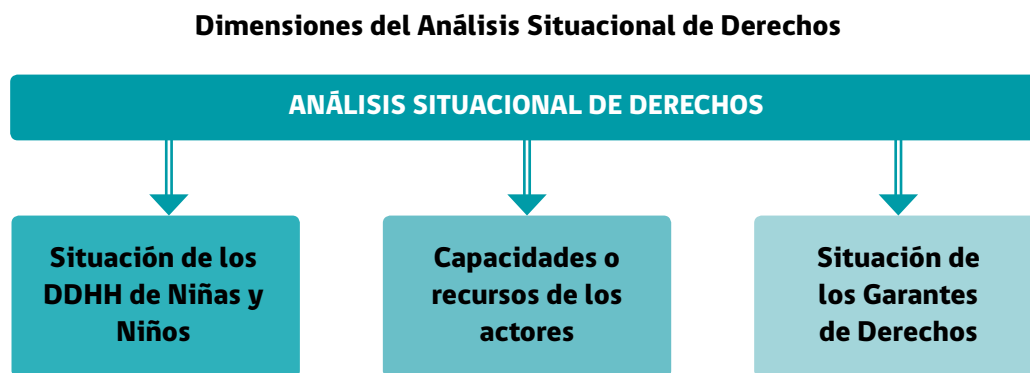
## Propósito y dimensiones del Análisis Situacional de Derechos

Es muy relevante tener claridad respecto del propósito de un proceso de ASD. En el caso de los equipos Cecrea, este proceso debe centrarse en la situación de los derechos de niños, niñas y adolescentes, entre 7 y 19 años a quienes se dirige el programa. En términos específicos, el foco está en el derecho que ellas y ellos tienen “al descanso y el esparcimiento, al juego y a las actividades recreativas propias de su edad y a participar libremente en la vida cultural y en las artes” (Art. 31 CDN), el derecho a la educación (Art. 28 y 29, CDN) y el derecho a la participación (conformado por Arts. 12, 13, 14 y 15, CDN).

El derecho a la educación debe considerarse, dado que las actividades de Cecrea se enmarcan en un enfoque de educación no convencional que complementa la función del sistema educativo formal. Junto con ello, los establecimientos educativos de enseñanza básica y media son aliados estratégicos para la implementación de la agenda de laboratorios y actividades propuestas por Cecrea. Es importante tener en cuenta que el ejercicio del derecho a la educación se relaciona con el ejercicio pleno de un conjunto de otros derechos: a la opinión, a la libertad de expresión, acceso a la información, respeto a la honra y la dignidad, a no ser discriminado, a la libertad de pensamiento, conciencia y religión, a la protección frente a malos tratos y abusos.

Tres son las dimensiones fundamentales a incluir en el proceso de Análisis Situacional de Derechos:

1. Situación de los derechos humanos de la Niñez y Adolescencia en el territorio, desde la perspectiva del quehacer que desarrolla el equipo Cecrea.
2. Rol de los garantes de derechos en el territorio.
3. Capacidades o recursos de los actores involucrados en el territorio.



## Consideraciones metodológicas

El proceso de Análisis Situacional de Derechos debe contemplar la participación activa e informada de los actores vinculados con la materia de análisis, en el contexto territorial específico, con especial énfasis en la participación significativa de niñas, niños y adolescentes. Por ello, se sugiere la utilización de técnicas creativas de carácter grupal que favorezcan la participación y el diálogo entre las personas convocadas, junto con posibilitar la producción de síntesis de los principales planteamientos señalados por las y los participantes.

Para cada una de las dimensiones de análisis contempladas en el proceso, se puede obtener información de fuentes secundarias (por ejemplo, estadísticas, datos sociodemográficos de infancia y sus familias de la comuna o territorio al que se dirige el programa, información aportada por los diagnósticos comunales, aportes conceptuales, etc.) pero -de manera indispensable- se debe recoger la opinión de las y los actores involucrados directa o indirectamente en la situación de ejercicio de derechos de niñas y niños, a quienes se dirige el programa. La participación de niñas,





niños y adolescentes, en todos los espacios participativos, es imprescindible, pues permite –por una parte– que den a conocer lo que piensan y sienten sobre lo analizado, y conozcan de primera mano qué es lo que plantean los actores adultos frente a esas temáticas y sus derechos.

Algunas consideraciones metodológicas para la facilitación de procesos participativos:

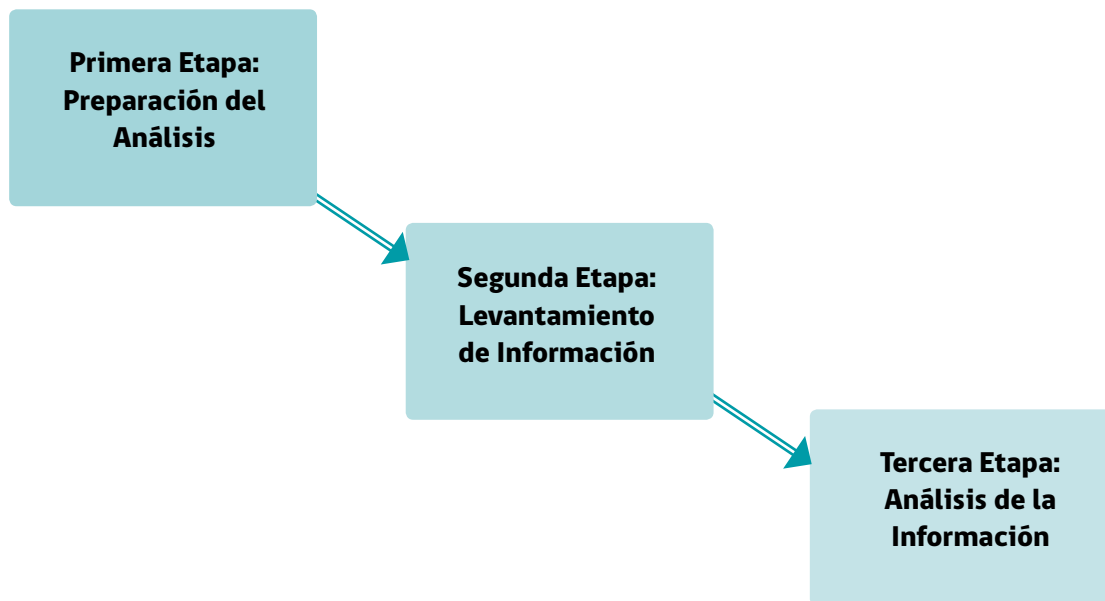
- Explicitar de manera clara y sencilla el propósito del levantamiento de información.
- Escuchar con atención las opiniones de las personas participantes sin emitir juicios o contrariar sus planteamientos.
- Priorizar las preguntas amplias o abiertas, que favorezcan que las y los participantes puedan hablar libremente.
- Evitar preguntas o intervenciones que induzcan un tipo de respuesta.
- No es imprescindible que quienes participan del Análisis Situacional lleguen a consensos. Si no lo hacen, se pueden registrar ideas contrapuestas, dado que reflejan perspectivas diversas respecto a un mismo tema o dimensión de análisis.
- Promover que el propio grupo elija una persona que modere el diálogo y otra que se encargue del registro de las principales ideas emergentes.
- Registrar de la manera más fiel posible las opiniones de los y las participantes. Se sugiere tomar nota textual de algunas de las frases más significativas expresadas por ellas y ellos.
- Consignar sus apreciaciones y comentarios, como así también los antecedentes que den contexto a lo expresado por las y los participantes, en un apartado de observaciones, a fin de evitar confusiones entre su voz y la voz de ellos y ellas.

Cuando convocamos a diversos actores del territorio (agentes comunitarios, representantes de instituciones educativas, sociales, culturales, familiares de niños, niñas y adolescentes, etc.), lo que se busca es acceder a distintas perspectivas sobre la situación de la Niñez y Adolescencia y el ejercicio de sus derechos, en el contexto del quehacer del equipo Cecrea. Por ello, es importante generar condiciones de confianza e información clara para que las personas participantes puedan expresarse libremente en relación a los tópicos a tratar. Un elemento central para este propósito es explicitar que la información que se recogerá tendrá carácter confidencial, anónimo y que el análisis que se realizará será en función de categorías generales que recogen las opiniones grupales. Además, es aconsejable precisar que la información recogida será utilizada de manera exclusiva para los fines del proceso de análisis situacional antes descrito. También informarles que se hará una devolución de lo indagado, como una manera de validar la información y asegurar legitimidad y transparencia.



## Etapas para realizar el proceso de Análisis Situacional de Derechos

Este proceso cuenta con tres etapas sucesivas, a saber:



### Primera Etapa: Preparación del análisis

Esta etapa busca generar las condiciones necesarias para realizar el análisis situacional del ejercicio de derechos de niñas, niños y adolescentes, en el territorio de acción prioritario para los equipos Cecrea. Se sugiere:

- Establecer las fuentes de información que se utilizarán (registros de niños y niñas participantes, estadísticas, diagnósticos comunales, espacios participativos con actores, etc.).
- Definir los actores a los que se convocará para realizar el proceso participativo:
  - Tipo de actor: familias, niños, niñas y adolescentes, representantes de instituciones vinculadas al trabajo con infancia y adolescencia en el territorio, representantes de organizaciones sociales, del municipio, de otros sectores municipales y estatales, etc.
  - Número de actores a convocar y número de encuentros grupales a realizar.
- Definir las técnicas que se utilizarán para realizar el levantamiento de información con los actores convocados; éstas deben ser coherentes con el enfoque metodológico del programa; incorporando elementos creativos e, idealmente, algún dispositivo o material propio de los lenguajes artísticos. Las técnicas utilizadas deben contemplar la forma en la que se registrarán las principales ideas emergentes.



- Especificar y gestionar los materiales requeridos para los encuentros participativos.
- Generar un plan de acción en el que se incluyan todas las actividades que se desarrollarán en cada etapa, junto con las personas responsables de su coordinación, para calendarizarlas de la manera más realista posible.

### **Segunda Etapa: Levantamiento de información**

En esta etapa se levanta la información que se requiere analizar para establecer las situaciones que abarca el Análisis Situacional, respondiendo a las 3 dimensiones propuestas. Se recoge información de fuentes secundarias (estadísticas, documentos) y la percepción de los actores clave (fuentes primarias).

Como ejemplos para el abordaje de estas tres dimensiones del Análisis Situacional de Derechos, se sugieren algunas preguntas guía:

#### **► PRIMERA DIMENSIÓN**

Situación de los derechos humanos de la Niñez y Adolescencia en el territorio, desde la perspectiva del quehacer que desarrolla el equipo Cecrea

- ¿Cuál es la situación del derecho a participar libremente de la vida cultural y las artes de niñas, niños y adolescentes en el territorio focalizado por Cecrea?
- ¿Cuál es la situación del derecho a la educación?
- ¿Cuáles son las principales situaciones de vulneración de derechos que se aprecian en estos dos ámbitos?

Puede incorporar información proveniente de estadísticas o diagnósticos comunales, lo que debe ser complementado con la percepción de los actores.



## ► SEGUNDA DIMENSIÓN

### Rol de los garantes de derechos en el territorio

- ¿Quiénes son los garantes de derechos de niñas, niños y adolescentes en las materias relacionadas con el quehacer de Cecrea?
- ¿A qué tipo de garantes corresponden (principales, co-responsables o interrelacionales)?
- ¿Qué otro tipo de actores son relevantes para la garantía de derechos de la Niñez y Adolescencia en el territorio?
- ¿Cuál es el nivel de reconocimiento que tienen niñas y niños como sujetos de derechos?
- ¿Cuál es el nivel de reconocimiento de los actores adultos como garantes de los derechos?

## ► TERCERA DIMENSIÓN

### Capacidades o recursos de los actores involucrados en el territorio

- ¿Cuáles son las capacidades de los garantes para generar condiciones de ejercicio de derechos de la Niñez y Adolescencia?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan los garantes para el cumplimiento de su función?
- ¿De qué manera los garantes promueven o potencian la participación protagónica de niñas y niños?
- ¿En qué medida los garantes potencian el desarrollo de la autonomía progresiva en el ejercicio de derechos de niñas, niños y adolescentes?
- ¿Cuáles son las principales acciones que se han desarrollado a nivel territorial para el fortalecimiento del rol de garantes?



### **Tercera etapa: Análisis de la información**

En esta etapa del proceso de análisis situacional, se revisa la información recogida en cada una de las dimensiones propuestas inicialmente, articulando la información documental con los planteamientos de los diversos actores sociales. Lo que se busca es establecer conclusiones en torno a las tres dimensiones del análisis situacional: situación de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes (con especial énfasis en el derecho a la cultura, a la educación y a la participación protagónica), la situación de los garantes de derechos y las capacidades con las que cuentan los actores del territorio para fortalecer las condiciones para el ejercicio pleno de derechos.

De esta manera, se identifican ciertas oportunidades de mejora que –junto con los recursos y capacidades de los actores del territorio– entregan insumos para la construcción futura de un plan de acción que permita avanzar en la generación de condiciones para el ejercicio más pleno de derechos de NNA que participan en Cecrea, considerando las posibilidades de actuación en el corto, mediano y largo plazo.

Cabe recordar que cuando se desarrollan procesos participativos, es fundamental considerar la devolución de las principales conclusiones a las personas que fueron parte del Análisis Situacional, en especial a niñas, niños y adolescentes.

# 3.

## Planificación con Enfoque de Derechos

# Fase 2: Proceso de Planificación

### Enfoque de Derechos en la planificación

La planificación de un programa o iniciativa desde el Enfoque de Derechos, demanda que quienes sean parte de este proceso, tengan incorporados los elementos centrales de los derechos humanos aplicados a la Niñez y Adolescencia.

Pero no es suficiente que tengan una comprensión teórica o conceptual de la noción de niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos, de las responsabilidades del sistema de garantes o de los principios establecidos en la Convención sobre los Derechos del Niño. Es fundamental que estén en condiciones de integrar estos elementos en la discusión cotidiana de las relaciones que se establecen con ellos y ellas, y cómo se proyectan escenarios futuros de interacción que tienen como propósito fortalecer las condiciones para que ellas y ellos puedan ejercer de manera más plena sus derechos humanos y desarrollar integralmente sus capacidades.

### La planificación como proceso participativo

En las distintas etapas de la planificación, resulta clave la participación de los diversos actores relacionados con la implementación de los Cecrea. Por ello, se deben propiciar espacios de encuentro que permitan recoger la mayor cantidad de opiniones e ideas respecto a cómo se pueden abordar los desafíos identificados. A estas instancias se puede convocar a:

- Equipo Cecrea.
- Niñas, niños y adolescentes que participan de las experiencias, laboratorios y proyectos Cecrea.





- Familias de las niñas y niños que participan en Cecrea.
- Estudiantes de los establecimientos educacionales a los que interesaría llegar con la oferta programática Cecrea.
- Organizaciones sociales de los sectores prioritarios para Cecrea (tanto personas adultas como niñas, niños y adolescentes).
- Representantes de instituciones integrantes de las redes de infancia, culturales y comunitarias del territorio.

### **Retomando las conclusiones en torno al Análisis Situacional de Derechos**

Las conclusiones del Análisis Situacional de Derechos deben reflejar las principales situaciones que requieren ser abordadas para fortalecer las condiciones de ejercicio de derechos de niñas, niños y adolescentes. Dado que los Cecrea responden a una política sectorial del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, es recomendable realizar un ejercicio de priorización de las principales situaciones identificadas, con el objeto de dirigir los esfuerzos hacia aquellos tópicos en los cuales el programa puede tener algún tipo de incidencia.

Los criterios para realizar la priorización deben ser establecidos por el equipo Cecrea, de modo que recojan las particularidades del territorio en el que trabajan. No obstante, en esta guía metodológica se proponen algunos de ellos como punto de partida, junto con una forma de evaluación de los mismos.

## Pauta priorización de necesidades o problemas identificados en el análisis situacional

Situación a enfrentar Necesidad o problema (nombre y descripción)	Evaluación según criterios (Cada uno de los criterios debe ser evaluado con una nota entre 1 (uno) y 7 (siete). La nota uno representa el menor nivel del criterio y la nota siete su nivel máximo).			Puntaje Total (se suman los puntajes de cada criterio)	Nivel de prioridad (Asigne el nivel de prioridad N°1 a la situación con el puntaje total más alto; continúe con los siguientes niveles de prioridad).
	Relevancia (En función de la generación de condiciones para el ejercicio de los Derechos de NNA).	Pertinencia (En función del ámbito de acción de CECREA).	Factibilidad (En función de las posibilidades de actuación del Equipo CECREA, ya sea de manera autónoma o articulada con actores de la red local).		

## Definiendo las metas o los cambios que queremos producir

La planificación es un proceso sistemático de elaboración de estrategias de acción para la transformación de la realidad, que nos permite cambiar una situación determinada desde un estado actual hacia un estado deseado:

- La situación actual alude a las problemáticas o necesidades que han sido identificadas en el proceso de Análisis Situacional.
- La situación deseada corresponde al estado que aspiramos llegar -de acuerdo con los niños, niñas y adolescentes y otros actores claves-, una vez desarrollada las estrategias de cambio, que enfrenten, resuelvan y transformen la situación inicial.

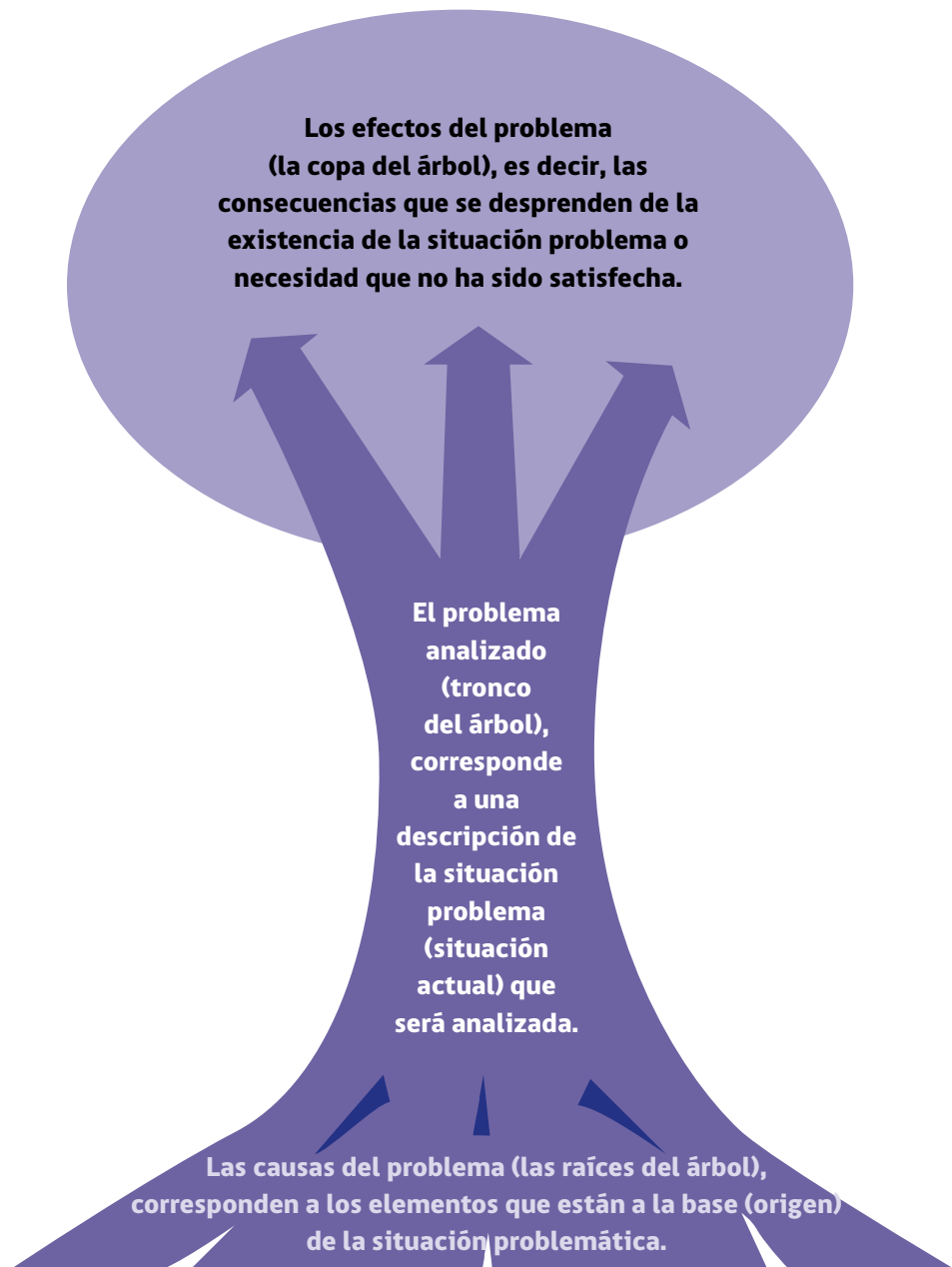
El proceso de diseño de estrategias de acción para la transformación debe fundarse en un ejercicio reflexivo, especialmente cuando se realiza de manera colectiva y participativa, lo que posibilita:





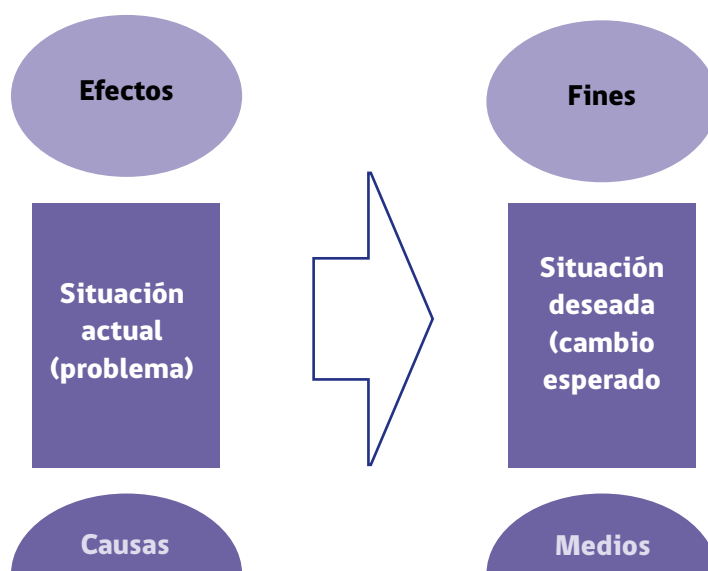
- Una comprensión compartida acerca de una situación problemática.
- Un develamiento de las causas que provocan la situación problema.
- Una comprensión más compleja de la situación problema que se analiza.
- Acceder a un mayor número de ideas en torno a cómo se podría abordar el desafío de transformar una situación inicial a una situación deseada.
- Contemplar los recursos y capacidades para el diseño de un proceso de transformación de la realidad.

Una de las herramientas más utilizadas para analizar en profundidad una situación problema es el “Árbol de Problemas”, que consiste en identificar:



Al identificar las causas y los efectos del problema que se analiza, es importante comprender que pueden emerger ideas muy heterogéneas, que respondan a niveles distintos de análisis. Por ello, existe la posibilidad de distinguir más de un nivel de causas o efectos de la situación problema que es analizada. De esta manera, por ejemplo, en la primera línea de las causas (la más cercana al cuadro que registra el problema) se pueden consignar las más próximas a la cotidianeidad de los actores y, en el segundo nivel de profundidad, aquellas que responden a causas más estructurales, de carácter cultural o de la estructura del sistema societal.

Una vez que se ha completado el "Árbol de Problemas", se debe trabajar en la elaboración del "Árbol de Soluciones" que transforma los elementos de la siguiente manera:

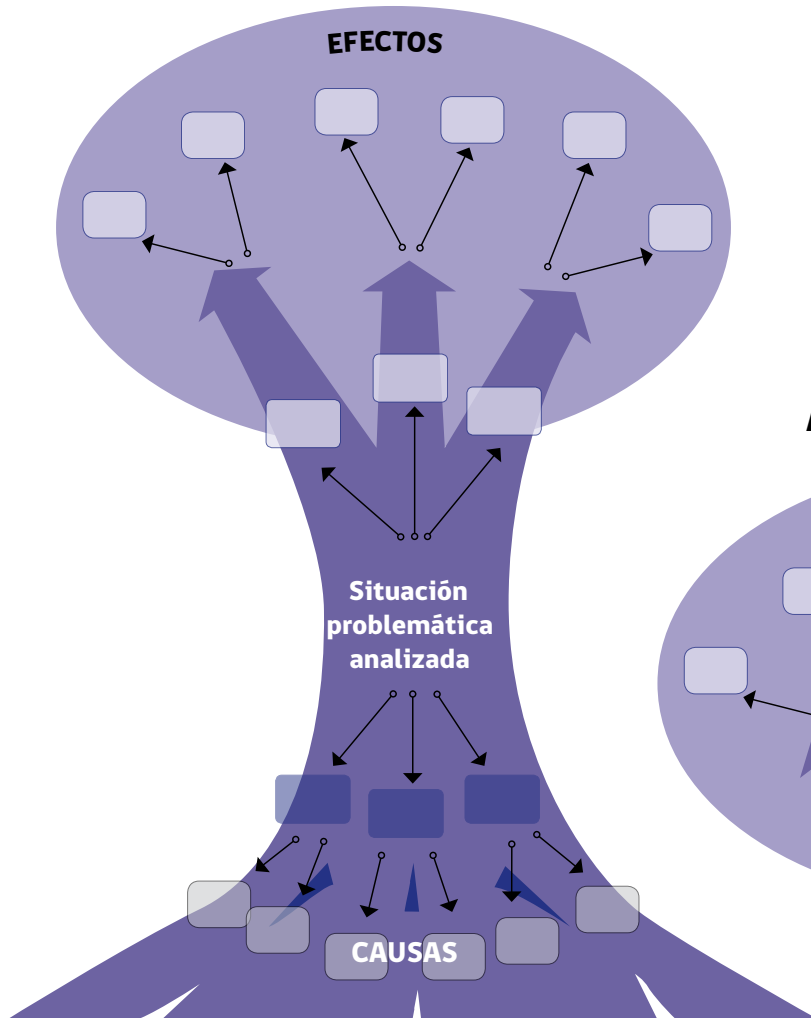


Al identificar las causas de la situación problema, se debe analizar cuáles son las acciones o estrategias que permitirían enfrentar las situaciones que dan origen al problema; en otras palabras, cuáles son los medios a través de los cuales se podría generar cambios en las causas que se encuentran a la base del problema que se aborda. El problema actual (referido en el "Árbol de Problemas") debe traducirse en la redacción a una situación deseada que describe cómo sería la realidad si la situación actual estuviese ya resuelta o modificada positivamente. Por último, al analizar los efectos del problema, en el árbol de soluciones se habla de los fines, es decir, de los efectos (identificados preliminarmente) que se transforman en la situación deseada a partir de la intervención de las causas del problema.

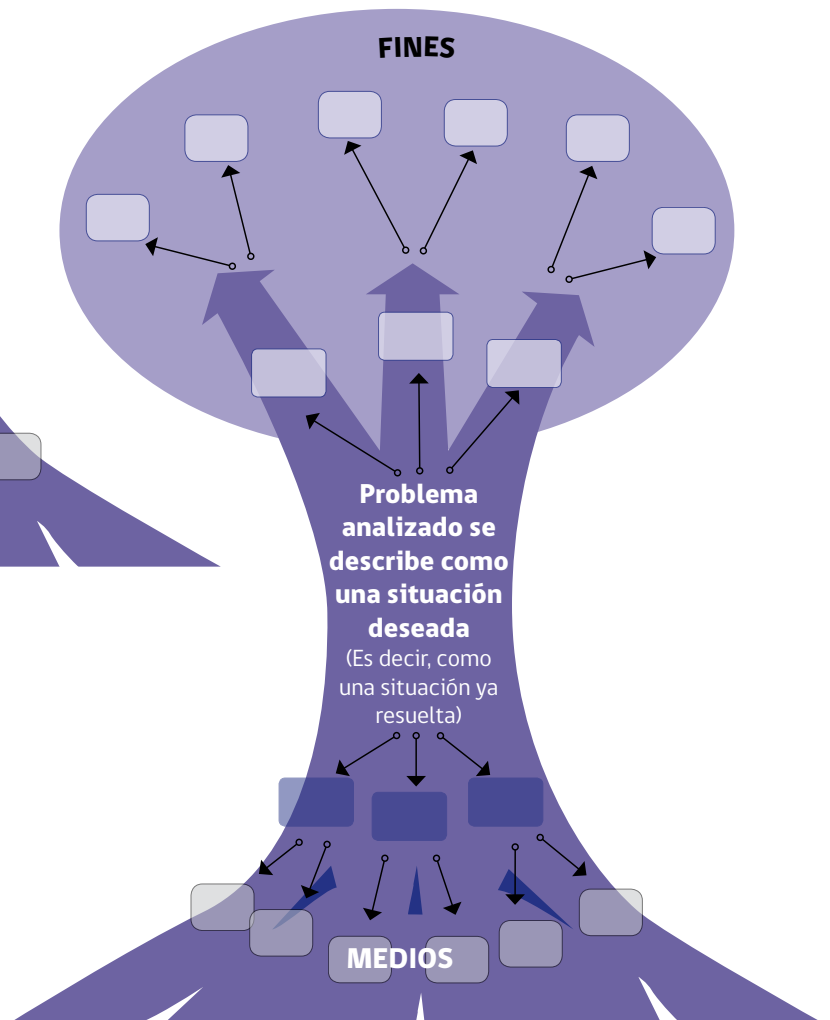
A continuación, se comparten las matrices del "Árbol de Problemas" y del "Árbol de Soluciones". Estas herramientas requieren de un proceso reflexivo profundo y colectivo; por ello, se sugiere abordarlas en espacios grupales, de equipo de trabajo (eventualmente se pueden sumar otros actores territoriales relevantes). Es probable que su desarrollo no se agote en un solo encuentro, por lo que se debe planificar más de una instancia de reunión.



## ÁRBOL DE PROBLEMAS



## ÁRBOL DE SOLUCIONES



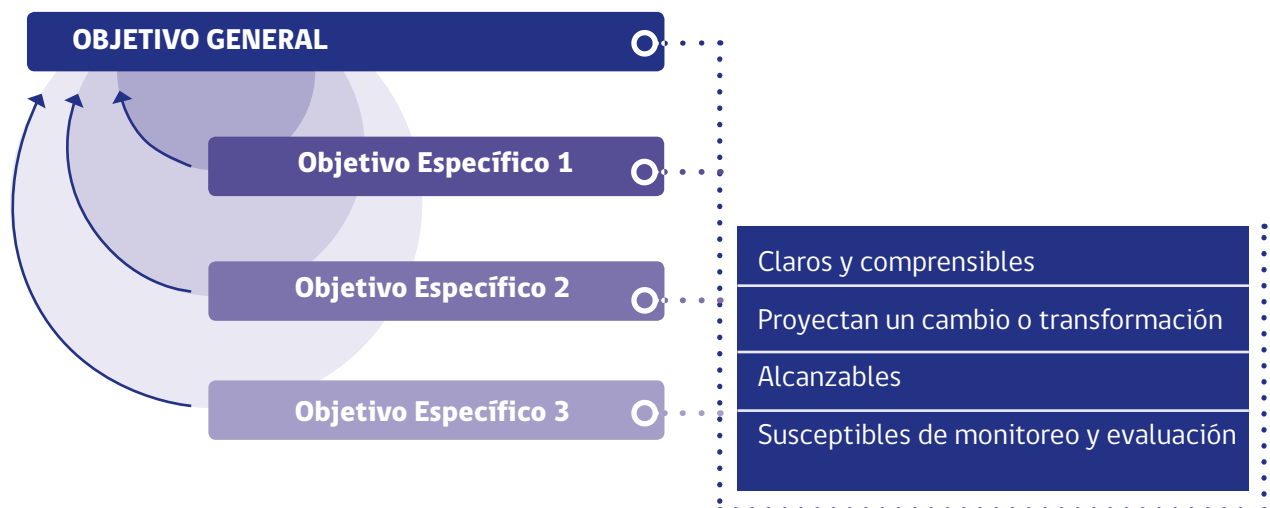
En función del análisis de las situaciones problemas, se debe definir cuáles son las causas sobre las que efectivamente Cecrea puede incidir para generar algún nivel de cambio o transformación. Con ello, es posible ir acotando las posibilidades a través de las cuales se puede aportar a la generación de condiciones para que adolescentes, niñas y niños puedan ejercer de manera más plena sus derechos.

## Definición de los objetivos e indicadores

Los objetivos reflejan cuáles son las dimensiones de transformación que se quieren abordar. Los objetivos describen el o los cambios que se esperan producir con el programa o iniciativa. Hay algunos atributos que deben tener los objetivos y que deben ser atendidos al momento de su elaboración:

- **Claros y comprensibles:** se redactan y comunican de la manera más clara y precisa posible y, por lo tanto, debiesen ser comprensibles para diferentes personas, incluso aquellas que no son parte del programa.
- **Proyectan un cambio o transformación:** describen el cambio que se busca producir en las condiciones necesarias para niñas, niños y adolescentes puedan ejercer sus derechos. No responden a la descripción de una actividad o acción que se realizará.
- **Alcanzables:** deben ser factibles de alcanzar en las condiciones actuales, es decir, con los plazos y recursos disponibles.
- **Susceptibles de Monitoreo y evaluación:** permiten un seguimiento y evaluación a través de herramientas confiables, a fin de verificar su concreción e ir tomando decisiones pertinentes acerca del proceso.

Se pueden definir objetivos de carácter general (globales y abarcadores) y otros de carácter más específico, que dan cuenta de las dimensiones que se deben cumplir para lograr el objetivo general; es decir, en la medida que los objetivos específicos se logren de manera adecuada, estarán contribuyendo a alcanzar el objetivo general. Por ello, una forma de analizar la coherencia del diseño de los objetivos es preguntarse verticalmente de abajo hacia arriba, si cumpla los objetivos específicos 3, 2 y 1, ¿se logra lo propuesto en el objetivo general? Así se muestra en la siguiente gráfica:



A continuación, se presenta una matriz de objetivos e indicadores, que permite organizar el proceso de diseño de la iniciativa o programa:

### Matriz de objetivos e indicadores

Objetivos	Indicadores	Metas	Medios de Verificación
<b>Objetivo General</b> (Establece el estado al que se espera llegar a través del desarrollo del proyecto)	Son unidades de medida para verificar de qué manera la intervención contribuye a lograr el estado deseado señalado por el objetivo general.	Las metas constituyen la cuantificación (en términos de porcentaje o N°) de las unidades de medida (indicadores).	Dan cuenta de las fuentes de información necesarias a través de las cuales se verifican los indicadores y las metas propuestas. Los medios de verificación están muy vinculados a los Sistemas de Registro del Proyecto: que consideran todos los instrumentos de registro de información sobre la evolución de la implementación del proyecto (ejemplo: registro mensual de actividades, informes trimestrales de gestión, archivo fotográfico, listados de asistencia, productos de la intervención, documentos, etc.).
<b>Objetivo Específico 1</b> (Los Objetivos Específicos corresponden a las acciones o logros que se deben alcanzar factibles en el periodo de intervención, como resultado de la iniciativa. Todos dan cuenta de los aspectos necesarios para alcanzar el Objetivo General)			
<b>Objetivo Específico 2</b>			
<b>Objetivo Específico 3</b>			

### Definición de actividades

La definición de las actividades es una etapa del proceso de planificación que se desprende de todas las fases previas. Es usual que muchos programas o iniciativas hagan el proceso a la inversa, diseñando una forma de actuación en la realidad sin considerar el proceso de análisis previo. Por ello, es imprescindible que exista coherencia de ésta con los resultados del análisis situacional de derechos, con la priorización y análisis de problemas identificados, así como con los objetivos e indicadores creados.

En el caso de Cecrea; estas actividades tomarán forma de laboratorios, experiencias creativas, procesos formativos para la comunidad de aprendizaje (tanto de niñas, niños y adolescentes como adultos; en conjunto o separados) o cualquier otra acción que se ajuste al enfoque del Programa y su marco metodológico.



A través de la implementación de las actividades, el equipo tendrá la posibilidad de aportar al cumplimiento de los objetivos específicos y -sumativamente- al logro del objetivo general. En este desafío, el árbol de problemas y de soluciones aporta muchas pistas respecto a los “medios” que se pueden utilizar para avanzar en la transformación de las condiciones de ejercicio de derechos de adolescentes, niños y niñas.

Las actividades deben articularse con los objetivos específicos y con los recursos humanos y materiales necesarios para su implementación. A continuación, se presenta una matriz de actividades que permite organizar esta información:

### Matriz de actividades

Objetivo específico 1 (matriz que se debe replicar para cada uno de los objetivos específicos):					
Actividades (nombre y descripción de la actividad)	Materiales requeridos	Equipamiento requerido	Personas responsables	Espacios requeridos	Observaciones
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3...					

Asimismo, las actividades se despliegan en el tiempo de ejecución del programa o proyecto. Por lo tanto, es importante construir una Carta Gantt que permita a las personas involucradas visualizar cómo se desarrollarán las diversas actividades diseñadas en los tiempos disponibles:



### Carta Gantt

		Meses (o semanas, según corresponda)											
Actividades	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivo Específico 1													
Actividad 1													
Actividad 2													
Actividad 3													



# 4.

## Planificación con Enfoque de Derechos

# Fase 3: Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación de los programas, proyectos o iniciativas son dos procesos que están estrechamente articulados.

El **monitoreo** corresponde a la revisión continua y periódica que se realiza mientras el programa o iniciativa se encuentra en proceso de implementación (realización de las actividades en tiempo y forma, participación de niños, niñas y adolescentes, recursos utilizados, etc.) para recoger información (sea cualitativa o cuantitativa) que permite saber si se está desarrollando de acuerdo a lo planificado. La información que aporta el monitoreo es fundamental para aproximarse a niveles intermedios de logro de los indicadores comprometidos y para orientar la toma de decisiones respecto al diseño (en función de ajustes frente a la ocurrencia de escenarios no previstos, poca pertinencia de las acciones planteadas, necesidad de ajustar y/o reprogramar los tiempos involucrados, etc.).

Para que el monitoreo sea efectivo, es necesario que:

- Se visualice como una estrategia relevante que acompaña la implementación de la iniciativa.
- Responda a un proceso sistemático.
- Defina cómo se desarrollará en términos metodológicos, dando cuenta del tipo de información que monitoreará y en qué momentos.
- Especifique los instrumentos que serán utilizados para recoger y consolidar la información.

La **evaluación** de un programa o iniciativa corresponde al proceso de valoración que se realiza durante distintos momentos del ciclo de planificación. Para Briones (1985) la evaluación es un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa,







para proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones en relación con su administración y desarrollo. Si bien esta definición es muy antigua, sigue siendo válida. En los procesos sociales y culturales como los de Cecrea, la evaluación es también una estrategia de transformación de la realidad que opera durante todo el proceso de intervención, con la participación de todos los involucrados, aportando en la toma de decisiones. Olga Nirenberg (2013) la denomina Evaluación Transformativa.

Desde el punto de vista temporal, se pueden identificar tres tipos de evaluación:

- **Evaluación ex-ante (inicial)**, da cuenta de la situación inicial que se quiere abordar a través del programa o iniciativa. En el caso de esta guía metodológica está representada por el proceso de análisis situacional de derechos.
- **Evaluación ex-dure (de proceso, intermedia, formativa)**, se realiza durante la implementación del programa o iniciativa.
- **Evaluación ex-post (terminal, sumativa)**, se realiza una vez que el programa o iniciativa ha concluido su implementación, al menos en un ciclo o período de trabajo.

Desde el punto de vista de quiénes se hacen cargo del proceso evaluativo, se pueden identificar cuatro tipos de evaluación (Cohen y Franco, 1997):

- **Evaluación interna**, desarrollada por quienes laboran en el programa o iniciativa.
- **Evaluación externa**, desarrollada por personas que no son parte de la organización o institución a cargo del programa o iniciativa.

- **Evaluación mixta**, desarrollada en conjunto por agentes externos e internos del programa o iniciativa.
- **Evaluación participativa**, desarrollada por las personas participantes (en el caso de Cecrea, podría tratarse de NNA, sus familias y algunos actores de las instituciones asociadas más significativas) que ocupan un rol protagónico en el proceso evaluativo, construyendo de manera colectiva las valoraciones respecto a las dimensiones de análisis definidas para la evaluación.

## Diseño

Al abordar la evaluación desde el Enfoque de Derechos, Cortés y Terra (2013) resaltan que la evaluación corresponde a una “actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, así como de comparaciones respecto de parámetros definidos” (p. 30) que permitan establecer valoraciones que orienten la toma de decisiones para ajustar la acción presente y futura.

Desde esta perspectiva, la evaluación asume un compromiso con la transformación de las realidades a partir de la provisión de información relevante y confiable sobre la situación de los derechos humanos de un sector de la población (en este caso, niñas, niños y adolescentes entre 7 y 19 años). Así, se configura como una herramienta al servicio de la exigibilidad de los derechos y de la proyección de formas de actuación que permitan fortalecer las condiciones para el ejercicio pleno de derechos de las personas (Cortés y Terra, 2013).

Algunas preguntas que pueden orientar el diseño de la evaluación de un programa o iniciativa:

- a) ¿Qué queremos evaluar? (¿la totalidad del programa? ¿un aspecto de éste? ¿sus objetivos?).
- b) ¿Qué etapas del ciclo de planificación se evaluarán?
- c) ¿Cuál es el propósito de la evaluación?
- d) ¿Qué tipo de evaluación realizaremos? ¿ex-ante, ex-dure, ex-post? ¿cómo se reflejará el carácter participativo del proceso evaluativo? ¿Cómo se favorecerá la participación protagónica de niñas, niños y adolescentes en la evaluación?
- e) ¿A través de qué instrumentos recogeremos la información necesaria para el proceso evaluativo?
- f) ¿Quiénes se involucrarán en la evaluación y qué responsabilidades asumirán en el proceso?

Muchas de estas preguntas, especialmente las relacionadas con el qué queremos evaluar, ya han sido respondidas al momento de planificar el programa o iniciativa, dado que, junto con la definición de los objetivos, se construyeron indicadores, metas y medios de verificación asociados.

Una herramienta que puede facilitar el diseño de la estrategia evaluativa y su implementación es la construcción de una matriz que sintetice el proceso. A continuación, se presenta una propuesta para la evaluación de proceso y final de los objetivos comprometidos por el programa o iniciativa:



Objetivos	Indicadores	Metas	Medios de Verificación (especificar instrumentos utilizados)	Resultado Evaluación primer corte (mes "x")	Resultado Evaluación segundo corte (mes "y")	Resultado final (mes "z")
Objetivo General						
Objetivo Específico 1						
Objetivo Específico 2						
Objetivo Específico 3						

Asimismo, es necesario hacer un monitoreo al desarrollo de las actividades planificadas, para controlar su adecuada implementación, recoger la información que sea necesaria para la evaluación de manera oportuna y aportar información para la toma de decisiones en la gestión del programa o iniciativa.

### Monitoreo a la matriz de actividades

Objetivo específico 1 (matriz que se debe replicar para cada uno de los objetivos específicos):						
Actividades	Período de realización de la actividad	Registros asociados (listas asistencia, registros fotográficos, pautas de evaluación de participantes, relatos de la valoración de las y los participantes la actividad)	Frecuencia del seguimiento (por ejemplo, trimestral, bimestral, mensual. Se sugiere especificar los meses en los cuales se realizará seguimiento)	Metodología seguimiento (describir en qué consiste el seguimiento)	Persona responsable del seguimiento	Observaciones
Actividad 1						
Actividad 2						
Actividad 3						



## Implementación

En el entendido que la participación es un elemento fundamental para el desarrollo de iniciativas desde el Enfoque de Derechos, se presenta una herramienta evaluativa que puede ser utilizada para la valoración de iniciativas ya sea con niñas, niños y adolescentes o personas adultas:

## Evaluación en H

La evaluación en H es una técnica participativa que promueve la evaluación de las personas participantes de una determinada comunidad o grupo de trabajo en torno a un foco o tópico definido previamente. Aborda tres grandes dimensiones:

- a) Los aspectos positivos del proceso o tema definido para la evaluación.
- b) Los aspectos negativos o que deben mejorar en el proceso o tema definido para la evaluación.
- c) Las ideas que sugiere el grupo para conducir la mejora (Describir las ideas o sugerencias para la mejora del proceso que se evalúa).

### Proceso o tema que será evaluado (escribir qué se evaluará)

Aspectos Positivos	Ideas para la mejora	Aspectos Negativos

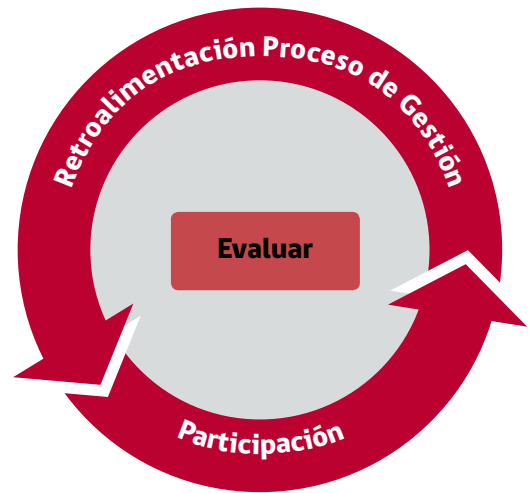
## Retroalimentación

Cuando se realizan procesos de evaluación, es importante comprender que la información que se recoge cobra sentido cuando permite enriquecer lo que se hace, tanto para fortalecer los procesos, como para avanzar en el desafío de transformación de la realidad (en pro del robustecimiento de las condiciones para el ejercicio de derechos de niños, niñas y adolescentes que participan de Cecrea).

Reconociendo que la información que se recoge tiene un valor fundamental para quienes gestionan el programa o iniciativa, podríamos hablar de un flujo ascendente de la información, desde las personas participantes hacia quienes gestionan. Sin embargo, cuando se plantea el desafío de trabajar desde el Enfoque de Derechos Humanos, debemos avanzar en el incremento de los espacios



de participación significativa de los sujetos, especialmente de la Niñez y la Adolescencia; en este caso, al contrario de lo señalado previamente, resulta fundamental que el flujo de información también sea descendente. Esto obliga -a los equipos responsables- a comunicar a las y los participantes, el resultado de las evaluaciones realizadas, de forma clara, completa y oportuna. Este desafío es central para la gestión social desde un Enfoque de Derechos. Si queremos promover la participación protagónica de la Niñez y Adolescencia, es crucial proveerles información respecto a aquello que les incumbe de modo que puedan construir su propia opinión sobre la experiencia evaluada y desde esta posición puedan potenciar su capacidad de incidencia política.



# 5.

## Planificación con Enfoque de Derechos Trabajo Territorial y Gestión de Redes

El concepto de territorio habitualmente se asocia a la noción de espacio físico y geográfico. No obstante, la reflexión en torno a este concepto ha puesto de manifiesto la necesidad de ampliar esta comprensión, para incorporar un conjunto de dimensiones que se relacionan con las formas de habitar estos lugares. Es decir, se deben considerar las dimensiones sociales, culturales, históricas, económicas, políticas, entre otras, que aportan a la definición del carácter particular que tiene un territorio determinado. Hablar de territorio demanda, entonces, hablar de la vida y los significados socioculturales que estos espacios albergan.

Por lo tanto, es importante comprender que los territorios son los espacios en los que se despliega la vida cotidiana de niñas, niños, adolescentes y sus familias. Los espacios territoriales son fuente de interacciones, de cultura, de historia, de significados que hacen parte de la identidad de los sujetos. Por lo tanto, quienes desarrollan acciones en favor de la Niñez y la Adolescencia, deben comprender que no se puede analizar la situación de este grupo de la población sin prestar atención a estos contextos.

Cecrea declara en su Política de Convivencia con Enfoque de Derechos que “el territorio tiene un carácter estratégico, por lo que debe situarse en una constante interacción con él. La relación que cada Centro establece con el espacio local es justamente lo que le otorga sustentabilidad a cada acción del proceso para que sea genuinamente ciudadano, co-protagónico y facilite efectivamente la creación colectiva con pertinencia local” (Cecrea, 2016, p. 79).





En el desafío de fortalecer la vinculación con los territorios en los que se ubica el Programa, emerge el desafío de la “articulación con las redes institucionales y de base del territorio para promover una cultura que actúe en coherencia con los principios de los derechos humanos, especialmente el trato digno y respetuoso con la diversidad” (Cecrea, 2016, p.79).

## Gestión de redes a nivel local

Antes de hablar de la gestión de redes en los niveles locales, es necesario detenerse para comprender qué se entiende por el concepto de redes y cuál es la importancia de abordar esta dimensión como una cuestión relevante para el trabajo de los equipos Cecrea.

El concepto de redes alude a la idea de vínculos o relaciones que se establecen entre diversos actores -personas, grupos, organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas- que forman parte de un espacio determinado y/o un tema específico.

Estos actores se vinculan en lo cotidiano para apoyarse en función de un foco o tema de interés común, que puede estar definido de manera más o menos explícita. De esta manera, podemos definir las redes como un conjunto de vínculos o relaciones entre personas, organizaciones y/o instituciones en función de un tema de interés o foco compartido, en torno al cual suman esfuer-

zos, lo que les permite obtener un resultado más significativo y dar un mejor uso a sus recursos y capacidades (Hernández, Merino y Reyes, 2002).

Es importante señalar que, desde el punto de vista de la gestión, no todo vínculo o relación implica la articulación de una red social. Hay algunos atributos que deben ser considerados:

- Los vínculos que se entablan son regulares en el tiempo.
- Cuentan con ciertas normas de funcionamiento (implícita o explícitamente acordadas).
- Definen propósitos compartidos y su articulación implica beneficios para todos los actores involucrados.

La gestión de redes territoriales aporta al cumplimiento de la función pública que Cecrea desarrolla. Algunas de estas ventajas se mencionan a continuación::

- Favorece una comprensión más completa y profunda de la situación del territorio, en materia de infancia y adolescencia, a partir del conocimiento que aportan los diferentes actores. Este conocimiento alimenta el diseño de estrategias más pertinentes para atender las necesidades e intereses particulares de la infancia y adolescencia de un territorio específico.
- Facilita el abordaje colectivo de desafíos del territorio en materia de ejercicio de derechos de niñas, niños y adolescentes, pudiendo generar un efecto sinérgico a partir de la reunión de diversos esfuerzos.
- Posibilita la construcción de aprendizajes en función de las áreas de experticia y las trayectorias de otros actores (sociales e institucionales) del territorio.
- Favorece la definición de mecanismos de derivación de casos para resolver requerimientos que presentan adolescentes, niñas y niños y/o sus familias.
- Favorece el desarrollo formas de articulación colaborativas y solidarias, que ayudan a potenciar el quehacer de cada actor o alientan la satisfacción de necesidades que no podrían ser resueltas de manera aislada.

Dado que las redes territoriales tienen como propósito el abordaje de una necesidad o interés común y el desarrollo de articulaciones colaborativas que aporten en tal dirección, es muy importante contar con herramientas que ayuden a recoger información que oriente el diseño de estrategias para su gestión.

## Matriz de Análisis de Actores

Es una herramienta que permite sistematizar antecedentes respecto a los principales agentes relacionados con la promoción, prevención y protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes en el territorio. Se debe completar en grupo, para lo cual se debe garantizar un tiempo adecuado (al menos dos horas) y la presencia de la mayor parte del equipo Cecrea.





### Matriz de análisis de actores

Actor Clave	Tipo de actor u organización	Tipo de Garante · Principal · Co-responsable · Inter-relacional · N/A	Principales intereses en el fortalecimiento del ejercicio de derechos de NNA	Capacidades o recursos para el fortalecimiento del ejercicio de derechos de NNA	Nivel de vinculación con el equipo CECREA

A partir del proceso de identificación y análisis de los actores del territorio que ofrece la Matriz de Actores, es importante que el equipo Cecrea pueda identificar algunas líneas de acción para fortalecer la gestión de las redes en el territorio. A continuación, se sugieren preguntas para conducir este análisis:

- ¿Cuáles son los actores más relevantes para el quehacer de Cecrea y el propósito de fortalecer las condiciones para el ejercicio de derechos de niñas, niños y adolescentes?
- ¿Cuáles son los actores del territorio con los cuáles debemos construir o fortalecer la vinculación? (especificar por cada actor)
- ¿Qué tipo de acciones o estrategias podemos desarrollar para avanzar en la articulación con estos actores territoriales priorizados? (especificar por cada actor)

### Construcción de un Mapa de Redes

El Mapa de Redes es una herramienta metodológica que permite representar a los diferentes actores de un territorio, las características de los vínculos que Cecrea tiene con estos y visualizar ámbitos para la gestión intencionada de las redes locales. Es una actividad de carácter grupal y requiere un tiempo aproximado de dos horas para su realización. Se sugiere la participación de la mayor parte del equipo Cecrea.



## Instrucciones (adaptado de Orge y Toledo, 2008)

1. En equipo listen los nombres de todas las instituciones, organizaciones o personas con las que se relaciona el equipo Cecrea en el territorio (se puede utilizar el listado de la matriz de análisis de actores). También se puede incluir algún actor con el que actualmente no mantengan relación pero que consideran relevante entablarla a futuro.
2. Dibujen en un papelógrafo un “mapa del territorio” en el que estén todos los actores nombrados y señalen los vínculos que tienen entre sí.

Para distinguir a los diferentes actores, utilice los siguientes símbolos:

Instituciones públicas:		triángulos
Instituciones privadas:		rombos
Organizaciones sociales:		cuadrados
Personas o individuos:		círculos

Para determinar el tipo de vínculos, utilice las siguientes líneas:

- Vínculos fuertes (dados por una alta frecuencia de contacto o intercambio): líneas continuas gruesas
- Vínculos débiles (dados por una baja frecuencia de contacto o intercambio): líneas entrecortadas.
- Vínculos de conflicto (dados por tensiones, diferencias significativas de enfoque, etc.): líneas continuas con una X en el centro.
- Sin vínculo: no se conectan los nodos.
- Vínculos unidireccionales: líneas con una punta de flecha.
- Vínculos bidireccionales o recíprocos: líneas con 2 puntas de flecha.

3. Una vez finalizado el mapa, reflexionen grupalmente en torno a la construcción colectiva realizada. Algunas preguntas sugeridas:
  - ¿Están todos los actores con los que Cecrea requiere vincularse para el fortalecimiento de las condiciones del ejercicio de derechos de niñas, niños y adolescentes?
  - ¿El tipo de relaciones que tiene Cecrea con esos actores, son las que caracterizan el funcionamiento de una red?
  - ¿El tipo y calidad de los vínculos que Cecrea entabla con los actores territoriales son los adecuados para favorecer el fortalecimiento del rol de garantes y la generación de condiciones para el ejercicio de derechos?
  - ¿Cuáles son los propósitos o metas compartidas que se tiene con los actores de la red territorial? ¿Existe claridad de todos los actores al respecto?



- ¿Quiénes en la red o fuera de ella se benefician con el logro de las metas o propósitos de la misma?
  - ¿Las relaciones que Cecrea mantiene en la red territorial son de reciprocidad? ¿Cómo se sostienen esas relaciones recíprocas o cómo se podrían robustecer?
  - ¿Cuál es el aporte de Cecrea a la red?
4. En función de los resultados del análisis de las redes en las que participan y del papel de Cecrea en ellas, definan las principales acciones o estrategias a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo para fortalecer el trabajo de articulación a nivel territorial.

**Matriz de estrategias para la gestión de redes territoriales**

Estrategia o Acción	Descripción de la estrategia o acción	Responsables	Plazo estimado realización



# 6.

## Protección hacia la Niñez – Programa Cecrea

El programa Cecrea considera estrategias de protección integral hacia la Niñez ante sospecha, revelación y detección de vulneración de derechos hacia niñas, niños y adolescentes. Las estrategias de protección se basan en los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño para garantizar sus derechos en las diferentes iniciativas asociadas a las Culturas, las Artes y el Patrimonio que desarrolla el programa.

Las estrategias de protección consideradas por el Programa que permiten garantizar el Derecho a la Protección y la Protección de derechos de niños, niñas y adolescentes que participan en Cecrea:



Equipos Cecrea: Gestión protectora ante sospecha y detección de vulneración de Derechos hacia la Niñez.

Equipos Cecrea y fomento de la Participación familiar y comunitaria para proteger integralmente a la Niñez.



Espacios Cecrea Confiables y amigables para la protección de la Niñez.

Protección integral para todos los Niños y todas las Niñas.





## Equipos Cecrea: Gestión protectora ante sospecha y detección de vulneración de derechos hacia la Niñez (Derecho a la Protección)

La gestión protectora consiste en generar un sistema de garantes coordinados para: interrumpir una vulneración de Derechos, tomar decisiones de actuación de forma rápida y clara basadas en la Política de convivencia de Cecrea a nivel nacional, que establece conceptos y criterios compartidos para proteger a las niñas, niños y adolescentes.

Es decir, ante sospecha y/o detección de Vulneraciones de derechos hacia la Niñez no se toman decisiones ni se realizan actuaciones ambiguas ni menos contradictorias.

Si se **Sospecha y/o Detecta Vulneración de Derechos hacia la Niñez** se activarán todos los procedimientos de protección de forma urgente y se pondrá en operación la coordinación y articulación de los Garantes de Derechos territoriales, siendo estos responsables de exigir, defender, y promover la reparación del daño causado, junto con el resguardo de los derechos vulnerados.



## EQUIPOS DEBEN

- Realizar análisis situacional de contexto frente a las violencias contra la Niñez en el territorio.
- Construir un Mapeo territorial de los servicios públicos y privados centrados en la protección hacia la Niñez.
- Construir un Flujograma de actuación interno y externo considerando articulación de Redes de protección hacia la Niñez.
- Identificar los garantes de derechos existentes en el territorio y responsabilidades asociadas, con el propósito de coordinar y articular toma de decisiones y acciones centradas en la protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.
- Desarrollar un sistema de garantes protectores de respuesta inmediata para dar prioridad de abordaje ante sospecha y vulneración de derechos hacia la Niñez de forma inmediata, considerando su seguimiento.
- Generar gestión para aumentar potencialidades analíticas y capacidades internas de equipos Cecrea para detectar vulneraciones de derechos o sospecha de vulneración, saber interrumpir la(s) violencia(s), denunciar, intervenir en crisis -primera ayuda psicológica-, derivar a la red protectora y resguardar la dignidad de las niñas, niños y adolescentes.

## Equipos Cecrea: Fomento de la Participación Familiar y Comunitaria para proteger integralmente a la Niñez (Protección de Derechos)

### RECORDAR | NOTAS RELEVANTES

#### 1. Fortalecer sistemas de garantes

La importancia de fortalecer sistemas de garantes territoriales para la gestión de protección hacia la Niñez, abordando situaciones de sospecha y/o vulneración de derechos.

#### 2. Gestionar la protección

La relevancia de Gestionar la Protección de los Derechos de niños y niñas, desde el conocimiento del análisis situacional territorial sobre la Niñez; incorporando el ámbito socio-cultural en el cual se desarrollan y participan, además de conocer los procedimientos específicos de abordaje frente a sospecha y/o vulneración de Derechos.

#### Procedimientos comunicados y socializados

Niñas, niños y adolescentes estarán protegidos contra las violencias, mediante procedimientos y protocolos socializados y conocidos por niños, niñas y quienes se relacionan con los programas Cecrea.



## EQUIPOS DEBEN

- Fomentar la Participación Familiar y comunitaria en las acciones, iniciativas y programas de Cecrea, para así promover los derechos de las niñas, niños y adolescentes a la imaginación, creación y buen trato hacia ellas y ellos.
- Evaluar la apertura y flexibilidad de las comunidades y familias a vincularse con Cecrea para coordinarse y articularse en torno a la protección de la Niñez en las comunidades de pertenencia.
- Trabajar y socializar con los niños, niñas y adolescentes, familias, comunidad educativa y territorios, los procedimientos de protección del programa Cecrea.
- Formar y educar de forma participativa a las comunidades y familias para proteger a los niños y niñas contra las violencias, a partir de acciones artísticas y culturales vinculadas a la prevención y promoción de Derechos.
- Identificar y colaborar en iniciativas auto-gestionadas por la comunidad y familias que tiendan a apoyar a la Niñez en su protección y en el derecho a imaginar y crear.
- Divulgar mensajes surgidos desde el ámbito comunitario para prevenir las violencias en todas sus formas (maltrato físico y psicológico, abuso sexual, explotación, entre otros) de niños y niñas.

## Espacios Cecrea: Confiables y amigables para la protección de la Niñez (Derecho a la Protección)

Los espacios de Cecrea son lugares físicos y relacionales, que buscan constituirse en espacios Confiables y Amigables para que niñas, niños y adolescentes reconozcan y ejerzan sus derechos a partir de todos los recursos materiales, programáticos y humanos que cada Centro posee.

Al ser así, **los espacios Cecrea se constituyen simbólicamente en zonas de refugio** para niñas, niños y adolescentes ya que representan el lugar donde jugar, crear, y socializar. Estos espacios son apropiados por la Niñez y -de manera participativa- se vuelven espacios confiables que protegen a niñas, niños y adolescentes de los malos tratos y distintos rostros de las violencias hacia ellos y ellas.

### RECORDAR | NOTAS RELEVANTES

#### 1. Participación activa de las familias y comunidades educativas

Es muy importante la participación activa de las familias y comunidades en los procesos creativos de los cuales son parte niños, niñas y adolescentes que participan a Cecrea.

#### 2. Coordinación

Es crítico saber, comprender y visualizar la existencia de maltratos y abusos hacia las niñas, niños y adolescentes; estas violencias pueden generarse a nivel intrafamiliar, comunitario o extracomunitario, por esto es significativo que niños, niñas y adultos responsables conozcan los procedimientos que dispone Cecrea para protegerles, cuidarles y bien tratarles en cada Programa a nivel Regional y Nacional.



### Espacios Cecrea confiables y amigables

Todas y todos los niños y las niñas tienen derecho a contar con espacios públicos culturales y artísticos que sean confiables y amigables para jugar, aprender, imaginar, crear y relacionarse, es decir, **socializar junto al arte y unidos en Cecrea**.

### EQUIPOS DEBEN

- Elaborar acuerdos de convivencia relacionales mínimos para construir espacios saludables, confiables y amigables para niños, niñas y adolescentes que promueven y protegen sus Derechos Humanos.
- Establecer y formar parte de redes territoriales formales e informales para realizar actividades artísticas, socioculturales, psicoeducativas dirigidas a niños, niñas y adolescentes utilizando los espacios de Cecrea, que se vuelven confiables, saludables y amigables para el mundo de la Niñez y redes territoriales.
- Generar instancias de participación y retroalimentación con la Niñez para saber si las actividades planificadas están siendo relevantes y valoradas por niños y niñas (evaluar para continuar o cambiar).
- Realizar un acto ritual con niñas, niños, familias y comunidad cuando los espacios saludables, confiables y amigables terminen las actividades o se generen cierres programáticos o esporádicos por razones de fuerza mayor.

### Cecrea Protección Integral para Niñas y Niños (Protección de Derechos)

La protección integral de la Niñez tiene a la base la idea de que deben generarse condiciones para que todos los derechos puedan ser ejercidos por niñas y niños, sin exclusión alguna. Este planteamiento expresa la igualdad entre niños y niñas independientemente de su pensamiento, raza, etnia y procedencia entre otros, y por ello es estratégico.

### RECORDAR | NOTAS RELEVANTES

#### 1. Jugar-crear-aprender

Los espacios confiables, amigables y saludables promueven el derecho a jugar, crear y aprender. Son espacios de encuentros e intercambios creativos y conversacionales, se narran historias de arte, cultura y patrimonio desde la Voz y sentir de la Niñez y Adolescencia y dan cuenta -en su estructura física- de esta vida del Centro.

#### 2. Monitoreo de actividades y relaciones

Monitorear el desarrollo e implementación de las actividades realizadas es fundamental para visualizar la pertinencia de las mismas, y así oportunamente realizar cambios de dinámicas, contenidos y metodologías si se requiere.

El monitoreo sistemático facilita la detección de aspectos emergentes psicosociales que afecten a niños, niñas y adolescentes; para así derivarlos de forma expedita a la red de protección territorial.





Excluir y marginar a la Niñez del derecho a la protección integral es negar y suprimir su condición de sujetos de derechos. Los grupos excluidos y marginados históricamente son aquellos pertenecientes a pueblos originarios, personas con capacidades diferentes, minorías sexuales, los y las excluidos económicamente, entre otros.

Todas las niñas y los niños en cualquier circunstancia (como en situaciones de emergencia y/o crisis social-familiar) siguen teniendo derechos, estos no se suspenden, los Derechos se protegen integralmente y se abordan las causas a la base de la vulneración, si existiera discriminación o exclusión hacia la Niñez.

## EQUIPOS DEBEN

- Revisar documentos internos preliminares de análisis situacionales donde se dé cuenta de la presencia de grupos excluidos social, cultural y/o económicamente.
- Desarrollar la capacidad de protección en los actores territoriales vinculados al arte y las culturas, para aumentar sus habilidades y conocimientos especializados en Arte-Cultura y su relación con: Niñez pertenecientes a pueblos originarios, niñez con presencia de capacidades diferentes, niñez migrante, niñez con alta socialización callejera entre otros.
- Tomar en cuenta los cuatro principios de la Convención sobre los derechos del Niño y además el principio humanitario de "No hacer Daño" en todas las intervenciones, acciones, o actividades ejecutadas en los espacios CECREAS; donde se conoce que van a asistir niños y niñas pertenecientes a grupos discriminados social-cultural y económicamente.
- Asegurar que todos niños y niñas sean invitados a participar de las actividades realizadas en los espacios Cecrea.
- Trabajar con las comunidades, familias y actores territoriales para promover la inclusión de los grupos discriminados históricamente, excluidos social y económicamente.
- Velar y asegurar que los procedimientos y gestión de protección hacia la Niñez es para todos los niños y todas las niñas del territorio sin ningún tipo de discriminación.

## RECORDAR | NOTAS RELEVANTES

### 1. Acceso de niños y niñas que han sido discriminados al Derecho a crear e imaginar en espacios de protección integral

Es obligación de los garantes principales y co-responsables, de forma coordinada con los actores territoriales, asegurar que niños, niñas y adolescentes tengan acceso al derecho a Crear e Imaginar, al Arte y las Culturas, junto a procesos de protección integral en igualdad de condiciones.

### 2. Promoción de la Participación Activa de Niños, Niñas y Adolescentes

Promover la participación activa de niños, niñas y adolescentes es asegurar la igualdad de derechos y la práctica de la participación en cualquier actividad humanitaria y proceso de protección integral, lo que implica respetar la noción de que niños y niñas independientemente de su edad, género, pensamiento, religión y/o etnia son sujetos de derechos, y tendrán que participar activamente de su vida cultural, social y relacional-familiar, opinando y tomando decisiones de acuerdo al nivel de autonomía progresiva en la cual se encuentran.



## NOTAS DE CONTENIDOS PARA RESALTAR

### PARA ENFRENTAR UNA CONVERSACIÓN CON NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES, SE RECOMIENDA

- Decir la verdad y dar información para que puedan asumir los cambios.
- Decir lo que puedan comprender.
- Responder a las preguntas de niños y niñas.
- Hablar con naturalidad, y explorar lo que niños y niñas saben y comprenden.
- Los adultos deben mostrar emociones sin descontrol.

### PROTECCIÓN A LOS DERECHOS DE NIÑOS Y NIÑAS

- Prevenir situaciones de violencias (maltrato y abuso sexual).
- Establecimiento de entornos seguros, espacios amigables y saludables.
- Abordaje oportuno para la protección integral de niños y niñas.

Es deber de los estados partes y los equipos de protección de la Niñez proteger de forma prioritaria mediante la identificación, análisis, denuncia y respuesta contra cualquier tipo de violencia o malos tratos vivenciados por niños y niñas en situaciones de emergencia y en cualquier circunstancia.

## Referencias bibliográficas

Briones, G. (1985). Evaluación de programas sociales. Teoría y metodología de la investigación evaluativa. Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación: Santiago de Chile.

CECREA (2016). Política Nacional de Convivencia con Enfoque de Derechos CECREA. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Santiago de Chile.

Cohen, E. y Franco, R. (1997). Evaluación de programas sociales. Siglo Veintiuno Editores: México.

Cortés, A. y Terra, V. (2013). Modelo de Evaluación con Enfoque de Derechos. Una herramienta de cambio social para intervenciones con niñas, niños y adolescentes. Asociación Chilena Pro Naciones Unidas-ACHNU: Santiago de Chile.

Hernández, V.; Merino, M. E.; Reyes, M. (2002). Aprendiendo a trabajar con la familia y la comunidad. Serie Material de apoyo a la docencia N°13, Universidad Católica Raúl Silva Henríquez: Santiago de Chile.

Orge, M. C. y Toledo, L. (2008). Enfoque Territorial: aportes metodológicos. Módulo de autocapacitación para las comunidades de aprendizaje N°15, JUNJI: Santiago de Chile.

Save the Children (2008). Haciendo lo correcto por las niñas y los niños. Una guía sobre programación de derechos del niño para profesionales. Save the Children: Lima.



