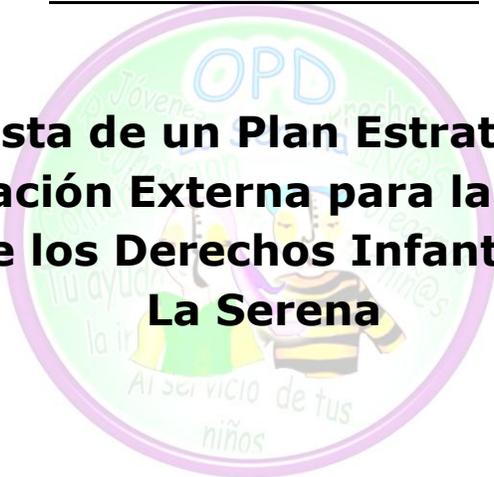




**UNIVERSIDAD DE LA SERENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE PERIODISMO**

**Propuesta de un Plan Estratégico de  
Comunicación Externa para la Oficina de  
Protección de los Derechos Infanto-juveniles de  
La Serena**



SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR  
AL GRADO DE LICENCIADO EN  
COMUNICACIÓN SOCIAL

**PROFESOR GUÍA:** Marcela Poblete Ibaceta

**INTEGRANTES:** Daniel Aguayo Salfate  
Daniela Pulido Caroca

**MAYO DE 2011.**

## HOJA DE CALIFICACIÓN

<b>NOMBRES</b>	<b>CALIFICACIÓN INFORME 40%</b>	<b>CALIFICACIÓN INDIVIDUAL 60%</b>	<b>NOTA FINAL</b>
<b>DANIEL AGUAYO SALFATE</b>			
<b>DANIELA PULIDO CAROCA</b>			

**MARCELA POBLETE IBACETA**

**PROF. GUÍA**

**DEPTO. DE CS. SOCIALES**

**DR. FABIÁN ARAYA PALACIOS**

**DIRECTOR**

**DEPTO. DE CS. SOCIALES**

FECHA DE PRESENTACIÓN: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE LA SERENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA DE PERIODISMO**

**MAYO DE 2011**

*"Al amar o alabar a un niño, no alabamos y amamos lo que es, sino lo que esperamos que sea".*

Johann Wolfgang von Goethe

# Agradecimientos

---

Creo que es imposible que esta hoja contenga a todas las personas que de alguna u otra manera me han apoyado y animado en este importante proceso, pero trataré de incluirlas a todas.

En primer lugar, quiero agradecer a mi abuela por ser mi pilar no sólo en este Seminario, sino que durante los 5 años que he estudiado esta apasionante y a veces dura carrera. Sin duda que sin ella las cosas hubieran sido mucho más complicadas y difíciles.

En segundo lugar, agradezco enormemente el apoyo que en todo sentido me han entregado mis padres: a mi mamá por creer en mí y a mi papá por estar siempre dispuesto a ayudarme. Además, el cariño de mi hermano también ha sido muy importante.

En tercer lugar, y no por eso menos importante, están mis amigos y mi pololo. Me refiero a las personas que me conocen de verdad, con las que he compartido grandes momentos y quienes, durante el seminario, me han dado ánimo y me han tenido fe. En el caso de mi pololo, agradezco fundamentalmente su paciencia con mis tiempos.

Además, quiero dar las gracias a Dios, quien -junto con otras personas que lamentablemente ya no están- me ha dado la fuerza para poder llevar adelante este Seminario en momentos de vida complicados y difíciles que han coincidido con el trabajo.

Aunque en un principio me equivoqué con la elección del grupo para hacer mi Seminario, la vida me dio la oportunidad para reivindicarme y elegir al Daniel para hacer la tesis. Al trabajar en estos largos meses,

me di cuenta que somos más complementarios de lo que pensaba y que no podría haberme reído tanto y haber vivido tantas anécdotas divertidas con otra persona que no fuera él, sino no seríamos “DaDa”.

Finalmente, quiero reconocer el trabajo de nuestra profesora guía, Marcela Poblete, quien en todo momento impulsó nuestro aprendizaje y crecimiento profesional, lo cual estoy segura que será fundamental para nuestro futuro laboral. Asimismo, valoro su disposición para trabajar con nosotros, su paciencia en cada reunión, su alto grado de exigencia y perfección en el trabajo y su gran calidad humana.

A todos les agradezco de corazón...

Daniela Pulido

Sinceramente tengo muchas cosas que agradecer, así que comenzaré contigo madre, tú fuiste y serás la persona más importante de la vida para mí no tengo palabras para poder decirte cuanto te agradezco todo lo que hiciste por mí, a cada minuto de mi vida siempre estuviste ahí con una mirada de amor y una palabra de afecto; gracias a ti estoy en esta última etapa de mi carrera, aunque no estés aquí presente para verla, sé que desde el cielo estás ahí orgullosa de tu hijo y feliz del término de un ciclo más de mi vida, aunque me habría gustado verte ahí con tu linda sonrisa, me conformo con sentirte en espíritu y en esencia junto a mi corazón te quiero mucho mamá.

Gracias a Dios, por ser siempre mi compañero en la vida y me das las fuerzas para seguir adelante.

Mi familia, mis tíos: María, Patricia, Lidia, Alfonso y Javier, me conocen desde siempre y ahora que mi madre ya no está, ustedes se transformaron en lo más importante que tengo, mis pilares para seguir luchando, quiero darles las gracias por estar ahí conmigo, soportando mi carácter, lo que no es menor y ayudándome el lo que podían, desde el colegio, en especial ustedes dos tía María y Paty, no saben cuánto las quiero y estimo para mí son mis dos mamás y de aquí en adelante así será un beso.

Queridas primas Liliana, Cecy y Mary, primo Francisco, Arturo ustedes también han estado presente en este largo periodo de mi vida, siempre ahí a mi lado incondicionalmente, para mí son como mis hermanos grandes, aunque tengamos mucha diferencia de edad los siento muy cercanos y eso se los agradezco tanto, no me ven como un cabro chico, sino como su primo, gracias por todo

Desde hace un tiempo, conocí a una familia hermosa, la cual se transformo en parte de mi familia para mi, tia Jarina, Jary y salvador,

sin querer y por circunstancias de la vida ustedes se transformaron también en uno de los pilares fundamentales de mi vida, los quiero. No me puedo olvidar de usted tía Gemma, tanto tiempo ya me vio llegar de 17 años y hemos compartido tantas alegrías y penas ; en este momento no podría no estar presente si ya es parte de mi familia también la quiero mucho.

Para ti, Dorca desde que te conozco siempre has estado junto a mí en todas las etapas y problemas que he tenido a lo largo de estos años, de verdad no se que habría hecho sin tenerte a mi lado, eres la persona que más quiero y valoro por tu lealtad, fuerza y ganas de vivir, ten por seguro que quiero seguir viviendo momentos contigo.

Para mi gordita, ahí estas siempre a mi lado, desde que te vi y te tome en mi mano y te hice cariño por primera vez, se que aunque seas mi mascota te quiero tanto, un besito.

No puedo dejar de mencionar a la única persona que ha comprendido todo este proceso igual que yo, mi compañera, quien más que tú sabe todo lo que hemos vivido juntos, el apoyo incondicional, el estrés, alegrías y horas sin dormir. Sabes cuánto te quiero y todo el esfuerzo, trabajo y corazón que entregamos en conjunto a este seminario. Y puedo decir con toda convicción que tú eres y serás la mejor compañera y amiga que pude y tendré siempre "DaDa", sin ti no creo que habría vivido tantas anécdotas, como lo hicimos.

Para mis amigos, ustedes son la familia que uno escoge, como se dice, han estado ahí siempre en muchas oportunidades, sin que yo les pida nada, eso es lo más valorable de la todo, la lealtad y la amistad son algunas de las virtudes más hermosas y perdurables en el mundo, gracias por estar conmigo en todo momento, aunque algunos los conozco de hace mucho tiempo y a otros hace poco, tengan por seguro

que los quiero a todos por igual y que seguiremos compartiendo muchas cosas más: Daniela L., Dani, Cote, Maité, Fran, Gerardo, Víctor, Ana, Juan Ignacio, Rodrigo, Ilia, Alfonso, Camila L, Cami K, Gaby, primo Luis, Coni, Nancy, Christian, Fany, Yasmy, Pauly, Naty, Seba, Naty I, Paty, Alba, Pía Aguirre, Fernando, Luisa, Florencia, Pía y Simón.

Mi Profesora guía, son tantas cosas las que quiero decir, pero por tiempo no puedo, muchas gracias en primer lugar por habernos aceptado como grupo después de todos los percances anteriores. En segundo lugar por estar siempre con nosotros, guiando a este par de alumnos dispersos, pero como dice usted, con muchas capacidades y aptitudes, para lograr el éxito académico y hacernos crecer como personas. Muchas gracias por todo profe.

Y por último gracias a todos mis compañeros de casa y tías por soportarme cada día: tía Teresa, tía Chabe, tía Jeny, tia Flor, Andrea, Barbará, Oscar, Aldo, Yorka, Karina y Feña.

A todos los quiero...

Daniel Aguayo Salfate.

Queremos agradecer a nuestra amiga Carol Quiroga por estar siempre con nosotros por apoyarnos desde donde está. A pesar de que su partida nos genera a veces momentos de tristeza, ahora sentimos que tenemos alguien nos cuida de "arriba" y que siempre está y estará presente en todos los procesos importantes de nuestras vidas. Amiga, cuando estabas con nosotros, nunca nos dejaste solos en los momentos que más lo necesitamos y ahora que estas en el cielo, aún sigues siempre a nuestro lado hoy y siempre.

Agradecemos también a la fotocopidora "Seren@net", a don Peter, a Marcela y todos aquellos que estaban dispuestos a imprimir nuestros avances de la tesis, aunque fueran las 10 de la noche y tuvieran que cerrar pero seguir con nosotros adentro del negocio y quedarse hasta más tarde de su horario de trabajo, gracias.

Expresamos un especial agradecimiento a la tía Lidia, quien tuvo la buena voluntad, el cariño y la confianza para recibirnos en su casa, cuando fuimos a investigar a las oficinas nacionales y regionales de SENAME ubicadas en Santiago. Asimismo, destacamos la gran acogida y excelente atención de las funcionarias de la biblioteca del CEDOC, ubicado en la oficina del SENAME nacional en Santiago. Asimismo, agradecemos el tiempo y disposición de Claudia Osorio Zúñiga, Jefe de UPRODE (Unidad Protección de Derechos), del SENAME en la Región Metropolitana y de Jorge Lavandero Svec, Coordinador Judicial de UPRODE, de la misma oficina.

Sinceramente, nos sentimos muy agradecidos de nuestros profesores de Periodismo, quienes han sido muy importantes en nuestro proceso de formación profesional. Su disposición, entrega, cordialidad y confianza en nuestras capacidades, han muy importantes para nosotros durante los años de estudio y en el transcurso de este Seminario. Además,

agradecemos la colaboración y paciencia de Laurita, quien en todo momento nos ayudó con los trámites, informaciones, libros pese a que le hayamos cambiado el nombre una y otra vez.

No podemos dejar de mencionar a los funcionarios de la OPD de La Serena. La disposición y la confianza que tuvieron con nuestro trabajo fueron fundamentales para llevar a cabo la investigación. Además, agradecemos a todos los funcionarios de las instituciones asociadas a la Oficina que nos entregaron una parte de escaso tiempo para darnos las entrevistas y fueron sinceros en sus respuestas.

Finalmente, agradecemos Ulda por su incondicional ayuda en todo momento, por su calidad humana y comprensión en las catarsis que tuvimos con ella.

DaDa

# Índice

---

Introducción -----	20
I. CAPÍTULO MARCO TEÓRICO -----	22
1. COMUNICACIÓN-----	23
1.1 Historia de la Comunicación -----	23
1.1.1 Reseña Histórica-----	24
1.1.2 Evolución de la tecnología de la Comunicación-----	29
1.2 Concepto de Comunicación -----	34
1.3 Proceso de la Comunicación-----	36
1.4 Comunicación Efectiva y Comunicación Eficiente-----	45
1.4.1 La Comunicación no Verbal-----	46
1.4.2 Las siete C (7c) de una buena Comunicación -----	48
1.5 Teorías de la Comunicación-----	50
1.4.3 El Pragmatismo de Charles Sanders Peirce-----	50
1.4.4 Teoría de los Medios de Herbert Marshall McLuhan-----	51
1.4.5 Teoría y modelo de Herhard Maletzke-----	53
1.5.4 Teoría del Interaccionismo Simbólico de Herbert Blumer-----	54
2. ORGANIZACIÓN-----	56
2.1 Concepto-----	56
2.2 Teoría de la Organización -----	58
2.2.1 La Escuela Clásica-----	58
2.2.2 La Escuela de Relaciones Humanas-----	60
2.2.3 Teoría de los Sistemas-----	62
2.3 Cultura Organizacional-----	64
2.4 Comunicación Organizacional-----	69
2.4.1 Importancia en la Comunicación en las organizaciones--	69
2.4.2 Comunicación en la Organización -----	71
2.4.3 Redes de Comunicación en la Organización-----	72
2.4.4 Canales de Comunicación en la Organización -----	77
2.4.5 Concepto de Comunicación Organizacional-----	80

3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA-----	84
3.1 Concepto-----	84
3.2 Componentes de la Comunicación Estratégica -----	86
3.2.1 Directriz teórica-----	86
3.2.2 Carácter normativo y unificador -----	86
3.2.3 Pensamiento a largo plazo-----	86
3.2.4 Responsabilidades y propósitos a todo nivel-----	87
3.3 Identidad e imagen de la Organización -----	88
3.4 Opinión Pública-----	91
II.CAPÍTULO MARCO REFERENCIAL-----	94
1. DERECHO DE LA INFANCIA-----	95
1.1 Nivel Internacional-----	95
1.2 Nivel Latinoamericano-----	103
2. POLÍTICAS PARA LA INFANCIA EN CHILE-----	107
2.1 Estado Protector-----	107
2.2 Legislación de Menores-----	109
Ratificación de Chile de la Convención	
Internacional de los Derechos del Niño (CIDN) -----	116
III. CAPÍTULO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-----	118
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN-----	119
1.1 Antecedentes-----	119
1.2 Pregunta de Investigación-----	123
1.3 Justificación del Estudio -----	124
1.4 Límites de la Investigación -----	124
1.5 Enfoque de la Investigación-----	127
2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN-----	128
2.1 Tipo de estudio -----	128
2.2 Universo y muestra -----	128
2.2.1 Funcionarios-----	129
2.2.2 Usuarios -----	130
2.2.3 Instituciones asociadas-----	131
2.3 Técnicas de recolección de datos -----	133
2.3.1 Entrevistas-----	133
2.3.2 FODA -----	134
2.3.3 Observación de campo-----	134
2.3.4 Análisis de datos -----	137
2.4 Variables establecidas para la Investigación-----	138

2.3.4	Variables y su definición conceptual-----	138
2.4.2	Variables y su definición operacional-----	141
2.5	Unidades de análisis -----	145
<b>IV.</b>	<b>CAPÍTULO DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN-----</b>	<b>147</b>
	<b>ENCUESTAS 7C -----</b>	<b>148</b>
1.1	Sistematización de resultados-----	148
1.1.1	Credibilidad-----	148
1.1.2	Contexto -----	151
1.1.3	Contenido -----	153
1.1.4	Claridad -----	155
1.1.5	Continuidad y Consistencia-----	157
1.1.6	Canales de Comunicación-----	161
1.1.7	Capacidad del Público-----	164
1.2	Análisis de resultados de encuestas funcionarios OPD-----	166
1.2.1	Credibilidad -----	166
1.2.2	Contexto-----	168
1.2.3	Contenido-----	170
1.2.4	Claridad-----	172
1.2.5	Continuidad y Consistencia-----	174
1.2.6	Canales de Comunicación -----	177
1.2.7	Capacidad del Público-----	179
1.3	FODA comunicacional funcionarios OPD-----	181
1.3.1	Sistematización de respuestas del FODA de los funcionarios de la OPD-----	181
1.4	Matriz de FODA Comunicacional y Encuestas 7c de los Funcionarios-----	182
1.4.1	Análisis de matriz de FODA comunicacional y encuesta 7C de los funcionarios-----	184
<b>2</b>	<b>ENCUESTA 7 C USUARIOS OPD-----</b>	<b>187</b>
2.1	Sistematización de resultados -----	188
2.1.1	Credibilidad -----	188
2.1.2	Contenido-----	190
2.1.3	Claridad -----	192
2.1.4	Continuidad -----	194
2.1.5	Canales de Comunicación -----	196
2.2	Análisis de resultados-----	198
2.2.1	Credibilidad-----	198
2.2.2	Contenido-----	199
2.2.3	Claridad -----	199
2.2.4	Continuidad -----	200

2.2.5	Canales de Comunicación-----	201
<b>3</b>	<b>ENCUESTA 7C INSTITUCIONES ASOCIADAS</b>	
A	LA OPD-----	202
3.1	Sistematización de resultados-----	204
3.1.1	Credibilidad -----	204
3.1.2	Contenido-----	206
3.1.3	Contexto-----	208
3.1.4	Claridad-----	210
3.1.5	Continuidad y Consistencia-----	212
3.1.6	Canales de Comunicación-----	216
3.1.7	Capacidad del Público-----	218
3.2	Análisis de resultados -----	220
3.4.1	Credibilidad-----	220
3.4.2	Contexto-----	221
3.4.3	Contenido-----	223
3.4.4	Claridad-----	224
3.4.5	Continuidad y Consistencia-----	225
3.4.6	Canales de Comunicación-----	227
3.4.7	Capacidad de Público-----	229
<b>V.</b>	<b>CAPÍTULO PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO</b>	
	<b>DE COMUNICACIÓN EXTERNA-----</b>	<b>230</b>
1.	EJERCICIO DE PLAN DE COMUNICACIÓN-----	231
2.	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA LA OPD-----	234
2.1	Objetivo Estratégico-----	234
2.2	Objetivos Comunicacionales-----	234
2.3	Mensaje-----	235
2.4	Destinatarios-----	235
2.5	Medios-----	236

2.6	Actividades-----	237
-----	------------------	-----

## VI. Carta Gantt para Plan Estratégico

	de Comunicación Externa-----	245
	Conclusiones-----	251
	Bibliografía -----	256
	Anexos-----	260

## Índice de tablas

Tabla N°1: Cronología de la evolución de los medios Tecnológicos de la Comunicación -----	30
Tabla N°2: Diferencias entre los medios calientes y medios fríos de McLuhan-----	52
Tabla N°3: Tipos de comunicación formal en las organizaciones según Adler y Marquardt-----	74
Tabla N°4: Oficinas de Protección de la Infancia en Chile, según SENAME 2010-----	120
Tabla N° 5: Datos de los funcionarios de la OPD encuestados-----	128
Tabla N° 6: Datos de usuarios de la OPD encuestados-----	129
Tabla N° 7: Datos de trabajadores de instituciones asociadas a la OPD, seleccionados para la investigación-----	131
Tabla N° 8: Resultados de Credibilidad en Funcionarios de la OPD-----	147
Tabla N° 9: Resultados de Contexto en Funcionarios de la OPD-----	150
Tabla N° 10: Resultados de Contenido en Funcionarios de la OPD-----	152
Tabla N° 11: Resultados de Claridad en Funcionarios de la OPD-----	154
Tabla N° 12: Resultados de Continuidad en Funcionarios de la OPD-----	156
Tabla N° 13: Resultados de Consistencia en Funcionarios de la OPD-----	158
Tabla N° 14: Resultados de Canales de Comunicación en Funcionarios de la OPD-----	160
Tabla N° 15: Resultados de Capacidad del Público en Funcionarios de la OPD-----	163
Tabla N° 16: FODA Comunicacional-----	180
Tabla N° 17: Resultados de Credibilidad en Usuarios de OPD-----	187
Tabla N° 18: Resultados de Contenido en Usuarios de OPD-----	189
Tabla N° 19: Resultados de Claridad en Usuarios de OPD-----	191
Tabla N° 20: Resultados de Continuidad en Usuarios de OPD-----	193

Tabla N° 21: Resultados de Canales de Comunicación en Usuarios de OPD-----	195
Tabla N° 22: Resultados de Credibilidad en Instituciones asociadas a la OPD-----	203
Tabla N° 23: Resultados de Contenido en Instituciones asociadas a la OPD-----	205
Tabla N° 24: Resultados de Contexto en Instituciones asociadas a la OPD-----	207
Tabla N° 25: Resultados de Claridad en Instituciones asociadas a la OPD-----	209
Tabla N° 26: Resultados de Continuidad en Instituciones asociadas a la OPD-----	211
Tabla N° 27: Resultados de Consistencia en Instituciones asociadas a la OPD-----	213
Tabla N°28: Resultados de Canales de Comunicación en Instituciones asociadas-----	215
Tabla N° 29: Resultados de Capacidad del Público en Instituciones asociadas a la OPD-----	217
Tabla N° 30: Propuesta de mensajes para la OPD La Serena-----	234

## Índice de figuras

Figura N° 1: Gráfico de Credibilidad Funcionarios OPD-----	149
Figura N° 2: Gráfico Contexto Funcionarios OPD-----	151
Figura N°3: Gráfico contenido funcionarios OPD-----	153
Figura N° 4: Gráfico Claridad Funcionarios OPD-----	155
Figura N° 5: Gráfico Continuidad Funcionarios OPD-----	157
Figura N°6: Gráfico de Consistencia funcionarios OPD-----	159

Figura N°7: Gráfico de Canales de Comunicación según los funcionarios OPD-----	162
Figura N°8: Gráfico Capacidad de Público de funcionarios OPD-----	164
Figura N° 9: Gráfico de Credibilidad de usuarios OPD-----	188
Figura N° 10: Gráfico Contenido de Usuarios de la OPD-----	190
Figura N° 11: Gráfico de Claridad de Usuarios OPD-----	-192
Figura N° 12: Gráfico Continuidad de Usuarios de la OPD-----	194
Figura N° 13: Gráfico Canales de Comunicación de Usuarios de la OPD-----	196
Figura N°14: Gráfico Credibilidad de Instituciones Asociadas a la OPD-----	204
Figura N°15: Gráfico Contenido de Instituciones Asociadas a la OPD-----	206
Figura N°16: Gráfico Contexto de Instituciones asociadas a la OPD-----	208
Figura N°17: Gráfico Claridad de Instituciones Asociadas a la OPD-----	210
Figura N°18: Gráfico Continuidad de Instituciones Asociadas a la OPD-----	212
Figura N°19: Gráfico Consistencia de Instituciones Asociadas a la OPD-----	214
Figura N°20: Gráfico Canales de Comunicación de Instituciones Asociadas a la OPD-----	216
Figura N°21: Gráfico Capacidad de Público de Instituciones Asociadas a la OPD-----	218

## Índice de cuadros

Cuadro N°1: Elementos fundamentales de los sistemas abiertos según Katz y Kahn-----	64
--	----

## Índice de esquemas

Esquema N°1: Períodos históricos de la comunicación según McLuhan-----	26
Esquema N°2: Períodos históricos de la comunicación según Innis-----	26
Esquema N°3: Esquema de la comunicación de Jesús Tusón-----	37
Esquema N° 4: Modelo de Comunicación de Eileen McEntee-----	39
Esquema N°5: Modelo de comunicación de Shanon y Weaver-----	40
Esquema N°6: Proceso de Comunicación de Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt-----	43

# Introducción

---

La presente investigación tiene por objetivo crear un Plan Estratégico de Comunicación, específicamente en ámbito externo, para la Oficina de Protección de los Derechos Infanto- juveniles (OPD) La Serena.

Esta idea surgió con la intención de elegir un área poco trabajada en la carrera de Periodismo y con la idea de hacer un aporte concreto a la sociedad a través de un seminario. Por ello, la búsqueda apuntó hacia organismos que cumplieran una función relevante en la sociedad, pero que no fueran mayormente reconocidos por ésta. A partir de estos parámetros, se eligió la OPD La Serena, Oficina que no posee, dentro de sus áreas de trabajo, una unidad dedicada a la comunicación, ni tampoco un Periodista.

Por lo tanto, el propósito de este plan estratégico de comunicación externa es informar sobre la existencia y labor de la OPD a las personas de la Región de Coquimbo- ciudadanos, medios de comunicación regionales e instituciones públicas y privadas- a fin de mejorar la imagen de la Oficina, consiguiendo la adhesión necesaria para tener un lugar fundamental en esta sociedad.

El desarrollo del presente Seminario se divide en cinco capítulos. El primero aborda los fundamentos teóricos en los cuales se sustenta la investigación, lo que se relaciona con la comunicación, la organización y la relación entre ambas. El segundo capítulo explica brevemente el contexto en el que se desarrolla, a nivel internacional y nacional, la materia correspondiente a los derechos de la infancia. El tercer capítulo consiste en el proceso metodológico de la investigación y la explicación de las etapas que se llevaron a cabo durante el estudio. El cuarto capítulo es el desarrollo de la investigación propiamente tal, el que incluye la sistematización de los resultados y sus correspondientes análisis. El quinto capítulo corresponde al propósito final de la investigación, es decir, la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación

abocado a la comunicación externa que se elaboró para la OPD La Serena. Finalmente, el sexto capítulo lo constituye la carta gantt correspondiente al Plan Estratégico de Comunicación Externa que se elaboró para la Institución.



# **CAPÍTULO I**

## **MARCO**

### **TEÓRICO**

# 1. COMUNICACIÓN

## 1.1 Historia de la Comunicación

La comunicación está estrechamente ligada con los periodos históricos del ser humano que, al conocerlos, permiten comprender la evolución de la comunicación a través de distintas épocas, caracterizados por descubrimientos y la innovación de los medios tecnológicos, de la escritura hasta los medios electrónicos como internet. (Maicas, 1992).

Timoteo Álvarez (en Maicas, 1992, p.145) definió la historia de la Comunicación como la "disciplina científica que investiga y explica la evolución del fenómeno de la comunicación, en cuanto dicha evolución configura e influye, mediante la sucesión de sistemas socioinformativos o sociocomunicativos, en la estructura de las sociedades". Algunas de las características de la historia de la comunicación que plantea el autor son:

- a- Se trata de investigar y de explicar un fenómeno que está presente en todas las sociedades organizadas.
- b- Ha avanzado, configurando modelos, sistemas y políticas informativas.
- c- Ha contribuido a constituir sociedades.
- d- Ha operado en medios distintos de estilo y condición.
- e- Ha ido adquiriendo de forma creciente una capacidad de actuación, convirtiéndose en un elemento definidor de las sociedades avanzadas.

En la evolución de la comunicación, a través de los periodos históricos, se deben considerar los instrumentos por los cuales el hombre se ha

comunicado. Maicas (1992, p.147) señala que “es obvio que el papel de los medios es decisivo en la configuración de la comunicación en general y de la comunicación social en particular”.

Parés I. Maicas (1992, p.147) manifiesta que “en efecto, creo que una historia social de la comunicación es fundamental para entender el papel clave que tiene la comunicación, como instrumento fundamental en la interacción social a todos niveles. Pero (...) debe comportar un profundo análisis de la evolución tecnológica de los diferentes medios de comunicación y sus implicaciones culturales, sociales, económicas y políticas”.

Por su parte, Harold Innis (en Maicas, 1992, p.147), planteó que el papel de la comunicación “como una forma de coadyuvar al mantenimiento del poder o a constituir monopolios del saber”. Sus fundamentos nacen a consecuencia del fascismo y del comunismo, por lo que su preocupación principal es el mantenimiento y funcionamiento de la democracia, “la comunicación es un conjunto de medios materiales e intelectuales que son utilizados por una civilización para transmitir y almacenar el saber para las futuras generaciones. Así, cada civilización tiene su propio conjunto de saberes- ideas, costumbres, rito, artes, o sea, una cultura-, que, en función de los medios de comunicación, trasmite y almacena, los cuales, además juegan en ello un papel relevante”. (Maicas, 1992, p.148).

### **1.1.1 Reseña histórica**

Existen variadas propuestas de autores sobre los periodos históricos o fases de la evolución de la comunicación. Daniel Bell (en Maicas, 1992, p.149) señala las fases como revoluciones, siendo la primera la del lenguaje, le sigue la escritura, con los ideogramas, los fonogramas y el alfabeto. La tercera, corresponde a la invención de la imprenta y la

cuarta a las telecomunicaciones. En ésta última destaca el papel de la telemática, como conjunción del teléfono, del computador y de la televisión, en un sistema de transmisión único.

Feldmann (1977) distingue las siguientes épocas:

- **Antigüedad:** el Imperio Romano y los pueblos de cultura helenística- romana, clásica, con una uniformidad debida a los poetas y los filósofos.
- **Romano – germanos:** cultura popular que se mezclaba con la cultura viva de la Iglesia Romana y la cultura social las formaban las tradiciones del Imperio Romano y de la Iglesia. Se destaca el papel del Trivium y del Quadrivium, la literatura patristica producida en los monasterios y centros religiosos, así como la homogeneización cultural a través del uso del Latín.
- **Época medieval:** surgieron diferencias nacionales y se incorporaron oficios y profesiones. Además de ello, se destacaron la enseñanza en las escuelas monásticas y en las ciudades, la introducción al estudio de Aristóteles y el papel del platonismo como ideología y el sistema de comunicación regulado por la Iglesia.
- **Edad Moderna:** los elementos de este periodo son principalmente la imprenta, como instrumento para la difusión del saber; la publicación de versiones de la Biblia. Nació el Humanismo y la Reforma y apareció la prensa periódica, la cual difundía información y propaganda, como anuncios de publicidad. Comenzaba a forjarse el concepto moderno de opinión pública.

Por su parte McLuhan establece el siguiente esquema:

<b>Época</b>	<b>Medio</b>
Oral, sin escritura	Voz humana
Escritura basada en el alfabeto	Escritura jeroglíficas, alfabéticas en piedra, papel, papiro
Tipografía (imprenta)	Libro, fotografía, prensa
Electrónica	Telégrafo, cine, radio, televisión

Esquema N°1: Períodos históricos de la comunicación según McLuhan

McLuhan (1951) señala que la imprenta debe verse como una canal que aportó a la especialización y la tecnología, trayendo alienación e individualismo.

Asimismo, de la televisión destaca su versatilidad y tactilidad, que es mucho más participativa y envolvente que la prensa escrita, piensa además de reestablecer el equilibrio de los sentidos, destruidos por la prensa.

Innis (1950) expone el siguiente esquema de análisis:

<b>Época</b>	<b>Territorio</b>	<b>Medios</b>
3000-500 a.d.C.	Mesopotamia,	Tabla de argila,
	Imperio Greco-romano	escritura cuneiforme
700-400 d.C.	Imperio Greco-romano	papiro, escritura Jeroglífica, alfabeto

410-siglo X	h/Alta Edad Media	papel y pluma
Siglo X al XVI	h/Renacimiento	Imprenta, pluma, pincel
Siglo XIV al XIX	Reforma, Revolución Francesa	Papel, prensa mecánica
Siglos XIX-XX	Época moderna	Celuloide, radio, Televisión, nuevas Tecnologías.

Esquema N°2: Períodos históricos de la comunicación según Innis.

Innis (en Maicas 1992, p.151) afirmó que “cada época está muy condicionada por sus respectivos medios de comunicación, en cuanto son medios tecnológicos nuevos que cambian los comportamientos comunicativos. Con una visión mecanicista indica que a cada nuevo medio le corresponde una filosofía, un sistema jurídico, una arquitectura, en suma un saber”.

Flichy (en Maicas, 1992, p.151) distinguió sólo tres etapas de evolución de la comunicación, ligadas con las fases del proceso de la industrialización:

- a) La comunicación de Estado de Mercado (1790-1870), en la que el investigador trabaja de manera aislada, en el momento que se asiste al surgimiento de la electricidad, del concepto de red y de la grabación de las primeras imágenes, como también al papel del telégrafo.

- b) La comunicación profesional y familiar (1870- 1930). Esta fase es propia de un pequeño laboratorio de investigación, caracterizado por la profundización de las investigaciones en el campo de la electricidad.
  
- c) La comunicación global (1930-1999), en donde la investigación comienza a evolucionar y se trabaja en grandes centros especializados. Se descubre la electrónica, en especial la televisión y la informática.

### 1.1.2 Evolución de la tecnología de la comunicación

A partir de los datos entregados por Maicas (1992), recopilados a su vez por Schramm (1960), Frederick Williams (1989), Downing (1990) y Pagano (1969), se estableció una determinada cronología para observar como la comunicación fue evolucionando en conjunto con sus soportes comunicativos:

<b>Período</b>	<b>Evolución</b>
3000 A.C	Primera escritura jeroglífica egipcia
3000	Escritura con signos fonéticos, al norte de Babilonia
1800	Alfabeto Fenicio
1750	Cartas de Hammurabi en tablas argila
1500	Documentos con caracteres alfabéticos
1400	Escritura ideográfica china siglo IV. Aristóteles intentó un análisis de la estructura lingüística
323	Construcción de la Biblioteca de Alejandría
89-106 d.C	Fabricación del papel en China
600	Impresión de un libro en China
676	Papel y tinta usada por los árabes y los persas VII,, San Isidoro, de Sevilla, en Etymologiae, elaboró una enciclopedia sobre el origen de las palabras.

1ª mitad del siglo IX	Invencción del telégrafo óptico.
2ª mitad del siglo IX	Alfabeto Cirílico.
1041-1049	Caracteres móviles en la tierra cocida, en China.
Hacia 1052	Guido Arezzo, en Micrologus, estableció la base de la notación musical moderna.
1200	Arte en Europa con papel y tinta
1304	Dante Alighieri, De vulgari Eloquentia, formula las bases latinas comunes del italiano, francés y provenzal.
1453	Johannes Gutenberg imprime la Biblia.
Hacia 1500	Leonardo Da Vinci construye una cámara negra.
1502	Ambrosio Calepino crea el primer diccionario políglota.
1566	Aparición en Estrasburgo y Basiela, de las FEUILLES DES NOUVELLES, primer diario
1582	Creación en Florencia de la Academia della Crusca , para la defensa del idioma, que a la vez publica su diccionario en 1612
1635	Creación de la Académie Française
1698	El inglés Robert Hooke propuso la adopción de un telégrafo óptico. El escocés Carlos Marshall inventó

	el telégrafo eléctrico.
1783	Pennsylvania Evening Post es el primer periódico de Estados Unidos
1788	Giambattista Bodini publicó el primer manual tipográfico.
1808	El italiano Pellegrino Turri inventó una máquina de escribir para ciegos.
1816	El francés Louis Jacques Mandé Daguerre fijó una imagen fotográfica sobre una placa.
1817	El sueco Jöns Jakob Berzelius descubrió que la resistencia del selenio varía bajo la acción de un haz luminoso, dando base de la televisión.
1875	El estadounidense G. R. Carey creó una pantalla de televisión.
1876	Alexander Graham Bell construyó un teléfono electromagnético.
1877-1878	Thomas Alva Edison creó el fonógrafo.
1884	El ruso Paul Nipkow inventó un sistema de televisión.
1889	Los estadounidenses Thomas Alva Edison y William K.L. Dickson realizaron una película standard de 35 mm.
1895	Los franceses Louis y Auguste

	<i>Lumière</i> construyeron la cámara de cine
1895	El italiano Guglielmo Marconi desarrolló la telegrafía por radio.
1904	El francés León Didier descubrió el cine en technicolor.
1927	Invención del cine sonoro
1927	Se fundó la BBC Británica
1942	Primer ordenador fabricado en Estados Unidos
1949	La RCA, de USA, lanza el disco de 45 revoluciones
1950	Se desarrolló la televisión por cable
1954	Se fabricaron los televisores en color
1956	Se fundó la televisión española
1956	Ampex creó el magnetoscopio
1957	La URSS lanzó el primer satélite Sputnik
1958	DARPA acrónimo de la expresión en inglés Defense Advanced Research Projects Agency (Agencia de Investigación de Proyectos Avanzados de Defensa)
1965	INTELSAT inició la conexión trasatlántica

1972	Estados Unidos lanzó el satélite Telstar.
1973	Se realizó la primera conexión ARPANET fuera de los Estados Unidos se hizo con NORSAR en Noruega, red precursora del actual internet.
1975	Wall Street Journal se publicó vía satellite.
1975	Nació Microsoft fundada por William H. Gates III y Paul Allen.
1977	ATT experimentó con la transmisión por fibra óptica.
1981	Se comercializó el video disco
1989	Se inauguró el primer ISP de marcaje telefónico, world.std.com. siendo la apertura de la red al comercio.
1990	ARPANET fue superado y reemplazado por nuevas tecnologías de red.
1991	Tim Berners-Lee fue el primero en desarrollar un implementación basada en red de concepto de hipertexto.
1994	El primer buscador web

	completamente de texto fue WebCrawler.
1995	Se fundan los buscadores Yahoo! y AltaVista.
1998	Surgió Google.

Tabla N°1: Cronología de la evolución de los medios tecnológicos de la comunicación.

## 1.2 Concepto de Comunicación

Etimológicamente, según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la palabra comunicación viene del latín *communis* o común, o de *comunio* o *comunió*n, que en ambos casos es el proceso de compartir una idea, a través de un mensaje con otros individuos.

La comunicación tiene diversas definiciones, sin embargo existe un denominador común entre distintos autores que concluyen que la comunicación es la matriz donde están enclavadas todas las actividades humanas. Esto significa que el proceso está intrínsecamente en cada acción que los seres humanos hacen a lo largo de su vida, demostrando que el proceso comunicativo se presenta en todas las dimensiones, desde la comunicación consigo mismo hasta la palabra y la postura en la que los interlocutores generan un diálogo.

Cuando se generan diálogos internos, esto se denomina comunicación intrapersonal. Wenburg y Wilmot (en McEntee, 1996, p.132) la definen como " una comunicación con uno mismo. Este nivel de comunicación, la persona recibe señales que representan las propias sensaciones o sentimientos. Estas señales provienen de varias fuentes".

Para Eileen McEntee (1996, p.39), la comunicación se puede conceptualizar como “una serie de eventos que ocurren consecutivamente y en un orden y en un tiempo definido”; reafirmando el hecho que la comunicación implica más que simplemente palabras tanto habladas y escritas, un conjunto de señales que crean significados.

Según David Berlo (1990, p.7) la comunicación para los seres humanos es influir en el quehacer de los demás, “nuestro objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes afectivos. Es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones”. En resumen, las personas se comunican para influir y para afectar intencionalmente algún aspecto de la vida o situación puntual.

Los investigadores han concluido que la comunicación está estrechamente ligada a toda actividad humana y es la base de las sociedades.

El estudio de la comunicación ha recibido aportes de disciplinas diferentes como la psicología, la psiquiatría, la antropología, la sociología y la etnología. Para la autora Flora Davis (1993, p.19) “es una ciencia nueva y controvertida, con hallazgos y tácticas de investigación muy discutidos (...), los psiquiatras reconocen desde hace mucho tiempo que la forma de moverse de un individuo proporciona indicadores sobre su carácter, sus emociones y reacciones hacia la gente que lo rodea”.

Es por ello que su estudio siempre ha sido un problema para las personas. Según los autores Darío Rodríguez M. y María Pilar Opazo B (2007, p.29) “La historia de la comunicación humana coincide con la historia de la humanidad”, además manifiestan que “a pesar de que

ésta es una época en que las tecnologías de la información permiten que nos contactemos con personas que viven en lugares remotos, aunque podamos viajar u trasladarnos por todo el globo terráqueo, la comunicación sigue siendo improbable”.

### **1.3 Proceso de la Comunicación**

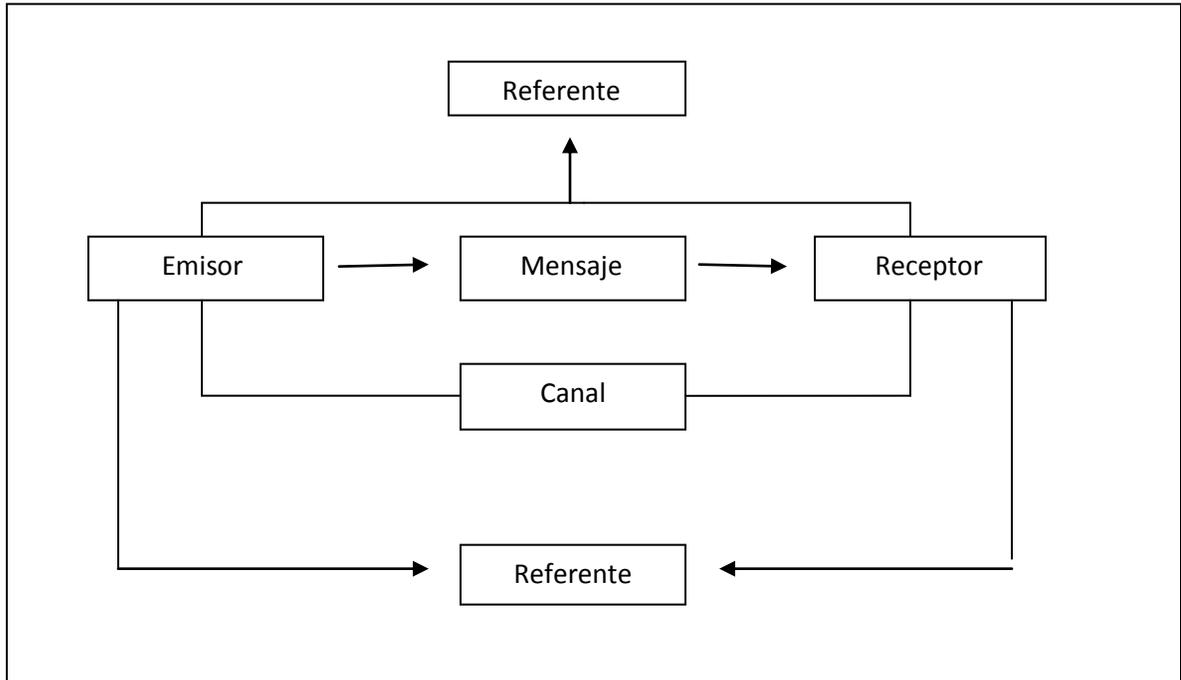
El diccionario de la RAE define proceso como “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” y “como cualquier fenómeno que ocurre en el transcurso del tiempo”.

David Berlo (1990, p.14) indica que “si, aceptamos este concepto de proceso, consideraremos los acontecimientos y las relaciones como dinámicos, en un constante devenir, eternamente cambiantes y continuos. Si definimos algo como proceso, también estamos significando que este algo carece de principio; que no es estático, no descansa; que se haya en movimiento. Los componentes de un proceso’ interaccionan’, es decir, cada uno de ellos influye sobre los demás”.

Marques de Melo (en Maicas 1992, p.39), hizo referencia a una perspectiva más estructural en la que afirma “que la comunicación es un proceso de transmisión y de recuperación de informaciones y en el que la comunicación es el proceso y la información el objeto”. Esto se refiere a los componentes básicos para que exista comunicación, un emisor que emite la información o mensaje, que la transmite por un canal en un sistema de códigos específicos y que llega hasta el receptor que decodifica e interpreta dicho mensaje, para generar luego una respuesta.

El autor Jesús Tusón (2003, p.40) indica que “la comunicación es un proceso para la transmisión de señales entre una fuente emisora y un

destino o receptor". Además, señala que en cualquier proceso de comunicación deben estar seis elementos esenciales, que quedan esquematizados de la siguiente forma:



Esquema N°3: Esquema de la comunicación de Jesús Tusón.

Este esquema se explica de la siguiente forma: el emisor transmite una señal o mensaje determinada al receptor, para ello selecciona el código apropiado para que llegue correctamente el mensaje (que en teoría el receptor ya conoce) y hace que se produzca una correcta decodificación del mensaje o señal.

Eileen McEntee entrega el siguiente modelo del proceso de comunicación:

- **La fuente emisor (codificador):** "es el elemento que origina el mensaje", McAuley (en McEntee,1996, p.41). Dentro de la comunicación humana, se refiere a la fuente, a una persona o a un grupo de personal y en otras situaciones, a la fuente como emisor.

- **El símbolo:** “el símbolo se refiere a aquellas cosas que tienen significado para alguien” señalado por Crable (en McEntee, 1996, p.41). Los símbolos pueden ser verbales y no verbales y gráficos.
- **El mensaje (código):** es el estímulo que se transmite, “una aseveración oral, un comentario escrito, una expresión facial o alguna otra actividad no verbal, que es creado por la fuente (codificador)” McEntee (1996, p.41).
- **El receptor (decodificador):** “es la persona que recibe e interpreta el estímulo que la fuente (codificador) comunica”, según McAuley (en McEntee, 1996, p.41) el receptor no recibe de manera directa la idea de la fuente o codificador, sino que su mensaje, que no es otra cosa que el conjunto de códigos que configuran su idea a exponer.
- **El canal:** “es el medio por el cual el estímulo o mensaje pasa de la mente de la fuente (codificador) a la mente del receptor (decodificador)”, según McEntee (1996, p.41).

Eileen McEntee agrega el ruido y la retroalimentación a los elementos ya mencionados del proceso comunicativo.

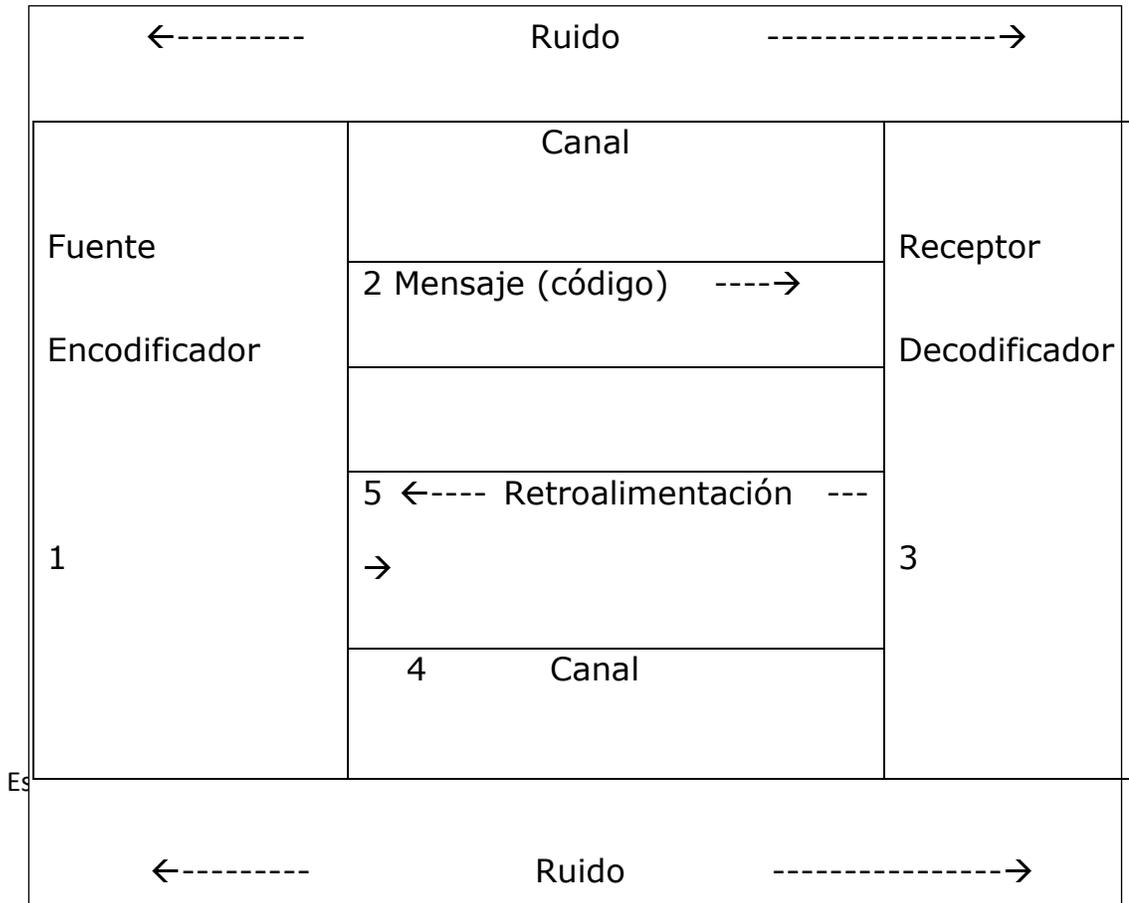
- **Ruido:** Para esta autora (McEntee, 1996 p.41) significa “cualquier interferencia en el proceso de comunicación”, clasificado en:

Ruido externo: que se origina en el medio ambiente.

Ruido interno: es decir, que se puede generar en la misma fuente del receptor.

Ruido Interno o semántico: se refiere a la diferencia de significado que puede tener un mensaje para las personas, debido a sus diferencias socioculturales.

- **Retroalimentación:** Para McEntee (1996, p.41), esto “se refiere a cualquier medida que toma la fuente o el receptor para mejorar el proceso de comunicación”.



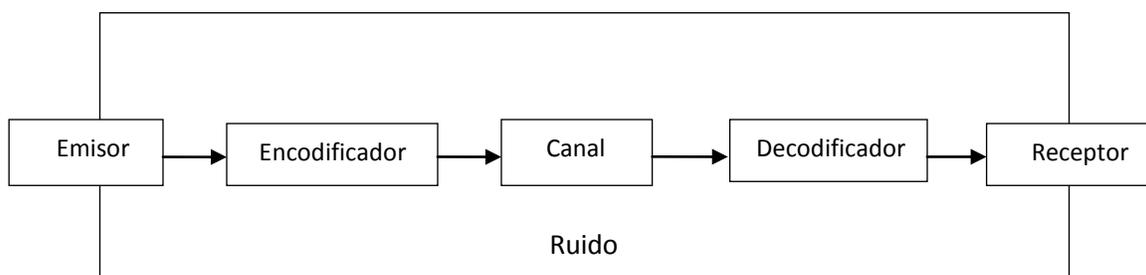
Esquema N° 4: Modelo de Comunicación de Eileen McEntee.

La fuente (emisor), codificador (1) envía un mensaje (2) al receptor decodificador (3) por medio de un canal (4) y, casi siempre utilizando el mismo canal, tanto la fuente como el receptor se envían señales de retroalimentación, mutuamente (5). Todo este proceso ocurre de forma simultánea y en cualquiera de sus fases puede ser afectado por algún tipo de ruido.

David Berlo explica que en toda comunicación deben existir estos elementos:

- **Fuente:** persona que con un objetivo o razón quiera comunicarse.
- **Encodificador:** que es "el encargado de tomar las ideas de la 'fuente' y disponerlas en un código", Berlo (1990, p.18).
- **Mensaje:** contenido de las ideas que envía la fuente, que posee un propósito determinado.
- **Canal:** es el medio por el cual el mensaje viaja y se pueden considerar en diferentes formas.
- **Decodificador:** retraduce y decodifica el mensaje y le da una forma utilizable otra vez.
- **Receptor:** es la otra persona (o personas) al otro lado del canal quien recibe el mensaje decodificado del emisor.

Darío Rodríguez, (2001, p.90) hace referencia a un esquema ampliamente usado en las investigaciones sobre la comunicación. Se trata del modelo de Shannon y Weaver:



Esquema N°5: Modelo de comunicación de Shannon y Weaver.

Como se aprecia en el esquema, el emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal determinado por el mismo, para luego ser decodificado y recibido por el receptor. Todo este proceso ocurre en un

medio en el cual puede haber un ruido, que ocasiona un problema en la buena interpretación del mensaje expresado por el emisor al receptor.

Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt Elmohorst plantean el siguiente esquema del proceso de comunicación:

- **Emisor:** "el proceso de la comunicación empieza con el emisor", Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt (2005, p.8), es decir, con la persona que trasmite el mensaje.
- **Mensaje:** "es una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor" (Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt, 2005, p.8). Algunos mensajes son intencionados, mientras que otros como suspiros y bostezos no lo son.
- **Cifrar:** "el emisor debe escoger ciertas palabras o métodos no verbales para entregar al emisor un mensaje deliberado", (Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt, 2005, p.8). Hay que considerar que las palabras y los canales que escoge el comunicador para crear un mensaje, marcan una diferencia.
- **Canal:** a veces también se le identifica como medio. Es la forma que se utiliza para enviar un mensaje.
- **Receptor:** "un receptor es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje", Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt (2005, p.8). En la mejor de las situaciones, el mensaje llega al receptor sin problemas.
- **Descifrar:** a veces ocurre que un determinado mensaje llega al receptor adecuadamente, sin embargo esto no garantiza que se comprenda de la manera que el emisor lo desea. Porque "el receptor tiene que descifrar el mensaje, adjudicándole un

significado a las palabras y símbolos” (Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt, 2005, p.8).

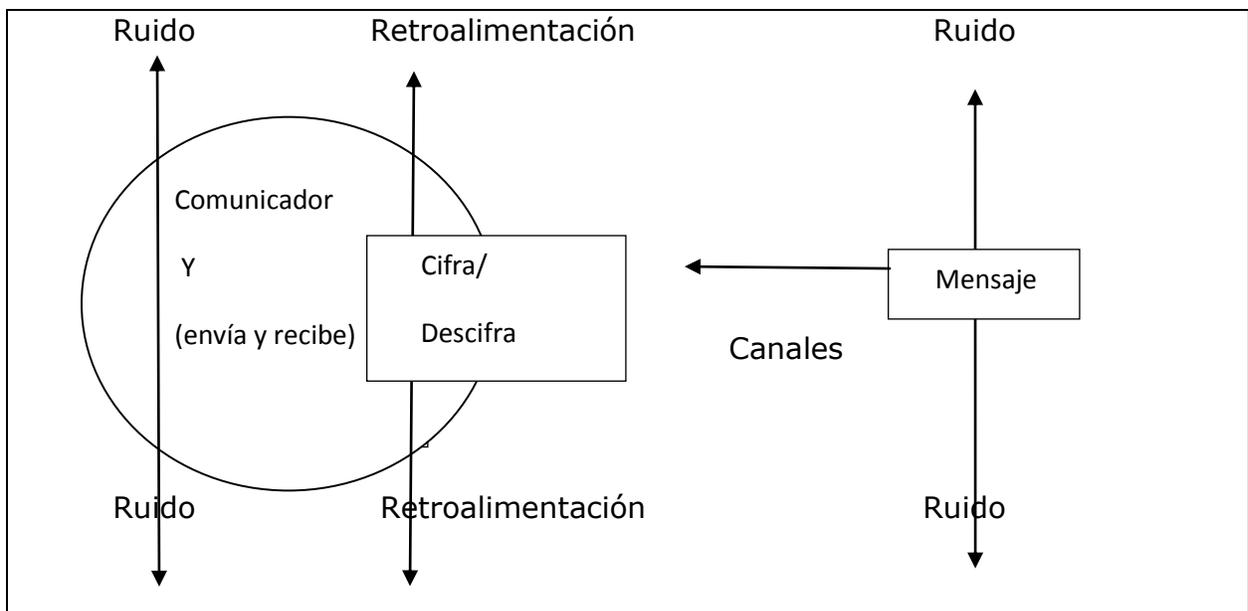
- **Retroalimentación:** “los receptores no se limitan a devolver los mensajes como si fueran esponjas, sino que a responder a ellos” (Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt, 2005, p.9). La retroalimentación tiene dos dimensiones, la primera es la verbal en el caso que se responde una pregunta determinada y la segunda que no es verbal, correspondiente a los gestos.
- **Ruido:** se supone que la suficiente retroalimentación, las imágenes mentales del emisor y el receptor, bastarían para que el mensaje recibido sea completamente idéntico al que se emitió. Sin embargo, “una de las fuentes más importantes de fallas en la comunicación es el ruido, término que los estudiosos de la comunicación usan para referirse a obstáculos en el intercambio de mensajes”, Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt (2005, p.9).

Según los autores, los tipos de ruidos son:

Ruido exterior: Conocido como el ruido físico, es decir el que distrae a los comunicadores, por ejemplo, el rumor de voces.

Ruido fisiológico: Los problemas de oído, al igual que enfermedades o discapacidades que dificulten el enviar y recibir un mensaje.

Ruido psicológico: Es decir, “las fuerzas internas del emisor o el receptor que obstaculizan el entendimiento” (Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt, 2005, p.9)



Esquema N°6: Proceso de Comunicación de Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt.

Además, Adler y Marquardt (2005, p.10) explican que el proceso de la comunicación tiene también otro factor denominado **contexto**, que puede ser de distinta índole:

- **Contexto Físico:** La comunicación siempre ocurre dentro de un ambiente específico. Este contexto físico influye en el contenido y en la calidad de la interacción.
- **Contexto Social:** Se refiere a la relación entre el emisor y el receptor, pero también a las personas involucradas en una acción determinada.
- **Contexto Cronológico:** Se refiere a la influencia que los tiempos tienen en la interacción. Una serie de consideraciones relativas al tiempo manifiestan la importancia de adaptarse al contexto cronológico.

- **Contexto Cultural:** Este incluye los antecedentes organizacionales y étnicos y/o nacionales de quienes se están comunicando.

El emisor para M Parés I Maicas (1992, p.81) es quien promueve y organiza el proceso de la comunicación, “puede llamarse así a toda persona o grupo de personas, que participa en la producción de mensajes (...)”. Al ser el iniciador del acto comunicativo, el emisor debe configurar de manera mucho más cuidadosa sus mensajes con el objeto que el receptor comprenda la información que emitió. Por lo que se establece que, al ser el generador del proceso comunicativo, éste sea uno de los componentes más importantes y esenciales para la comunicación. Las características del emisor son también importantes en palabras de Maletzke (en Maicas, 1996, p.81), quien también fijó la atención también en los factores por los cuales depende el emisor como su personalidad, su autoimagen, sus relaciones sociales y actuación en equipo, si está integrado en un medio de comunicación y de sus relaciones con el entorno.

En cuanto al receptor, Maicas (1992, p.95) señala que “en todo proceso de comunicación, la figura del receptor es, lógicamente esencial, para que el mismo pueda producirse”.

Para Maletzke (en Maicas, 1992, p.95) el receptor “es toda persona que descifra un mensaje, difundido por medios de comunicación colectiva, en una medida tal que el sentido del mensaje se haga asequible a la misma. O sea, que sea susceptible de interpretarlo y de comprenderlo”. Por eso indica que hay factores a considerar como la personalidad de éste en su conjunto, su autoimagen, sus relaciones sociales generales, las relaciones de comunicación directa o interpersonal, subrayando en

este contexto el papel de líder de opinión. Además de la pertenencia a determinados grupos.

#### **1.4 Comunicación Efectiva y Comunicación Eficiente**

Dentro de una organización existen variados subsistemas, los cuales poseen distintos mecanismos para configurar la información y así definir sus entornos y la información relevante. Para que exista una comunicación global, debe utilizarse un lenguaje lo suficientemente general; por lo que se debe hacer la diferencia entre la comunicación efectiva y la comunicación eficiente.

“La comunicación efectiva tiene lugar cuando el emisor y el receptor logran entenderse”, Rodríguez (2001, p.96). Cuando la comunicación efectiva funciona adecuadamente, posibilita la confianza, la efectividad, el respeto y el bienestar de todo el sistema organizacional.

Además, Rodríguez (2001, p.96) señala que esta efectividad sólo ocurre por lo general “con mayor facilidad en la comunicación cara a cara en que tanto el emisor como el receptor tienen la posibilidad de intercambiar sus puntos de vista, reafirmar sus mensajes”.

En cambio, la comunicación eficiente, “se refiere al logro de los objetivos con costos mínimos”, Rodríguez (2001, p.96). En este caso se utiliza la comunicación escrita la que llega a todo el personal de la organización y esta es la razón principal por la que se opta por una comunicación más eficiente (memos, circulares, entre otros).

“La comunicación eficiente no es necesariamente efectiva: no siempre los destinatarios de una circular la leen y, si lo hacen, no siempre la

interpretan en el sentido deseado por quien la envió, ni tampoco se muestran dispuestos a acatarla ", Rodríguez (2001, p.96).

Entonces Darío Rodríguez (2001, p.97) afirma que se habla de efectividad "cuando -a juicio del observador- las comunicaciones han sido entendidas y aceptadas por el receptor en el mismo sentido intentado por el emisor". Y se habla de eficiencia "cuando -a juicio del observador- se ha conseguido llegar al receptor con el costo mínimo".

### **1.4.1 La Comunicación No Verbal**

La Comunicación No Verbal se refiere a "todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales", señala Hunt (en McEntee, 1996, p.185). Una seña o señal se refiere a "un elemento del comportamiento y presencia de un organismo que es recibido por los órganos sensoriales de otro organismo y que afecta su comportamiento", manifiesta Argyle (en McEntee, 1996, p.186).

Por ello, debe considerarse que la Comunicación No Verbal no es un sistema aislado, sino que es parte de un sistema verbal y sirve para apoyarlo en varias formas dependiendo de la intención o del objetivo que tenga el emisor, (McEntee, 1996).

Para Flora Davis (1993, p.34) "uno de los problemas que surgen al tratar de interpretar el comportamiento no verbal, reside en la sorprendente complejidad de la comunicación humana".

Ekman (en McEntee, 1996, p.186) señala las funciones que tiene la Comunicación No Verbal (CNV):

- **Repetir:** En la comunicación no verbal, la fuente o emisor siempre repite lo que se ha dicho, cuando se da una orden a alguien y la cumple realizando la acción ordenada.
- **Sustituir:** En algunas ocasiones la CNV sustituye a la comunicación verbal.
- **Contradecir:** Cuando una conducta no verbal se contradice a una conducta verbal; es decir, cuando un emisor emite un discurso verbal que posee una determinada intención y su rostro muestra otra actitud diferente a sus palabras. Entonces, “ presenta un mensaje con su comunicación verbal y otro con la comunicación no verbal”, Ekman (en McEntee, 1996, p.187).
- **Complementar:** A veces las conductas no verbales complementan o amplían el mensaje verbal.
- **Acentuar:** Por lo general, los actos no verbales sirven como signos de exclamación.
- **Regular o controlar:** Generalmente, regulan el flujo de la conversación.

La Comunicación No Verbal es muy amplia, Duncan (en McEntee, 1996, p.186) entregó una lista de las modalidades de la comunicación no verbal que incluye:

- a) El movimiento corporal o la conducta kinésica, gestos u otros movimientos del cuerpo, incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular y la postura.
- b) El paralenguaje: Las vocalizaciones, ciertos sonidos no lingüísticos, como la risa y ciertas imperfecciones del habla, como pausas repentinas y repeticiones.

- c) La proxémica: La utilización del “espacio social y personal y la percepción que se tiene de éste”, Hall (1996, p.186). Flora Davis (1993, p. 112) señala que es “el estudio de cómo el hombre estructura inconscientemente el microespacio”.
- d) El uso de artefactos: tales como el vestuario y el arreglo personal, etc.

### **1.4.2 Las siete C (7 C) de una Buena Comunicación**

Scott Cutlip, Allen Center y Glen Broom en el libro *Relaciones Públicas Eficaces*, entregan siete categorías denominadas las siete C de la comunicación, que son la base de cualquier programa de comunicación que se aplica en una organización. Estas categorías son esenciales para que los mensajes que entrega la institución a sus públicos, sean eficaces y perfectamente comprendidos por ellos. Las siete C de la comunicación son:

#### **a. Credibilidad**

Consiste en el clima de confianza que la organización genera, a través de su accionar, lo cual refleja la fuerte intención de servir tanto a sus usuarios como a las instituciones asociadas. Según los autores Cutlip, Center y Broom (2001, p.508) “los receptores deben tener confianza en el emisor y tener buena consideración acerca de la competencia en la materia de la fuente”.

#### **b. Contexto**

Corresponde a la realidad y al entorno de la institución, los cuales deben ser coherentes con los lineamientos y objetivos de ésta. Según

Cutlip, Center y Broom (2001, p.508) "El contexto debe fomentar la participación y la reproducción. Debe confirmar, y no contradecir el mensaje"

### **c. Contenido**

El emisor de la organización debe configurar su mensaje de acuerdo al público al cual se dirige. Y para ello, tiene que adecuar el contenido, tanto en la significación como en la escala de valores del usuario de la institución."en general, las personas seleccionan aquellos ítems informativos que les ofrecen mayores recompensas" (Cutlip, Center y Broom, 2001, p.509).

### **d. Claridad**

El mensaje debe ser elaborado de la manera más simple posible. De tal modo que el significado de las palabras sea compartido por el emisor y el receptor de la institución. Los autores Cutlip, Center y Broom (2001, p.509) especifican que "una organización debe hablar al unísono, no a través de varias voces a la vez".

### **e. Continuidad y Consistencia**

Dado que la comunicación es un proceso continuo, necesita de la repetición para poder ser efectiva, de acuerdo con los objetivos de la institución. Asimismo, aquello que se comunica deber ser sólido y completo en términos comunicativos (Cutlip, Center y Broom, 2001).

#### **f. Canales de comunicación**

Para llegar de manera más efectiva a sus públicos específicos, la institución debe utilizar canales reconocidos y avalados por ellos (Cutlip, Center y Broom, 2001). Es decir "canales que los receptores utilicen y respeten" (Cutlip, Center y Broom, 2001, p.509).

#### **g. Capacidad del público**

Se refiere al esfuerzo que deben hacer los receptores para entender y comprender los mensajes que provienen de la institución. Mientras menos esfuerzo les tome comprender la información, más efectiva será la comunicación (Cutlip, Center y Broom, 2001).

### **1.5 Teorías de la Comunicación**

#### **1.5.1 El Pragmatismo de Charles Sanders Peirce**

Consiste en una corriente ideológica de gran influencia en el siglo XX, cuyos postulados- según Charles Sanders Peirce- se basan en la verdad, catalogándola como un bien en sí, única e invariable.

Peirce, (en Rodríguez M. y Opazo B., 2007, p.33) afirma que "toda acción humana racional se encuentra regida por juicios normativos, que dependen de la creencia del actor en la bondad de los mismos y dicha creencia es eminentemente social".

Darío Rodríguez M. y María Pilar Opazo B. (2007, p.34) señalan que "será la comunidad la que en el tiempo habrá de decidir lo que se considerará verdadero y lo que será entendido como falso, con lo cual – apunta Cornejo- Peirce se aleja de la centralización de la búsqueda de la verdad en un sujeto epistémico, postulando, en su lugar, una teoría de

la verdad como consenso social, en la cual la comunidad ocupa el lugar central”.

Peirce (en Rodríguez M. y Opazo B., 2007, p.33) explicó la máxima del pragmatismo. “Los elementos de todo concepto entran en el pensamiento lógico por la puerta de la percepción y salen por la puerta de la acción liberada, y todo lo que no pueda mostrar su pasaporte en ambas puertas han de ser detenido como no autorizado por la razón”.

### **1.5.2 Teoría de los Medios de Herbert Marshall McLuhan**

Marshall McLuhan es uno de los estudiosos de la comunicación que ha ejercido mayor influencia en la sociedad moderna, no solamente en lo teórico sino también a nivel popular.

En cuanto a su teoría de los medios, concede un papel importante a la tecnología y la reflexión que hace sobre el hombre en relación con la tecnología comunicativa. Define a los medios como una prolongación de una facultad o capacidad humana. No son necesariamente en el ámbito de la comunicación, sino que transforman las facultades y las capacidades humanas dando una duración, un ámbito, una velocidad y una amplitud.

McLuhan hace la distinción entre medios calientes, los cuales pueden crear una experiencia personal más intensa y medios fríos, los que son distantes y las experiencias son limitadas.

Sus características son las siguientes:

<b>Medio caliente</b>	<b>Medio frío</b>
Limitada participación personal	Fuerte participación personal
Escritura (permite análisis racional)	Oralidad
Radio (difunde sonidos y música)	Teléfono
Tipografía	Caricatura
Alfabeto Fonético	Diálogo
Cine	Escritura jeroglífica
Imprenta	Cubismo
Prensa	Electricidad
Fotografía	Televisión

Tabla N°2: Diferencias entre los medios calientes y medios fríos de McLuhan.

### 1.5.3 Teoría y Modelo de Herhard Maletzke

Este autor alemán formuló en 1963 un modelo considerado como uno de los más completos y complejos a la fecha. Esto se explica a través de seis diagramas, establecidos en las siguientes relaciones:

- Entre el emisor y el mensaje: se desarrolla alternativamente y se influyen recíprocamente. Hay que distinguir entre la producción del mensaje que está constituida por el proceso integral de su creación hasta que se vuelve realidad, siendo muy importante las intenciones del emisor y la presión que éste ejerce sobre él.
  
- Entre el emisor y el medio: es la influencia que el segundo ejerce sobre el primero, teniendo en cuenta los aspectos tecnológicos del proceso.
  
- Entre el emisor y el receptor: se pueden configurar de la siguiente forma:
  - a) Las funciones representativas del emisor, como también su posibilidad de actuar como líder grupal y de opinión.
  - b) La imagen del receptor en el emisor.
  - c) Los contactos espontáneos entre ambos.
  - d) La imagen del emisor en el receptor.
  - e) El estado de conciencia comunicativa, su forma de reaccionar según los medios, del receptor en relación con el emisor.

- f) Las relaciones emocionales del receptor frente al emisor.
  - g) El emisor como ejemplo a seguir.
  - h) Identificación entre ambos.
  - i) El prestigio, la credibilidad, la influencia, del emisor.
- 
- Entre mensaje y medio: esta relación es muy estrecha y están en función del emisor y del receptor.
  - Entre receptor y mensaje: se distingue entre las funciones del mensaje para el receptor y las de éste con el mensaje.
  - Entre receptor y medio: se distingue por una parte, entre los distintos tipos de medio y por la imagen que los mismos tienen para el receptor en materia de prestigio y credibilidad.

#### **1.5.4 Teoría del Interaccionismo Simbólico de Herbert Blumer**

Su mayor representante fue Herbert Blumer, quien postuló que los significados son productos sociales y verdaderas creaciones que nacen en las actividades recíprocas de personas interactuantes. Los hombres actúan de acuerdo al significado que las cosas tienen para ellos. El significado de las cosas surge de la interacción social.

El interaccionismo simbólico ve al significado como un producto que emerge en el proceso de interacción entre los individuos. El significado que tiene una cosa para una persona, se genera a partir de las formas en que otras personas actúan hacia ella y en relación con el objeto.

Aunque el significado de las cosas se crea en la interacción social y es derivado por la persona en dicha interacción, es errado pensar que el uso del significado por un individuo, sea sólo una aplicación de dicho significado. En lo práctico, el uso de los significados por una persona en su ejercicio involucra un proceso interpretativo. (Darío Rodríguez M. y María Pilar Opazo B. 2007).

Este proceso de interpretación según los autores Darío Rodríguez M. y María Pilar Opazo B. (2007, p.48) tiene dos etapas, una en la que "el actor interactúa consigo mismo, involucrándose en un proceso de comunicación consigo mismo, y otra, en la que el actor selecciona, chequea, suspende, reagrupa y transforma los significados a la luz de la situación en la que está ubicado y en la dirección de su acción".

En una organización, las comunicaciones se encuentran mediadas por los significados que los miembros dan a las cosas materiales- artefactos, oficinas, maquinarias, etc.; las inmateriales como los principios, valores, misión, visión y las sociales como los funcionarios, jefes, clientes, proveedores.

"Los significados pueden tener diverso origen: algunos son propios de interacciones ocurridas fuera de la organización. Cada miembro individual interpreta estos significados y al hacerlo, se apropia de ellos". (Darío Rodríguez M. y María Pilar Opazo B., 2007, p.49).

## **2. ORGANIZACIÓN**

### **2.1 Concepto**

Etimológicamente, según la RAE, el concepto de organización es la "acción y efecto de organizar u organizarse". Como segundo significado es "una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines".

Para la autora Annie Bartoli (1992, p.17), el concepto de organización en primera instancia significa "acción de organizar y conjunto organizado"; el segundo término a juicio de la autora ya representa a lo que se conoce como empresa en su generalidad, debido a que al mencionar el término conjunto se hace referencia a todos los componentes que están unidos para poder formar una organización.

Para otros autores, organización significa "la simple aplicación de esquemas informáticos o la concepción de flujos de materia, para otros engloba la definición del contenido de trabajo". (Bartoli, 1992, p.17).

L.U. Bertalanffy (en Bartoli, 1992, p. 17) sostiene que, "una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen", que lleva a recordar el concepto de sistema, que la RAE define como un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí y relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

Parsons (en Rodríguez, 2001, p.27) explica que "las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos".

Bernard (en Rodríguez, 2001, p.27) define a la organización "como sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas".

Luhmann (en Rodríguez, 2001, p.27) explica que "las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren y permanecen en ellas". Para la organización, desde el punto de vista de Luhmann, la sociedad es considerada un sistema mucho más amplio y que a la vez la delimita, en otras palabras, pone condiciones y se transforma en el entorno al cual se encuentra en constante adaptación.

Adalberto Chiavenato es otro autor que estudió las organizaciones, estableciendo "un perfil básico para una organización, la que declara, sólo existe cuando cumple tres condiciones esenciales: la primera que hayan personas capaces de comunicarse, la segunda que esas personas están dispuestas a actuar en forma conjunta, y la tercera, que esa acción se destine a obtener un objetivo común" Chiavenato (en Marcela Poblete, 2007, p. 37).

Darío Rodríguez (2001) formula además las que, a su juicio, son las características de las organizaciones:

- "Están definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios a fines" Rodríguez (2001, p.28). Por ello es que existe una clara definición del trabajo, que se realiza al interior de las organizaciones.
- Entre todos los puestos que ya están divididos, el poder también queda dividido de tal manera de facilitar la coordinación y el

control del cumplimiento de las diferentes obligaciones de cada trabajador.

- “También la comunicación queda canalizada en forma subordinada a la mejor y más eficiente manera de conseguir una adecuada coordinación de las actividades tendiente al logro de los fines”, Rodríguez (2001, p.29).
- Las organizaciones existen en un entorno, que es todo lo exterior a ellas, desde los clientes a las sociedades globales.
- Los miembros de una organización constituyen parte del entorno interno de ésta.

## **2.2 Teoría de la Organización**

Desde principios del siglo XX, a partir de las ideas de Frederick Taylor y Max Weber, se han desarrollado múltiples teorías y escuelas sobre el comportamiento organizacional (Fernández, 2002). Si bien, cada autor considera y clasifica, según su punto de vista, determinadas teorías; todos concuerdan en dos escuelas –la Clásica y la de Relaciones Humanas- que marcan el comienzo y desarrollo de la teoría organizacional. Asimismo, existe una tercera escuela -Teoría de los Sistemas- que, aunque no es abordada por todos los autores, se considera relevante para la comunicación en la organización.

### **2.2.1 La Escuela Clásica**

Según Gerald Goldhaber, el origen de esta teoría se encuentra en la administración científica la cual “describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del ‘premio y el castigo’, es decir “el hombre trabajaría al

máximo de su eficacia cuando se le ofreciese la suficiente motivación de dinero” (1998, p.39).

Otro aspecto de la administración científica lo aportó el fundador de este movimiento, Frederick Taylor (en Rodríguez, 2001, p.34), quien postuló que “no había trabajo humano, por sencillo que pareciera, que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado”. El ingeniero e inventor estadounidense estableció principios fundamentales tales como: la selección “científica” del personal de acuerdo a sus características físicas y psicológicas, la integración de las funciones mentales (que se relacionan con el plan de trabajo) y manuales (asociadas a la ejecución concreta del trabajo), las responsabilidades compartidas entre administradores y empleados, etc. (Fernández, 2002, p.22).

Henri Fayol también contribuyó a la teoría clásica. Este ingeniero y empresario francés “tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad” (Fernández, 2002, p.22). Para ello estableció una serie de principios, los cuales aún se aplican en algunas organizaciones, tales como: la división del trabajo, la disciplina, la jerarquización, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la unidad de dirección, entre otros. (Fernández, 2002). Otro aporte de Fayol a la escuela clásica, fue la clasificación de las funciones de una organización de manera racional, entre las que estableció las comerciales, técnicas, financieras, de contabilidad, administrativa, etc. (Rodríguez, 2001).

Para la mayoría de los autores, los estudios de Max Weber fueron cruciales en esta escuela, en especial su concepto de “burocracia”. Según Darío Rodríguez (2001, p.33), Weber postulaba que “las burocracias se encuentran organizadas de acuerdo a principios

racionales”, entre los que hallan: la división de funciones, la jerarquía en los puestos de la organización, la calificación técnica de la persona como criterio básico de admisión a la empresa, entre otros “elementos esenciales distintivos de esta forma ‘ideal’ de organización” (Fernández, 2002, p.21). Además Weber distinguió entre “autoridad inherente (poder tradicional, que puede haber sido ilegítimo) y autoridad legítima (ganada, respetada y establecida por normas racionales y legales)” (Goldhaber, 1998, p.40), la cual corresponde a la burocracia.

En definitiva, la escuela clásica enfatizaba “los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc.” (Fernández 2002, p.23). Este enfoque racional se tradujo en la especialización del trabajo, la excesiva jerarquía en las funciones, las reglas y procedimientos escritos, entre otros.

### **2.2.2 La Escuela de Relaciones Humanas**

Elton Mayo y un grupo de investigadores de Harvard Business School estudiaron las relaciones que se generaban entre la producción de los obreros y las condiciones laborales, pero no descubrieron ninguna relación entre ambas. Sin embargo, cuando estaban ejecutando un estudio sobre la intensidad de la luz, observaron (Goldhaber, 1998, p.47-48) “que incluso cuando las luces estaban prácticamente apagadas, la producción se incrementaba. Atribuyeron este efecto llamado ‘Efecto Hawthorne’, al hecho de que les estaban prestando atención a los obreros, incluso teniendo en cuenta que su atención producía un empeoramiento de las condiciones laborales”.

Este estudio marcó el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria, ya que se reunieron experiencias empíricas de estas variables como: actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales. Puesto que “ya no se podían ignorar los

sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado”, señala Goldhaber (1998, p.48).

La lógica de este método consistió en aumentar el interés por los trabajadores, haciendo que participaran más en la toma de decisiones de la organización y creando un ambiente de trabajo agradable para los obreros.

Por otro lado, luego de los trabajos de Mayo, el psicólogo A.H. Maslow (1943), propuso su pirámide de jerarquización de las necesidades humanas. Maslow sostenía que el comportamiento humano se impulsa por necesidades jerarquizadas en cinco niveles de modo descendentes:

5. Necesidades de realización personal
4. Necesidades de estima
3. Necesidades de pertenencia
2. Necesidades de seguridad
1. Necesidades fisiológicas fundamentales.

Además, Herzberg (en Annie Bartoli 1992, p.37) demostró que la motivación del hombre “depende de factores intrínsecos al trabajo (contenido, complejidad, grado de responsabilidad y realización de uno mismo) y de factores extrínsecos (higiene, seguridad, condiciones de trabajo)”.

En conclusión, esta escuela por primera vez enfocó sus esfuerzos y observaciones en el factor humano de las organizaciones, dándole a cada uno de los miembros del conjunto organizativo, la importancia correspondiente.

### **2.2.3 Teoría de los Sistemas**

Para Darío Rodríguez (2001, p.46) esta teoría es “un lenguaje común” que permite hacer coincidir los resultados de las tres vertientes fundamentales de la teoría organizacional –de Max Weber, de la Administración Científica y de las Relaciones Humanas- en “una corriente teórica compartida”.

Por otro lado, Goldhaber y Fernández consideran que esta teoría constituye una escuela propiamente tal de la teoría organizacional - Escuela de los Sistemas Sociales o la Teoría de los Sistemas- que tiene su lógica y conceptos fundamentales. Además, Fernández postula que, a diferencia de las Escuelas Clásica y de Relaciones Humanas, que estudian al área interna de la organización; la Teoría de los Sistemas se aboca a lo externo de la organización, es decir, a su relación con el entorno (Fernández, 2002).

Según Carlos Fernández (2002, p.28), “un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un ‘todo organizado’, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”. Por lo tanto, la lógica de esta teoría consiste en que “todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización” (Goldhaber, 1998, p.51).

Uno de los estudiosos que se encargaron de aplicar esta teoría a la realidad de las organizaciones fue E. Trist, quien postuló que “todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica, en cuanto a que tiene que usar recursos limitados; social, en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica porque utilizan técnicas y tecnológicos para llegar a ese fin”. Este autor agregó que “las fuerzas económicas, sociales y técnicas,

junto con sus posibles interacciones, deberán ser analizadas y estudiadas para medir sus efectos en la configuración de cualquier sistema" (Fernández, 2002, p.29). Además, Trist identificó "algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones" (Fernández, 2002, p.29), tales como la producción, el mantenimiento de la estructura, los subsistemas de "frontera" o de soporte a la producción (compras, selección de personal), entre otros.

Katz y Kahn también se encargaron de traer al ámbito organizacional la Teoría de los Sistemas, donde la organización se considera como un todo, "en que la realización de los fines es sólo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización". Para los autores "los cambios organizacionales son vistos como respuestas adaptativas ante amenazas al equilibrio organizacional" (Rodríguez, 2001, p.46-47).

De acuerdo a lo anterior, los estudiosos consideraron a la organización como un sistema abierto, es decir "aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual 'importa' energía para funcionar; la transforma internamente y 'exporta' algún producto, bien o servicio diferente" (Fernández, 2002, p.29).

Al aplicar la teoría de los sistemas a las organizaciones, Katz y Kahn establecieron "nueve elementos, presentes de una u otra manera en todo sistema abierto u organización" (Fernández, 2002, p.30).

Los elementos fundamentales de los sistemas abiertos son:

1. **Entrada:** O la energía importada del medio.
2. **Proceso:** La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio.
3. **Salida:** El elemento terminado es exportado al medio.
4. **Ciclos de eventos:** El intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo.
5. **Entropía negativa:** Si la entropía es el proceso natural de desorganización o degeneración, para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan (guardar para cuando se necesita evitar la entropía).
6. **Información:** A las organizaciones no sólo entran materias primas, sino información del medio que les permite planear. Además, una vez "exportado" el producto, la información vuelve a entrar en forma de "retroalimentación", fundamental para la evolución y el control organizacional.
7. **Estado de equilibrio:** La importancia de la energía necesaria para evitar la entropía negativa permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis).
8. **Diferenciación:** Las organizaciones se mueven hacia una diferencia (especialización de las funciones de sus partes, o subsistemas).
9. **Equifinalidad:** Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

Cuadro N°1: "Elementos fundamentales de los sistemas abiertos según Katz y Kahn".

### 2.3 Cultura Organizacional

La RAE establece que el significado de cultura es el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico". Como también "conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y

grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc". Y si se toma en cuenta el término cultura en un ámbito popular es un "conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo".

Por su parte, Carlos Fernández postula que "pueden considerarse como sistemas culturales una gran variedad de grupos y actividades: un país, una región, un hemisferio, un grupo primario, un partido político, una clase social o un grupo étnico, por poner algunos ejemplos" (2002, p.90), etc. En base a ello, una organización también puede ser un sistema cultural porque tiene "por un lado, valores y creencias, y por otro, una serie de manifestaciones culturales" (2002, p.90).

De allí que el autor defina la cultura organizacional como el "conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas" (2002, p.90).

En este ámbito, Annie Bartoli (1992, p.166) agrega un nuevo elemento al concepto, al expresar que "la historia de la empresa y las personalidades que la marcaron pueden aportar un primer dato cultural". Considerando esto, la autora postula que "la cultura de la empresa corresponde a esos valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades destacadas que por ella pasaron y sus profesiones" (Bartoli, 1992, p.138).

Por otro lado, Fernando Martín (1998, p.21), la denomina "cultura corporativa" y la define como "la filosofía y programa de actuación ligado a la estructura emocional de la institución o empresa". En otras

palabras, según el autor “es como un modelo que marca toda la forma de actuar y reaccionar, y de la que somos conscientes”.

Para Darío Rodríguez (2001, p.267), la cultura organizacional se define “como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional”. Además, él entrega una serie de características de la cultura organizacional que se derivan de su conceptualización y que se explican porque:

- a) Varía constantemente.
- b) Su cambio es imperceptible para quienes están dentro de ella.
- c) No puede ser cambiada por decreto.
- d) No es visible para quienes están dentro de ella.
- e) Se transmite a los nuevos miembros.
- f) Sólo puede ser vista en virtud a una intervención externa.
- g) Al ser hecha visible se abre paso a la posibilidad de su cambio, porque aparece en su contingencia, como selección entre posibilidades y no como la única ‘natural’ de ver las cosas.
- h) A pesar de lo anterior, el cambio no es fácil, porque aunque se vea como una selección entre posibilidades, la tendencia es a verla como ‘la mejor selección posible’.
- i) Aunque sea vista como ‘la mejor selección posible’, en la práctica sólo es ‘una selección posible’.

- j) Dado que la cultura es la explicación aceptada del estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiará también este estar en el mundo y, por consiguiente, las posibilidades que se abren y se cierran desde él” (Rodríguez, 2001, p.267-268).

Para Adler y Marquardt (2005, p.63), “los científicos sociales usan el nombre de ‘cultura organizacional’ para referirse a un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante”. Asimismo, según los autores “en el lenguaje cotidiano, cultura es la visión sobre ‘cómo son las cosas en este lugar’ ” (Adler y Marquardt, 2005, p.63).

Respecto a la relación que se da entre la cultura organizacional y la comunicación, Octave Gélinier (en Bartoli, 1992, p. 138-139) cree que “la comunicación profesional puede ganar en eficacia gracias a la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores”. Asimismo, la autora destaca estos elementos clave:

- “un conocimiento común de la empresa;
- una visión clara de los problemas a resolver;
- un savoir-faire común en cuanto a los métodos de trabajo;
- bases de un lenguaje común” (Bartoli, 1992, p.139).

Según Bartoli (1992, p.139) “estos elementos, que expresan un determinado contexto cultural homogéneo, facilitarán y harán más productiva la comunicación” que se da al interior de la organización.

La misma idea de relación directa entre cultura y comunicación propone Carlos Fernández (2002, p.91-92), quien postula que los valores y creencias organizacionales definen “lo que podría llamarse el ‘estilo’

comunicativo de la organización, y que la caracterizará como una cultura de 'contexto alto' o de 'contexto bajo', para usar los términos de Edward T. Hall". Fernández define estas culturas de la siguiente manera:

- **Contexto alto:** es aquella organización donde "los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente" (Fernández, 2002, p.92). Según Hall "una comunicación o un mensaje de contexto alto es aquél en que la mayor parte de la información está en el contexto físico, o bien, interiorizada en la persona, mientras que hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje" (Hall 1978, en Fernández, 2002, p. 92).
- **Contexto bajo:** corresponde a una organización donde "las personas son muy individualistas y están relativamente poco involucradas entre sí" (Fernández, 2002, p.92). Hall (en Fernández, 2002, p.92).expresa que en esta comunicación "la gran masa de información se vuelca en el código explícito".

Carlos Fernández (2002, p.92) llega a la conclusión que "una organización con una cultura fuerte, es decir, aceptada y expresada en la conducta cotidiana de la gente, es casi seguro que tendrá una comunicación de contexto alto".

De lo anterior, se concluye que mientras más fuerte, definida y reconocida por los integrantes de una organización sea su cultura y ello sea adecuadamente comunicado al exterior, más posibilidades tendrá la institución de lograr sus objetivos.

## **2.4 Comunicación Organizacional**

### **2.4.1 Importancia de la Comunicación en las organizaciones**

Para Gerald Goldhaber (1998, p.18), la mayoría de las personas son seres de organizaciones. El autor argumenta que los seres humanos, que viven en sociedad, pasan la mayor parte de su vida insertos en algún tipo de organización, desde aquella que constituye su trabajo hasta el grupo religioso al cual pertenecen.

La comunicación es un elemento primordial en cualquier tipo de organización, puesto que "sin ella, esos servicios, productos, actividades sociales,... no afectarían al entorno social o público objetivo al que pretende dirigirse" (Martín, 1998, p.21). De hecho, según Kreps "la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización" (en Egidos y Páez, 2000, p.4).

Según Egidos y Páez, "la comunicación permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia adentro y hacia afuera de los sistemas y subsistemas. Contribuye a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través de un conjunto de esfuerzos y acciones adaptativas tales como políticas, productos de comunicación, etc." (2000, p.5)

En consecuencia, tal como lo afirma Darío Rodríguez "precisamente por la importancia que tienen las comunicaciones en los sistemas

organizacionales es que los problemas comunicacionales son tan fuertemente resentidos" (2001, p.155).

Cuando se logra controlar las acciones comunicativas -al menos la mayor cantidad posible- en una organización, automáticamente se consigue "el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad" (Rodríguez, 2001, p.156), lo cual facilita el cumplimiento de los objetivos de esa organización.

Es por ello que, los distintos autores manifiestan que la comunicación en la organización no ocurre por azar, sino que está dada por las relaciones que se generan al interior de la misma.

En este sentido, resulta necesario en cada organización, tener un sistema que permita evitar y solucionar los errores que ocurren normalmente a nivel comunicacional. En otras palabras, "estar constantemente luchando contra las tendencias entrópicas para tener lugar, y así contribuir a la organización de las relaciones sociales" (Rodríguez, 2001, p.157).

Según Carlos Fernández (2002, p.13), estos "programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas".

Por todo lo anterior, como afirma Martín, en toda organización "se observa la necesidad urgente de incorporar dentro de su estructura, un Gabinete o Departamento, que gracias a la labor dirigente del Profesional de la Comunicación: Crea, coordina, analiza, desarrolla, difunde y controla todas y cada una de las acciones de gestión informativa interna y externa, que esa empresa o institución

(organización) necesita comunicar a sus diferentes públicos a través de los Medios de Comunicación..." (Martin, 1998, p. 17).

### **2.4.2 Comunicación en la Organización**

Según Annie Bartoli (1992, p.126), "la organización que pretende ser comunicante debe presentar determinadas características:

- *abierta*, para comunicar con el exterior (medio), en emisión y recepción interactivas;
- *evolutiva*, es decir ni rutinaria, ni excesivamente formalista para manejar la evolución y lo imprevisto;
- *flexible*, para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal;
- con *finalidad explícita*, para proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal;
- *responsabilizante* para todos con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información;
- *energética*, para crear por sí misma, mediante información, formación y comunicación, potencialidades internas y para saber llevarlas a la práctica".

Esta concepción de la organización como un sistema, exige una integración de todas las personas que forman parte de la organización, como los componentes de un sistema; no da lugar a la burocracia ni a las organizaciones rígidas (Bartoli, 1992).

Asimismo, Bartoli (1992, p.127) afirma que “para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe presentar las siguientes características:

- debe tener una *finalidad*, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto;
- debe ser *multidireccional*, es decir, de arriba hacia abajo de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.;
- debe estar *instrumentada* y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos;
- debe estar *adaptada* integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio;
- debe ser flexible, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan”.

### **2.4.3 Redes de Comunicación en la organización**

Dado que la comunicación es un elemento determinante en el desarrollo de toda organización, la mayoría de las organizaciones requieren un sistema capaz de administrar la información que fluye entre sus miembros. (Adler y Marquardt, 2005).

Dicho sistema, según Adler y Marquardt, corresponde a las redes de comunicación y consiste en “patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de los cuales la información fluye en una organización” (2005, p.14).

Los autores afirman que existen dos tipos de redes de comunicación en una organización:

- **Redes formales**

Según Adler y Marquardt, éstas son “sistemas diseñados por la gerencia que dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea” (2005, p.14). Para graficar estas redes, los autores consideran que la forma más común es un organigrama, ya que “estos proporcionan líneas claras de quién es responsable de una tarea dada”.

Adler y Marquardt coinciden con Bartoli en cuanto a que para estar organizada, la comunicación debe ser multidireccional. De ahí que surgen las distintas maneras en que la comunicación puede fluir en una organización:

- **Comunicación descendente:** “Se presenta siempre que los superiores envían mensajes a sus subordinados” (Adler y Marquardt, 2005, p.15).
- **Comunicación ascendente:** corresponde “a la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores” (Adler y Marquardt, 2005, p.16).
- **Comunicación horizontal:** “a veces se llama comunicación lateral y está compuesta por mensajes entre individuos que tienen el mismo poder”. Según los autores, en los casos que más se evidencia esta forma de comunicación es “entre personas de la misma división de una empresa”, también puede ocurrir “entre miembros de distintas áreas, por ejemplo, cuando de contabilidad

se llama a mantenimiento para la reparación de una máquina”  
(Adler y Marquardt, 2005, p.18).

Complementando el estudio de la comunicación en las organizaciones,  
Adler y Marquardt elaboraron la siguiente tabla:

## Tipos de comunicación formal en las organizaciones

	<b>Comunicación Descendente</b>	<b>Comunicación Ascendente</b>	<b>Comunicación Horizontal (lateral)</b>
<b>Definición</b>	Superior a subordinado.	Subordinado a superior.	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos.
<b>Tipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucciones del trabajo.</li> <li>- Lógica del trabajo</li> <li>- Procedimientos y prácticas organizacionales.</li> <li>- Retroalimentación a sus subordinados.</li> <li>- Adoctrinamiento de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo que están haciendo los subordinados.</li> <li>- Problemas laborales sin resolver.</li> <li>- Sugerencias para mejorar.</li> <li>- Lo que sienten los subordinados acerca del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar tareas.</li> <li>- Resolver problemas.</li> <li>- Compartir información.</li> <li>- Manejar conflictos.</li> <li>- Crear afinidad.</li> </ul>

	cultura en la organización.	trabajo y los compañeros.	
<b>Posibles beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenir/corregir errores de los empleados.</li> <li>- Mayor satisfacción con el trabajo.</li> <li>- Mejor estado de ánimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos.</li> <li>- Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones.</li> <li>- Mayor entendimiento de la misión de la organización.</li> </ul>
<b>Posibles problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensajes insuficientes o poco claros.</li> <li>- Exceso de mensajes.</li> <li>- Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia.</li> <li>- Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas.</li> <li>- La especialización dificulta la comprensión.</li> <li>- El exceso de información desalienta los contactos.</li> <li>- Las barreras físicas desalientan el contacto.</li> <li>- Falta de motivación.</li> </ul>

Tabla N°3: Tipos de comunicación formal en las organizaciones según Adler y Marquardt.

- **Redes informales**

Según Adler y Marquardt corresponden a “patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional” (2005, p.19). Los autores afirman que estas redes están lejos de las relaciones formales comunicativas de la organización, de hecho “más allá de cualquier especie de conexión empresarial, la gente se conecta entre sí por medio de redes individuales informales, amigos, vecinos, miembros de la familia de toda clase” (Adler y Marquardt, 2005, p.19). Según los autores, la importancia de este tipo de redes está dada por su rapidez, puesto que “al igual que el sistema nervioso humano, las redes informales son más veloces” (Adler y Marquardt, 2005, p.21); y también por su confiabilidad.

Estas redes informales cumplen funciones relevantes para la organización según Adler y Marquardt (2005, p.21) y son las siguientes:

- *Confirmar*. Ocurre cuando “las comunicaciones informales ratifican los mensajes formales”.
- *Expandir*. Tiene lugar cuando “la comunicación informal llena las lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos”.
- *Acelerar*. Ocurre cuando “las redes informales entregan los mensajes con antelación a los canales oficiales”.
- *Contradecir*. A través de la entrega de mensajes distintos a los que entregan las fuentes formales, “las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales”.

- *Circunvalar*. "Los contactos informales a veces le ayudan a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo".
- *Complementar*. "A veces hasta la gerencia sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal"

#### **2.4.4 Canales de Comunicación en la Organización**

Según Adler y Marquardt, decidir qué canal de comunicación es el más adecuado para utilizar en una organización "no es un asunto trivial" (2005, p.24). Para ello, estos autores entregan los pro y los contra de las dos formas principales de comunicación:

- **Comunicación frente a frente**

Según los estudiosos, su ventaja principal es la velocidad, puesto que requiere poco tiempo entre "la transmisión de un mensaje y su recepción" (Adler y Marquardt, 2005, p.25).

Otra ventaja de esta comunicación es el control que otorga, ya que "a través del contacto personal usted tendrá mucha mayor autoridad sobre la atención del receptor" (Adler y Marquardt, 2005, p.25).

Además, Adler y Marquardt expresan que la comunicación frente a frente "permite la retroalimentación inmediata" lo cual se ve concretamente "cuando usted habla directamente ante uno o más oyentes, puede responder a sus preguntas tan pronto como surgen; puede volver a plantear el mismo asunto o volver a elaborarlo cuando parecen confundidos". (2005, p.25).

Finalmente, este tipo de comunicación tiene la ventaja de calidad personal, “nada sustituye un apretón de manos, ir a comer, o ver la mirada del interlocutor” (Dan Baille gerente corporativo de Block Drug Co., en Adler y Marquardt, 2005, p.25).

Sin embargo, el principal inconveniente de la comunicación frente a frente es la dificultad para programar los encuentros, “a veces, cuando los comunicadores están en el mismo edificio, programar una junta puede ser difícil y frustrante” (Adler y Marquardt, 2005, p.25).

- **Comunicación escrita**

La primera ventaja de esta forma de comunicación es su permanencia, “cuando sus palabras se imprimen en papel, serán guardadas para referencias futuras, para su deleite, o, incluso, para su interminable vergüenza y malestar” (Adler y Marquardt, 2005, p.27).

Otra característica de la comunicación escrita es que “suele ser más fácil de entender que la hablada” (Adler y Marquardt, 2005, p.28). Según los autores, los receptores tienen la posibilidad de releer el documento para poder comprenderlo.

Asimismo, los autores postulan que esta comunicación tiene la ventaja que el emisor puede componerla “por adelantado”, es decir “puede tardar todo el tiempo que necesite para dar forma al mensaje como lo desea” (Adler y Marquardt, 2005, p.28). De esta manera, puede adecuarlo mejor a su público y así cumplir sus objetivos.

### 2.4.5 Concepto de Comunicación Organizacional

Egidios y Páez postulan que existen varios enfoques y, en definitiva, maneras de explicar el proceso de comunicación que se da al interior de las organizaciones. Estas formas “consideran diversos aspectos, componentes, características y denominan a esos procesos de diferentes maneras: comunicación organizacional, comunicación como función básica de las RR.PP., comunicación corporativa, entre otros” (2000, p.4).

Una posible explicación a lo anterior la otorga Carlos Fernández (2002, p.11) quien asegura que “la comunicación organizacional sigue siendo un tema de controversia”, esto se debe a que las personas lo estudian desde distintos puntos de vista. En base a esto, Fernández postula que existen tres formas distintas de ver la comunicación organizacional:

- **Como un fenómeno:** desde donde se entiende la comunicación organizacional como el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (2002, p.11).
- **Como una disciplina:** “Cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio” (2002, p.12).
- **Como un conjunto de técnicas y actividades:** las cuales están “encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello

con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos” (2002, p.12).

Desde el último enfoque mencionado, la comunicación se divide en:

- **Comunicación Interna:** “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Fernández 2002, p.12).
- **Comunicación Externa:** “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Fernández 2002, p.12).

Las tres formas de entender la Comunicación Organizacional, tanto como fenómeno, disciplina y técnica, se reflejan en los diversos conceptos que entregan otros autores sobre el mismo tema.

Para Goldhaber (1998, p.23), la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Por su parte, Andrade define la comunicación empresarial e institucional como “el conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos” (en Martín, 1998, p.22). Esto se enmarca dentro del enfoque de la comunicación organizacional como un fenómeno.

Por otro lado, Martín (1998, p.23) llega a la conclusión que este tipo de comunicación corresponde a “la creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afectan a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los Medios de Comunicación”. Desde este punto de vista, el autor postula que la comunicación empresarial e institucional “se plantea el objetivo de aportar al público o al cliente, al que se dirige, una serie de conocimientos internos y externos de la institución o empresa, de sus productos, servicios...” (Martín, 1998, p.23).

Para la Comisión Internacional para el Estudio de los Problemas de la Comunicación en la Sociedad Moderna, “conocida de ordinario por sus siglas en francés, CIC” (MacBride, 1980, p.13), “la comunicación institucional es el sistema de intercambio de datos, información, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales por un lado, y su público real y virtual por el otro”. (UNESCO, 1978, en Egidos y Páez, 2000, p.6).

A partir de la definición anterior, María Luisa Muriel y Gilda Rotta definen la comunicación institucional “como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional” (Muriel y Rotta, 1980, en Egidos y Páez, 2000, p.6)

Cees B.M. Van Riel estudia la comunicación organizacional desde un enfoque distinto a las tres miradas postuladas por Carlos Fernández. Este autor inserta el concepto de “Comunicación Organizativa” dentro de los tres tipos de Comunicación Corporativa (comunicación de dirección,

comunicación de marketing y comunicación organizativa) y la define como aquella que “incluye a las relaciones públicas, las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna” (Van riel, 1997, p.12).

Sin embargo, Van Riel coincide con Fernández y los otros autores en que “toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados ‘públicos objetivos’, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente” (1997, p.12).

Francois Eldin también enfatiza este punto expresando que resulta crucial “identificar los actores que se ven involucrados en la organización, que van desde la empresa como persona jurídica, pasando por los clientes y las distintas organizaciones, hasta llegar a los medios y a la opinión pública” (en Egidos y Páez, 2000, p.2).

Pascale Weil justifica esta atención a los públicos objetivos por parte de la organización, postulando que la comunicación institucional se dirige a “modificar comportamientos, actitudes o conseguir adhesiones” y, de hecho, “el objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer la voluntad de la empresa de ser una colectividad que se dirige a su entorno y suscitar la adhesión a su proyecto” (en Egidos y Páez, 2000, p.2).

Así se concluye que los estudiosos de la Comunicación Organizacional, coinciden que esta disciplina presenta diversos aspectos a considerar, tales como el hecho que la comunicación sea el componente fundamental de toda empresa o institución y que de ella depende, directa o indirectamente, el logro de sus objetivos.

### **3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **3.1 Concepto**

Según la RAE, la palabra estratégica es “dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc. De importancia decisiva para el desarrollo de algo”.

Para Quinn (en Francisco Garrido, 2001, p.82) “estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la consecuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”. Por otro lado, Mintzberg (Garrido, 2001, p.82) “pauta o patrón en el flujo de decisiones”, por lo que se puede considerar entonces como un proceso planificado.

En cambio, Tironi y Cavallo (2004, p.27) piensan que “comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos”.

Francisco Garrido (2001, p.95) define la estrategia de comunicación como “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conformes a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”.

Mientras que Hax y Majfuf (en Garrido, 2001, p.84-85) entregan una serie de definiciones comunes del concepto de estrategia desde el punto de vista comunicacional:

- “La estrategia será un patrón de decisiones”, Garrido (2001, p.84) y éste debe ser coherente con los objetivos y lineamientos de la institución.
- “El elemento de determinación de los objetivos a largo plazo”, Garrido (2001, p.84).
- La estrategia se convierte en “un selector de negocios de la organización, es una especie de paradigma que imprime un avanzar a la empresa en el que ella escoge y opta por ciertos espacios y nichos de mercados”, Garrido (2001, p.84). Cuando la estrategia está siendo utilizada para cambiar el comportamiento de la organización, ocasiona una diferencia del resto, que beneficia la imagen de la institución.
- Otro factor de la estrategia es la “búsqueda para lograr una ventaja sostenible a largo plazo, respondiendo a sus posibilidades y a las señales del entorno”, Garrido (2001, p.85). Es por ello que la institución debe pensar en su comunicación en un largo plazo, ya que las estrategias que emplee serán las que logre posicionar la imagen de esta por sobre las demás instituciones.
- Y “la estrategia está orientada hacia la definición de posibilidades de rentabilidad propuesta”, Garrido (2001, p.85), debido a que la comunicación de la empresa o institución tiene que estar orientada a su rentabilidad sea económica como social.

La tarea esencial de la comunicación estratégica en palabras de Tironi y Cavallo (2004, p.27) “es proyectar la identidad de las organizaciones en un imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo”, o sea que esta comunicación actúa para reunir y crear prestigio, como generar credibilidad que toda organización

necesita para lograr sus propósitos. Además otra de sus tareas "es definir los objetivos que las acciones de relaciones públicas persiguen, y cómo se integran en una estrategia más global". Tironi y Cavallo (2004, p.35).

## **3.2 Componentes de la Comunicación Estratégica**

### **3.2.1 Directriz teórica**

Al tratar de comprender la estrategia de comunicación como una orientación teórica hecha para un largo plazo, "podemos entender también cómo dependerá de nuestra capacidad de indagación, diagnóstico y análisis, así como de las competencias prácticas que poseamos", Garrido (2001, p.87). En otras palabras, la solución intelectual que se puede construir para dar forma a la estrategia.

### **3.2.2 Carácter normativo y unificador**

Dentro de la estrategia de comunicación existe un componente normativo y unificador. El primero puede definirse como "aquel que busca evitar la entropía en la implementación de soluciones, o en la utilización de elementos simbólicos de la empresa", Garrido (2001, p.87). El segundo es "el cauce central en el que buscamos enraizar el discurso de nuestra empresa; es decir, aquel elemento de coherencia que buscamos cada uno de los mensajes y acciones que emprenderemos conforme a los objetivos de largo plazo".

### **3.2.3 Pensamiento de largo plazo**

"La estrategia de comunicación es un inductor de la naturaleza de largo plazo en la que se desarrolla la imagen de la empresa", Garrido (2001, p.87) y esta imagen se construye en base a la relación que posee la institución con la sociedad.

### **3.2.4 Responsabilidades y propósitos a todo nivel**

La estrategia de comunicación define responsabilidades y propósitos, porque ella es “un constructo teórico que se define en torno a la obtención de objetivos y deberá contar con el concurso de quienes estén involucrados directa o indirectamente con la consecución de metas”, Garrido (2001, p.88).

Además, Garrido (2001, p.89) agrega que “la estrategia de comunicación será un soporte que buscará unificar recursos de la compañía con arreglo a objetivos. Ella buscará organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como recurso vital de la organización para orientarlas hacia metas comunes”.

Sin embargo, el autor explica que no todos los trabajadores de una organización sentirán que son partícipes activos en el proceso de comunicación. Carpiotti (en Garrido, 2001, p.89) en este aspecto, señala que “los departamentos que no son de comunicación en la empresa, sienten que no trabajan para la imagen (...), que nada tiene que ver con la imagen y no saben nada-o no quieren saber- de la imagen”. Es por ello, que la comunicación estratégica debe buscar una idea eje para la comunicación que, en palabras de Garrido (2001, p.89), es un “concepto integral de desarrollo. En tal sentido, la construcción de la estrategia al involucrar a distintos miembros de la empresa constituye un escenario de encuentro, una oportunidad de interacción más cercana entre sus componentes y en cierto modo, una creación colectiva”; que se valoriza por ser una instancia de aprendizaje para cada uno de los individuos que conforman la institución.

Por otra parte, la implementación de una estrategia de comunicación siempre será el motor de cambios en la gestión de las comunicaciones y

que se expresan en cuestiones muy concretas como señala Garrido (2001, p. 95), que son las siguientes:

- “ Estará centrada en el receptor
- Hará coherente e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación.
- Definirá objetivos, responsabilidades y plazo.
- Normativizará acciones, tácticas y campañas que aborda, en búsqueda del logro de los objetivos a largo plazo.
- Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades
- Tenderá a la creatividad e innovación”.

Por ende, la comunicación estratégica es una forma en la cual la organización puede reformular su identidad, con el fin de mejorar su imagen ante su entorno.

### **3.3 Identidad e imagen de la Organización**

Para la RAE, la identidad es un “conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”.

Eugenio Tironi (2004, p.70) ve la identidad como un proceso, expresando que “es un concepto de emisión o transmisión. Refleja simultáneamente dos cosas: la constitución de una organización, con todos los rasgos que le dan carácter de tal, y la manera en que ella se concibe y se ve a sí misma, incluyendo la manera en que desea ser percibida por sus audiencias relevantes”.

Por otro lado, Fernando Martín (1998, p. 23) deja de lado la percepción que tiene organización de sí misma, considerando sólo "lo que es". De esta manera, define la identidad corporativa "como el sistema de signos, formas, colores,... en sí un concepto que transporta ideas, impresiones psicológicas y una alta capacidad de memorización, acerca de la personalidad de una empresa o institución".

Cabe considerar que, el concepto de identidad abarca lo que es la organización en sí, la forma en que la conciben las personas que trabajan al interior de ella y cómo desean que ésta sea percibida por sus públicos.

La identidad posee una estrecha relación con la cultura de la organización puesto que "se emplaza en la mente de las personas que forman la organización; está presente en su historia, prácticas, hábitos y costumbres, estilos de funcionamiento, líderes formales e informales, productos o servicios, arquitectura de instalaciones y vestimenta de funcionarios; y está latente en sus proyectos y proyecciones, sueños y metas. A todo esto se le da el nombre de 'cultura organizacional': allí vive y se genera la identidad de una organización" (Tironi, 2004, p.70-71).

En cuanto a la imagen, la RAE la define como una "figura, representación, semejanza y apariencia de algo", también se aborda desde una perspectiva social, considerándola como "un conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad".

Al contrario de la identidad, "la imagen es un concepto de recepción. Es decir, indica la forma en que una organización es percibida por su entorno o sus audiencias" (Tironi, 2004, p.69). Según Tironi, "esta percepción es en parte generada por su comunicación, y en parte por el modo en que ésta es filtrada o decodificada por sus públicos".

Por su parte, Martín (1998, p.23) define "la imagen corporativa o pública como la percepción no palpable de esa identidad real que se transmite". Por lo tanto, para tener una imagen apropiada que le permita cumplir sus objetivos, la organización requiere una comunicación adecuada de su identidad y una cuidadosa consideración de los aspectos psicológicos, sociales y culturales que rodean a los públicos a los cuales se dirige.

Al respecto, Tironi (2004, p.69) afirma que, "cada individuo fabrica su propia imagen a partir de la información que recibe". El autor postula que "la gestión de imagen es una labor constante y sutil, que requiere mantener una extraordinaria sensibilidad hacia dos aspectos:

- Las circunstancias que rodean a las audiencias hacia las que se dirige la comunicación; y
- La congruencia entre imagen e identidad. Nunca hay que olvidar que esta última es el soporte final de toda imagen, que su evolución es lenta, y que su naturaleza es frágil" (Tironi, 2004, p.70).

En cuanto a la congruencia que señala, Tironi (2004, p.70) enfatiza que "la imagen de toda entidad se sostiene en su identidad: no existe sin ella". En consecuencia, "ningún cambio de imagen puede tener éxito precedido, o cuando menos acompañado por un cambio de identidad" (2004, p.71). Por lo tanto, como expresa Tironi, la identidad e imagen organizacional son elementos interdependientes y en la medida que mejor se trabaje su dinámica, mediante la comunicación estratégica, con mayor facilidad se lograrán los cambios necesarios para el éxito de una empresa o institución.

### 3.4 Opinión Pública

Según la RAE, la palabra opinión corresponde a un "dictamen o juicio que se forma de algo cuestionable", así como también a la "fama o concepto en que se tiene a alguien o algo". En cuanto al concepto de pública (o), la Academia establece que es lo "notorio, patente, manifiesto, visto o sabido por todos".

En la actualidad, el concepto de opinión pública se ha fortalecido debido a la mayor cantidad de medios de comunicación existentes, "la opinión pública nunca había sido más poderosa, más fragmentada, más volátil y más explotada y manipulada", (Cutlip y Center, 2001, p.326).

Según Cutlip y Center (2001, p.328), la opinión pública es "el conjunto de opiniones individuales sobre un asunto determinado. Sin embargo, este enfoque es de 'acuerdo individual' omite el hecho que sea pública. Este fenómeno de individualidad que denota esta definición para los autores puede o no "representar el consenso o el 'pensamiento común', que más bien representa el tipo de opiniones que se forman por la discusión pública entre quienes comparten un 'sentimiento de comunidad".

Por otro lado, Edmundo González Llaca (Marcela Poblete, 2008, Apuntes Curso Comunicaciones Institucionales II) postula que "la opinión pública es la adhesión implícita o explícita de la mayor parte de los miembros de una clase social a una alternativa propuesta por sus líderes y/o por los Medios de Comunicación, en relación de un asunto cuyo tema es de interés general y promueve controversia".

Para Frasier Cietel (Marcela Poblete, 2008, Curso Comunicaciones Institucionales II) es el "conjunto de muchas opiniones individuales sobre un determinado tema que afecta a un grupo de personas".

Según Muriel y Rota (Marcela Poblete, 2008, Curso Comunicaciones Institucionales II) “es el conjunto o agregado de las opiniones individuales respecto a un tema de interés general”.

Todos los autores coinciden en el carácter colectivo de la opinión pública, a pesar de abarcar un conjunto de opiniones individuales. Cabe destacar que “una simple mayoría de opinión es insuficiente para crear opinión pública” (Marcela Poblete, 2008, Curso Comunicaciones Institucionales II), pues tiene que haber un consenso entre las personas.

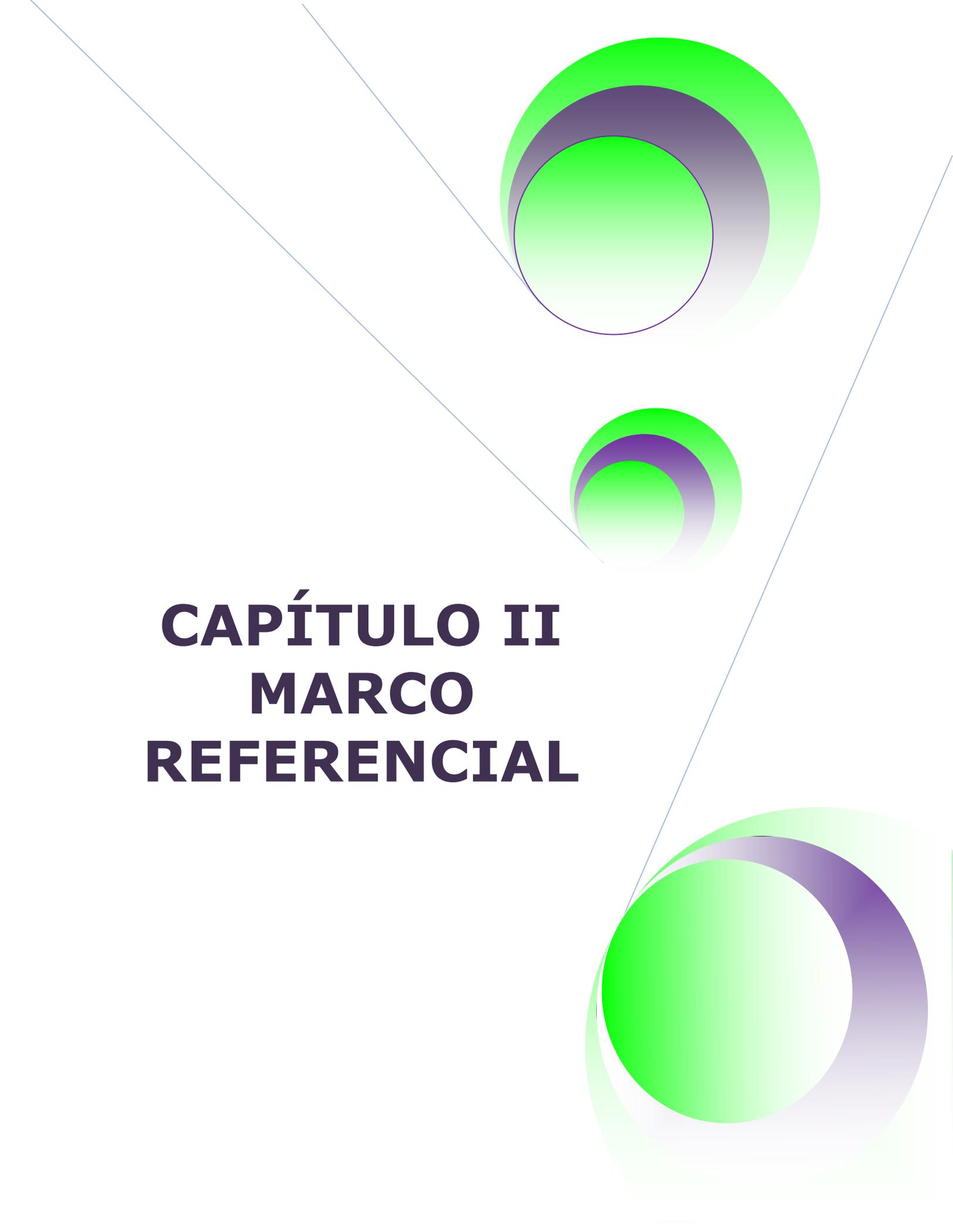
Según los apuntes del curso de Comunicación Institucional II (Poblete, 2008), el proceso de formación pública abarca diversas etapas:

1. Existencia de un hecho A y el conocimiento del mismo.
2. Reacción frente al hecho A, de líderes, grupos económicos y políticos.
3. Grupos que habían quedado al margen por diversas razones, reclaman su lugar en la opinión pública.
4. Emergen opiniones distintas que se dan a conocer públicamente.
5. Surgen declaraciones de persuasión.
6. Se decanta la información del entorno.
7. Se define una opinión pública, sobre el tema o hecho en cuestión.

En la práctica, los investigadores deben congelar el proceso de la opinión pública, con el fin de poder medir, describir y comparar el fenómeno que Cutlip y Center denominan “instantáneas” que son:

- **La orientación:** en su interpretación más simple se transforma en una respuesta de sí o no, en una encuesta y si la tomamos de una forma más compleja según Cutlip y Center (2001, p.328) "indica la cualidad evaluativa, que nos da el tipo de predisposición 'positiva-neutra-negativa, 'a favor-en contra- indeciso' o 'pro-contra-depende'".
- **La medición de la intensidad:** "indica la fuerza con la que el público defiende sus opiniones, independientemente de la orientación". (Cutlip y Center, 2001, p. 328).
- **La estabilidad:** la cual mide el tiempo en el que los individuos encuestados mantienen la misma orientación e intensidad de sentimientos a un determinado tema.
- **El apoyo a la información:** se considera los conocimientos de los individuos sobre el objeto de la opinión. Esta es una variable por la cual la orientación y la estabilidad están sujetas a cambios repentinos entre las opiniones de los sujetos.
- **La medición del apoyo social:** "proporciona evidencias sobre el grado en que las personas piensan que sus opiniones son compartidas por los demás en su medio social", (Cutlip y Center, 2001, p.330).

Cutlip y Center (2001, p.331) concluyen que "describir, y comprender la opinión pública requiere de mayor sensibilidad de medición y profundidad que las simples respuestas sí o no, utilizadas habitualmente en las encuestas telefónicas. La opinión pública refleja un proceso dinámico de comunicación interpersonal y mediática sobre asuntos que afectan a grupos de personas o colectividades que tienen la capacidad de actuar de formas similares".

The page features a decorative graphic consisting of three overlapping circles in shades of green and purple, arranged vertically. Two thin blue lines intersect at the top center, forming a V-shape that frames the circles. The text is centered in the lower half of the page.

# **CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL**

## **1. Derechos de la Infancia**

### **1.1 Nivel internacional**

Los primeros antecedentes históricos sobre el interés mundial por la infancia, se encuentran a fines de la primera guerra mundial. Durante el período, surgieron nuevos organismos que se enfocaron en los derechos humanos. Algunos de éstos incluyeron en sus convenios derechos relacionados con la infancia, como el caso de la Oficina Internacional del Trabajo, que elaboró en 1919, el Convenio sobre el trabajo nocturno de los menores (UNICEF, 2009).

Según la UNICEF (2009, p.4), "la primera conceptualización formal de los derechos de la infancia por parte de estas organizaciones internacionales" se encuentra en la organización Save the Children fundada por Eglantyne Jebb. Con el propósito de ayudar a aquellos niños que, como resultado de la Primera Guerra Mundial, habían sido esparcidos por Europa (Save the Children, 2011), esta profesora creó en Inglaterra en 1919 el fondo Save the Children. Al año siguiente, se fundó la Unión Internacional Save the Children en Ginebra, con el objeto de conseguir recursos económicos para ayudar a los infantes afectados por los conflictos bélicos internacionales (UNICEF, 2009).

Save the Children redactó un documento en el que, según la ONU (2009, p.4) "se reivindicaron los derechos de la infancia" y gracias a la Liga de las Naciones se convirtió en la Declaración de Ginebra de 1924 sobre los Derechos del Niño. Esta declaración contenía cinco principios: "dar carácter prioritario al derecho de la infancia a disponer de los medios necesarios para alcanzar el desarrollo material y espiritual; ayudar a los niños y niñas hambrientos, enfermos, discapacitados, huérfanos o en contacto con la ley; prestar asistencia prioritaria en tiempos de peligro; proteger a los niños y niñas contra la explotación, y

ofrecerles una educación orientada a la vida en sociedad” (UNICEF, 2009, p.4). Este documento se considera el “antecedente histórico inmediato de la actual Convención sobre los Derechos del Niño” (Save the Children, 2011).

Durante 1946, terminada la Segunda Guerra Mundial y luego de la creación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Unión Internacional de Protección de la Infancia (UIPI) “instó a las Naciones Unidas a que prestara su respaldo a la declaración de Ginebra” (UNICEF, 2009, p.5). La UIPI correspondía a una alianza entre la Unión Internacional Save the Children y la International Association for Child Welfare (UNICEF, 2009).

Sin embargo, como afirma la UNICEF, la ONU estaba más enfocada en elaborar los principios universales de la Declaración de los Derechos Humanos de 1948, que de otros asuntos. Por ello, la UIPI se encargó de redactar el nuevo documento correspondiente a los derechos de la infancia, actualizando la declaración que ya existía y manteniendo el principio que establece que “la humanidad le debe al niño lo mejor que puede darle” (UNICEF, 2009).

El 20 de noviembre de 1959, la ONU estableció su declaración de los derechos de la infancia, llamada Declaración de los Derechos del Niño. Cabe destacar que este documento de 10 derechos “no constituía una obligación legal para aquellos países que la firmaran” (Unicef Chile). En base a su preámbulo “considerando que el niño, por su falta de madurez física y mental, necesita protección y cuidado especiales, incluso la debida protección legal, tanto antes como después del nacimiento,” (Pacheco, 2000, p.563), esta declaración postulaba que la Asamblea General “insta a los padres, a los hombres y mujeres individualmente y a las organizaciones particulares, autoridades locales y gobiernos

nacionales a que reconozcan estos derechos y luchen por su observancia con medidas legislativas y de otra índole adoptadas progresivamente” (Pacheco, 2000, p.564).

Cabe destacar que, para la UNICEF, la relevancia del apoyo de la Asamblea General radicaba en la necesidad de “considerar los derechos de la infancia por separado, en lugar de asumir que se abordarían en el amplio contexto de los instrumentos internacionales sobre derechos humanos” (2009, p.5). A pesar que la Declaración de los Derechos del Niño enfatizaba el bienestar en términos emocionales de los infantes y adolescentes, la declaración adoptada por la ONU se enfocaba más en “salvaguardar y proteger a la infancia, pero haciendo poco hincapié en potenciar su autonomía” (UNICEF, 2009, p.5)

Entre las décadas de 1960 y 1970, según la UNICEF (2009) la mayor parte del trabajo a favor de los derechos infanto-juveniles fue realizado por las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), quienes además impulsaron la declaración del Año Internacional del Niño (en 1979) a través de la Organización de las Naciones Unidas. Durante ese período, “el Gobierno de Polonia presentó el borrador de una convención sobre los derechos de la infancia ante la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas” (UNICEF, 2009, p.5). A partir de estos acontecimientos, se llegó a la conclusión que la elaboración del documento a favor de los derechos de la infancia requería más tiempo y trabajo, por lo que la Comisión encomendó a un grupo abierto de trabajo, la misión de revisar el escrito (UNICEF, 2009).

Mientras se desarrollaba la tarea mencionada, durante una década, la UNICEF optó por trabajar con la infancia, a través de un método “consistente en revolucionar la supervivencia y el desarrollo de la infancia” (UNICEF, 2009, p.5). Según este organismo, esta forma de

trabajar produjo un movimiento a nivel internacional con el objetivo de “reducir la mortalidad y la morbilidad infantiles en los países en desarrollo”, que se materializó mediante “medidas básicas preventivas y paliativas como la inmunización, la terapia de rehidratación oral, la supervisión del crecimiento y la promoción de la lactancia materna”.

Según UNICEF, durante el año 1987, los organismos mencionados se habían inclinado aún más “hacia la conclusión de que las perspectivas de la supervivencia y el desarrollo infantil sólo podían mejorarse si se otorgaba a los niños y niñas la importancia, debida en el marco de un instrumento internacional que consagrara los derechos de la infancia por medio de leyes” (2009, p.5).

Bajo este contexto, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) el 20 de noviembre de 1989, “exactamente 30 años después de aprobarse la Declaración de los Derechos del Niño de 1959” (UNICEF, 2009, p.5). Al momento de presentarse la convención, fue firmada por 61 países, (UNICEF, 2009,), convirtiéndose en un hito mundial. Asimismo, el documento fue ratificado “sin precedentes por la cantidad mínima de Estados partes (20) y entró en vigor en septiembre de 1990”. En la Cumbre Mundial en favor de la Infancia, realizada en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, fue conmemorada su ratificación, impulsando por parte de las autoridades de gobierno asistentes, el hecho de “promover la ratificación y la aplicación de la Convención ‘a la mayor brevedad’ ” (UNICEF, 2009, p.5).

La Convención sobre los Derechos del Niño “es el primer Código universal de los derechos del niño legalmente obligatorio de la historia” (Unicef Chile). El documento “contiene 54 artículos y reúne en un solo tratado todos los asuntos pertinentes a los derechos del niño, los cuales

pueden dividirse en cuatro amplias categorías: derechos a la Supervivencia, al Desarrollo, a la Protección y a la Participación” (Unicef Chile). En su preámbulo, enfatiza “la necesidad de proporcionar a los niños, cuidado y asistencia especiales en razón de su vulnerabilidad” (Convención sobre los derechos del niño, Unicef Chile, 1989, p.1). Asimismo, el documento resalta “la responsabilidad primordial de la familia por lo que respecta a la protección y la asistencia, la necesidad de una protección jurídica y no jurídica del niño antes y después del nacimiento” (Convención sobre los derechos del niño, Unicef Chile, 1989, p.1); además del “papel crucial de la cooperación internacional para que los derechos del niño se hagan realidad” (Convención sobre los derechos del niño, Unicef Chile, 1989, p.1). Según el texto, el concepto de niño corresponde a “todo ser humano desde su nacimiento hasta los 18 años de edad, salvo que haya alcanzado antes la mayoría de edad” (Convención sobre los derechos del niño, Unicef Chile, 1989, p.2) y uno de los principios fundamentales en el cual se enmarca la Declaración, es el interés superior del niño, el cual consiste en que “todas las medidas respecto del niño deben estar basadas en la consideración del interés superior del mismo. Corresponde al Estado asegurar una adecuada protección y cuidado, cuando los padres y madres, u otras personas responsables, no tienen capacidad para hacerlo” (Convención sobre los derechos del niño, Unicef Chile,, 1989, p.2). Aunque la Convención “preservaba el espíritu de la Declaración de los Derechos del Niño” (Unicef Chile), el documento “reflejaba problemas e intereses contemporáneos que habían surgido en los últimos 30 años, tales como la protección ambiental, el consumo de drogas, y la explotación sexual” (Unicef Chile).

A partir de la ratificación de la Convención, cada país ha ido incluyendo en su legislación interna y externa -sus tratados internacionales y otras

formas de acción-, el contenido del documento (UNICEF, 2009). Una década después, en el año 2000, la Asamblea General de las Naciones Unidas “adoptó dos Protocolos Facultativos de la Convención, sobre la participación de los niños en los conflictos armados y sobre la venta de niños, la prostitución infantil y la utilización de los niños en la pornografía, respectivamente” (UNICEF, 2009, p.6). En el año 2002 las Naciones Unidas realizó la Sesión Especial en favor de la Infancia, donde los dirigentes se comprometieron a través del pacto “Un mundo apropiado para los niños”. En dicho documento se “exhortaba a los gobiernos a completar el programa de la Cumbre Mundial de 1990, a observar las normas de la Convención y a alcanzar los objetivos y metas de desarrollo acordados internacionalmente, en especial los que figuran en la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas de 2000” (UNICEF, 2009, p.6). En una sesión especial de la Asamblea, denominada “Un mundo apropiado para los niños + 5”, realizada en diciembre del año 2007, se elaboró un nuevo documento en pro de la infancia. La nueva declaración, adoptada por 140 gobiernos, “alude a los progresos alcanzados en la conquista de los derechos de la infancia y a los desafíos que persisten, y reafirma el compromiso con el pacto ‘Un mundo apropiado para los niños’, así como con la Convención sobre los Derechos del Niño y sus Protocolos Facultativos” (UNICEF, 2009, p.6).

La evolución de la legislación en pro de la infancia a nivel internacional, se puede resumir en la siguiente línea de tiempo elaborada por la UNICEF en su informe “Conmemoración de los 20 años de la Convención sobre los Derechos del Niño” (2009).

## de la infancia

# 1966

Se aprueban el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Ambos pactos promueven la protección de los niños y niñas contra la explotación y el derecho a la educación.

# 1973

La Organización Internacional del Trabajo aprueba el Convenio No. 138 sobre la edad mínima de admisión al empleo, que establece los 18 años como la edad mínima para realizar todo trabajo que pueda ser peligroso para la salud, la seguridad o la moral de un individuo.

# 1979

La Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, que protege los derechos humanos de las niñas y las mujeres. También declara el año 1979 como el Año Internacional del Niño, una medida que pone en marcha el grupo de trabajo para redactar una Convención sobre los Derechos del Niño jurídicamente vinculante.

## La evolución de las normas internacionales sobre derechos de la infancia

# 1989

La Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba unánimemente la Convención sobre los Derechos del Niño, que entra en vigor al año siguiente.

# 1990

La Cumbre Mundial en favor de la Infancia de 1990 aprueba la Declaración mundial sobre la supervivencia, la protección y el desarrollo del niño, junto a un plan de acción para ponerla en práctica en el decenio de 1990.

# 1999

La Organización Internacional del Trabajo aprueba el Convenio No. 182 sobre la prohibición de las peores formas de trabajo infantil y la acción inmediata para su eliminación.

## La evolución de las normas internacionales sobre derechos

### 1924

La Liga de las Naciones aprueba la Declaración de Ginebra sobre los Derechos del Niño. La declaración establece el derecho de los niños y niñas a disponer de medios para su desarrollo material, moral y espiritual; asistencia especial cuando están hambrientos, enfermos, discapacitados o han quedado huérfanos; ser los primeros en recibir socorro cuando se encuentran en dificultades; libertad contra la explotación económica; y una crianza que les inculque un sentimiento de responsabilidad social.

### 1948

La Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la Declaración de Derechos Humanos, que en su artículo 25 dice que la infancia tiene "derecho a cuidados y asistencia especiales".

### 1959

La Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la Declaración de los Derechos del Niño, reconoce derechos como la libertad contra la discriminación y el derecho a un nombre y a una nacionalidad. También consagra específicamente los derechos de los niños a la educación, la atención de la salud y a una protección especial.

### 2000

La Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba dos Protocolos Facultativos de la Convención sobre los Derechos del Niño: uno sobre la participación de los niños en los conflictos armados y el otro sobre la venta de niños, la prostitución infantil y la utilización de niños en la pornografía.

### 2002

La Asamblea General de las Naciones Unidas celebra la Sesión Especial en favor de la Infancia, una reunión en la que se debaten por primera vez cuestiones específicas sobre la infancia. Cientos de niños y niñas participan como miembros de las delegaciones oficiales, y los dirigentes mundiales se comprometen en un pacto sobre los derechos de la infancia, denominado "Un mundo apropiado para los niños".

### 2007

Una reunión para realizar un seguimiento cinco años después de la Sesión Especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas en favor de la Infancia finaliza con una Declaración sobre la Infancia aprobada por más de 140 gobiernos. La Declaración reconoce los progresos alcanzados y los desafíos que permanecen, y reafirma su compromiso con el pacto en favor de Un mundo apropiado para los niños, la Convención y sus Protocolos Facultativos.

## 1.2 Nivel Latinoamericano

La situación de los derechos de la infancia en América Latina en general ha sido receptiva, puesto que cada país que ratificó la Convención, ha incluido progresivamente en su legislación interna, de acuerdo a su realidad, los lineamientos principales del documento internacional. De hecho, según Emilio García (1998, p.1) “todos los países de América Latina y el Caribe no sólo han ratificado la Convención, sino que además la han transformado en ley nacional mediante un trámite de aprobación parlamentaria”. El autor distingue tres etapas de la situación de Latinoamérica respecto a la legislación de la infancia:

**1° Etapa de transición de paradigmas:** “que va de la aprobación de la CDN en noviembre de 1989, hasta fines de 1991, en la que prácticamente se completa el velocísimo y masivo movimiento de ratificaciones de la CDN por parte de los estados de región, manteniendo, sin embargo, intacta la vieja legislación específicamente diseñada para el control-protección del “menor-abandonado-delincuente”, producto de las primeras décadas del siglo XX” (García, 2004, p.9).

**2° Etapa de expansión jurídico-cultural de autonomía de la infancia:** “entre 1992 y 1997, en la que se producen la mayor cantidad de reformas legislativas y durante la cual, para resumir el espíritu del período, en general, se interpretan, adoptan y desarrollan en clave de derechos humanos los principios más importantes sobre los que se estructura la CDN” (García, 2004, p.10).

**3° Etapa de involución represiva discrecional:** “inaugurada probablemente, con los burdos decretos fujimoristas de “Terrorismo Agravado” y “Pandillaje Pernicioso” de mayo de 1998, cuya onda

expansiva negativa continúa abierta y haciendo sentir sus efectos hasta nuestros días” (García, 2004, p.10). Según el autor “nada representa mejor el espíritu de esta etapa, además obviamente de los decretos ya mencionados, que las leyes antimaras de Honduras y El Salvador de fines del 2003, así como las diez sentencias de reclusión y prisión perpetua a menores de edad dictadas en la Argentina entre 1997 y el año 2003”, (García, 2004, p.11).

El primer país latinoamericano en ratificar la Convención sobre los Derechos del Niño fue Ecuador, en 1990. Desde entonces, dicha nación ha dado grandes pasos en su legislación interna. De este modo, “la Constitución establece la responsabilidad conjunta del Estado, la sociedad y la familia en la garantía de los derechos de la infancia, la declaración de la niñez como prioridad nacional y su identificación como población en estado de riesgo y de vulnerabilidad. De igual modo, la Carta establece el mandato de la creación de un sistema nacional descentralizado de protección integral a la niñez y adolescencia, como órgano representante del Estado y de la sociedad civil en la formulación y puesta en marcha de políticas protectivas de la infancia.” (Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de Ecuador, 2011)

En el mismo año en que Ecuador ratificó la Convención, Argentina también lo hizo. La sanción de la “ley 26.061, de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes”- llevada a cabo el año 2005- (Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Argentina), significaba que “el sistema de protección integral de derechos `está conformado por todos aquellos organismos, entidades y servicios que diseñan, planifican, coordinan, orientan, ejecutan y supervisan las políticas públicas, de gestión estatal o privadas, en el ámbito nacional, provincial y municipal, destinados a la promoción, prevención, asistencia, protección, resguardo y restablecimiento de los derechos de

las niñas, niños y adolescentes, y establece los medios a través de los cuales se asegura el efectivo goce de los derechos y garantías reconocidos en la Constitución Nacional, la Convención sobre los Derechos del Niño, demás tratados de derechos humanos ratificados por el Estado argentino y el ordenamiento jurídico nacional' " (Unicef Argentina). Esta norma jurídica consagró el compromiso adquirido por Argentina con la protección de la Infancia en 1990.

Un año después, en 1991 Colombia ratificó la Convención, lo cual impulsó, según el autor Jorge Iván Bula, un avance significativo- en materia de protección a la infancia- "al proclamar en un acto de reconstitución del pacto social, con la promulgación de la Constitución Nacional de 1991, el reconocimiento expreso de los derechos de los niños y niñas, y del interés superior del niño al anteponer dichos derechos a los de los demás, tal cual lo establece el artículo 44 de Carta Magna" (UNICEF Colombia, 2001, p.27).

Chile ratificó la Convención de los Derechos del Niño el 26 de enero de 1990 y posteriormente lo hizo con los protocolos facultativos de 2000: "*Protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la participación de niños en los conflictos armados*<sup>3</sup> (ratificado 15 noviembre 2002) y el *Protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la venta de niños, la prostitución infantil y la utilización de niños en la pornografía*<sup>4</sup> (ratificado por Chile 28 junio de 2000) para los que se fija su entrada en vigor en el país en el 2003" (Delgado-Schenk y Peter, 2007, p.12).

Se puede concluir que en general la comunidad internacional (incluyendo Chile) se ha preocupado -mediante la declaración, la convención, los protocolos y lo que cada país ha materializado en sus legislaciones- de resguardar los derechos de la infancia. Cabe destacar

que, según el informe de Estado Mundial de la Infancia 2001 de la UNICEF, existen 2.220 millones de niños y niñas en el mundo -por lo menos hasta el año 2009 - y el número estimado de niños y niñas que cada año mueren antes de cumplir 5 años es de 8,1 millones. Además, 16,6 millones de niños en el mundo, durante el 2009, perdieron a uno o a ambos padres a causa de la enfermedad del SIDA y el porcentaje del trabajo infantil en niños entre los 5 y 14 años en América Latina y el Caribe es de un 9% (hasta el 2009), por mencionar algunos datos.

## **2. Políticas para la Infancia en Chile**

### **2.1 Estado Protector**

Desde 1920, con Arturo Alessandri, como Presidente de la República se inició el fortalecimiento de la protección de los sectores más populares, por parte del Estado. En 1921 se presentó al Congreso un conjunto de leyes, que para 1924 bajo la presión militar fueron aprobadas, entre estas se encontraban leyes sobre contratos de trabajo, sindicatos, derecho a huelga, tribunales de conciliación y arbitraje, entre otras.

Además, se creó la Caja de Seguros Obligatorio y la Caja de Previsión de Empleados Particulares. Este conjunto de medidas produjeron que el Estado tomara la directriz en materia de asistencia social, de orientación de la acción y de provisión de los medios para adecuar dicha acción al nivel requerido por la necesidad social.

“La acción del Estado se justificaba ya que el problema de la infancia desvalida no estaba referida solamente a razones de carácter humanitario sino también a un problema de reproducción demográfica y armonía social”, Francisco Pilotti (1994, p.19).

En 1928 mediante un decreto de ley y como intento de reformar el sistema educativo de la época se creó la Junta Comunal de Auxilio Escolar, antes llamada Junta Comunal de Educación, presidida por el alcalde y la participación de vecinos. Su objetivo fue vigilar el cumplimiento de la obligación escolar, promover y organizar los servicios de alimentación estudiantil y otros auxilios a los alumnos de escuelas públicas. A finales de 1929 se habían creado 350 Juntas de Auxilio Escolar que coexistían con 31 Ollas Infantiles para niños de escuelas públicas o particulares de los sectores pobres de la capital,

“sirviendo ciento catorce mil raciones de mensuales de almuerzo o desayuno”, Pilotti (1994, p.20).

Otro punto importante en reformas fue la promulgación de la Ley de Protección de Menores en 1929, que expresa que la voluntad política de hacer de hacer del Estado un responsable directo de la niñez. La iniciativa buscaba establecer ciertos cánones preventivos respecto de menores desvalidos.

La crisis de los años 30 y un periodo de inestabilidad política que fue superada en 1932, con el regreso de Arturo Alessandri al poder, detuvo el proceso legislador iniciado en los años 20.

En 1935, un conjunto de diputados presentó una moción para crear el Consejo de Defensa del Niño, que no se concretó por variados problemas y en 1938 se constituyó la Fundación Consejo de Defensa del Niño, con carácter de beneficencia pública y con autonomía jurídica. A esta fundación se incorporó el Consejo de Defensa del Niño Abandonado, creado por el Ministerio de Justicia.

A partir del año 1939 durante los tres gobiernos radicales en Chile y con el lema Gobernar es Educar, el gobierno abordó la problemática de la niñez a partir de una visión educativa - sanitaria.

En este período se presentó una serie de medidas agrupadas como Plan Mínimo de Educación Popular que contenía lo siguiente:

- Liquidación del Analfabetismo y difusión de la cultura popular.
- Contribución de la Educación al desarrollo económico del país.
- Creación de la verdadera escuela rural.
- Asistencia a la infancia desvalida.
- Dignificación del Magisterio.

- Efectivo control del gobierno sobre las escuelas particulares y vigilancia sobre la enseñanza que imparten las escuelas extranjeras en el país.
- Edificación escolar y dotación de material escolar.

Dentro de este periodo, el doctor Salvador Allende desde el Ministerio de Salubridad propuso la integración en la temática de la niñez, a partir de una coordinación de tres ministerios: Educación, Justicia y Salubridad.

En este esfuerzo se creó el Consejo Superior de Protección a la Maternidad, a la Infancia y a la Adolescencia, cuya primera medida fue la creación del Centro de Defensa del Niño, organismo que permitía la asistencia de niños en sus propios barrios o poblaciones, la idea fue construir instalaciones cercanas a fabricas, escuelas, entre otros lugares, con la capacidad de 500 personas, además de asistencia médico-dental, servicio social y de vivienda.

## **2.2 Legislación de Menores**

La primera Ley de Menores N° 4.447, creada en 1928, significó una gran modificación en la forma de ver la infancia en Chile. Fue promovida por la confluencia de dos corrientes estrechamente vinculadas entre sí, las humanitarias y las positivistas. Las primeras permitían el Estado asumiera un rol protector y las segundas modificaban la concepción de delito y delincuente, manifestando una gran confianza en que el Estado podría intervenir en beneficio de los jóvenes y comprender e intervenir en el ámbito de la infancia.

Los hitos destacados de la Ley N° 4.447 fueron:

- El Estado se hizo cargo de las situaciones de abandono o peligro material o moral, sin distinguir entre delincuencia juvenil y riesgo social.
- Creación de los Juzgados de Menores. El juez de Menores gozaba de amplias competencias, destacando la facultad de dictar medidas de protección respecto de menores inimputables que habían cometido delitos. Asimismo, a ellos les corresponde la declaración previa de discernimiento.
- En lo que se refiere al tratamiento jurídico de la delincuencia juvenil, se estableció que un menor de veinte años y mayor de dieciséis, comete un hecho que reviste carácter de delito, podrá ser castigado penalmente, si el tribunal estima que actuó con discernimiento.
- Se creó la Dirección General de Protección de Menores como el órgano a través del cual el Estado ejerció la función de atender al cuidado personal, educación moral, intelectual y profesional.
- Se dispuso de la creación de Casas de Menores, con el objeto de entregar un hogar momentáneo a menores en situación irregular.

En 1966, existían aproximadamente en el país 331 establecimientos encargados de recoger a niños y niñas en situación irregular, de los cuales 235 eran de origen privado. Esta situación causó que ese mismo año se publicara la Ley N°16.520 que introdujo modificaciones a la Ley N° 14,907 sobre Protección de Menores y se creó el Consejo Nacional de

Menores (CONAME), creado por la Ley N°16.618, como un órgano descentralizado, encargado de planificar, coordinar y supervigilar. Además, su misión era fomentar y estimular el funcionamiento de la organización de las entidades y servicios públicos y privados que prestaban asistencia o protección a los menores. Convirtiéndose en un servicio público con personalidad jurídica propia que se relacionaba con el Ejecutivo a través del Ministerio de Justicia y en su junta directiva, habían representantes de los Ministerios de Interior, Salud y Educación. Además, también formaban parte de la junta directiva tres representantes de instituciones privadas, seleccionados por la asistencia social que prestaban a los menores, además del Jefe de del Departamento de Policía de Menores.

La creación de este organismo en palabras de Pilotti (1994, p.24) "constituye un decisivo paso para buscar soluciones concretas y efectivas para el problema que presenta la existencia de menores en situación irregular".

El CONAME, al igual que otros organismos encargados de materias de infancia, tuvo dificultades en variados ámbitos, en especial presupuestarias. En enero del año 1979, bajo el Gobierno Militar y mediante el Decreto-Ley 2465 se creó el Servicio Nacional de Menores (SENAME), cuya misión era proteger y promover los derechos de niños, niñas y adolescentes que han sido vulnerados en el ejercicio de los mismos y ayudar a la inserción social de adolescentes que han infringido la ley penal.

"Esta labor se desarrolla a través de la oferta de programas especializados en coordinación con actores públicos o privados. SENAME, comprometido en el proceso de la Reforma Integral al Sistema de Justicia y Protección de los Derechos de la Infancia y la Adolescencia, encamina sus mayores esfuerzos en una radical adecuación de su oferta

programática a los contenidos de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño”, (SENAME, Gobierno de Chile, p.11).

SENAME, en sus modelos de intervención creó una adecuada coherencia con la concepción de que niños, niñas y adolescentes deben ser tratados como sujetos de derecho, lo que consiste “en el paso de su consideración como objeto de la preocupación, control, protección y represión por parte de los adultos, a su consideración como sujeto de derechos. La Convención se basa en una propuesta jurídica y cultural distinta: el niño/a como persona con autonomía progresiva, protagonismo, creatividad, intereses, preferencias, responsabilidad y con capacidad para tener en cuenta y respetar los derechos humanos de los demás. Se reconoce, además, sus particulares necesidades y su fase vital de desarrollo como fuente de derechos especiales”, (SENAME, Gobierno de Chile, p.11).

El “enfoque de derechos”, deja atrás la idea predominante del niño o niña definido en base a sus necesidades o carencias. “Este principio considera que el niño, la niña o adolescente deben gozar de un sistema de protección especial e integral, lo que configura un nuevo tipo de relación social y una nueva cultura respecto de ellos” (SENAME, Gobierno de Chile, p.11).

SENAME tenía como responsabilidad crear las condiciones para proteger a los niños, niñas y adolescente que sufren vulneraciones y promover su recuperación física y psicológica, desarrollando esta labor con una oferta de programas y proyectos.

Uno de sus proyectos insignias fueron las denominadas Redes de Infancia Adolescencia (RIAS), su concepción estuvo llamada a crear un

espacio a nivel local, que en conjunto con la gestión de los gobiernos comunales, implementando las medidas necesarias para asegurar que los niños y niñas gocen efectivamente de sus derechos, además de desarrollarse integralmente en sus familias y comunidades.

Las RIAS crearon “un Sistema Comunal de apoyo y desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes, en el que se elaborara y ejecutara participativamente una política social de infancia, a través de un trabajo en red de los diversos actores locales y de los propios niños y niñas”, Prodeni (1998, p.21).

Sus metas fueron:

- El Sistema Comunal de apoyo a la infancia-adolescencia: proceso en el que se fueron vinculando diversos actores locales, en primera instancia para compartir información, experiencias y recursos de sus respectivos ámbitos; con el fin de unir esfuerzos y acciones en pro de los derechos de la infancia.
  
- Red Social Abierta: “una modalidad de conversación y acción abierta y flexible de articulaciones multidimensionales entre organizaciones, instituciones grupos y actores individuales, por donde circula el intercambio recíproco y el apoyo social”, Prodeni (1998, p21).

Sus principios eran:

- El desarrollo integral de los niños y niñas.
- La gestión.
- Las líneas de acciones de rehabilitación, preventivas y promocionales.

Luego que las RIAS sentaron las bases para la creación de proyectos futuros de SENAME, que fomentaran no sólo la protección de los derechos de los niños y niñas, sino que además la promoción de éstos a

la sociedad. Las RIAS fueron reemplazadas por un nuevo proyecto, las Oficinas de Protección a los Derechos Infanto-juveniles (OPD), definidas según la Ley N°20.032 como “instancias de atención ambulatoria de carácter local, destinadas a realizar acciones encaminadas a otorgar protección integral de los derechos de los niños, niñas o adolescentes, a contribuir a la generación de las condiciones que favorezcan una cultura de reconocimiento y al respeto de los derechos de la infancia”.

Según la Ley N°20.032, en su artículo 3°, estas Oficinas de la infancia tienen las siguientes facultades:

- “Facilitar al niño, niña o adolescente, el acceso afectivo a los programas, servicios y recursos disponibles en la comunidad, fortaleciendo el trabajo en redes y las acciones colaborativas de actores públicos y privados.
- Ofrecer directamente la protección especial que sea necesaria, cuando la derivación a un programa no sea posible o cuando dicha derivación parezca innecesaria por tratarse de una situación que admita una solución relativamente rápida con los recursos de la propia oficina.
- Promover el fortalecimiento de las competencias parentales que corresponden a las familias, privilegiando aquellas acciones destinadas a evitar la separación del niño, niña o adolescente de su familia o de las personas encargadas de su cuidado personal”.

Una OPD opera a través de dos áreas:

- **Gestión Intersectorial y articulación territorial:** está destinada a generar condiciones para la promoción y protección de los derechos infanto-juveniles en el espacio local, favoreciendo una cultura de reconocimiento. Se espera que a través de esta área se desarrollen y/o potencien, al menos, cinco ámbitos: a) gestión en torno a una política local de infancia con enfoque de derecho, b) desarrollo de redes, c) promoción de un lenguaje común y generación de información entre los actores locales, d) participación infantil, familiar y comunitaria y e) promoción de las competencias parentales.
- **Protección de Derechos Vulnerados:** en esta área trabaja un equipo interdisciplinario que brinda atención principalmente legal, psicológica y/o social a los niños, niñas y sus familias; que presentan una situación de vulneración de derechos y/o de exclusión social.

## **2.3 Ratificación de Chile de la Convención Internacional de los Derechos del Niño (CIDN)**

A partir de la ratificación de la Convención Internacional de los Derechos del Niño (CIDN) por el Estado Chileno en 1990, junto a otros 57 países; “El 10 de julio de ese año, fue aprobada unánimemente por ambas ramas del Congreso y ratificada ante Naciones Unidas el 13 de agosto. El día 14 de agosto de 1990 fue promulgada como ley de la República mediante el Decreto Supremo 830 del Ministerio de Relaciones Exteriores”. (Unicef Chile).

A partir de la ratificación de la CIDN, se generó una contradicción explícita entre la legislación vigente y los derechos fundamentales reconocidos en ella a los/as niños y niñas y adolescentes.

La Convención establece en su artículo 4º que: “Los Estados Partes adoptarán todas las medidas administrativas, legislativas y de otra índole para dar efectividad a los derechos reconocidos en la presente Convención. En lo que respecta a los derechos económicos, sociales y culturales, los Estados Partes adoptarán estas medidas hasta el máximo de los recursos de que dispongan y, cuando sea necesario, dentro del marco de la cooperación internacional”.

Esta disposición obliga a los Estados a adecuar sus respectivas legislaciones, cuestión que ha sido comprendida desde el inicio por los gobiernos democráticos chilenos, que han impulsado una serie de reformas, entre las cuales que destacan:

- **Ley N° 19.089 de 1991**, que modificó el Código Civil en materia de filiación y elimina la distinción entre hijos legítimos e ilegítimos.

- **Ley N° 19.043 de 1991**, introdujo modificaciones a la Ley sobre abuso de publicidad, protegiendo a los menores de 18 años, inculpados o víctimas de delitos, en cuanto a la divulgación de su identidad y a cualquier otra forma que conduzca a ella.
- **Decreto Supremo N° 1.373 de 1990** del Ministerio de Justicia que crea nuevos sistemas de atención de menores del sector Justicia, privilegiando los medios abiertos, colocación familiar diurna, hogares de vida familiar, villas de menores, atención familiar de emergencia, rehabilitación en familia, libertad protegida y residencias provisorias.
- **Ley N° 19.343 de 1994** sobre la Erradicación de Niños de las Cárceles. Esta ley dispuso que las Casas de Menores debían funcionar, a través de dos establecimientos completamente separados, los primeros destinados a acoger a menores que hubieren cometido crímenes o simple delito, y los segundos destinados a acoger a niños y jóvenes que requieran diagnóstico, asistencia y protección, mientras el Juez adopta alguna medida que diga relación con ellos.  
Esta normativa prohíbe el ingreso de personas menores de 16 años, o mayores de 16 y menores de 18 años, cuando no hubieren cometido infracciones a la ley penal, a la Sección de Menores de los establecimientos penitenciarios para adultos.

The page features a decorative graphic consisting of three overlapping circles in shades of green and purple, arranged in a triangular pattern. Two thin blue lines intersect at the top center, forming a V-shape that frames the circles. The text is centered in the middle of the page.

# **CAPÍTULO III**

# **INVESTIGACIÓN**

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

Las Oficinas de Protección de Derechos de la Infancia (OPD) “son oficinas comunales destinadas a proteger y promover los derechos de los niños, niñas y adolescentes, principalmente de aquellos que se encuentran socialmente excluidos (falta de acceso a servicios básicos, como salud o educación) o cuyos derechos han sido vulnerados (maltrato, expulsión del sistema escolar, abuso sexual, consumo de droga, entre otras vulneraciones)” (Gobierno de Chile, Ministerio de Justicia, SENAME)

Lo anterior está basado en la ley N° 20.032 que “Establece sistema de Atención a la Niñez y Adolescencia a través de la Red de colaboradores del SENAME y su régimen de Subvención”,

De acuerdo a la mencionada ley, las Oficinas generan instancias de “atención ambulatoria de carácter local, destinadas a realizar acciones encaminadas a otorgar protección integral de los derechos de los niños, niñas o adolescentes, a contribuir a la generación de las condiciones que favorezcan una cultura de reconocimiento y al respeto de los derechos de la infancia”.

Las Oficinas de Protección de los Derechos Infanto-juveniles- se crean a partir de un convenio entre SENAME y la municipalidad de cada comuna y tienen una duración de tres años para desarrollar su trabajo.

En cuanto a las funciones que le corresponde a la OPD, en su artículo 15 la ley N° 20.032 expresa lo siguiente:

“Corresponderá, especialmente, a las oficinas de protección de los derechos del niño, niña o adolescente:

- Facilitar al niño, niña o adolescente, el acceso afectivo a los programas, servicios y recursos disponibles en la comunidad, fortaleciendo el trabajo en redes y las acciones colaborativas de actores públicos y privados;
- Ofrecer directamente la protección especial que sea necesaria, cuando la derivación a un programa no sea posible o cuando dicha derivación parezca innecesaria por tratarse de una situación que admita una solución relativamente rápida con los recursos de la propia oficina, y
- Promover el fortalecimiento de las competencias parentales que corresponden a las familias, privilegiando aquellas acciones destinadas a evitar la separación del niño, niña o adolescente de su familia o de las personas encargadas de su cuidado personal.”

Para llevar a cabo su labor, cada OPD tiene una estructura administrativa la cual abarca dos áreas de trabajo:

- **Área de Protección de derechos:** se encarga de acoger a niños que han sido vulnerados en sus derechos. En esta área, trabajan profesionales (psicólogos, abogados, asistentes sociales, etc.) que tienen la misión de atender de manera personalizada a aquellas familias con estas situaciones de conflicto y así poder contribuir en la “restauración de algún derecho”. (Gobierno de Chile, Ministerio de Justicia, SENAME).
- **Área de Gestión intersectorial y articulación territorial:** tiene como objetivo “generar condiciones para la promoción y protección de los derechos infanto- juveniles en el espacio local, favoreciendo una cultura de reconocimiento de los mismos”. Para

ello realiza actividades como talleres, seminarios, actividades recreativas y otras instancias de reflexión y participación entre los niños, niñas y adolescentes. (Gobierno de Chile, Ministerio de Justicia, SENAME).

Existen 111 Oficinas de Protección de la Infancia a lo largo de todo Chile, en algunas regiones hay más de una oficina. Para esta investigación, se seleccionó la OPD de la Serena porque es una de las Oficinas que cuenta con más trayectoria en el país- funciona desde el año 2003- y por su cercanía geográfica con la Universidad de la Serena.

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Coquimbo</b>	OPD La Serena	La Serena	Coordinador	Giorgios Progulakis Fuentes
	OPD de Coquimbo	Coquimbo	Coordinadora	Claudia Ahumada Zarate
	OPD de Ovalle	Ovalle	Coordinador	Néstor González Durán
	OPD de la Mano con los Niños, Niñas y Adolescentes de Vicuña	Vicuña	Coordinador	Cristián Contreras Rojas
	OPD Andacollo	Andacollo	Coordinadora	Jeannette Aulette Cerda

	OPD Illapel	Illapel	Coordinadora	Pilar Polanco López
--	-------------	---------	--------------	------------------------

Tabla N°4: Oficinas de Protección de la Infancia en Chile, según SENAME 2010

Dentro de los objetivos de la OPD, se encuentra la instauración en la sociedad de una cultura de protección y promoción de derechos de la infancia. Una de las posibles formas que permitiría la promoción de los derechos, es la difusión de éstos mediante una adecuada comunicación.

El proyecto OPD sólo contempla dos áreas de trabajo, Protección y Gestión Intersectorial. Si bien, a ésta última área le corresponde la difusión, su labor comunicativa no da abasto para todas las necesidades que posee la Oficina.

Asimismo, aunque en sus inicios la OPD de La Serena contó con la labor de un Periodista, en la actualidad no existe este tipo de profesional en la institución.

## **1.2. Pregunta de Investigación:**

¿Cómo se puede mejorar la comunicación externa de la Oficina de Protección de los Derechos Infanto-juveniles de La Serena?

## **Objetivos de la Investigación:**

### **Objetivo General:**

- Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Externa de la OPD basado en las 7C de la Comunicación, enfocándose específicamente la claridad, el contenido y la continuidad y consistencia.

### **Objetivos Específicos:**

- Elaborar un diagnóstico en la comunicación externa en la OPD.
- Conocer las percepciones y opiniones que los funcionarios de la OPD de La Serena tienen sobre la comunicación externa en la institución.
- Conocer las percepciones y opiniones de personas que trabajan en las instituciones asociadas a la OPD de La Serena, sobre la gestión comunicativa que realiza esa entidad en su relación interinstitucional.
- Sistematizar la información obtenida de la elaboración de un FODA comunicacional, por parte de los funcionarios de la OPD.
- Proponer instancias de comunicación estratégica para la OPD, basadas en el diagnóstico de comunicación

### **1.3 Justificación del Estudio:**

Debido a la importancia que representa para la sociedad la labor que realiza la OPD (protección y promoción de los derechos infanto-juveniles); resulta crucial establecer un sistema comunicativo que permita una mejor llegada del mensaje a sus públicos lo cual facilite una retroalimentación adecuada y una imagen favorable en el entorno de la Oficina.

Por lo tanto, ante la ausencia de un Departamento de Comunicaciones en la Oficina, la aplicación de un plan de comunicación estratégico abocado a lo externo, mejoraría tanto la imagen como la comunicación de dicha institución.

Este plan contribuiría a aumentar las posibilidades comunicativas de la OPD, a fin de llegar de mejor manera a sus diferentes públicos, tanto usuarios como organizaciones asociadas. Lo anterior permitiría, a la larga, proteger de manera más efectiva los derechos de los niños, niñas y adolescentes de la región, instaurando a la vez una cultura de enfoque de derechos (objetivos del proyecto OPD).

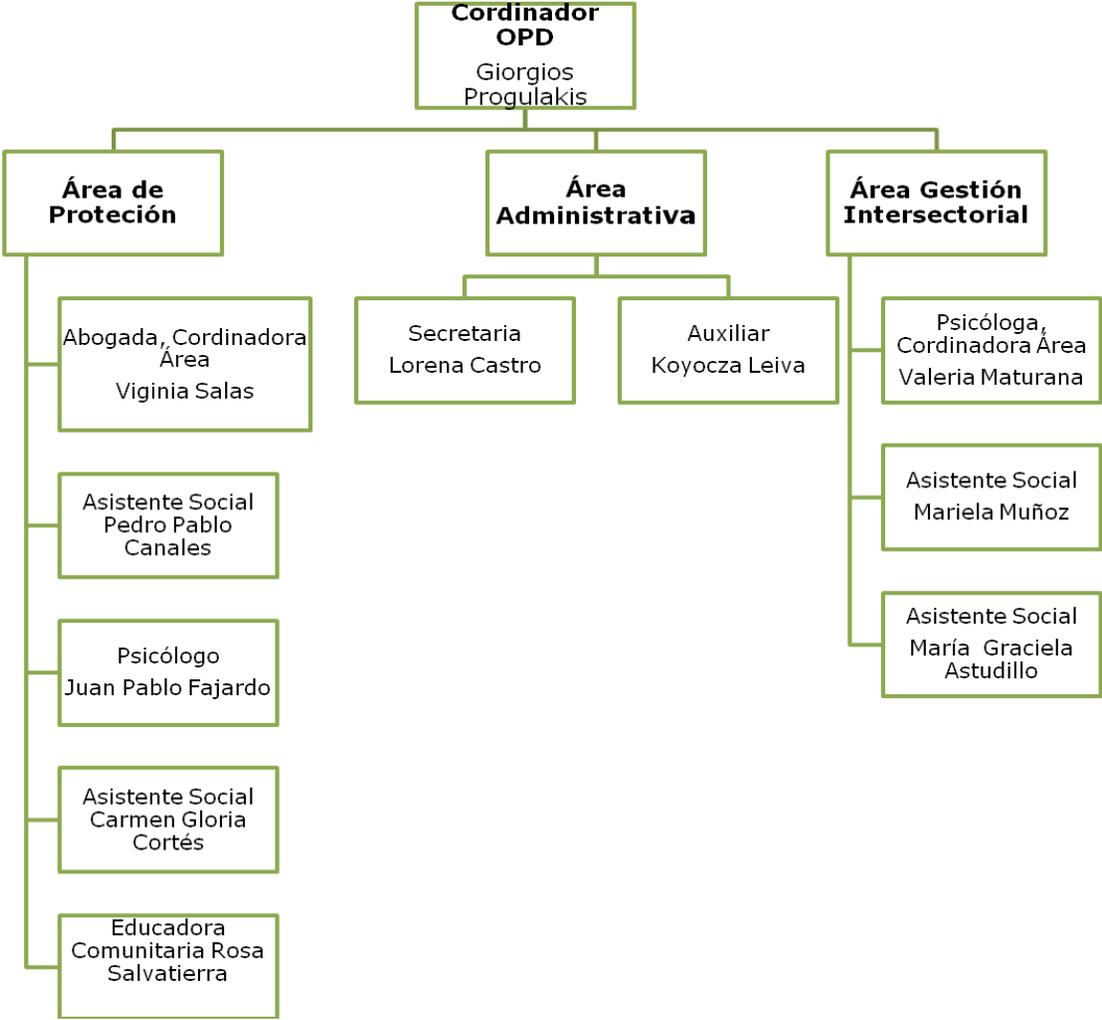
### **1.4 Límites de la Investigación:**

Para efectos de la investigación, se establecieron cinco meses de trabajo en terreno, comenzando en el mes de agosto del año 2010 y finalizando en diciembre del mismo año. Este tiempo de investigación fue establecido de acuerdo a los plazos internos de la Universidad y suficiente para recolectar toda la información necesaria, a través de encuestas, FODA y observación de campo. Dentro de ese mismo período y hasta el mes de marzo del año 2011, se sistematizaron y analizaron los resultados de dicha investigación.

El espacio físico de la investigación lo constituyó la OPD de ciudad de La Serena. En esta Oficina trabajan once funcionarios, tres hombres y ocho mujeres con edades dentro del rango 25-45 años. Éstos se distribuyen en las dos áreas de trabajo: Protección y Gestión Intersectorial. En cada área trabajan cuatro personas, el noveno es el coordinador y las otras dos funcionarias pertenecen al área administrativa. Esta última área no está contemplada en las bases legales del proyecto OPD, por lo que fue incluida por los tesisistas en el organigrama de la OPD.

Para graficar la distribución de los trabajadores en cada área de la OPD, se adjunta el organigrama elaborado por los tesisistas para la presente investigación.

# Organigrama OPD 2010



Además de la OPD de La Serena, el espacio físico abarca la comuna de Andacollo y la localidad de Las Rojas, debido a la observación de ciertas actividades en terreno de la Oficina.

Al comienzo de la Investigación, se estudió toda el área de comunicación de la OPD, sin embargo con el fin de delimitar el estudio, sólo se abocó a la comunicación externa de la institución.

### **1.5 Enfoque de la Investigación**

Esta investigación posee un enfoque cualitativo, puesto que constituye como dice Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.9) “un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”.

Si bien, el hecho que- para efectos de la investigación- estas observaciones, anotaciones y grabaciones se traducen a porcentajes para ser analizados, ello no agrega características cuantitativas al estudio. Así lo reafirma Hernández, Fernández y Baptista “Grinnell (1997) y Creswell (1997) describen a las investigaciones cualitativas como estudios: donde los significados se extraen de los datos y no necesitan reducirse a números ni deben analizarse estadísticamente (aunque el conteo puede utilizarse en el análisis)” (2006, p.10).

## **2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Tipo de estudio**

La investigación corresponde a un estudio de carácter exploratorio en el cual “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 100)

### **2.2 Universo y muestra**

El universo de esta investigación es la Oficina de Protección de los Derechos Infanto- juveniles (OPD) de la ciudad de La Serena, además de sus respectivos usuarios e instituciones asociadas, tanto públicas como privadas.

Para efectos del estudio, se determinó una muestra dirigida, ya que los sujetos a investigar se eligieron de acuerdo sus características representativas y a la información relevante que podían aportar a la investigación (Quezada, 1997).

La muestra seleccionada para esta investigación se divide en tres grupos de personas:

- a. Funcionarios de la OPD: fueron 11 personas, entre hombres y mujeres, que al momento de la investigación, se encontraban trabajando en la Oficina.
- b. Usuarios de la OPD: un total de 5 niños y niñas, con un rango de edad entre los 7 y 14 años, que durante la investigación tenían una interacción constante con la OPD.

c. Instituciones Asociadas a la OPD: de un universo de instituciones entregado por la misma OPD, se seleccionaron 5. De estas organizaciones se escogió un trabajador por cada entidad, bajo el criterio de relación constante y cercana con la Oficina.

### 2.2.1 Funcionarios

Para presentar los datos de cada uno de los funcionarios, se elaboró la siguiente ficha:

<b>NOMBRE</b>	<b>EDAD</b>	<b>PROFESIÓN/OFICIO</b>	<b>CARGO</b>
Giorgios Progulakis Fuentes	25	Psicólogo, Universidad de La Serena	Coordinador
Virginia Salas Villar	31	Abogada, Universidad Católica del Norte (UCN)	Abogada, Área Protección.
Valeria Maturana Fuentes	34	Psicóloga, Universidad de La Serena	Coordinadora Área Gestión Intersectorial
María Graciela Astudillo Castro	32	Asistente Social, Instituto Profesional Santo Tomás	Asistente Social, Área de Gestión Intersectorial
Pedro Pablo Canales Garzón	26	Asistente Social, Universidad INACAP, La Serena	Asistente Social, Área Protección
Juan Pablo Fajardo González	29	Psicólogo, Universidad de La Serena	Psicólogo, Área Protección
Carmen Gloria Cortés Castillo	33	Asistente Social, INACAP La Serena	Asistente Social, Área Protección

Mariela Muñoz Cerda	26	Asistente Social, Universidad INACAP, La Serena	Asistente Social y Educadora, Área Gestión
Rosa Salvatierra Sánchez	25	No tiene (oficio: animadora, talleres de teatro en Municipalidad)	Educadora Comunitaria, Área Gestión
Lorena Castro Suárez	34	Secretaria Administrativa, Instituto Superior de Comercio (INSUCO) Coquimbo	Secretaria Administrativa
Koyocza Leiva Aranda	48	Contadora General, Instituto Comercial A- 40, Quilpué	Auxiliar Administrativa

Tabla Nº 5: Datos de los funcionarios de la OPD encuestados.

### 2.2.2 Usuarios

Se seleccionaron niños y niñas que, durante el desarrollo de la investigación, estaban trabajando con la OPD en el "Cabildo Regional Bicentenario". Se trata de 3 mujeres y 2 hombres, con edades dentro del rango 9-14 años, cuyos datos se presentan a continuación:

NOMBRE	EDAD	CURSO	ESCUELA
Estefany Muñoz	13	7º año	"Héroes de la Concepción", La Antena
Bryan Muñoz	13	7º año	"Pedro Aguirre Cerda", La Antena
Bárbara Vega	14	8º año	"Colegio Rojas", Las Rojas

Michelle Palma	10	5º año	“Colegio Japón”, La Serena
Mauricio Vera	11	6º año	“Colegio Miguel de Cervantes”, La Serena

Tabla N° 6: Datos de usuarios de la OPD encuestados.

### 2.2.3. Instituciones asociadas

Dentro de las instituciones y personas que se relacionan con la OPD La Serena, se seleccionaron 5 organizaciones eligiéndose un representante por organización. Las instituciones fueron escogidas debido a su vínculo, tipo de trabajo y cooperación con la OPD; mientras que las personas entrevistadas, en base al grado de representatividad de esas instituciones.

Las instituciones elegidas fueron:

**Radio San Bartolomé (96.7, fm):** Medio de comunicación regional que emite un programa radial de manera semanal - los días martes a las 9:30 am- en conjunto con la OPD sobre diversas temáticas relacionadas con la protección de derechos infanto-juveniles.

**Ilustre Municipalidad de La Serena:** institución pública que se encuentra estrechamente vinculada a la Oficina, pues junto a SENAME da lugar al proyecto OPD. Desde su Departamento de Comunicaciones, está encargada de difundir -como lo hace con varios departamentos y proyectos de la Municipalidad- el quehacer de la OPD.

**VTR:** Es la única empresa privada que participa en el Consejo Comunal de la Infancia. Este Consejo es “una instancia de participación ciudadana”, la cual “se constituye como un órgano asesor de la labor del Municipio con la Infancia” (María Graciela Astudillo, correo electrónico, 07 de enero de 2011). En el Consejo existen, además, representantes del: Concejo

Municipal, SENAME, Junta Nacional de Jardines Infantiles, Secretaría Ministerial de Educación, entre otros; quienes, junto con VTR, tienen la labor de asesorar al Alcalde de la Comuna en temas asociados a los niños.

**SENAME:** el Servicio Nacional de Menores es responsable del proyecto OPD, junto con la Municipalidad, por lo que esta estrechamente relacionado con la Oficina en cuanto a presupuesto, renovación del proyecto, supervisión, etc.

**Liceo de Niñas Gabriela Mistral:** dentro de todos los establecimientos educacionales que han trabajado con la OPD, este liceo asistió y participó activamente en el “Cabildo Regional Bicentenario” al momento de la investigación, por ello fue seleccionado. Las personas, pertenecientes a estas instituciones, escogidas para la investigación son las siguientes:

NOMBRE	PROFESIÓN	CARGO QUE DESEMPEÑA
Marcelo Antonio Campillay Alegría	Psicólogo	Supervisor Técnico UPRODE (Unidad Protección de Derechos) SENAME
Susana Alfaro	Periodista	Encargada de Comunicaciones de Municipalidad de La Serena
Hugo García Velásquez	Ingeniero Comercial	Subgerente Comercial de VTR
Susana Toro Díaz	Pedagogía en Química y Ciencias, Universidad de La Serena	Profesora de Química Liceo de niñas Gabriela Mistral de La Serena

Tabla N° 7: Datos de trabajadores de instituciones asociadas a la OPD, seleccionados para la investigación.

## **2.3 Técnicas de recolección de datos**

Para efectos de la investigación se utilizaron 3 tipos de técnicas de recolección de datos:

### **2.3.1. Entrevistas**

A partir de un cuestionario, se aplicaron las entrevistas a los tres grupos de personas considerados en el estudio. Esto se fundamentó en que “un cuestionario es un instrumento escrito que pretende conseguir información sobre las actitudes, conocimientos y percepciones de una persona” (Goldhaber, 1998, p.337) y “en las entrevistas pueden utilizarse casi las mismas técnicas”; con la diferencia que este último instrumento produce un “intercambio *vivo* entre el entrevistador y el entrevistado” (Goldhaber, 1998, p.337).

Las preguntas del cuestionario se elaboraron en base a “las de 7C de la comunicación” de Scout Cutlip, Allen Center y Glen Broom, adecuando su redacción para evitar respuestas monosílabas y ambiguas.

Dado que los sujetos de estudio lo constituyeron tres grupos de personas (funcionarios de la OPD, usuarios de la Oficina y trabajadores de otras instituciones asociadas a la OPD), se elaboraron tres tipos de entrevistas para cada grupo de la investigación.

Todas las entrevistas se aplicaron de manera personalizada y privada, a fin de evitar posibles influencias de su entorno y lograr un clima de confianza que facilitara las respuestas.

Los tres modelos de encuestas que se aplicaron a cada grupo investigado serán expuestos en ANEXOS. Pág 313 a 316.

### **2.3.2. FODA**

Consistió en un FODA comunicacional “un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una Institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo” (Fundación Chile,1900)

El FODA se aplicó en forma escrita a cada uno de los funcionarios de la OPD. La encuesta, que cada trabajador completó personalmente sin entrevistas, incluía un cuadro para entregar dos ideas acerca de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que según el funcionario existían en la comunicación de la Institución.

### **2.3.3. Observación de Campo**

Para efectos de la Investigación se utilizó la técnica de Observación Panorámica- No participante, la cual consiste en elegir “un grupo o una situación como foco de observación, en forma global, sin participar en ella, ni implicarse personalmente” (Poblete, 2010, p. 5). En este caso, el foco de atención se centró netamente en el quehacer de los funcionarios de la OPD.

La observación abarcó dos cursos de acción:

- a. La observación de algunas de actividades hito realizadas por la OPD durante el segundo semestre del año 2010. Entre los acontecimientos observados se encuentran:

- **Cabildo Regional Bicentenario:** consistió en una jornada de participación entre los niños y adolescentes de la IV Región con el objeto de elaborar propuestas para erradicar la violencia. La actividad se llevó a cabo en el anfiteatro del campus Isabel Bongard de la Universidad de la Serena, el día 3 de agosto de 2010 a las 15:00 hrs y duró aproximadamente hasta las 18:00 hrs del mismo día.
- **Jornada de reflexión previa al Cabildo:** se efectuó en la localidad de Las Rojas, (Valle del Elqui) específicamente en Colegio Las Rojas G 19. Consistió en una jornada de reflexión entre niños para elegir los cuatro temas que serían prioridad en el Cabildo Regional; además, se eligieron los niños que serían sus representantes en el Cabildo. La actividad contó con la presencia de niños y niñas de escuelas de otro sectores (La Antena, Sector centro de La Serena) .Esto se llevó a cabo el día 30 de julio de 2010, a las 14:00 hrs.
- **VII Concurso Rural de Pintura Infantil:** allí participaron 58 niños y niñas, con edades entre los 4 y 13 años y provenientes de 12 colegios de distintas localidades rurales de la región. El tema del concurso fue "mi sueño para los niños y niñas en el Bicentenario". La actividad se realizó el día 22 de octubre del 2010, en la Plaza de Armas de La Serena desde las 9:30 hrs, hasta aproximadamente las 13:00 hrs.

- **Foro Comunal “Andacollo sin violencia hacia los niños y niñas”:** consistió en una instancia de reflexión sobre la violencia y a la vez una exposición de los niños sobre la experiencia del Cabildo Regional Bicentenario. El foro tuvo como objetivo “fortalecer el derecho a la protección contra los malos tratos” y a la vez “incentivar la participación activa de los niños y niñas en la discusión y reflexión en torno a la violencia hacia los niños, niñas y adolescentes”. Se realizó en la Escuela Luis Cruz Martínez de Andacollo, con la asistencia de los siguientes establecimientos educacionales: Liceo Padres Regalado Videla Órdenes de Andacollo, Colegio Alfalfares, Colegio Las Rojas, Colegio Alonso de Ercilla y Colegio Japón de la Serena. La actividad se efectuó el día 20 de octubre de 2010 a las 15:00 hrs y duró aproximadamente 2 horas y media.

- b.** Visitas, no anunciadas y con fines asociados a otras formas de recolección de datos, a la Oficina. El hecho de no anunciar las visitas permitió observar el trabajo diario de la OPD de manera espontánea y real, sin ningún tipo de montaje.

### **2.3.4 Análisis de datos**

Dado que la investigación se realizó en base a un enfoque cualitativo y no cuantitativo, no se podía elaborar un análisis de contenido propiamente tal. Por esta razón, se llevo a cabo un análisis de datos en el cual los tesisas establecieron una organización del material y utilizaron una categorización (5w) con el fin de evaluar el material informativo de la OPD.

El material informativo de la Oficina fue organizado de la siguiente manera:

1. El Blog de la OPD La Serena.
2. Cuatro tipos de folletos que entrega la OPD La Serena a sus públicos.
3. Cuatro cartillas informativas que el Área de Protección de la OPD entrega a las personas cuando realiza talleres.

Para analizar las informaciones contenidas en el blog de la OPD La Serena, se utilizaron las 5W, pertenecientes al paradigma de Harold Lasswell mencionado por Bourquin (en Martínez, 1991,p.26) " quién dice, qué, en qué canal, a quién, con qué efectos"- " la mayor parte de los investigadores se han ocupado de estudiar los efectos de las comunicaciones".

En definitiva, el material informativo fue analizado en aspectos que abarcaron el léxico, en las imágenes contenidas en los folletos, los colores utilizados, puntuación, redacción, estructura de la información y los elementos de interacción con el usuario.

## **2.4 Variables establecidas para la Investigación**

### **2.4.1. Variables y su definición conceptual**

Las variables que se establecieron para medir la comunicación en la OPD, cuyo origen se encuentra en las 7C de la Comunicación en el libro Relaciones Públicas Eficaces de Cutlip y Center, son las siguientes:

- 1) Credibilidad
- 2) Contexto
- 3) Contenido
- 4) Claridad
- 5) Continuidad y consistencia,
- 6) Canales de comunicación y
- 7) Capacidad del público

Estas características de una buena comunicación, que constituyen las variables para esta investigación, se deben definir tanto conceptualmente como operacionalmente (Quezada, 1997)

En la modalidad conceptual, Quezada explica que “esta definición se hace con el fin de precisar muy bien su significado o, mejor dicho, el significado particular que ostentarán (las variables) en el marco de nuestra

investigación (...) la definición conceptual es la que suele aparecer extensa e incluso a veces diluida en el marco teórico. Es conveniente retomarla de manera concisa, más concentrada y más simple en el momento de definir los conceptos dentro de esta etapa” (1997, p. 68). Por lo tanto, la explicación conceptual de cada variable se construye con elementos del marco teórico y algunos aportes de los tesisistas, a fin de precisar mejor el significado para la investigación que se está realizando.

### **1) Credibilidad**

Consiste en el clima de confianza que la organización genera, a través de su accionar, lo cual refleja la fuerte intención de servir tanto a sus usuarios como a las instituciones asociadas. La credibilidad es necesaria para que una institución funcione adecuadamente y así llegue a sus públicos, en consecuencia, cumpla los objetivos que definen su existencia.

### **2) Contexto**

Se relaciona con la coherencia que debe tener la información que entrega una institución, con la realidad y el entorno de ésta. Se genera contexto en la comunicación de una institución, cuando todos los datos que se transmiten a sus públicos tienen alguna relación con sus características: naturaleza, bases legales, usuarios a los cuales dirige sus mensajes, etc.

### **3) Contenido**

Consiste en los mensajes que entrega la organización, adecuándolos a sus públicos. Para ello, el emisor configura su mensaje de acuerdo a la escala de valores del usuario y a la significación que le da a la información; ya que cada persona jerarquiza sus valores de manera diferente, por lo que el significado de la información llega de manera distinta. Por ello es importante el punto de vista de los usuarios, porque esto permitirá que el funcionario conozca cómo recibe el público los mensajes. Además, a través de la empatía, el emisor podrá entregar de mejor manera la información a sus públicos.

### **4) Claridad**

Corresponde a la elaboración sencilla y entendible de los mensajes que debe realizar la institución cuando los entrega a sus públicos. La claridad implica además que el significado de las palabras sea compartido por el emisor y el receptor de la institución, para ello se deben evitar los tecnicismos y las palabras rebuscadas.

### **5) Continuidad y Consistencia**

Consiste en una entrega constante de información por parte de la Institución a sus públicos. Además, se necesita que la información entregada esté completa, sea de buena calidad y que no dé espacio para dudas o interpretaciones erróneas en las personas que la reciban.

## **6) Canales de comunicación**

Corresponde a la utilización de canales de comunicación, los que deben ser reconocidos y avalados por los diferentes públicos de la organización, a fin de que la información llegue de manera más efectiva a ellos.

## **7) Capacidad del público**

Corresponde al esfuerzo que deben hacer los receptores para entender y comprender los mensajes que provienen de la institución. Mientras menos esfuerzo les tome comprender la información, más efectiva será la comunicación.

### **2.4.2 Variables y su definición operacional**

Para definir operacionalmente una variable, Quezada postula que hay que identificar dos aspectos: "el establecimiento de las categorías en las cuales se expresa una variable" (Quezada, 1997, p.69) y los indicadores, los cuales son "signos, señales o evidencias que indican o denotan la presencia de una variable..." (Quezada, 1997, p.70).

Las categorías que definen operacionalmente las variables de la presente investigación son las siguientes:

Credibilidad:

- **A favor**
- **En contra**

Contexto:

- **A favor**
- **En contra**

Contenido:

- **A favor**
- **En contra**

Claridad:

- **A favor**
- **En contra**

Continuidad:

- **Poca**
- **Relativa**
- **Continua**

Consistencia:

- **A favor**
- **En contra**

Canales de comunicación:

Sus categorías variaron según cada grupo de personas entrevistado.

- **Comunicación directa**
- **Sitios web (facebook, blog, link municipal)**
- **Correo Electrónico**
- **Material de difusión (Funcionarios OPD y Usuarios)**
- **Material informativo (Instituciones)**
- **Radio**
- **Teléfono**

Capacidad del público:

- **Alta**
- **Baja**

En las variables Credibilidad, Contexto, Contenido, Utilidad, Claridad y Consistencia se usaron las categorías **a favor/en contra**, las cuales indican la aprobación o desaprobación del encuestado sobre la existencia de dicha característica en la comunicación de la Oficina.

En Continuidad se usaron las opciones **poca/relativa/ continua**, que corresponden a las siguientes definiciones:

- e) **Poca:** se utilizó cuando las personas recibían información en un margen de tiempo muy amplio (una o dos veces al año).
- f) **Relativa:** fue empleada cuando los entrevistados, explicaron que la entrega de información dependía exclusivamente de su demanda hacia la institución y del tipo de trabajo que realizan con la OPD

(una vez al mes, cuando se realiza una actividad hito y en alguna otra instancia durante el mes).

- g) **Continua:** corresponde a aquellas personas que recibían información de manera permanente por parte de la Oficina, debido a la estrecha relación con ésta y el tipo de trabajo que realizan (mínimo una vez por semana).

En la variable Capacidad del Público se establecieron las opciones **alta/baja**, ya que a pesar que todas personas poseen la capacidad de entender la información, los sujetos pueden variar en su nivel de asimilación y comprensión de algunos temas.

En Canales de Comunicación, se elaboró un cuadro con todos los canales comunicativos que, según los entrevistados, generalmente utiliza la OPD, para entregar información a sus públicos y viceversa. Estos canales se dividieron en cinco grupos: comunicación directa, soporte electrónico, papelería, radio y teléfono. A su vez, el soporte electrónico fue subdividido en cuatro subcategorías: facebook, blog, link municipal y mail.

Los indicadores, que también sirven para definir operacionalmente las variables, lo constituyen casi exclusivamente las respuestas que dieron los entrevistados “en el caso de poder interrogarla directamente, el indicador será la respuesta que la persona dé” (Quezada, 1997, p.70). El indicador estará específicamente en aquellas palabras que evidencien la presencia de una de las categorías correspondientes a cada variable. Por ejemplo a la pregunta: ¿La información que recibe es sólida y completa? (continuidad y consistencia), la persona respondió: “Para efectos comunicativos he debido solicitar más antecedentes, ya que es información básica y puntual”. Lo anterior denota una respuesta correspondiente a la categoría en contra.

## **2.5 Unidades de análisis**

“Las unidades de observación pertenecen al dominio del mundo material que observaremos para descubrir el cómo se comportan o varían las variables que hemos estudiado” (Quezada, 1997, p.72). Según la autora, estas unidades, que sirven para la observación o análisis del comportamiento de las variables, corresponden generalmente a lo tangible (papel, carne y hueso, madera, cemento, etc.) aunque también abarcan aspectos no tangibles como las relaciones entre las personas (Quezada, 1997).

Por lo tanto, las unidades tangibles que han sido analizadas para la investigación lo constituyen:

- Las 11 encuestas sobre FODA comunicacional respondidas por los funcionarios,
- Las entrevistas respondidas por funcionarios de la OPD y por personas de instituciones asociadas a la Oficina y por usuarios, traspasadas al papel y
- El material informativo de la Oficina seleccionado para la investigación, con excepción del blog.

## **2.6 Metodología del Plan Estratégico de Comunicación Externa**

La metodología utilizada para elaborar el Plan Estratégico de Comunicación Externa se basó en la teoría de Harold Laswell.

Esta norma es la que se ha mantenido con el tiempo y las denominó las cinco W, señaladas por Bourquin (en Martínez, 1991,p.26) “ quién dice,

qué, en qué canal, a quién, con qué efectos”, las cuales se presentan en forma de cuadros de esta forma:

Fortalezas y Debilidades		Objetivo de Comunicación	Destinatarios	Medios	Evaluación
Internas	Externas				

Para Thierry Libaert (2006, p.79-80) este modelo es “la base del plan de comunicación en la que se insertan nuevos encabezados: objetivos de la empresa, presupuesto, modalidades de conducción”. Este esquema en palabras del autor “ha demostrado su valor y no debe cuestionarse con el pretexto de que su antigüedad oculta su caducidad”, (Libaert 2006, p.80) y es por ello que fue empleado como base para la creación del Plan de Comunicación Estratégico de esta investigación.

Para efecto del estudio se agregaron tomando de referencia a Libaert, las preguntas: dónde, cuándo y con qué propósito. Se realizó un ejercicio previo con las 5Ws, y las tres preguntas restantes, con el fin de determinar los objetivos y acciones a seguir, para luego diseñar el plan.

The page features a decorative graphic consisting of three overlapping circles in shades of green and purple, arranged vertically. Two thin blue lines intersect at the top center, forming a V-shape that frames the circles. The text is centered in the middle of the page.

# **CAPÍTULO IV DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN**

## 1. ENCUESTAS 7C FUNCIONARIOS OPD

En cuanto a la encuesta realizada a los funcionarios, ésta se hizo en forma personal e individual con el fin de que no existieran influencias de los compañeros al momento de responder. Las entrevistas se hicieron en un box privado facilitado por la misma oficina.

La encuesta estándar consistió en nueve preguntas: ocho relacionadas con las "7C de la comunicación": credibilidad, contexto, contenido, claridad, continuidad y consistencia, canales de comunicación y capacidad del público y una pregunta a modo de introducción a la entrevista y con el objeto de generar confianza en el entrevistado.

Para medir y comparar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los funcionarios, se realizaron tablas esquemáticas.

### 1.2 Sistematización de resultados

#### 1.2.1 Credibilidad

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
Giorgios Progulakis		<b>X</b>
Virginia Salas	<b>X</b>	
Valeria Maturana		<b>X</b>

María Graciela Astudillo		
Pedro Pablo Canales		<b>X</b>
Juan Pablo Fajardo		<b>X</b>
Carmen Gloria Cortés	<b>X</b>	
Mariela Muñoz	<b>X</b>	
Rosa Salvatierra	<b>X</b>	
Lorena Castro		<b>X</b>
Koyocza Leiva	<b>X</b>	

Tabla N° 8: Resultados de Credibilidad en Funcionarios de la OPD.

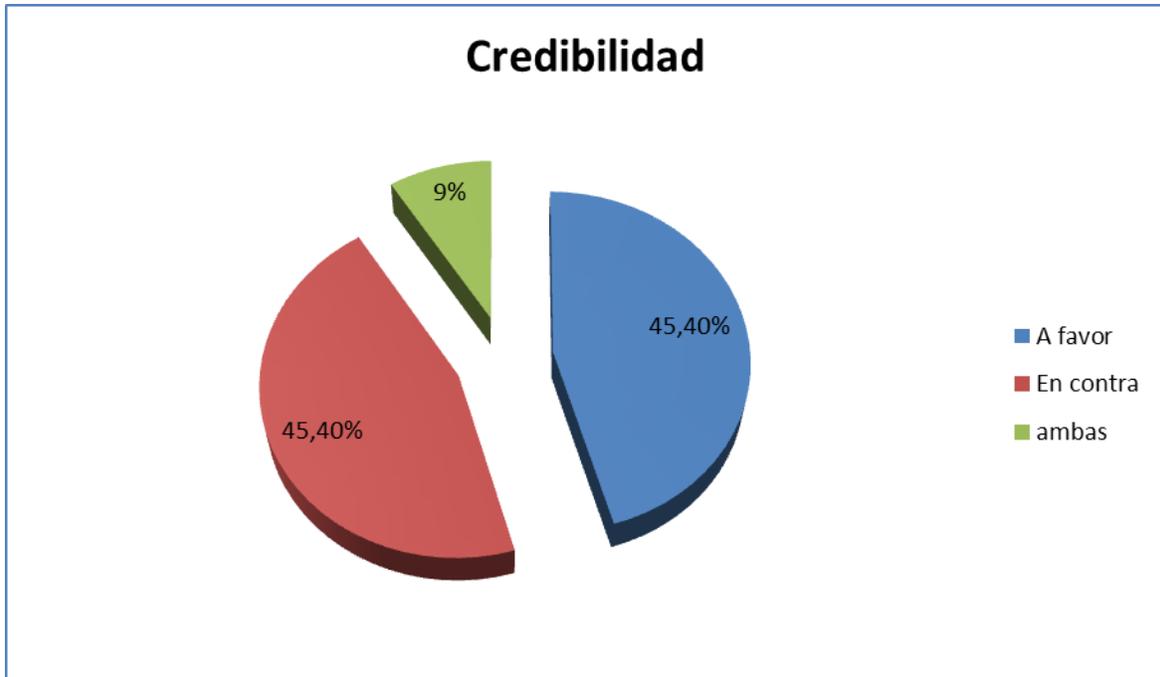


Figura N° 1: Gráfico de Credibilidad Funcionarios OPD.

De acuerdo a la tabla y al gráfico, de un total de 11 funcionarios, el 45.4% se mostró a favor de la credibilidad de la institución (OPD), mientras que un 45.4% en contra. Una funcionaria (9%) se inclinó por ambas opciones, por ello no se consideró en ninguna de las categorías de respuesta establecidas para la investigación.

### 1.2.2 Contexto

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
Giorgios Progulakis	<b>X</b>	
Virginia Salas	<b>X</b>	
Valeria Maturana	<b>X</b>	
María Graciela Astudillo	<b>X</b>	
Pedro Pablo Canales	<b>X</b>	
Juan Pablo Fajardo	<b>X</b>	
Carmen Gloria Cortés	<b>X</b>	
Mariela Muñoz	<b>X</b>	
Rosa Salvatierra	<b>X</b>	
Lorena Castro	<b>X</b>	
Koyocza Leiva	<b>X</b>	

Tabla N° 9: Resultados de Contexto en Funcionarios de la OPD.

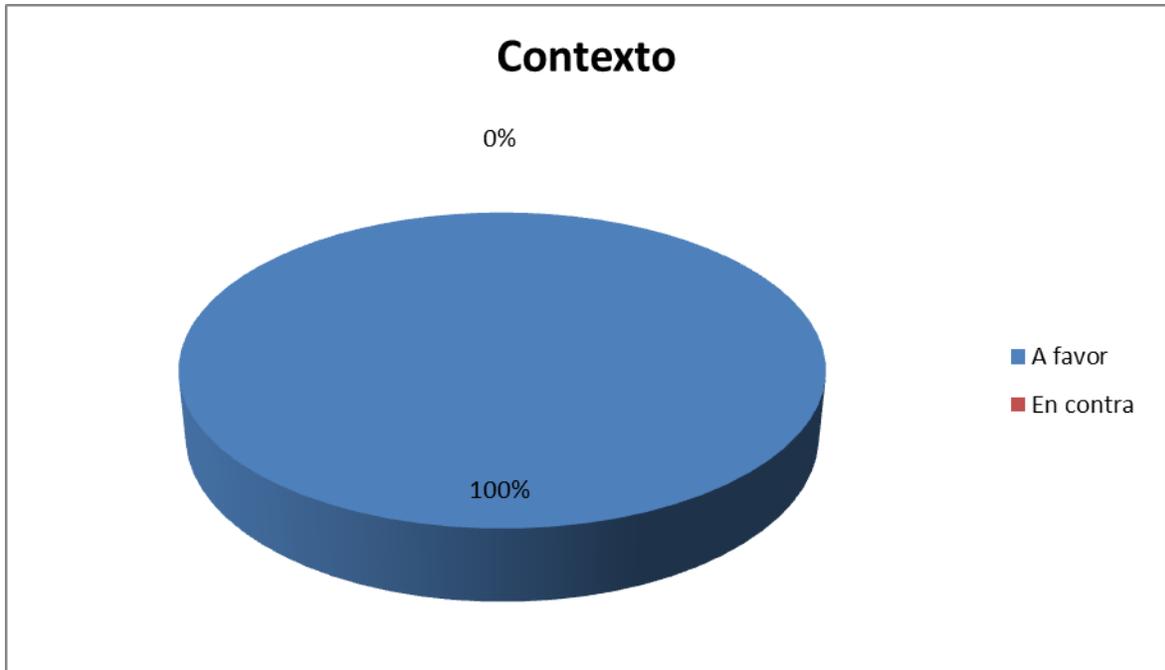


Figura N° 2: Gráfico Contexto Funcionarios OPD.

De acuerdo a la tabla y al gráfico, todos los funcionarios (100%) creen que existe contexto en la información que entrega la institución.

### 1.2.3 Contenido

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
Giorgios Progulakis		<b>X</b>
Virginia Salas	<b>X</b>	
Valeria Maturana	<b>X</b>	
María Graciela Astudillo		<b>X</b>
Pedro Pablo Canales	<b>X</b>	
Juan Pablo Fajardo	<b>X</b>	
Carmen Gloria Cortés	<b>X</b>	
Mariela Muñoz	<b>X</b>	
Rosa Salvatierra	<b>X</b>	
Lorena Castro	<b>X</b>	
Koyocza Leiva	<b>X</b>	

Tabla N° 10: Resultados de Contenido en Funcionarios de la OPD.

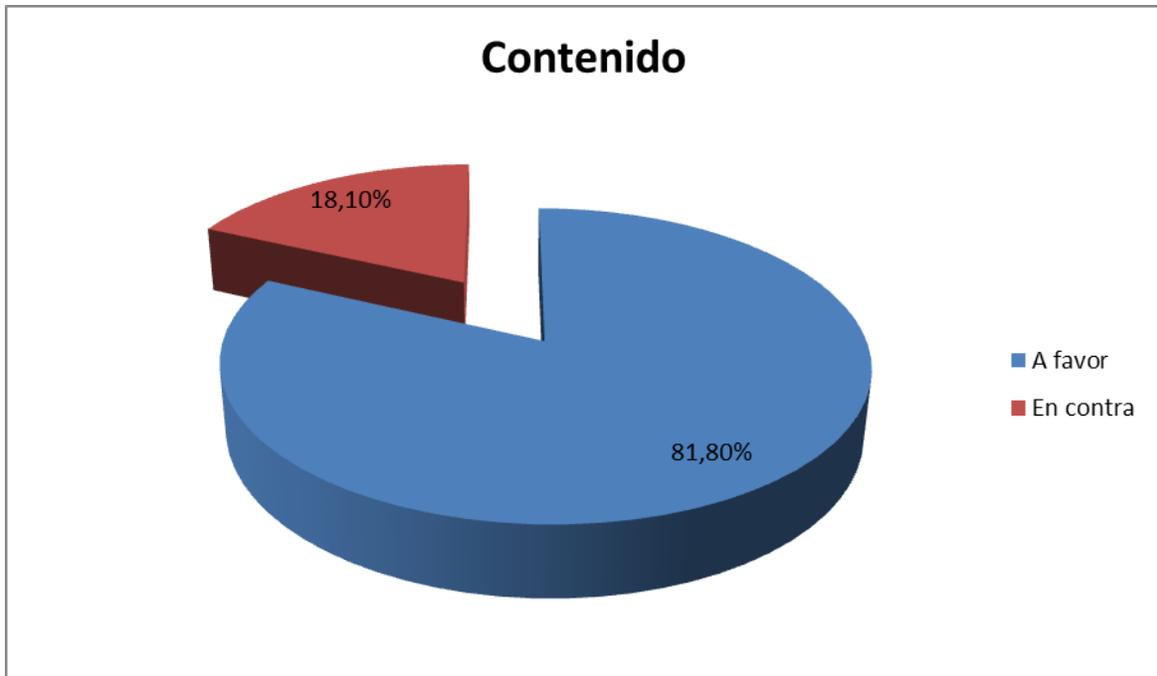


Figura N°3: Gráfico contenido funcionarios OPD.

Según la tabla y al gráfico, un 81.8% de los funcionarios considera que la información que entrega la OPD se adapta a la escala de valores de las personas y busca tener significación para éstas. Al contrario, dos trabajadores, equivalentes al 18.1%, no creen que la información posea un contenido que se adapte a las escala de valores y significado que sus públicos le dan a la información.

### 1.2.4 Claridad

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
Giorgios Progulakis	<b>X</b>	
Virginia Salas	<b>X</b>	
Valeria Maturana	<b>X</b>	
María Graciela Astudillo	<b>X</b>	
Pedro Pablo Canales		<b>X</b>
Juan Pablo Fajardo	<b>X</b>	
Carmen Gloria Cortés		<b>X</b>
Mariela Muñoz	<b>X</b>	
Rosa Salvatierra	<b>X</b>	
Lorena Castro	<b>X</b>	
Koyocza Leiva	<b>X</b>	

Tabla N° 11: Resultados de Claridad en Funcionarios de la OPD.

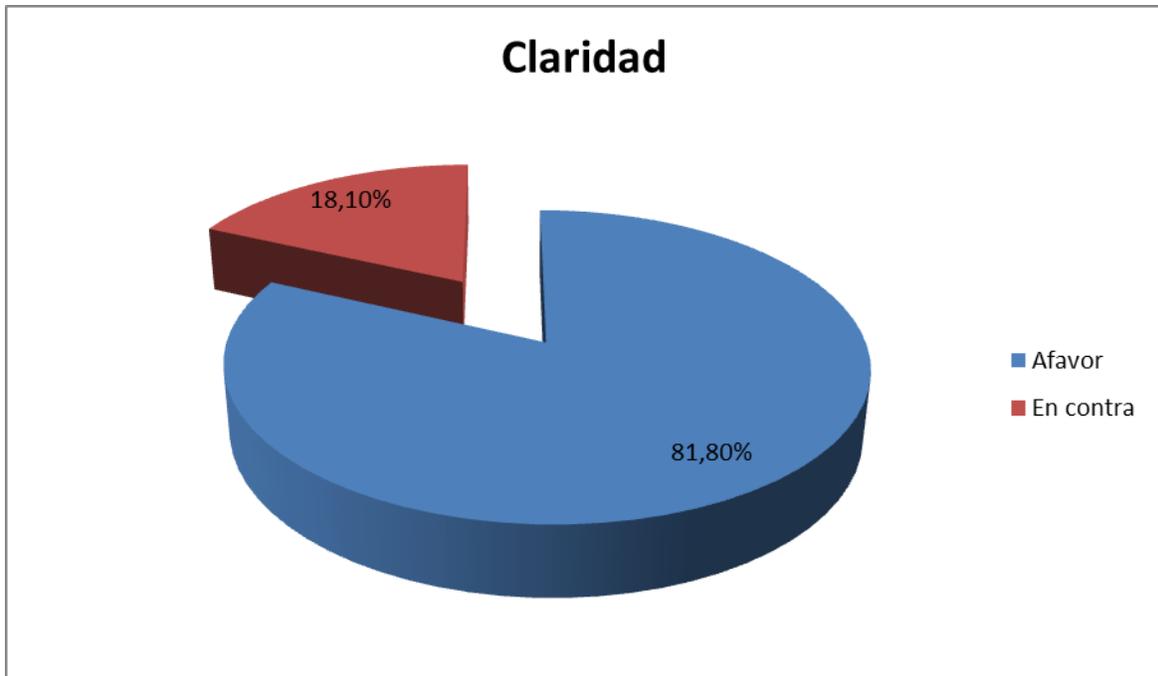


Figura N° 4: Gráfico Claridad Funcionarios OPD.

De acuerdo a la tabla y al gráfico, el 81.8% de los trabajadores de la OPD creen que la información es clara y sencilla. Por otro lado, dos funcionarios (18.1%) no lo consideran así.

## 1.2.5 Continuidad y Consistencia

### a. Continuidad

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>POCA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>CONTINÚA</b>
Giorgios Progulakis		<b>X</b>	
Virginia Salas		<b>X</b>	
Valeria Maturana			<b>X</b>
María Graciela Astudillo		<b>X</b>	
Pedro Pablo Canales			<b>X</b>
Juan Pablo Fajardo		<b>X</b>	
Carmen Gloria Cortés			<b>X</b>
Mariela Muñoz		<b>X</b>	
Rosa Salvatierra			<b>X</b>
Lorena Castro			<b>X</b>
Koyocza Leiva		<b>X</b>	

Tabla N° 12: Resultados de Continuidad en Funcionarios de la OPD.

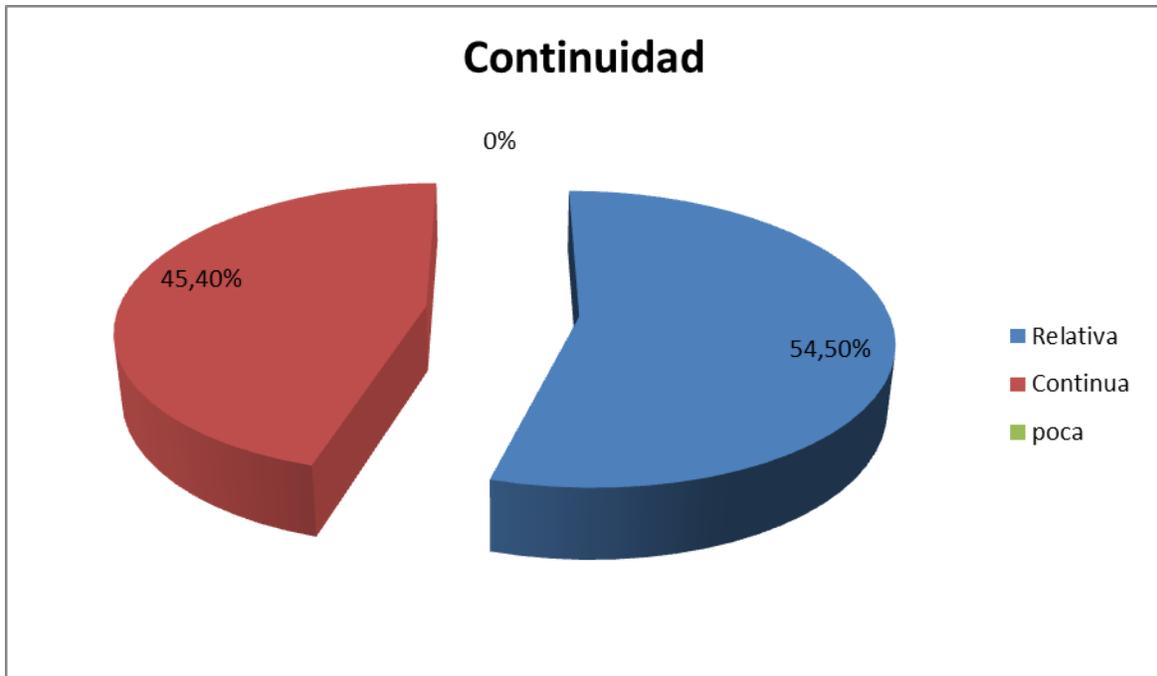


Figura N° 5: Gráfico Continuidad Funcionarios OPD.

De acuerdo a la tabla y al gráfico, un 54,5% de los funcionarios considera que la entrega de información de la OPD a sus públicos es relativa, mientras que un 45,4% cree que esta entrega es continua. Ninguno de los trabajadores de la OPD habló de poca continuidad.

## b. Consistencia

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
Giorgios Progulakis		
Virginia Salas	<b>X</b>	
Valeria Maturana	<b>X</b>	
María Graciela Astudillo	<b>X</b>	
Pedro Pablo Canales		<b>X</b>
Juan Pablo Fajardo		
Carmen Gloria Cortés	<b>X</b>	
Mariela Muñoz	<b>X</b>	
Rosa Salvatierra		
Lorena Castro	<b>X</b>	
Koyocza Leiva	<b>X</b>	

Tabla N° 13: Resultados de Consistencia en Funcionarios de la OPD.

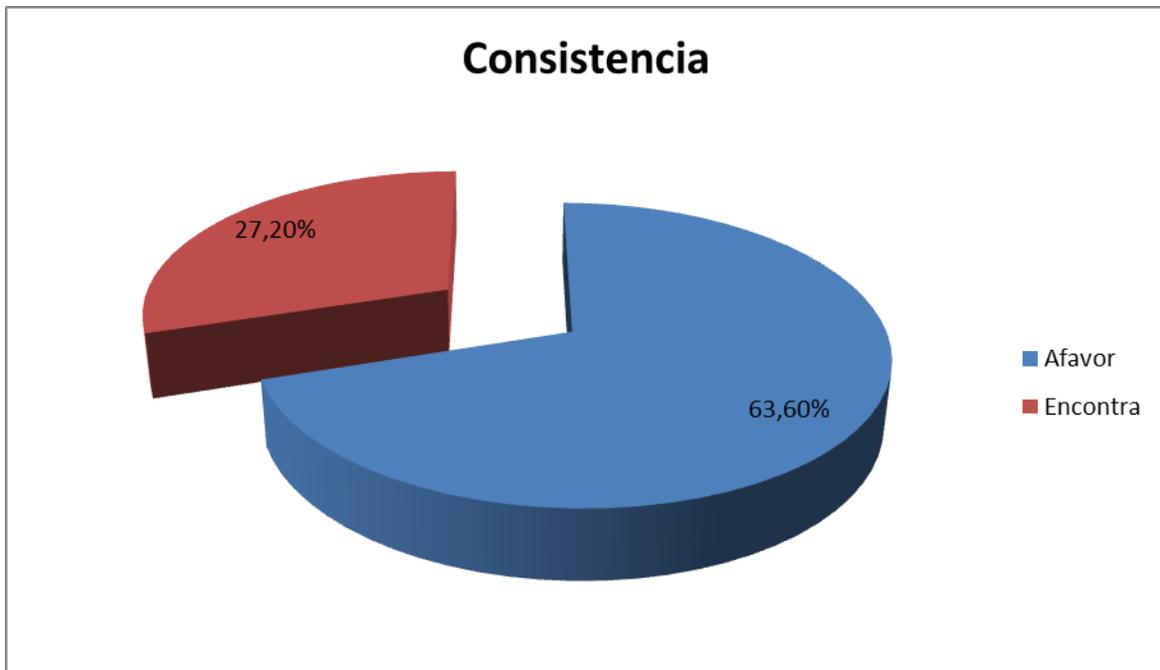


Figura N°6: Gráfico de Consistencia funcionarios OPD.

De acuerdo a la tabla y al gráfico, un 63.6% de los funcionarios de la OPD cree que la información que entrega la oficina es sólida y completa, mientras que 1 funcionario (9%) cree que no es así. Además, 3 funcionarios, que corresponden a un 27.2%, no respondieron a la interrogante.

### 1.2.6 Canales de comunicación

Oficina de Protección de los Derechos Infanto-juveniles (OPD)	Comunicación Directa	Sitios Web			Material de Difusión	Radio	Teléfono	Correo electrónico
		Facebook	Blog	Link Municipal				
Funcionarios								X
Giorgio Progulakis	X	X	X	X	X	X	X	X
Virginia Salas	X	X	X			X		
Valeria Maturana	X			X		X		
María Graciela Astudillo	X	X	X	X		X		
Pedro Pablo Canales	X	X	X			X		
Juan Pablo Fajardo	X	X			X	X		
Carmen Gloria Cortés	X	X				X		

Mariela Muñoz	<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Rosa Salvatierra	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
Lorena Castro	<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Koyocza Leiva	<b>X</b>	<b>X</b>						

Tabla N° 14: Resultados de Canales de Comunicación en Funcionarios de la OPD.

La tabla anterior organiza los canales de comunicación que a juicio de los funcionarios, son utilizados por la OPD para comunicarse con sus distintos públicos. De acuerdo a las respuestas de los trabajadores y para efectos de la investigación, se establecieron 5 tipos de canales comunicativos, de los cuales aquel que se denomina "sitios web" se subdivide en: facebook, blog, link municipal y correo electrónico.

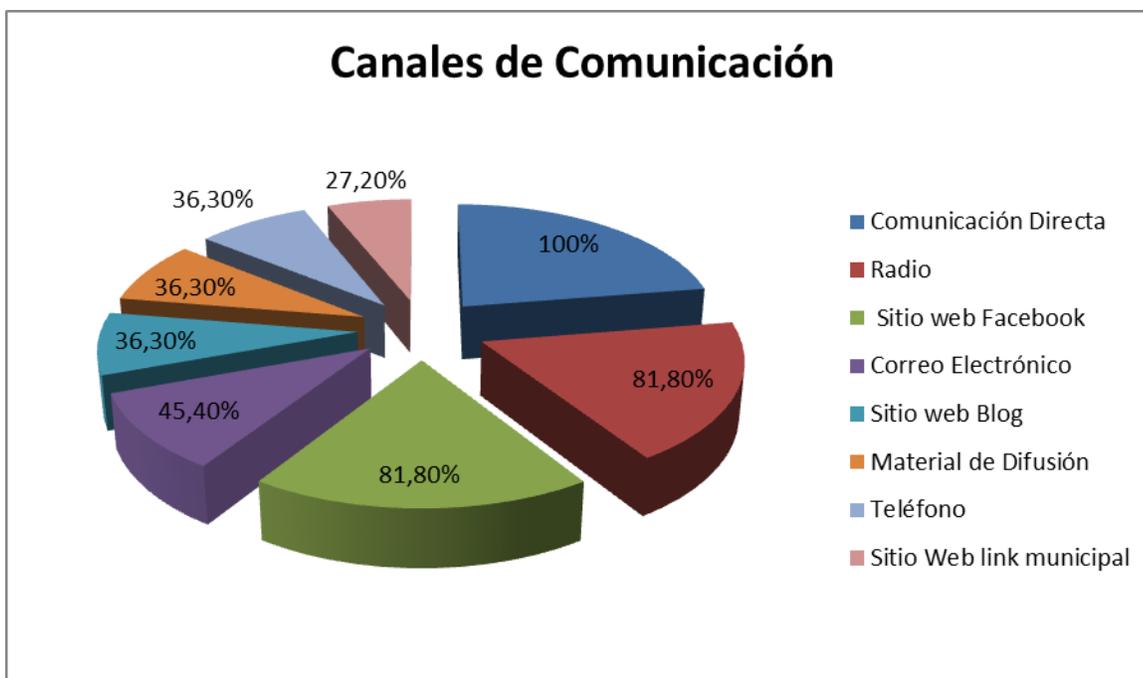


Figura N°7: Gráfico de Canales de Comunicación según los funcionarios OPD.

De acuerdo al gráfico, los canales de comunicación más mencionados por los funcionarios fueron la comunicación directa (100%), la radio (81.8%) y el sitio web facebook (81.8%). Por otro lado Correo Electrónico obtuvo un 45,4%. El sitio web blog, Material de Difusión y el teléfono alcanzaron un mismo porcentaje de respuesta (36.3%). El sitio web link municipal fue el menos nombrado por los funcionarios de la oficina (27.2%).

### 1.2.7 Capacidad del Público

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
Giorgios Progulakis		<b>X</b>
Virginia Salas		<b>X</b>
Valeria Maturana	<b>X</b>	
María Graciela Astudillo		<b>X</b>
Pedro Pablo Canales		<b>X</b>
Juan Pablo Fajardo		<b>X</b>
Carmen Gloria Cortés		<b>X</b>
Mariela Muñoz		<b>X</b>
Rosa Salvatierra	<b>X</b>	
Lorena Castro		<b>X</b>
Koyocza Leiva		<b>X</b>

Tabla N° 15: Resultados de Capacidad del Público en Funcionarios de la OPD.

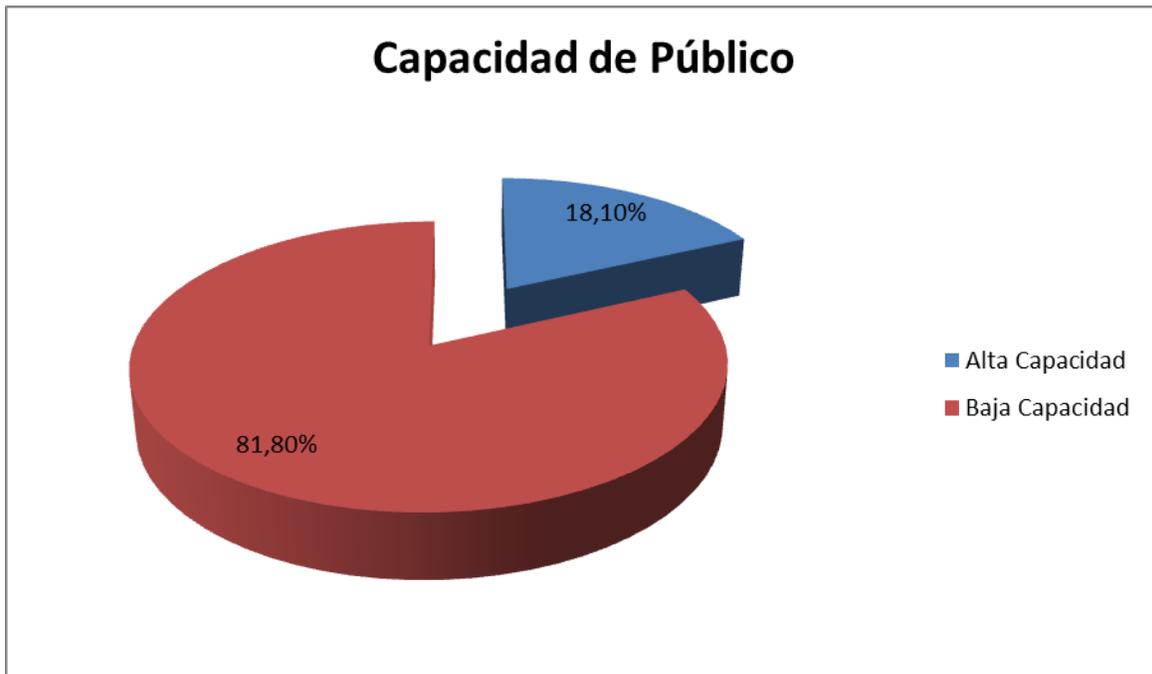


Figura N°8: Gráfico Capacidad de Público de funcionarios OPD

La tabla y el gráfico anterior muestran que la mayoría de los funcionarios (81.8%) considera que el público de la OPD tiene una baja capacidad para comprender los mensajes que les entrega las institución. Solamente 2 funcionarios (18.1%) creen que el público de la institución posee alta capacidad para comprender la información de la oficina.

## **1.3 Análisis de resultados de encuestas funcionarios OPD**

### **1.3.1 Credibilidad**

Con respecto a esta pregunta, el 45,4% de los encuestados señala que sí hay credibilidad en la institución. Esta característica se sustenta, a juicio de las personas, en el grado de profesionalismo y ajuste al proyecto OPD con que trabajan los funcionarios de la Oficina.

“... Porque son profesionales serios, y ya eso hace que ésta (OPD) sea creíble para el usuario”

“Estamos apostando por ello, como es un tema relativamente nuevo el generar reconocimiento que los niños tienen derechos (...) estamos trabajando para ello”.

Esto se puede apreciar en las actividades observadas para la investigación. Los funcionarios mantienen una pauta con tiempos específicos para cada acción, la cual es respetada rigurosamente. Además, dadas las bases legales con las que se rige la OPD, la mayoría de la información que se entrega en cada actividad es aceptada sin cuestionamientos por su público. Según Cutlip y Center (2001, p. 311) este proceso se potencia a la inversa, puesto que al haber mayor credibilidad del emisor, la audiencia (receptor) le otorga mayor valor a la información; aumentando las posibilidades de asimilación adecuada del mensaje que se transmite, ya que “la credibilidad de la fuente amplía el valor de la información”.

En cambio, el 45,4% afirma que la OPD no goza de credibilidad frente a su público, puesto que al momento de acudir a la Oficina, los usuarios lo

hacen con grandes expectativas que no se cumplen. Estas expectativas están asociadas al servicio de la institución, a las funciones que cumple y al tiempo que duran los procedimientos. Asimismo, se aprecia un gran desconocimiento por parte del público de las verdaderas actividades que realiza la oficina.

“Los usuarios (...) tiene mucha expectativas, esperan mucho más, de lo que podemos hacer como programa”.

“El tiempo es el problema (...) eso hace que perdamos credibilidad ante los ojos de la comunidad”.

Según algunos entrevistados, ciertas personas tienen recelo del trabajo que realiza la OPD, porque lo asocian con la tuición de los niños y niñas.

“No se cree en las cosas que hacemos e incluso se asustan de lo que hacemos”.

“No creen en los procedimientos, porque relacionan a la OPD con el ámbito judicial”.

Por otro lado, el 9% de las personas hace una diferencia entre las dos áreas de trabajo de la OPD. El área de Gestión Intersectorial goza de credibilidad en términos de comunicación, ya que el trabajo se puede comprobar fehacientemente, a través de las actividades realizadas durante el año. Por el contrario, en el Área de Protección no sucede lo mismo, ya que según los funcionarios, la sobredemanda de casos, el número deficiente de trabajadores, junto a la burocracia existente; no permiten responder de manera oportuna a las necesidades de los usuarios.

“El área en que yo trabajo (gestión) tiene más credibilidad que el área de protección, porque hay cosas concretas (...) En el área de protección hay menos credibilidad, por la cantidad de casos, la sobredemanda, la escasez de profesionales, etc.”

### **1.3.2 Contexto**

Todos los encuestados afirmaron que la información que entrega la OPD es coherente con la realidad de la institución. Existe gran cuidado y respeto hacia los usuarios en el ejercicio de las labores por parte de los funcionarios de la Oficina. Esto se relaciona con el enfoque de protección de los derechos de los niños y los objetivos del proyecto.

“Siempre nosotros en ese sentido somos muy estructurados a lo que es el proyecto y eso lo que se debe cumplir”.

“Es coherente en lo que se hace en el territorio (La Serena)...”

Con esto se demuestra una cultura organizacional en la OPD, que se refleja en la información que transmite a sus públicos objetivos. Además, considerando que “estos elementos que expresan un determinado contexto cultural homogéneo (...) facilitarán y harán más productiva la comunicación al interior de la organización” (Bartoli 1992, p.139), por consecuencia la comunicación al exterior será efectiva, ya que esta cultura asociada al enfoque de derechos, se transmite de

manera expedita a los públicos externos, facilitando el cumplimiento de los objetivos de la Oficina.

Asimismo, todos los funcionarios de la Oficina se preocupan de utilizar un lenguaje adecuado en base al respeto hacia a los niños, niñas y adolescentes.

“Compartimos criterios y códigos comunes (...) Yo no le voy a dar a un usuario una información distinta de la que le podría dar otro profesional. Por lo tanto hay coherencia entre lo que nosotros pensamos y sentimos, lo que dice la ley, los criterios que tienen en general, etc.”

“El equipo en sí usan lenguaje que trabaja desde un enfoque de derecho”.

Además, en la mayoría de los talleres, folletos informativos y en general la atención a los usuarios, está implícita la “Protección de los Derechos Infanto-juveniles”. Esto se aprecia en las palabras que se utilizan en todas la actividades, en el trato que se brinda a los niños, en los objetivos de cada actividad.

“Es coherente, dentro de mis funciones está el desarrollo de talleres y en primer lugar están los derechos de los niños (...) tienen palabra y voto en la sociedad”.

“Es coherente con lo que se hace en el territorio, cuando uno quiere hacer llegar la información, se explica se llega con una base que es la entregada por (...) y canalizada por la OPD”.

### 1.3.3 Contenido

El 81,8% de los encuestados reconoce que la información que entrega la OPD a sus usuarios, se adapta a ellos en términos de escala de valores y en la significación que le dan a la información. Esto se traduce en que cada persona posee una jerarquización de valores distinta y por ende asimila la información de manera diferente, entonces los funcionarios consideran eso para elaborar sus mensajes comunicativos.

La mayor parte del tiempo, los funcionarios de la OPD buscan que la información sea lo más cercana posible al usuario, de manera que éste la asimile correctamente para solucionar sus problemas e incorporar el enfoque de protección a los derechos del niño (a).

“Si adecuó la información busco la forma más amena y de la manera que mejor la puede recibir el usuario, para que la comprenda. Además creo que la empatía es importante, porque trato de ponerme en el lugar de ellos, porque tiene esta reacción que yo no haría, trato de saber toda la historia que hay de atrás, y el tema de la empatía es muy importante y también tratar de generar un tipo de reflexión en las personas”.

“Sí, creo que la información es adecuada y que se adapta según los usuarios o instituciones; por ejemplo la información toma diferentes formas si ésta es entregada a las familias, al Tribunal de Familia o a la red SENAME.”

“Como OPD esperamos que la información entregada a los usuarios e instituciones les permita, por una parte incorporar esta mirada (promover y proteger los derechos de los niños y niñas”.

Esto hace referencia a la importancia que tiene el receptor y sus características como sus valores, relaciones sociales, entre otras. Para Maletzke (1970), citado por Maicas (1992, p. 95) “el receptor es toda persona que descifra un mensaje, difundido por medios de comunicación colectiva, en una medida tal que el sentido del mensaje se haga asequible a la misma. O sea, que sea susceptible de interpretarlo y de comprenderlo”.

Por otro lado, el 18,1% de los funcionarios de la OPD cree que aún falta más contenido en la información que se entrega a los usuarios. Esta necesidad implica mejorar el material informativo entregado a la comunidad, así como ajustar el lenguaje utilizado (tecnicismos), de modo que exista una mayor comprensión y en consecuencia, asimilación de la información por parte del público.

“Se debe mejorar el material entregado a la comunidad y el lenguaje, aproximar las temáticas de los derechos de los niños y niñas a la comunidad de manera más cercana con un lenguaje más sencillo”.

### **1.3.4 Claridad**

El 81,8% de los funcionarios opina que la información que entrega la OPD a la comunidad es clara y sencilla. Según los encuestados, esta claridad se apoya en sus esfuerzos por explicar la información a los usuarios a través de distintos mecanismos.

“Sí es muy clara la información, desde el material de apoyo hasta la forma de expresarse de los participantes”.

“La información es clara porque llega directamente a las personas comunes y corrientes.”

En cuanto, al trabajo de los funcionarios, éstos afirman que al momento de abordar temas asociados al área legal y/o psicológica, existen tecnicismos o términos complejos que no son fáciles de comprender por los usuarios. Por ello los funcionarios utilizan diferentes mecanismos para explicar según el nivel sociocultural de las personas, tales como: palabras más simples, sinónimos y ejemplos concretos.

“Si es necesario explicar palabras complicadas, lo hacemos”.

“En el aspecto mío (legal) yo creo que es difícil de entender, pero siempre yo hago hartos esfuerzos para que el lenguaje sea sencillo. Lo hago con ejemplos para que se entienda mejor”.

“Sí, siempre tratamos que las personas comprendan la información que entregamos, que todo quede muy claro”.

El 18,1% de los encuestados revela que aún no existe total claridad en los mensajes que entrega la OPD a la comunidad. Éstos lo asocian a la cantidad de información que deben canalizar y al tipo de sistema comunicativo que utilizan para entregarla. Asimismo, destacan la necesidad de trabajar en ello, ya que en teoría a veces un determinado mensaje llega al receptor adecuadamente. Sin embargo esto no entrega garantías que lo comprenda de la manera que el emisor lo desea porque, “el receptor tiene que descifrar el mensaje, adjudicándole un significado a las palabras y símbolos”. Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt (2005, p. 8).

“Creo que el sistema de información es mucha y a veces muy poco clara (...) falta más especificación en ella. Falta sintetizarla y explicarla.”

“Ahora se está trabajando en eso, por ejemplo en el portal web de la municipalidad”.

### **1.3.5. Continuidad y Consistencia**

#### **a. Continuidad**

El 54,5% de los encuestados afirma que la continuidad de la información que entrega la Oficina es relativa. Estos funcionarios se basan en la distinción entre las diferentes actividades que realiza cada una de las áreas de la institución. En el Área de Gestión Intersectorial, donde se trabaja con la comunidad en diversos talleres y otras actividades recreativas y de ayuda, se entrega constantemente información al público general, porque existe una programación anual de las actividades del equipo. En cambio, en el Área de Protección, la atención diaria y constante de casos, junto con la alta demanda de éstos, está sujeta a una relatividad amplia que no permite establecer una frecuencia determinada de información a los usuarios.

“En el área de protección la comunicación es frecuente (...) En el caso de gestión, se realizan actividades todos los días, con distintas personas, por lo tanto es difícil hablar de frecuencia.”

El resto de los funcionarios, o sea el 45,4%, afirma que la comunicación de la OPD es continua, pues se entrega día a día al usuario, en diferentes circunstancias, utilizando los distintos canales de comunicación que tienen a su disposición. Por ejemplo, en la sala de espera de la OPD, además de la información que la secretaria entrega directamente a la persona, existe una variedad de folletos y material informativo a disposición del usuario.

“A la comunidad en general siempre se le está entregando información. Por ejemplo en la sala de espera (...) para los niños el espacio está adecuado para que ellos lean la información”.

“Yo creo que todos los días, a través de facebook, vía teléfono, mails y usuarios que vienen a la oficina...”

Si bien, no se puede llegar a establecer una continuidad en la entrega de información debido a las diferentes gestiones que se realizan en la Oficina, los funcionarios reconocen que “en general” se está entregando siempre información al público, ya sea en forma directa, acudiendo los usuarios a las dependencias de la Oficina, así como en las diversas actividades que se realizan. Sin embargo, cabe destacar que es posible tener una alta frecuencia de comunicación con la comunidad, independiente del área en que se trabaja, a través de una estrategia comunicativa. Esto se reafirma por Martín (1998, p. 17), quien postula que “se observa la necesidad urgente de incorporar dentro de su estructura, un Gabinete o Departamento, que gracias a la labor dirigente del Profesional de la Comunicación: Crea, coordina, analiza, desarrolla, difunde y controla todas y cada una de las acciones de gestión informativa interna y externa, que esa empresa o institución (organización) necesita comunicar a sus diferentes públicos a través de los Medios de Comunicación...”

## **b. Consistencia**

La mayoría de los funcionarios, el 63,6%, señala que la información que se entrega hacia la comunidad es sólida y completa, puesto que se basa en los lineamientos del proyecto OPD y en los objetivos asociados a la protección de los derechos infanto-juveniles. Al tener esas características, esta información no genera espacio para dudas o malas interpretaciones por parte del público.

“Entregamos la mayor cantidad de información, porque sabemos que con eso instalamos una cultura de reconocimiento de los niños y niñas.”

“Sí, creo que es sólida y completa y además nos autocapacitamos con el fin de manejar lo básico (...) buscamos personas en la red (de Sename) para que nos hagan capacitaciones.”

Por el contrario, el 9% de los encuestados dice que la información que comunica la OPD a sus usuarios en general, no es sólida y que aún falta trabajar para ello.

“La información es completa, pero no es sólida al momento de difundirla.”

Además, dos funcionarios no respondieron a la interrogante y uno no entregó una respuesta adecuada para ser categorizada, ambos casos representan el 27,2%.

Si bien, la entrega de información de la oficina hacia sus públicos es relativamente adecuada, aún existen entrampamientos por los cuales ciertos mensajes no son asimilados correctamente por los usuarios. Por ejemplo, uno de los entrevistados explicó que para sus familias el hecho de que los niños y niñas tengan derechos, no pueden hacerles daño y reprenderlos.

Esta confusión ocurre porque la información que se publica en los trípticos, folletos o los mismos datos que entregan los profesionales para los usuarios es compleja y se trata de materias que no son de común conocimiento, por lo que se requiere una información más simple y explicativa con mensajes claros y precisos.

### **1.3.6 Canales de comunicación**

Los funcionarios enumeraron todos los canales de comunicación conocidos por ellos que la OPD utiliza para comunicarse con sus usuarios e instituciones asociadas. Para los encuestados, los canales comunicativos más importantes son la comunicación directa (100%) y la radio (FM) (81.8%), San Bartolomé de La Serena.

“Los canales principales son el cara a cara (...) De hecho los talleres son lo mejor que tiene la OPD y por otro lado es un espacio que se ha mantenido durante el tiempo.”

“Creo que dentro de los canales de comunicación el más simple y directo es la atención de las personas en la oficina (...) y en el tema de Internet hay que hacer algunos ajustes, pero son canales

importantes que nos sirven mucho para al público al que nosotros queremos llegar (niños y adolescentes).”

“Creo que el que más llega a la gente, yo diría que los talleres porque llega a los niños, familias y instituciones”.

La comunicación directa abarca los diferentes talleres sobre problemáticas locales de la infancia, seminarios, capacitaciones a padres y profesores de diferentes áreas y actividades hito por mes, que en total fueron 70 durante el 2010 y además de la atención directa a los usuarios en las dependencias de la OPD.

El valor de la comunicación directa se avala por Darío Rodríguez (2001, p.96), quien expresa que la efectividad comunicativa ocurre por lo general “con mayor facilidad en la comunicación cara a cara en que tanto el emisor como el receptor tienen la posibilidad de intercambiar sus puntos de vista, reafirmar sus mensajes”.

A través de la radio, se emite un programa semanal a la comunidad (los días martes a las 9:30 am) con entrevistas a los funcionarios, expertos e integrantes de la red social y SENAME; sobre temáticas sociales y de la protección a la infancia, tales como: los derechos de los niños y niñas, la violencia escolar, entre otros.

### **1.3.7 Capacidad del público**

El 81,8% de las personas que trabajan en la OPD, cree que la capacidad del auditorio es baja, en especial cuando no conocen la OPD.

“Una vez conociendo la OPD no hay problemas, si una persona desconoce lo que es será complicado, pero luego de ello no...”

La baja capacidad de comprensión que presentan los usuarios hacia la oficina, se asocia -según los funcionarios- a las altas expectativas y a los prejuicios presentes en el público de la institución. De esta manera, la mayoría de las personas piensa que la OPD va a solucionar sus dificultades en un corto plazo, aunque a veces dichos problemas no le compete a la OPD. Esto corresponde a lo que Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt (2005, p. 9) definen como ruido psicológico, es decir, “las fuerzas internas del emisor o el receptor que obstaculizan el entendimiento”.

La sobredemanda también entorpece las soluciones rápidas, porque no existe una gran cantidad de profesionales suficiente para la demanda que tiene la comunidad.

Además, como se señaló, el público generalmente piensa que la OPD es una institución netamente jurídica que se encarga de la tuición de los niños, lo que genera una deficiente comprensión de los derechos infanto-juveniles.

“Sí, por la distorsión que existe. Creen que somos denunciadores, también por una cosa social, histórica y cultural, los derechos del

niño son un tema relativamente nuevo, (...) cuesta que la gente entienda el tema.”

“Yo creo que sí comprenden, pero lo que nos cueste es que estén de acuerdo, hay una mirada distinta.”

Por otro lado, el 18,1% expresa que la capacidad del auditorio es alta y por ende, el público comprende la información entregada

### **1.3 FODA comunicacional funcionarios OPD**

Para dimensionar los problemas comunicativos de la OPD, se tomó la opción de aplicar el FODA, sobre de base de “las 7 C de la comunicación”. Con esto último se definieron las preguntas y se determinaron las categorías para esta investigación.

El instrumento FODA se enfocó solamente en los aspectos comunicacionales de la institución, buscando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, existentes a nivel comunicacional en la OPD. Para llevar a cabo este FODA se utilizó una encuesta que contenía un cuadro para que cada funcionario, de manera individual y personal, escribiera dos ideas en cada ítem (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) y lo completará en un período de una semana.

Luego de dos semanas, se recogieron, en la Oficina, las encuestas respondidas para hacer la sistematización y el análisis de los resultados.

### 1.3.1 Sistematización de respuestas del FODA de los funcionarios de la OPD

FORTALEZAS (interno)	DEBILIDADES (interno)
Compromiso de los funcionarios con la protección de los derechos infanto-juveniles.	No existe una retroalimentación por parte de usuarios de la OPD, en cuanto a la información que la oficina les entrega.
La institución respeta y atiende bien a su público.	La oficina no entrega suficiente información sobre su identidad y quehacer a la comunidad.
Equipo de trabajo cohesionado	Existe poca comunicación de la OPD con instituciones asociadas.
Interés y motivación de los funcionarios de la oficina por mejorar la comunicación externa.	Falta de recursos económicos para elaborar material de difusión en las diversas actividades que realiza la oficina.
	Falta de recursos humanos que genera una sobrecarga de trabajo en los funcionarios de la OPD.
OPORTUNIDADES (externo)	AMENAZAS (externo)
Buena imagen de la OPD, a nivel público y privado, con respecto a otras instituciones municipales y pertenecientes a la red de SENAME.	Falta de apoyo comunicacional de entidades asociadas con la OPD (Municipalidad y del SENAME).
Vinculación con redes del SENAME y con otros organismos a nivel comunal y nacional.	Mala gestión que realizan los medios de comunicación sobre ciertas temáticas asociadas a menores (según su percepción)
Vinculación con la carrera de Periodismo de la Universidad de La Serena.	Los usuarios de la OPD poseen expectativas erróneas y prejuicios sobre la oficina al momento de acudir a ella.

Tabla N°16: FODA Comunicacional

### 1.4 Matriz de FODA Comunicacional y Encuesta 7C de los funcionarios

<b>7 C de la Comunicación</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Credibilidad</b>		Se relaciona con la buena imagen que proyecta la Oficina		
<b>Contexto</b>	Se refleja en el compromiso en el trabajo de los funcionarios de la OPD			
<b>Contenido</b>	Está relacionado con el interés de los funcionarios por mejorar la comunicación externa de la OPD			
<b>Claridad</b>	Se relaciona con el interés de los funcionarios de hacer y entregar la información más clara a sus públicos			
<b>Continuidad</b>			Se relaciona de manera negativa con la escasa información que entrega la OPD	
<b>Consistencia</b>	Se vincula con el compromiso y el trabajo de los funcionarios OPD			
<b>Canales de Comunicación</b>			Está ligado negativamente debido a la escasa retroalimentación que tiene la OPD en sus canales comunicativos	

<b>Capacidad del público</b>				Está relacionada con las expectativas erróneas que poseen los usuarios OPD
------------------------------	--	--	--	--

### **1.4.1 Análisis de matriz de FODA comunicacional y encuesta 7C de los funcionarios**

Del análisis realizado en cada uno de los FODA aplicados a los funcionarios OPD y con los resultados de la encuesta de las 7 C hecha a los mismos funcionarios, se concluyó lo siguiente:

#### **a. Fortalezas**

La categoría de contexto de las 7C, que corresponde a la entrega informativa, por parte de la OPD, coherente con las características de la institución, se relaciona directamente con el compromiso de la Oficina con la protección de los derechos infanto-juveniles. Esto se refleja permanentemente en el trabajo informativo que realizan los funcionarios de la OPD, así como también en el respeto y atención dada a los niños (as). Por todo esto, se puede afirmar que la información que entrega la Oficina se condice absolutamente con los lineamientos y las características del proyecto OPD.

La consistencia de la información que entrega la OPD -según lo que afirman los encuestados-, también se relaciona con el compromiso que tienen los funcionarios con la protección de derechos. La rigurosidad con la que se elabora la información; en cuanto a los derechos infanto-juveniles (le que otorga la cualidad de consistencia a la información), reafirma el compromiso de los funcionarios.

Con respecto a la categoría de claridad de las 7 C de la comunicación, el interés y la motivación de los funcionarios por mejorar la comunicación externa se manifiesta, entre otras acciones, en intentar hacer la información más clara, de manera que pueda ser comprendida por sus usuarios y se cumplan los objetivos de la institución.

La categoría de contenido también se relaciona con las fortalezas de la OPD. El hecho de adecuar la información a la escala de valores y a la significación que le dan los usuarios a la información, se relaciona directamente con el interés que tienen los funcionarios por mejorar la comunicación externa de la Institución.

## **b. Debilidades**

La categoría de continuidad según la cual las instituciones necesitan una entrega constante y sistemática de información para tener una buena comunicación con sus públicos y cumplir sus objetivos, se relaciona de manera negativa con la situación de la OPD. La escasa información que entrega la Oficina sobre su identidad y quehacer junto con la baja o nula retroalimentación que recibe de sus usuarios e instituciones asociadas, no permite la continuidad informativa. Tanto para el área de gestión intersectorial como para la de protección, no existe una periodicidad rigurosa en la entrega de información y debido a ello no se puede concluir si ésta fue asimilada y correctamente utilizada por los usuarios.

Esta escasa retroalimentación está ligada también a la otra categoría de las 7 C: los canales de comunicación. Si bien, como lo reconocen sus funcionarios, la OPD cuenta con una gran variedad de canales para comunicarse con sus usuarios, desde el teléfono hasta los talleres de diversa índole, no se logra una retroalimentación concreta con el público y la institución sólo se basa en supuestos para establecer la respuesta de ellos. Ninguno de los canales de comunicación que posee la OPD para su comunicación con el público, ha sido evaluado concretamente en cuanto a su efectividad comunicativa y por ende tampoco bien aprovechado.

### **c. Oportunidades**

La credibilidad que debe tener la organización para tener una buena comunicación con sus públicos y cumplir mejor sus objetivos, es otra categoría que se relaciona con una oportunidad planteada en la OPD: la buena imagen que proyecta la Oficina con respecto a otras instituciones públicas y privadas asociadas a ella. El material informativo y toda la comunicación que en general realiza la OPD, goza de confianza y apoyo entre los públicos de la oficina y eso está directamente relacionado con el mencionado prestigio del cual goza.

### **d. Amenazas**

La capacidad del auditorio que corresponde al esfuerzo que tienen que hacer los receptores para entender la información que entrega una institución, es una categoría que se relaciona directamente con las amenazas de la Oficina.

Las expectativas erróneas sobre la OPD que poseen los usuarios al momento de acudir a ella, es una de las grandes barreras que influyen negativamente en su capacidad para entender la información que reciben de dicha institución. Estas expectativas tienen que ver con: la velocidad de trabajo de la institución, creen que todo será más rápido y ágil de lo que puede ser; las facultades de la institución, suponen que la OPD les solucionará dificultades que no le competen; y ciertos prejuicios sobre su carácter judicial, consideran a la OPD como una institución que tiene facultades judiciales como por ej. La tuición de los niños.

## **2. ENCUESTA 7 C USUARIOS OPD**

La segunda encuesta basada en las 7 C de la comunicación, se aplicó a los usuarios directos de la institución: los niños.

El criterio de selección de los entrevistados consistió en buscar niños que tuvieran un contacto lo más permanente posible con la OPD. Es por esto que se trabajó con un grupo de niños de diferentes lugares de La Serena (Las Rojas, Alfalfares, Las Compañías, Sector centro) que al participar en los procesos previos al Cabildo Regional, llevaban un tiempo suficiente participando en actividades de la Oficina.

Para realizar la encuesta se asistió a una de las actividades previas al Cabildo Regional que reunió a éstos con niños con el equipo de la Institución. Allí se eligieron a niños por rango de edad, para obtener una muestra diversa, y por disposición a responder.

Cabe destacar que se entrevistó a niños y niñas con edades entre los 7 y 14 años, que no tenían un conocimiento muy avanzado en el tema de la comunicación, debido a sus años de escolaridad, por lo que no entendían muy bien los conceptos. Por ello se consideraron las categorías más simples y fáciles de entender para ellos.

## 2.1 Sistematización de resultados

### 2.1.1 Credibilidad

<b>Nombre</b>	<b>A favor</b>	<b>En contra</b>
Estefany Muñoz	<b>X</b>	
Bryan Muñoz	<b>X</b>	
Bárbara Vega	<b>X</b>	
Michelle Palma	<b>X</b>	
Mauricio Vera	<b>X</b>	

Tabla N° 17: Resultados de Credibilidad en Usuarios de OPD.

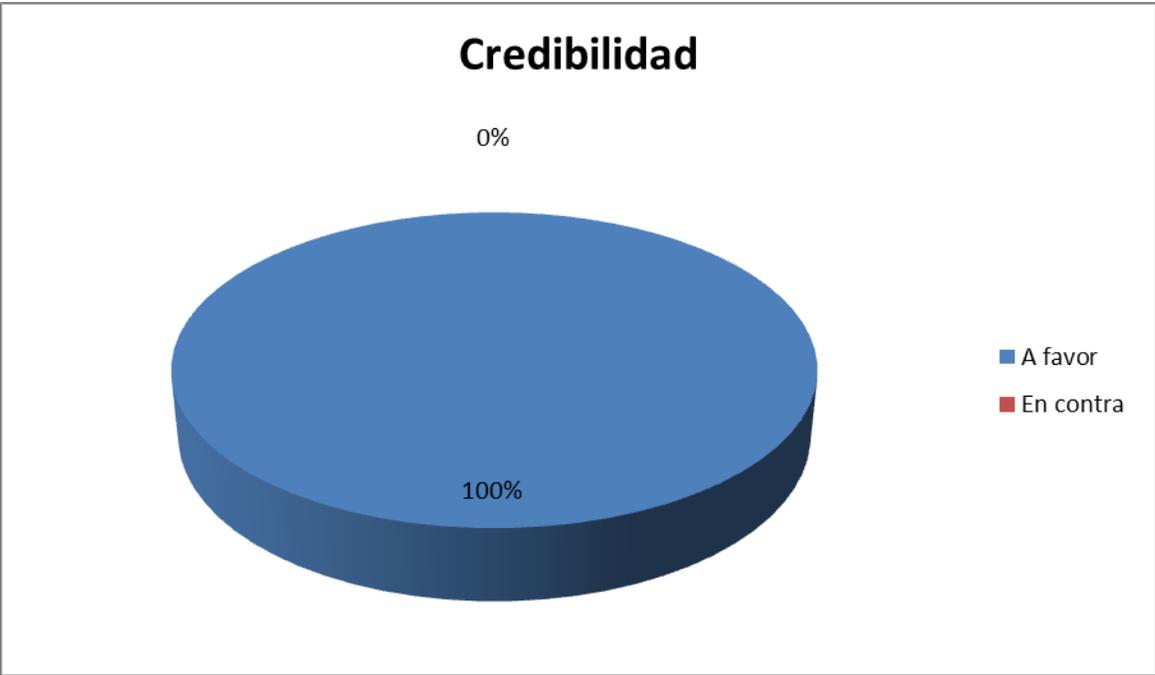


Figura N° 9: Gráfico de Credibilidad de usuarios OPD.

De acuerdo a la tabla y al gráfico, el 100% de los niños y niñas señalo que si existe credibilidad en la OPD y que confían en la información que se les entrega.

### 2.1.2 Contenido

<b>Nombre</b>	<b>A favor</b>	<b>En contra</b>
Estefany Muñoz	<b>X</b>	
Bryan Muñoz	<b>X</b>	
Bárbara Vega	<b>X</b>	
Michelle Palma	<b>X</b>	
Mauricio Vera	<b>X</b>	

Tabla N° 18: Resultados de Contenido en Usuarios de OPD.

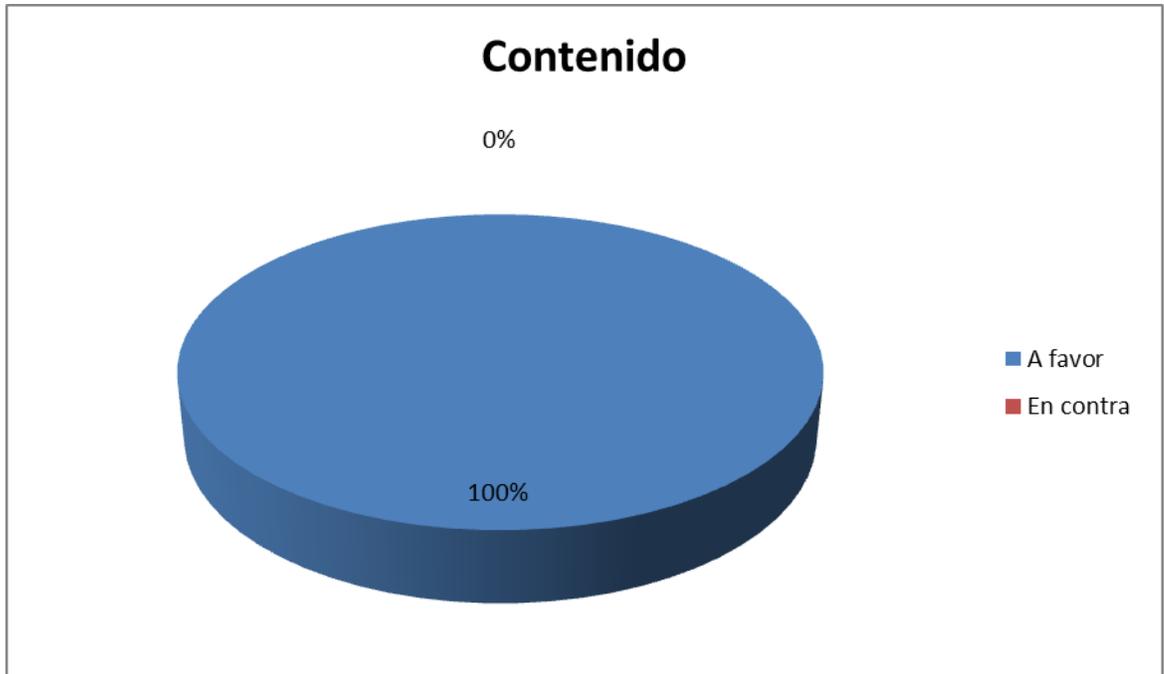


Figura N° 10: Gráfico Contenido de Usuarios de la OPD.

Según la tabla y el gráfico, el 100% de los niños y niñas encuestados afirman que si hay contenido en la información que les entrega la Oficina, es decir que esta información si se adapta a su escala de valores y realidad personal, social y cultural.

### 2.1.3 Claridad

<b>Nombre</b>	<b>A favor</b>	<b>En contra</b>
Estefany Muñoz		<b>X</b>
Bryan Muñoz	<b>X</b>	
Bárbara Vega		<b>X</b>
Michelle Palma	<b>X</b>	
Mauricio Vera	<b>X</b>	

Tabla N° 19: Resultados de Claridad en Usuarios de OPD.

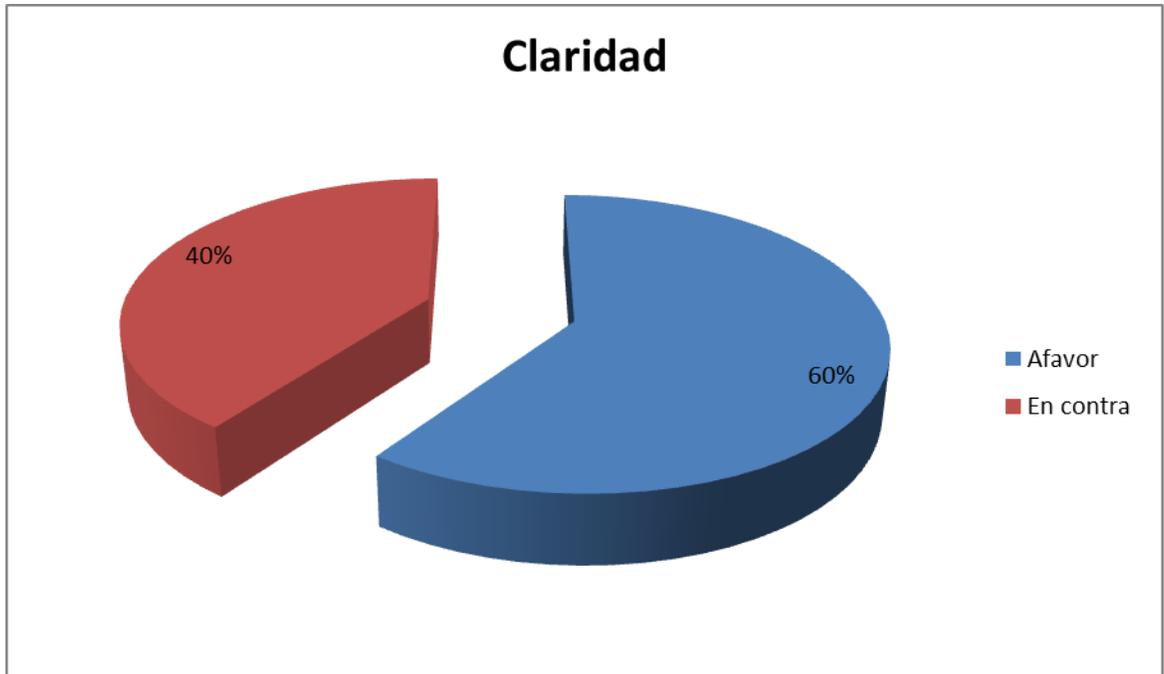


Figura N° 11: Gráfico de Claridad de Usuarios OPD.

La tabla y el gráfico anterior entrega los siguientes resultados, el 60% de los niños y niñas está a favor de que exista claridad en la institución y por el contrario el 40% en contra de ello.

## 2.1.4 Continuidad

<b>Nombre</b>	<b>Poca</b>	<b>Relativa</b>	<b>Continua</b>
Estefany Muñoz		<b>X</b>	
Bryan Muñoz	<b>X</b>		
Bárbara Vega	<b>X</b>		
Michelle Palma	<b>X</b>		
Mauricio Vera	<b>X</b>		

Tabla N° 20: Resultados de Continuidad en Usuarios de OPD.

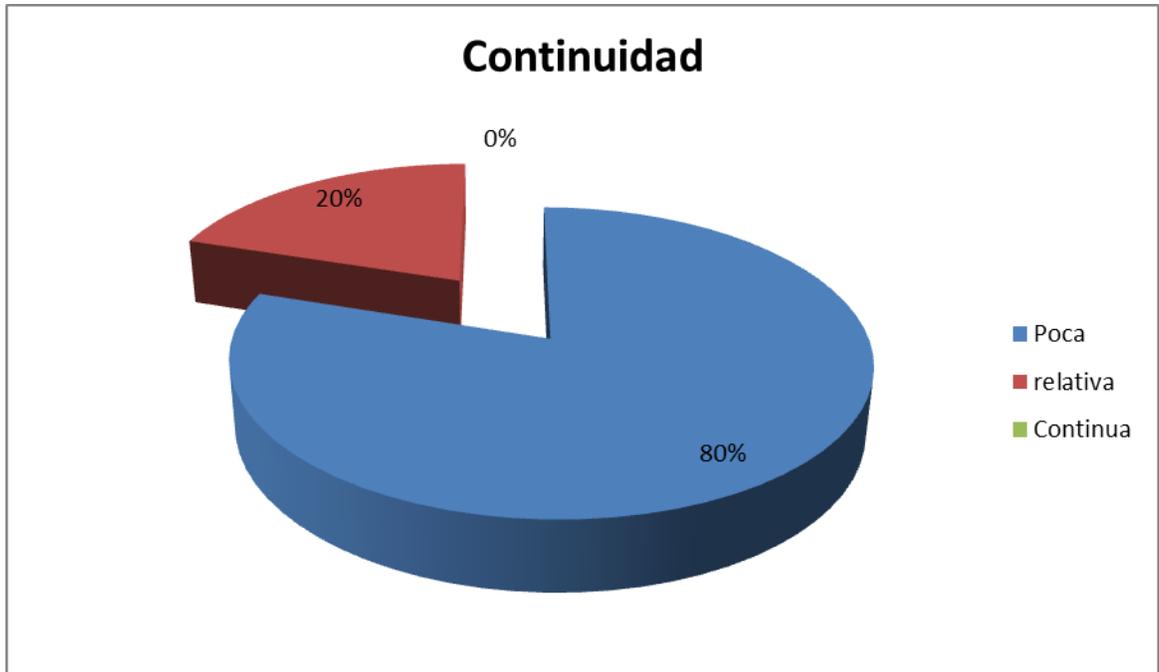


Figura N° 12: Gráfico Continuidad de Usuarios de la OPD.

En la tabla y gráfico anteriores se establece que el 80% de los niños y niñas tiene poca continuidad en la entrega de información por parte de la OPD, mientras que el 20 % afirma que la continuidad es relativa.

### 2.1.5 Canales de Comunicación

Nombres	Sitios Web		Comunicación Directa	Material de Difusión
	Facebook	Blog		
Estefany Muñoz	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
Bryan Muñoz			<b>X</b>	
Bárbara Vega	<b>X</b>		<b>X</b>	
Michelle Palma			<b>X</b>	<b>X</b>
Mauricio Vera			<b>X</b>	

Tabla N° 21: Resultados de Canales de Comunicación en Usuarios de OPD.

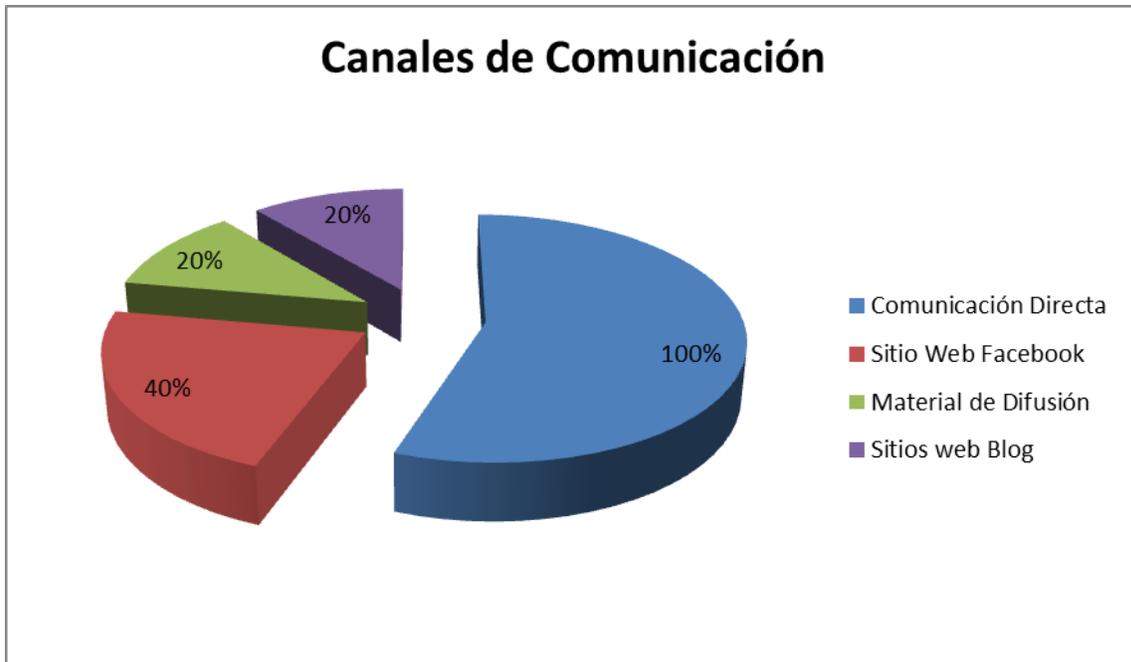


Figura N° 13: Gráfico Canales de Comunicación de Usuarios de la OPD.

En la tabla anterior se establecieron los canales de comunicación que según los niños y niñas utilizan para tener contacto con la Oficina de Protección a los Derechos Infanto-juveniles.

Las opciones de canales de Comunicación son Sitios Web (que subdivide en Facebook, Blog); Comunicación Directa y Material de Difusión.

Según el gráfico, la comunicación directa tiene un 100 % de preferencia por parte de los niños, mientras que Sitios Web (Facebook) obtuvo el 40% y Sitios Web (blog) y Material de Difusión tuvieron un 20%.

## **2.2 Análisis de resultados**

### **2.2.1 Credibilidad**

La mayoría de los niños y niñas encuestados (100%) afirmaron que la información que les entrega la OPD es verdadera. Además, confían en el profesionalismo de los funcionarios que trabajan en ella. Una de las razones se genera esta credibilidad, es el grado de empatía desarrollan los profesionales con los niños y niñas en las actividades.

“Yo confío en la gente que trabaja en ella son simpáticos, creo que la información es verdad”

Esto se asocia a lo que Adler y Marquardt definen como contexto social, el cual se refiere a la relación que existe entre el emisor y el receptor, así como también a las personas involucradas en una acción determinada. En este caso, hay una relación entre los niños y los profesionales que va más allá de un taller informativo, se forma un vínculo entre los interactuantes basado en la confianza, lo cual contribuye a la credibilidad de la institución.

### **2.2.2 Contenido**

Todos los infantes y adolescentes (100%) reconocieron valores y sentido en la información que les entrega la OPD. De ahí se puede deducir que la Oficina adecúa su información según el usuario al cual se dirige. El apoyo visual y la manera didáctica, son uno de los medios empleados para entregar la mayor cantidad de información de una manera ágil y sencilla, que permite no perder la atención de los usuarios. Por ejemplo, el hacer una dinámica grupal para enseñar los derechos del niño captando la atención a través de una recompensa, es más efectivo que exponer de manera simple los derechos frente a los niños.

“Ellos quieren ayudar (nos) para tener derechos, sea (mos) pobres o no y de diferentes razas y he aprendido harto”.

### **2.2.3 Claridad**

El 60% de los niños y niñas opina que entiende la información que entrega la oficina, incluso aprenden de ella. Según los encuestados, los funcionarios siempre ayudan a que se genere un espacio para resolver las dudas que tengan los infantes, lo que facilita el entendimiento de la información.

“Sí entiendo casi todo”

“Creo que es buena (la información) porque además aprendemos mucho”.

Este espacio que generan los funcionarios tiene que ver con la retroalimentación necesaria para que el emisor (OPD) compruebe que los receptores (niños y niñas) entendieron adecuadamente sus mensajes (información del taller). Esto permite “mejorar el proceso de comunicación” (McEntee 1996, p.41).

Por otro lado, el 40% de los niños no entiende a cabalidad la información, debido a la complejidad de ciertas palabras (tecnicismos) y temas (violencia escolar, sexualidad, entre otros).

“Hay cosas que no entiendo mucho como las palabras”.

“Lo otro no lo entiendo por palabras o temas, todo depende de preguntar o no”.

#### **2.2.4 Continuidad**

El 80% de los encuestados habla de una frecuencia de información de una vez al año (poca). Sin embargo, reconocen que necesitan una mayor continuidad de información y realización de talleres.

“Una vez al año me informo”.

“Igual me gustaría que nos dieran más información en otras actividades”.

El 20% señala que existe una comunicación relativa.

### **2.2.5 Canales de comunicación**

La mayoría de los niños (100%) se informa sobre la OPD a través de los talleres que se hacen en sus escuelas (comunicación directa), por ejemplo en las reuniones previas a la actividad del Cabildo Regional de la Infancia. Un 40% lo hace a través del soporte electrónico facebook y un 20% lo hace por medio del soporte electrónico blog y la papelería, ambos con el mismo porcentaje.

“Sólo se, por los talleres (...) me gustaría que fueran más aún”.

“Me entero de la OPD por el blog y el Face también.”

### **3. ENCUESTA 7C INSTITUCIONES ASOCIADAS A LA OPD**

La tercera encuesta fue aplicada a ciertas instituciones asociadas a la OPD. Estos organismos fueron escogidos de un universo aproximado de 30 instituciones, tanto públicas como privadas, que habitualmente y debido a diversas razones (comerciales, sociales, culturales y educativas) se relacionan con la Oficina.

Esta selección fue hecha al azar para evitar posibles influencias, en la investigación, de instituciones más cercanas que podían entregar información sin control de sesgo y basadas en buenas relaciones con la OPD. Para efectos de organización y de muestra, se seleccionó una organización de cada ámbito de trabajo en la Oficina: educativa, social, comercial y gubernamental.

En cada organización seleccionada, se entrevistó a representantes claves debido a su trabajo y actividad estrechamente relacionados con la Oficina, ya sea en seminarios, foros, talleres, charlas, trabajo burocrático, etc.

En el caso de SENAME, se seleccionó al Psicólogo Marcelo Campillay debido a que es el supervisor de las Oficinas de Protección a los Derechos Infanto-juveniles de toda la IV Región. Por ende conoce la realidad de trabajo y asiste regularmente a diversas actividades de la OPD.

En cuanto al Municipio, la persona entrevistada fue la Periodista Susana Alfaro, quien se desempeña como Encargada del Departamento de Comunicaciones de la Ilustre Municipalidad de La Serena. Ya que el Departamento se ocupa de las comunicaciones de todo órgano del municipio, también lo hace con la OPD. Por todo esto, la entrevistada recibe y difunde constantemente información sobre la Oficina.

Con respecto al área educativa, se escogió el Liceo Gabriela Mistral, puesto que fue uno de los establecimientos educacionales que participó en un cabildo reciente organizado por la OPD. Se decidió entrevistar a la profesora Susana Toro por ser la que estaba a cargo del grupo de alumnas que participó en la actividad.

En el área comercial, se seleccionó a la empresa VTR por ser la única institución privada que forma parte del Consejo Comunal de la Infancia. Dentro de este consejo, el Subgerente Comercial de VTR, Hugo García, tiene el rol de consejero y junto con otros miembros asesoran al Alcalde de La Serena en temas asociados a la Infancia. Además de reunirse mensualmente con el Consejo, Hugo García participa en algunas actividades que realiza la OPD (concurso de pintura rural, por ej.)

De manera excepcional, se decidió entrevistar al locutor de la Radio San Bartolomé Mauricio Brown, dado que hace ocho años la emisora trabaja con la OPD realizando un programa semanal con temáticas acordes a la institución.

### 3.1 Sistematización de resultados

#### 3.1.1 Credibilidad

<b>NOMBRES</b>	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
Susana Alfaro	<b>X</b>	
Hugo García	<b>X</b>	
Susana Toro	<b>X</b>	
Mauricio Brown	<b>X</b>	
Marcelo Campillay	<b>X</b>	

Tabla N° 22: Resultados de Credibilidad en Instituciones asociadas a la OPD.

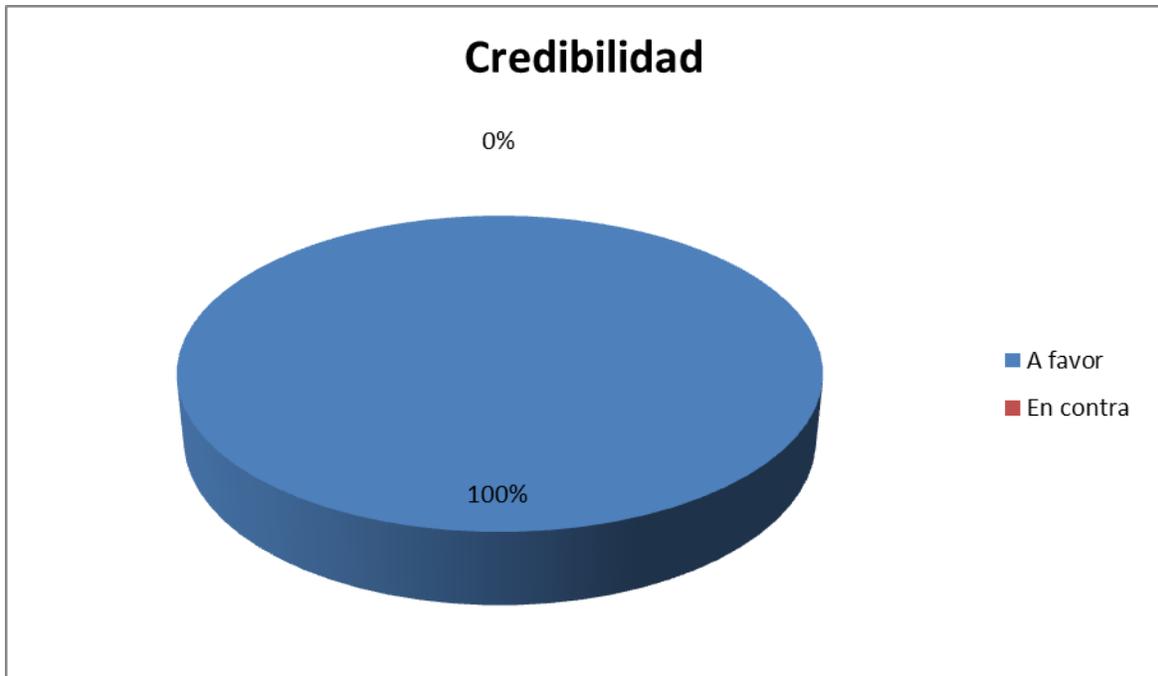


Figura N°14: Gráfico Credibilidad de Instituciones Asociadas a la OPD.

De acuerdo a la tabla y al gráfico, todos los encuestados consideran creíble información que les entrega la OPD.

### 3.1.2 Contenido

<b>NOMBRES</b>	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
Susana Alfaro	<b>X</b>	
Hugo García	<b>X</b>	
Susana Toro	<b>X</b>	
Mauricio Brown		
Marcelo Campillay	<b>X</b>	

Tabla Nº 23: Resultados de Contenido en Instituciones asociadas a la OPD.

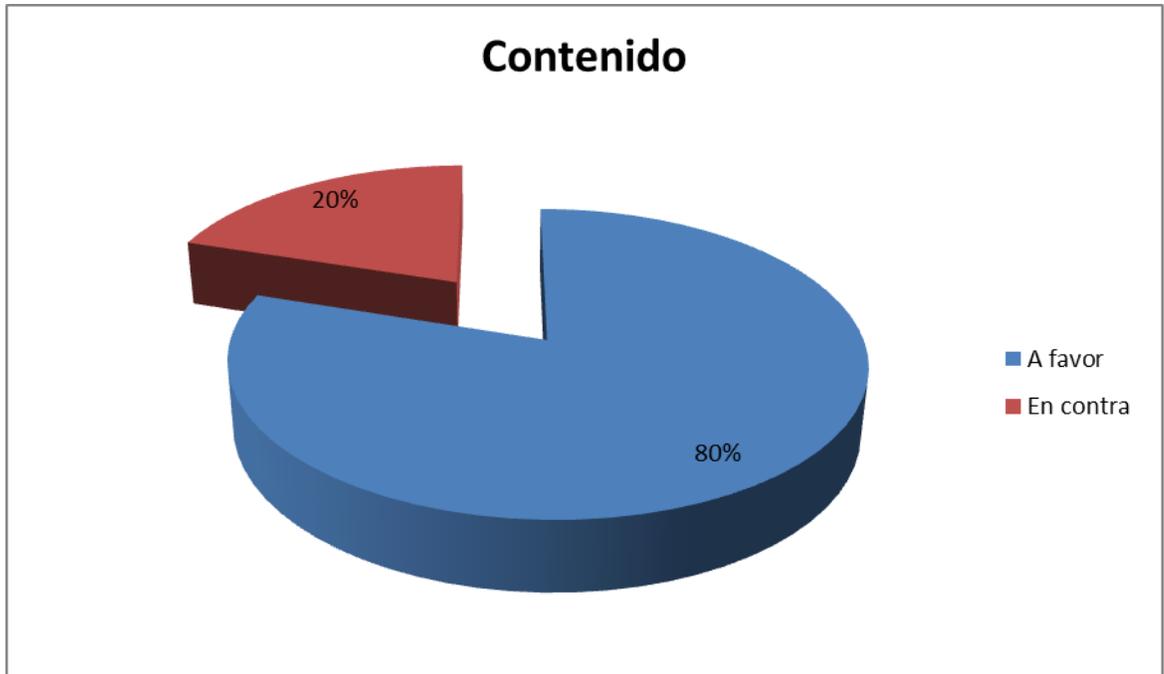


Figura N°15: Gráfico Contenido de Instituciones Asociadas a la OPD.

Según la tabla y el gráfico el 80% de los encuestados cree que la información que recibe de la OPD se adecúa a su escala de valores y realidad (personal, social y cultural). Una persona (20%) no respondió de manera adecuada a la interrogante para categorizar su respuesta.

### 3.1.3 Contexto

<b>NOMBRES</b>	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
Susana Alfaro	<b>X</b>	
Hugo García	<b>X</b>	
Susana Toro	<b>X</b>	
Mauricio Brown	<b>X</b>	
Marcelo Campillay	<b>X</b>	

Tabla N° 24: Resultados de Contexto en Instituciones asociadas a la OPD.

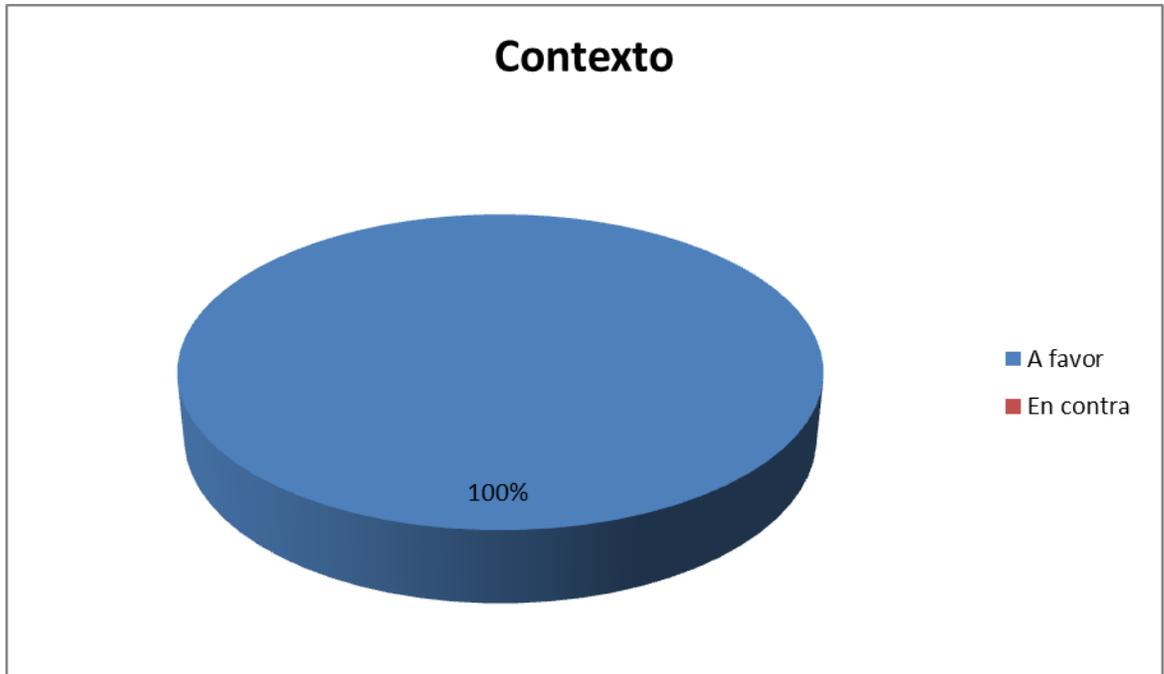


Figura N°16: Gráfico Contexto de Instituciones asociadas a la OPD.

De acuerdo al cuadro y al gráfico, todos los encuestados (100%) creen que existe contexto en la información que les entrega la OPD; es decir, que esa información se relaciona con las características de la institución.

### 3.1.4 Claridad

<b>NOMBRES</b>	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
Susana Alfaro	<b>X</b>	
Hugo García	<b>X</b>	
Susana Toro	<b>X</b>	
Mauricio Brown	<b>X</b>	
Marcelo Campillay	<b>X</b>	

Tabla N° 25: Resultados de Claridad en Instituciones asociadas a la OPD.

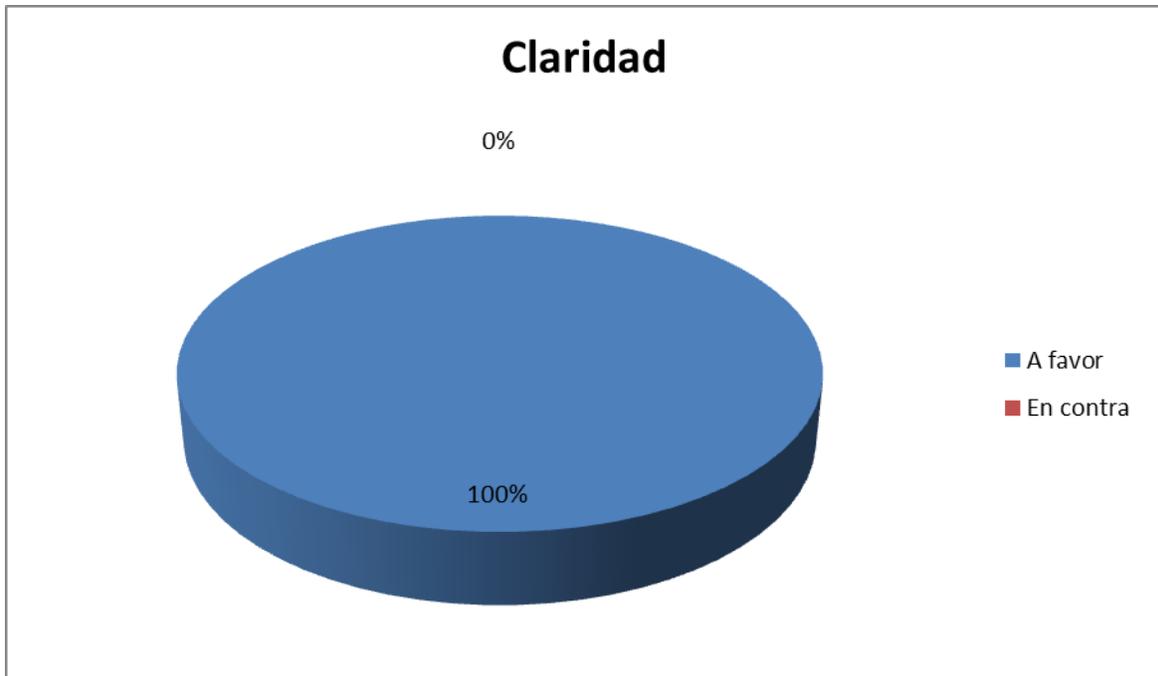


Figura N°17: Gráfico Claridad de Instituciones Asociadas a la OPD.

Según la tabla y el gráfico, el 100% de las personas encuestadas consideran clara y entendible la información que les entrega la Oficina.

### 3.1.5 Continuidad y Consistencia

#### a. Continuidad

<b>Nombres</b>	<b>POCA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>CONTINÚA</b>
Susana Alfaro		<b>X</b>	
Hugo García		<b>X</b>	
Susana Toro	<b>X</b>		
Mauricio Brown			<b>X</b>
Marcelo Campillay			<b>X</b>

Tabla N° 26: Resultados de Continuidad en Instituciones asociadas a la OPD.

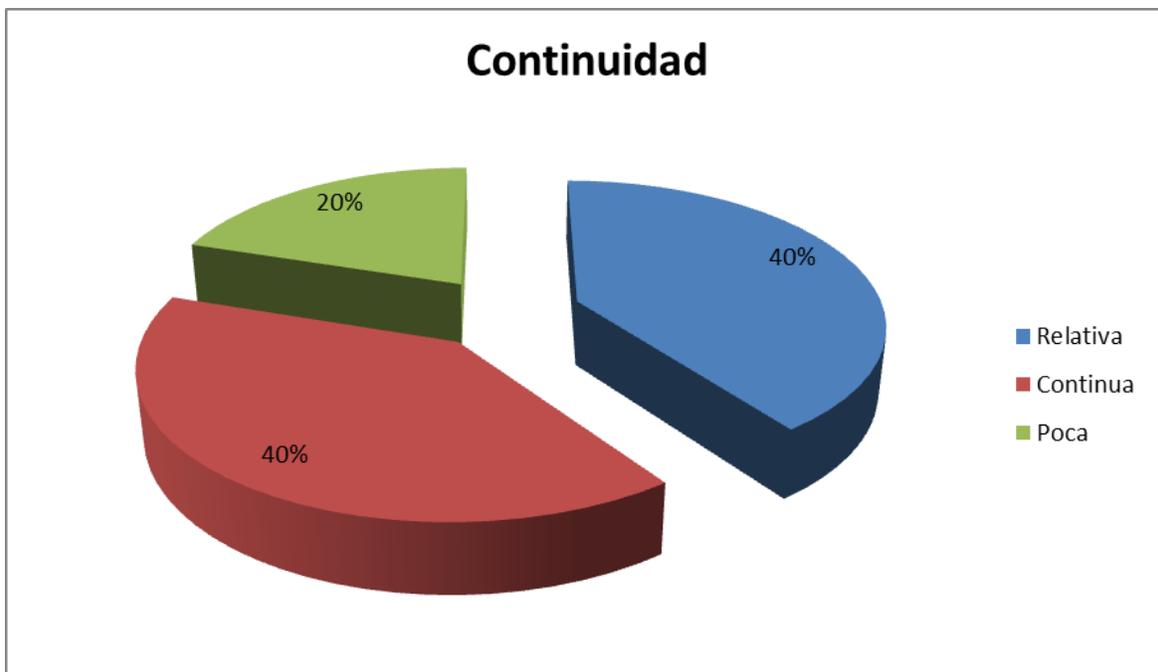


Figura N°18: Gráfico Continuidad de Instituciones Asociadas a la OPD.

De acuerdo a la tabla y al gráfico, un 40% de los encuestados reciben información de manera relativa por parte de la OPD. Otra parte, un 40%, cree que se informa sobre la institución de manera continua y permanente. Una persona (20%) considera que tiene una poca continuidad en el recibimiento de información.

## **b. Consistencia**

<b>NOMBRES</b>	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
Susana Alfaro		<b>X</b>
Hugo García		
Susana Toro		<b>X</b>
Mauricio Brown		<b>X</b>
Marcelo Campillay		<b>X</b>

Tabla N° 27: Resultados de Consistencia en Instituciones asociadas a la OPD.

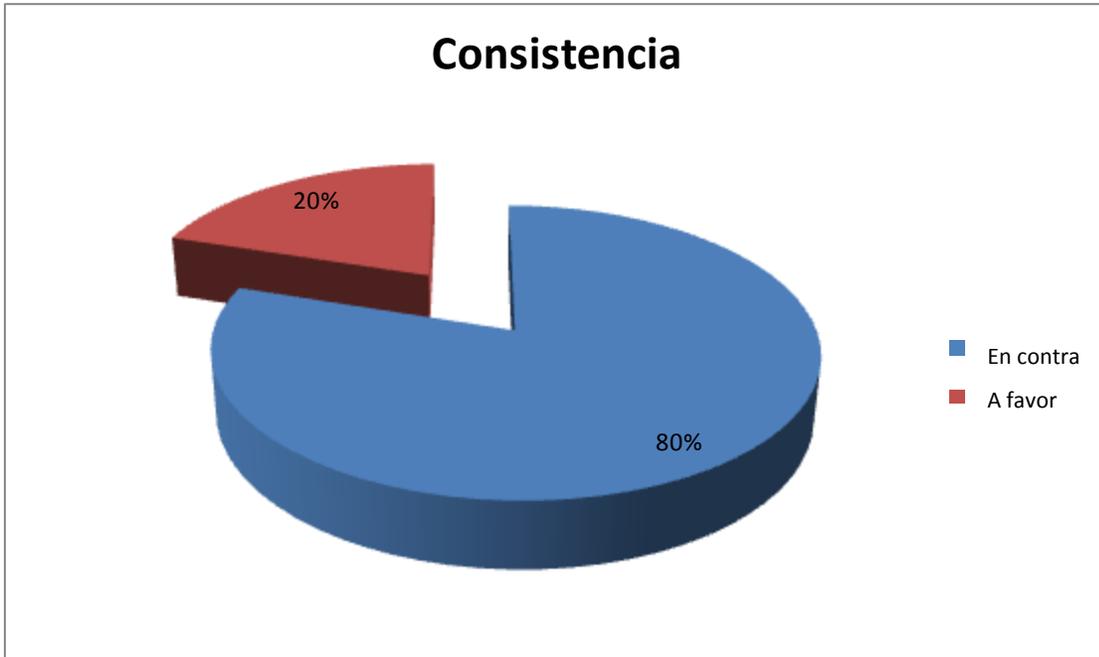


Figura N°19: Gráfico Consistencia de Instituciones Asociadas a la OPD.

Según el cuadro, la mayoría de los encuestados (80%) cree que la información que proviene de la institución no es consistente. Una persona (20%) no dio una respuesta que pudiera ser categorizada.

### 3.1.6. Canales de comunicación:

Nombres	Comunicación Directa	Sitios Web			Correo electrónico	Material informativo (oficios, informes)	Radio	Teléfono
		Facebook	Blog	Link Municipal				
Susana Alfaro	<b>X</b>				<b>X</b>			
Hugo García	<b>X</b>				<b>X</b>			
Susana Toro	<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>		
Mauricio Brown						<b>X</b>		
Marcelo Campillay					<b>X</b>			

Tabla N°28: Resultados Canales de Comunicación en Instituciones asociadas.

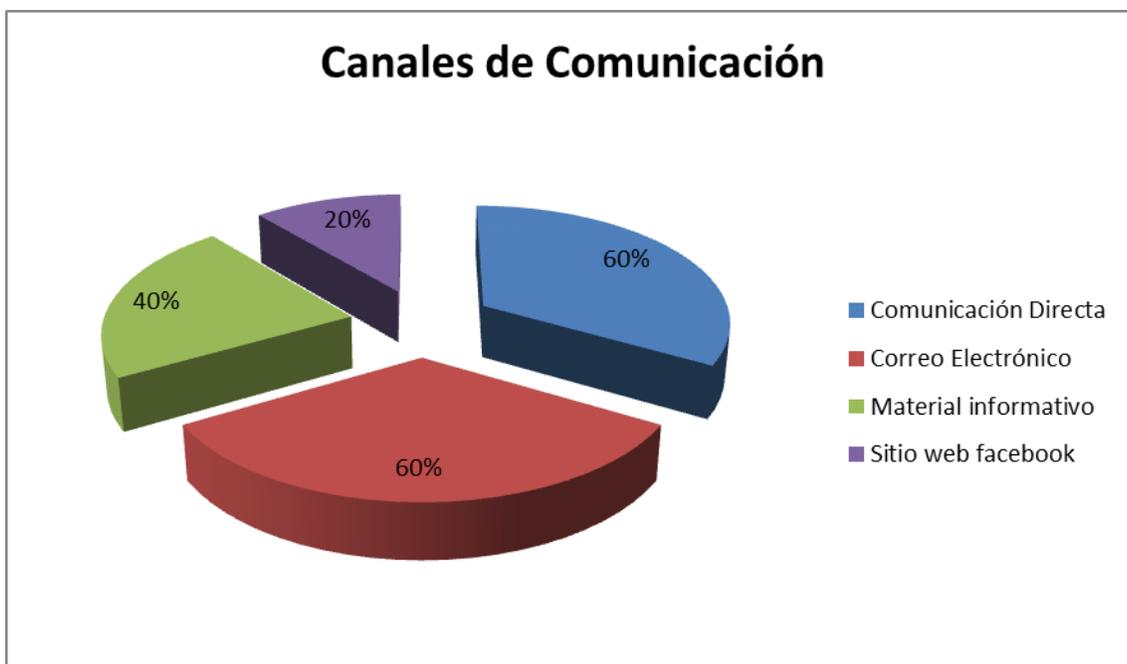


Figura N°20: Gráfico Canales de Comunicación de Instituciones Asociadas a la OPD.

La tabla y el gráfico anterior contienen los canales de comunicación a través de los cuales las instituciones asociadas a la OPD se comunican con dicha Oficina. De acuerdo a las respuestas de los encuestados, se ha marcado en la tabla los canales que cada uno utiliza.

Los canales comunicativos más utilizados por las personas encuestadas son la comunicación directa (60%) y el correo electrónico (60%). A estos canales le siguen el material informativo (40%) y el sitio web facebook (20%). El resto de los canales comunicativos no fueron mencionados.

### 3.1.7 Capacidad del Público

<b>NOMBRES</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
Susana Alfaro	<b>X</b>	
Hugo García	<b>X</b>	
Susana Toro	<b>X</b>	
Mauricio Brown	<b>X</b>	
Marcelo Campillay	<b>X</b>	

Tabla N° 29: Resultados de Capacidad del Público en Instituciones asociadas a la OPD.

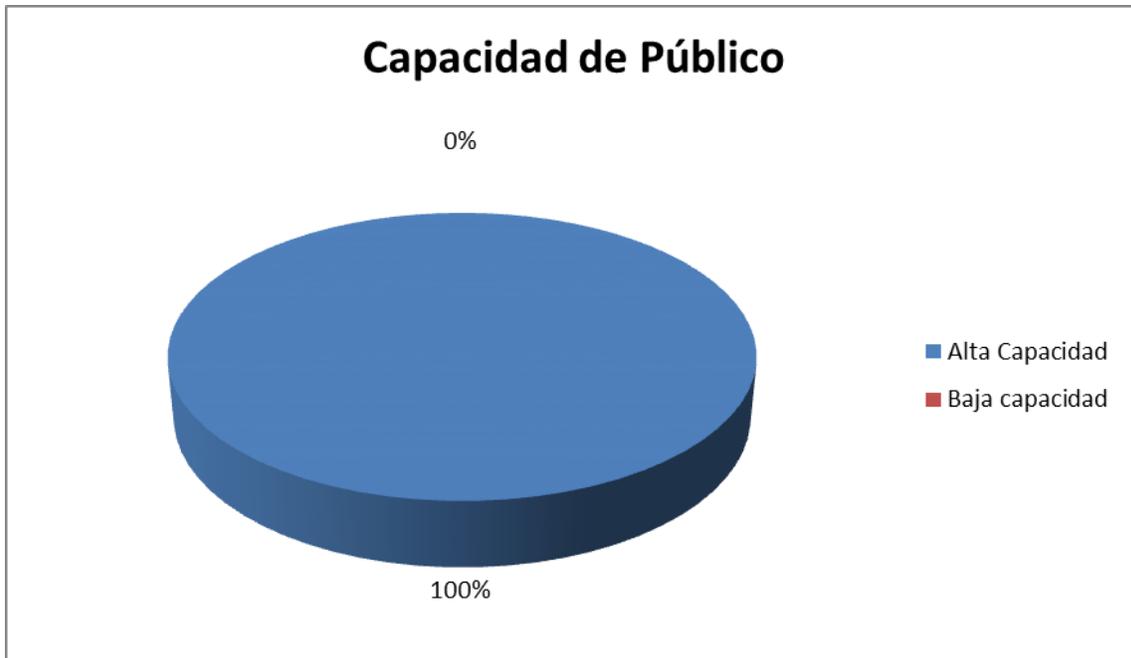


Figura N°21: Gráfico Capacidad de Público de Instituciones Asociadas a la OPD.

De acuerdo al cuadro y al gráfico, todas las personas (100%) consideran que tienen una alta capacidad para comprender la información que reciben de la OPD.

## **3.2 Análisis de resultados**

### **3.2.1 Credibilidad**

Todos los encuestados (100%) consideraron confiable y verídica la información que les entrega la OPD. Esta confianza se basa más en las personas que trabajan en la Oficina, que en la Institución en sí. En otras palabras, según el público la credibilidad de la OPD la hacen sus funcionarios y no el nombre de la institución, Por ej. al haber una profesional formada en materia jurídica, se confía plenamente en la información legal que entrega la OPD.

“Sí creo que es confiable y verídica, además que estos documentos que entrega la OPD están hechos por especialistas en áreas específicas”.

“Sí confío en ellos, porque todos son profesionales que están cohesionados y trabajan en ámbitos similares, y todos por un mismo fin”.

A pesar que los profesionales tienen un desempeño casi ejemplar para la gran demanda de casos que existe en la OPD y que la Oficina tiene prestigio entre las instituciones públicas; esta organización no cuenta con un soporte comunicacional tangible y efectivo que logre una imagen favorable y confiable en sus usuarios (niños, instituciones, etc.). Lo anterior se sustenta en el planteamiento de Tironi, el cual consiste en que la imagen “indica la forma en que una organización es percibida por su entorno o sus audiencias” (2004, p.69). Según el autor, “esta percepción es en parte generada por su comunicación, y en parte por el modo en que ésta es filtrada o decodificada por sus públicos” (Tironi,

2004, p.69). Por ello, es importante que la OPD comunique adecuadamente para tener una buena imagen.

Asimismo, no se genera una retroalimentación adecuada entre público y organización, debido a que se difunde la información solamente a nivel persona (comunicación por demanda de los usuarios) y no de manera institucional, o sea constante y sistemáticamente (con todos los públicos). Esto último lo postula Andrade (en Martín, 1998, p.22), quien define la comunicación empresarial e institucional como "el conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática".

Por todo lo anterior, los usuarios sólo confían en la información de la OPD por el trabajo de sus funcionarios, (lo único concreto para ellos) y no por la institución en sí.

### **3.2.2 Contexto**

El 100% de los encuestados consideró que la información que entrega la OPD sí es coherente con las características de la institución. Dentro de los entrevistados, dos personas asociaron esta coherencia de la información con el hecho de que todas las acciones de la Oficina, en especial las comunicacionales, se ajustan siempre a programas de trabajo puntuales y a la vez al proyecto OPD.

"La información que entrega (la OPD) está ajustada al proyecto"

"Sí creo que va acorde (...) ellos trabajan con un programa que habitualmente se cumple".

Por otra parte, los demás encuestados señalaron que esta coherencia le permite a la institución cumplir con sus objetivos, puesto que sus actividades tienen una planificación y una justificación tanto social, como legal establecida. Por ejemplo en un taller realizado en un colegio sobre violencia escolar, la OPD tiene un cronograma de trabajo, avalado por programa con tiempos establecidos para dicha actividad y objetivos preinstaurados por los profesionales y el respaldo legal pertinente, todo esto permite instaurar una conciencia social al interior del establecimiento educacional (alumnos, profesores, etc.).

“yo creo que logran sus objetivos, hacen lo que proponen...”.

“sí, básicamente porque busca dentro del ámbito de su competencia dar cabida y contribuir a satisfacer las necesidades de cierto segmento de la población...”

Mientras más fuerte, definida y reconocida por los integrantes de una organización sea su cultura y ello sea adecuadamente comunicado al exterior, más posibilidades tendrá la institución de lograr sus objetivos. Por lo tanto, una información basada en un contexto coherente con la Oficina, aumenta las posibilidades de cumplir los objetivos del proyecto OPD.

### 3.2.3 Contenido

La mayoría de los encuestados (80%) señaló que la información que les entrega la Oficina tiene contenido, porque se ajusta a su realidad, tanto a nivel personal, social y cultural.

“Encuentro que es coherente con mi escala de valores y técnicamente sustentable”.

“La información (...) hizo que las niñas se metieran en el tema y sensibilizaran aún más”.

Esto se basa en la idea que el emisor, al ser el iniciador del acto comunicativo, debe configurar de manera mucho más cuidadosa sus mensajes con el objeto que el receptor comprenda la información que emitió; ya que el receptor “es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje”, (Adler y Marquardt, 2005, p. 8).

Por otro lado, al 20% de los encuestados no respondieron adecuadamente la pregunta planteada.

### 3.2.4 Claridad

Todos los encuestados afirmaron que la información que entrega la Oficina es clara. Cabe destacar que para aquellas personas que trabajan directa y constantemente con la OPD, la información es mucho más familiar, por ende es fácil de comprender y asimilar. Además, manejan gran parte de los términos técnicos (legales, psicológicos, entre otros) que utiliza la institución.

“Al principio es complicado porque uno no conoce los temas, después muchos temas los uso y los voy sacando de mi vida diaria”.

“Por mi trabajo recibo información periódica y clara sobre sus actividades”.

En cambio, las personas que no trabajan de manera constante con la institución y sino de forma esporádica, no comprenden del todo las temáticas ni manejan a cabalidad los conceptos. En el caso de VTR, por ser la única institución privada que trabaja con la OPD La Serena, los conceptos y temáticas que trabaja la Oficina no es tan clara y familiar para la empresa. Sin embargo, cuando se dispone del tiempo necesario éstos pueden ser explicados sin mayores inconvenientes.

“En ciertos márgenes, al ser VTR una empresa privada existen una gran cantidad de tópicos que no manejamos y que son temas sociales”.

### 3.2.5 Continuidad y Consistencia

#### a. Continuidad

El 40% de los encuestados consideraron que la continuidad de la comunicación de la Oficina es relativa, porque es difícil medir y establecer una frecuencia determinada de entrega de información. Además, según los encuestados esta situación depende absolutamente de su demanda de información hacia la OPD.

“Es difícil medirlo en este aspecto porque como trabajamos con ellos una vez al mes y cada vez que lo necesite sí”.

“Yo la recibo cada vez que la necesito”.

Mientras que el otro 40% afirmó que la información que recibe de la Oficina es continua. Sin embargo, esta continuidad se debe exclusivamente a su forma de trabajar con la OPD, ya que todas las semanas recibe un informe escrito, mail o llamadas telefónicas, por ejemplo en el caso del programa radial se recibe un informe escrito todas las semanas.

Por otro lado, el 20% restante, afirmó que sólo recibe información de la OPD en los talleres. Esta poca frecuencia le quita efectividad a la comunicación de los talleres (OPD-usuarios), ya que la información no llega de manera constante al público si no de forma espaciada.

“Recibo información sólo por los talleres”.

Cabe destacar que “la comunicación efectiva tiene lugar cuando el emisor y el receptor logran entenderse”, Rodríguez (2001, p.96) independiente de la cantidad de recursos que se empleen para ello.

### **b. Consistencia**

La mayoría de los encuestados (80%) afirmó que la información que les entrega la OPD no es consistente.

Según ellos, la falta de consistencia se debe a que la información no es completa y tampoco es informativa. En otras palabras, ésta genera la necesidad de solicitar más datos de los que ya poseen los usuarios para poder comprenderla.

“Creo que le falta ser más completa, más informativa...”

“Para efectos comunicativos he debido solicitar más antecedentes, ya que es información básica y puntual”.

“Creo que la información es bastante general y entendible, pero (...) hay que mejorar y aumentar la calidad de la información, hacerla cada día mejor”.

Por otro lado, el 20% restante no entregó una respuesta clara y coherente con la pregunta.

### 3.2.6 Canales de comunicación

Los canales comunicativos más utilizados por las personas encuestadas son la comunicación directa (60%) y el soporte electrónico mail (60%).

Otro canal mencionado por el público fue la papelería (40%), la cual incluye los folletos, trípticos y los informes que la OPD envía a las instituciones asociadas, de acuerdo al trabajo que realiza con cada una de ellas.

El soporte electrónico facebook (20%) también fue nombrado por los encuestados, pero dado su porcentaje no resulta tan relevante a la hora de comunicarse.

Cabe destacar la diferencia de uso de canales que existe entre las personas que trabajan directamente con la OPD y las que tienen un contacto esporádico con la Institución. El uso del mail y los demás soportes electrónicos son propios de las instituciones asociadas y de los usuarios que trabajan día a día con la oficina, mientras que el contacto directo y papelería son propios del segundo grupo de personas.

“Recibo a través del soporte digital mails, en esta comunicación no soy muy pasivo, hay una línea de trabajo de ambos lados”.

“Recibimos la información en forma de oficios y en los talleres mismo y en la página de internet”.

“A través del mails, y forma directa”.

“A través de las hojas que traen ellos. Ellos no entregan información por otro lado, a nosotros por lo menos”.

En cuanto a la opinión sobre la efectividad de estos canales, los encuestados coinciden en que éstos son deficientes y, para la mejora del sistema, entregaron algunas sugerencias como usuarios.

“Yo creo que falta más todavía, porque con esto de los cabildos son algunos no más, los que se enteran, no todos”.

“Entonces hay que hacer un trabajo más a nivel de institución, no solamente con un grupo de niñas que queda ahí no más y muchas veces cuesta poder traspasarlo”.

“Debería haber mucha más difusión. Falta planearse los objetivos para hacerse conocer”.

“Yo creo que debiese aprovechar más la tecnología”.

“Podría mejorarse a través de un plan comunicacional orientado sólo a la OPD”.

### 3.2.7 Capacidad del Público

Al preguntar que si le cuesta trabajo comprender la información que entrega la Institución, los encuestados entregaron diversas opiniones.

“No creo, porque si se da el tiempo para resolver las preguntas”.

“No. La unidad emana información en forma clara y definida”.

De lo anterior, se puede deducir que la capacidad del público es suficiente para comprender los temas que trata la OPD, puesto que tienen algún tipo de relación con la Oficina. Cuando existan dudas, la Oficina las aclara sin inconvenientes.

Cabe destacar la opinión de uno de los encuestados que trabaja en el programa radial de la OPD, quien afirma que no existen barreras para entender la información, si no que son las personas las que bloquean el entendimiento de ella, a través de la evasión.

“Yo creo que las barreras las ponemos nosotros mismos, a lo mejor hay gente que está escuchando la radio y su barrera es cambiarla y se saca el pillo y te dice mira está hablando el locutor con la niña, mejor la voy cambiar’, pero a lo mejor justo la estaba cambiando no porque estaba latoso, si no porque el tema le estaba llegando”

The background features a decorative graphic consisting of three overlapping circles in shades of green and purple, arranged vertically. Two thin blue lines intersect at the top center, forming a V-shape that frames the circles. The text is centered in the lower half of the page.

**CAPÍTULO V  
PROPUESTA  
DE PLAN  
ESTRATÉGICO DE  
COMUNICACIÓN  
EXTERNA**

## **1. EJERCICIO DE PLAN COMUNICACIONAL**

En base al modelo de Lasswell, se realizó un ejercicio previo a la elaboración del plan estratégico de comunicación externa.

### **a) Quién (¿quién debe expresarse en la empresa?)**

Todos los funcionarios de la Oficina, cada uno tendrá una labor y responsabilidad específica en materia de comunicación externa.

Por ej. A Valeria Maturana le corresponderá actualizar todos los días las páginas web de la Oficina (blog, facebook, página municipal).

### **b) Qué dice (¿Cuál debe ser el contenido del mensaje (tono, registro, etc.)?)**

Mensaje: La OPD, su labor y objetivos

Características del mensaje: semiformal, de una manera sencilla y clara, emocional.

### **c) A quién (¿quiénes son los destinatarios de esta comunicación?)**

- Usuarios (niños y niñas)
- Instituciones asociadas a la red de protección de SENAME.
- Sociedad en general
- Medios de comunicación locales
- Autoridades tanto de SENAME como del gobierno regional

#### **d) Cómo (¿por qué canal hay que comunicar?)**

A través de la comunicación directa (seminarios sistemáticos), publicidad (spots en tv e internet, pasacalles, muros pintados por niños), radio (cápsulas informativas fuera del programa que ya realizan) e internet (información en redes sociales, videos con actividades de la OPD).

#### **e) Con qué efecto (¿cuáles son las consecuencias de esta comunicación)**

- Aumento de personas que conozcan la institución y su labor en la sociedad.
- El mayor conocimiento de la OPD por parte de las personas que ya saben de su existencia.
- En el caso de las instituciones públicas, las consecuencias serían un mayor reconocimiento y apoyo por parte de las autoridades hacia la Oficina.
- En cuanto a las instituciones privadas, las consecuencias serían un mayor apoyo económico a la OPD, además de otros tipos de ayuda por parte de las empresas a la Oficina (Responsabilidad Social Empresarial).

#### **f) Dónde (¿cuál es el lugar geográfico de esta comunicación?)**

La Región de Coquimbo.

**g) Cuándo (¿en qué momento hay que comunicar?)**

Antes de la reunión de planificación anual que se realiza en marzo de cada año.

**h) Con qué propósito (¿Cuál es el objetivo de esta comunicación?)**

- Informar masivamente en la Región de Coquimbo la existencia y labor de la OPD.
- Mejorar y posicionar adecuadamente la imagen de la Oficina en la Región de Coquimbo.
- Establecer relaciones estratégicas con instituciones privadas y públicas con el fin de conseguir distintos tipos de apoyo

## 2. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA LA OPD



### 2.1 Objetivo Estratégico

Posicionar a la Oficina de Protección de los Derechos Infanto-juveniles como una entidad fundamental para la sociedad chilena.

### 2.2 Objetivos Comunicacionales

#### ➤ Objetivo General

- Dar a conocer la existencia y labor de la OPD a las personas de la Región de Coquimbo, a fin de conseguir la adhesión necesaria para tener un lugar fundamental en esta comunidad.

#### ➤ Objetivos específicos

- Difundir la existencia de la OPD e informar sobre su labor en la Región de Coquimbo.
- Crear condiciones para desarrollar relaciones entre la Oficina y sus públicos específicos.
- Generar instancias para establecer relaciones estratégicas con instituciones privadas y públicas con el fin de conseguir distintos tipos de apoyo.

## 2.3 Mensaje

<b>Adhesión:</b>	<b>Reconocimiento:</b>
OPD La Serena,	
"Tus niños lo necesitan"	"Por los derechos de los niños y niñas"
"Acércate a tus niños"	"Niños y adolescentes en un solo lugar"
"Protegemos a tus niños"	"Protegemos a tus niños"
"Cerca de ti"	"Al servicio de tus niños"
"Ayúdanos a protegerlos"	"Tu ayuda desde la Infancia"

Tabla N°30: Propuesta de mensaje para la OPD La Serena.

## 2.4 Destinatarios

### 2.4.1 Público Objetivo Principal

- Usuarios: niños, niñas y adolescentes con derechos vulnerados y no vulnerados.

### 2.4.2 Públicos Objetivos Secundarios

- Instituciones pertenecientes a la red de protección de SENAME.

- Autoridades e Instituciones Públicas, específicamente aquellas que se circunscriben a la Región de Coquimbo y que estén relacionadas con el área infanto-juvenil.
- Medios de comunicación locales.
- Instituciones privadas relacionadas y no relacionadas con la OPD y aquellas no relacionadas que sean potencialmente un aporte para la Oficina.
- Públicos objetivos y sociedad en general.

## 2.5 Medios

El mensaje se transmitirá a través de los siguientes medios y modalidades:

- **Comunicación directa:** se considera puesto que su efectividad está comprobada y reconocida, tanto por las personas que trabajan en la OPD, como por aquellos que reciben información de la institución. Se utilizará la atención directa de las personas en la oficina, los seminarios que realizan con diferentes grupos de públicos, entre otros.
- **Publicidad:** dado que la publicidad es una herramienta que permite llegar a distintos públicos, se considerará para difundir masivamente el mensaje de la OPD. Se realizarán volantes, flayers, pasacalles, muros pintados por usuarios y spots.
- **Radio:** considerando que es un medio que ya utiliza la Oficina, es necesario optimizarlo. Para ello se incluirán

cápsulas radiales informativas dentro del programa y se extenderán a la programación completa de la radio.

- **Internet:** debido a su carácter masivo y su preferencia por parte de los adolescentes a la hora de comunicarse, es un medio que sirve en términos de destinatario y de alcance. A través de este soporte, se difundirán spots en las redes sociales y las páginas institucionales. Además, en estas redes se entregará información sobre la institución y las actividades que realiza, poniendo énfasis en conseguir retroalimentación.

## 2.6 Actividades

**Objetivo N°1:** dar a conocer la existencia de la OPD y mejorar la imagen errónea que tienen sus públicos respecto de las funciones de la institución.

- **Cápsulas radiales e informativas:** en base a los Derechos de los niños, niñas y adolescentes, se elaborarán diez cápsulas con afirmaciones y cuestionamientos de infantes y jóvenes. Cada una de ellas tendrá música de fondo, atrayente para los niños según el rango de edad y al final se incluirá una invitación a escuchar el programa de la OPD, junto a la dirección y otras formas de contacto con la entidad. Estas cápsulas serán dirigidas a las familias, usuarios y sociedad en general. El mensaje comunicativo de esta actividad será: reconocimiento y adhesión a la OPD La Serena. La funcionaria encargada de las cápsulas será María Graciela Astudillo, Encargada de Redes en el Área de Gestión Intersectorial.

- **Mejoramiento del actual programa radial:** con la ayuda profesional de un periodista, que actualmente trabaje en la radio San Bartolomé, se elaborará un modelo de pauta radial que se adecuará a cada programa de la OPD semanalmente. El mensaje comunicativo de esta actividad es el reconocimiento de la Oficina y la persona encargada será María Graciela Astudillo, Encargada de Redes en el Área de Gestión Intersectorial.
- **Muros pintados:** en cada concurso de pintura que se realice la OPD durante el año, se dará la posibilidad a los ganadores de primer, segundo y tercer lugar, que junto a la ayuda de los otros participantes, plasmen sus dibujos en un muro de cada sector y localidad aledaña de la ciudad. El número de muros que se pintarán por cada actividad, de acuerdo a los sectores y localidades aledañas a la ciudad de La Serena, será de 33 muros, considerando los tres primeros lugares en cada concurso. El mensaje comunicativo de la actividad será el reconocimiento de la Oficina y estará dirigido a las familias, las instituciones y a la sociedad en general. Los funcionarios que estarán a cargo de la actividad serán: Rosa Salvatierra, Educadora Comunitaria en el Área de Gestión Intersectorial y Pedro Pablo Canales, Asistente Social en el Área de Protección.
- **Flayers:** se elaborarán 150 afiches con imágenes que impacten a los adolescentes, éstas serán acompañadas de textos asociados a temáticas de su interés. Además de lo anterior, cada flyer contendrá el logo de la Oficina e información de contacto. Este material será dirigido a usuarios, familias y sociedad en general con el mensaje

comunicativo de reconocimiento y adhesión a la institución. Su distribución se llevará a cabo en colegios, liceos, INJUV, SENAME y algunos puntos estratégicos de la ciudad. Los encargados de esta actividad serán todos los funcionarios y funcionarias de la OPD La Serena.

- **Volantes:** se tomará el formato de las cartillas pequeñas, que ya entrega la OPD, para elaborar nuevas y mejoradas cartillas informativas que cumplirán la función de volantes con información de contacto. Se elaborarán 500 volantes, los cuales serán entregados y dirigidos a niños, niñas, adolescentes, sus familias, profesores y asistentes en general (sociedad), en las actividades que realice la Oficina. El mensaje de la actividad será de reconocimiento y adhesión a la Oficina y la organización de la actividad estará a cargo del funcionario responsable de la actividad específica.
- **Pasacalles:** se utilizarán para difundir previamente las actividades hito que realiza la OPD, con el objeto de lograr convocatoria y participación en los públicos objetivos. Para cada actividad hito se destinarán 10 pasacalles que serán distribuidos por la ciudad, de los cuales uno será institucional (con el logo de la OPD, un slogan e información de contacto) y se instalará en la vía más importante de la ciudad. El mensaje de esta actividad será de reconocimiento y adhesión a la institución y la funcionaria encargada será Carmen Gloria Cortés, Asistente Social del Área de Gestión Intersectorial.

**Objetivo N°2:** informar sobre la labor de la OPD.

- **Spot institucional:** Se elaborará un spot televisivo que contenga el seguimiento de un caso (recreación), el cual genere la presentación de los funcionarios, además de información sobre quehacer de la OPD. El spot se exhibirá a través de los canales televisivos regionales, además de las redes sociales y las páginas web de la OPD. El mensaje comunicativo de la actividad será de adhesión a la entidad y será dirigida a instituciones públicas y privadas, autoridades regionales y sociedad en general. Las funcionarias encargadas serán Mariela Muñoz, Asistente Social del Área de Gestión Intersectorial y Valeria Maturana, Psicóloga del Área de Gestión Intersectorial.
- **Videos en páginas web:** Con el uso de cámaras no profesionales, se grabarán videos de 30 segundos con imágenes de las actividades que la OPD realiza habitualmente. Estas grabaciones serán emitidas en facebook, blog y páginas web institucionales y se actualizarán cada vez que se realice una nueva actividad. El mensaje comunicativo será la adhesión a la Oficina y la funcionaria a cargo será Rosa Salvatierra, Educadora Comunitaria. La actividad será dirigida a los usuarios y usuarias de la OPD La Serena.

**Objetivo N°3:** crear condiciones para facilitar las relaciones entre la OPD y las autoridades e instituciones públicas y privadas de la región.

- **Charlas informativas:** los funcionarios de la Oficina, expondrán, mediante presentaciones con diapositivas, videos y otros materiales de apoyo, la labor de la OPD y la necesidad de contar con ayuda de toda índole.

Estas charlas serán presentadas a las siguientes instituciones y personas:

➤ Instituciones y autoridades públicas:

- Consejo Regional
- Alcalde
- Concejo Municipal
- Diputados de la zona
- SENAME
- Seremi de Educación
- Seremi de Salud
- Seremi de Justicia
- Carabineros de Chile
- JUNAEB
- INJUV
- JUNJI
- Consejo de Cultura
- Universidad de La Serena

➤ Instituciones privadas:

- Aguas del Valle
- Conafe
- Fundación Madero
- Unimarc
- Imprenta Gráfica
- La Elegante
- IP CHILE
- Universidad Santo Tomás
- Minera Los Pelambres
- Medio de comunicación regionales más importantes

Las 24 charlas tendrán como mensaje comunicativo el de adhesión a la entidad. Los encargados serán Giorgios Progulakis, Coordinador de la OPD, Virginia Salas, Abogada del Área de Protección y Juan Pablo Fajardo, Psicólogo del Área de Protección.

**Objetivo N°4:** mejorar la gestión de las herramientas tecnológicas para conseguir retroalimentación de los públicos objetivos.

- **Gestión comunicativa en la web:** optimizar las redes sociales y páginas web, con las que ya cuenta la Oficina de la siguiente manera:

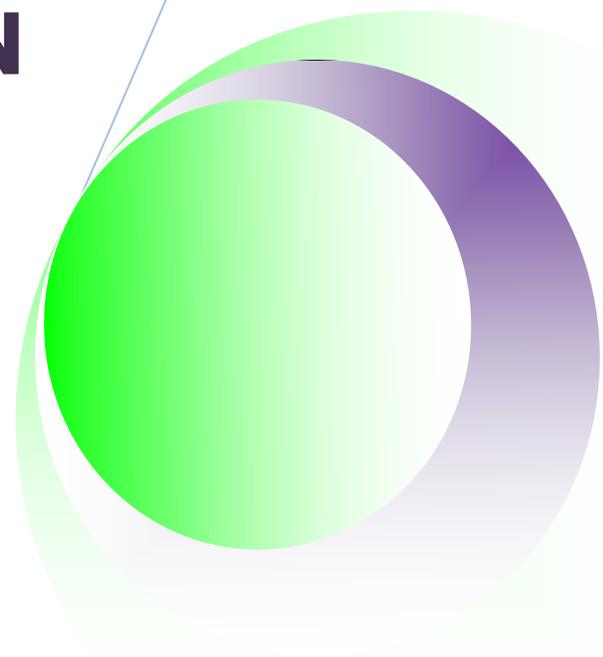
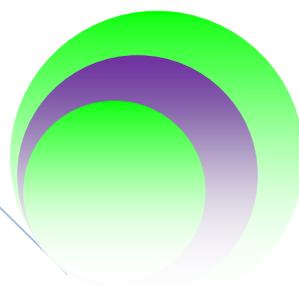
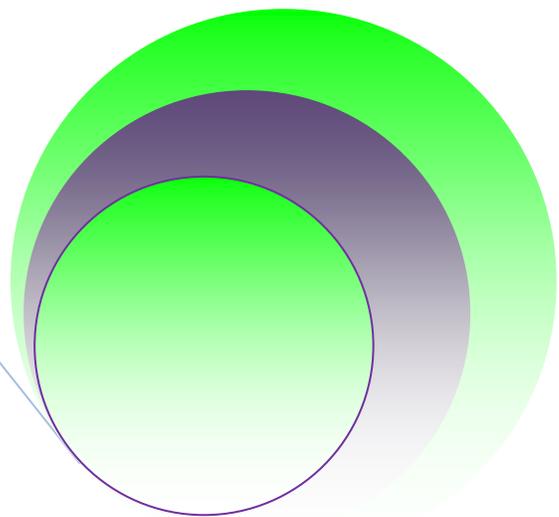
- Facebook: subir a la red información e imágenes del quehacer institucional, incluyendo la programación de las actividades de la OPD, con estímulos que generen la atención de los usuarios (subir un flyer y etiquetar a las personas en la fotografía). Compartir videos con temas asociados a la infancia y adolescencia con los contactos de la red. Elaborar y compartir notas sobre distintos temas de interés para los usuarios. Todo lo anterior debe ser actualizado de una manera constante y permanente.
- Blog: mantener una actualización constante del sitio, a través de la publicación diaria de noticias, actividades, fotografías, videos y encuestas a los usuarios. Crear una plantilla (diseño) de carácter institucional con el logo respectivo de la Oficina y los órganos asociados.
- Página web: subir constantemente información sobre el quehacer de la institución, incluyendo imágenes, videos y noticias relacionadas con la OPD. Incluir links de las otras instituciones de la red social, además de los otros tipos de organizaciones asociadas a la Oficina. Dar más dinamismo a la disposición de los elementos de la página y su estructura. Además, hay que agregar

más imágenes decorativas y encuestas a los usuarios.

Cabe destacar que estas tres herramientas, las cuales dispone actualmente la OPD, deben estar estrechamente relacionadas y vinculadas entre sí. En otras palabras, todas contienen la misma información (videos, imágenes, notas informativas, entre otros) con una coherencia institucional y todas son interdependientes, debido a que gracias a los vínculos que se comparten entre los sitios, el usuario puede recorrerlos simultáneamente; por ejemplo un adolescente que entra al facebook de la OPD puede ver que en el blog o en la página web hay una noticia que le interesa y linkear directamente, gracias a enlace compartido entre los soportes. Esta actividad será dirigida a los usuarios y usuarias de la OPD y el mensaje comunicativo que tendrá esta gestión será el de adhesión a la Oficina. La funcionaria a cargo será Valeria Maturana, Psicóloga del Área de Gestión Intersectorial, quien delegará responsabilidades a los demás funcionarios de la Oficina.

- **Concurso de spot:** se convocará a todos los establecimientos educacionales de la ciudad y localidades aledañas, a participar en un concurso de cortometrajes. Cada concurso se realizará según una fecha relacionada con alguna actividad hito de la OPD establecida por la Oficina. Se establecerán categorías según edad y se premiará con obsequios, a modo de estímulo, además de la difusión del video en los canales de televisión regional y las páginas web de la Oficina.

**CAPÍTULO VI  
CARTA GANTT  
PARA PLAN  
ESTRATÉGICO  
DE  
COMUNICACIÓN  
EXTERNA**











1º Actividad Gest3n Comunicativa en la web														Inter net		
a)Mejoramamiento de contenido y dise1o de plataformas y redes sociales	[Green diagonal pattern]															
b)Actualizaci3n permanente de contenidos				[Green diagonal pattern]												
c)Vinculaci3n permanente entre plataformas y redes sociales				[Green diagonal pattern]												

# Conclusiones

---

A partir de esta Investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones.

Este plan fue diseñado con el fin de posicionar a la Oficina de Protección de los Derechos Infanto-juveniles, como una entidad fundamental para la sociedad chilena. En caso de aplicarse adecuadamente, este trabajo contribuirá a cumplir el objetivo fundamental de la OPD: instaurar una cultura de enfoque de protección y promoción de derechos de infancia en Chile.

Para evaluar el funcionamiento del plan se proponen las siguientes acciones:

- Aplicar, durante las actividades del plan comunicacional, encuestas a los públicos objetivos de la OPD (usuarios, instituciones públicas y privadas, medios de comunicación asociados), a fin de verificar si saben de su existencia, ver cuánto conocen sobre sus funciones e importancia y observar el grado de adhesión de la persona o institución a la Oficina.
- Medir el número de llamados telefónicos que realizan las personas a la radio en el momento del programa de la OPD.

Los indicadores de logro que se proponen para medir la efectividad del plan comunicacional son los siguientes:

- Si el 80% de las personas encuestadas saben de la existencia y tienen alguna noción de las funciones que realiza la OPD, se estaría logrando el objetivo de reconocimiento de la Oficina.
- Si el 50% de las instituciones que presenciaron las charlas, entregan algún tipo de apoyo a la OPD, se cumpliría el objetivo de adhesión.
- Si en las redes sociales de internet se observa un aumento considerable de las visitas, de los comentarios que hacen los usuarios y de la interacción entre la Oficina y los usuarios, se estaría cumpliendo los objetivos de reconocimiento y adhesión.
- Si el 60% de los usuarios responden encuestas electrónicas -con el mismo contenido de las encuestas tangibles anteriores- en la página web oficial de la OPD y el blog, se estaría logrando una retroalimentación entre la Institución y los usuarios. Esto permitiría cumplir el objetivo de reconocimiento de la Oficina por parte de sus usuarios.

La razón por la cual se escogió trabajar con las 7C de la buena comunicación, es porque constituye una manera objetiva y precisa de medir la comunicación en cualquier organización. Esta modalidad abarca varios enfoques para estudiar y medir, de una manera global, una acción comunicativa. De hecho, estas categorías (Credibilidad,

Contexto, Contenido, Capacidad de Público, Claridad, Canales de Comunicación y Continuidad y Consistencia) trascienden todo el proceso de la comunicación, que incluye al emisor, receptor, mensaje, canal, retroalimentación y los otros elementos que los estudiosos han ido agregando.

En cuanto a la investigación que se realizó para elaborar el plan, ésta se llevó a cabo en el período estipulado y con todas las herramientas existentes que fueran adecuadas para obtener la información que se requería de la manera más objetiva posible. Al trabajar de manera rigurosa y exhaustiva, se logró una base sólida para elaborar la propuesta del plan para la OPD.

Cabe destacar, que la ausencia de un área de comunicaciones y un Periodista en la OPD, genera vacíos comunicacionales dentro de la Institución. Estos vacíos se pueden evidenciar en hechos como la escasa retroalimentación entre la Oficina y sus públicos objetivos, en el poco conocimiento de la Institución en la región (lo que es y su labor) y la poca difusión del quehacer de la Entidad.

La razón es que ninguna persona formada en otra especialidad puede realizar profesionalmente estas actividades comunicacionales sin una formación teórica y práctica en el área, que le permita manejar los conceptos y teorías a cabalidad y así lograr una planificación estratégica de la comunicación. Tampoco se podría lograr un trabajo adecuado y eficaz por otro profesional ayudado por un periodista.

Por lo tanto, este plan pretende mejorar la comunicación externa de la Oficina dentro de su realidad estructural de trabajo-que no contempla área de comunicaciones, ni un periodista- estipulada en los lineamientos del proyecto OPD. El mecanismo del plan consiste en potenciar las herramientas que ya posee la Oficina y generar nuevas instancias y

estrategias, para comunicar a los públicos objetivos, con el fin de posicionarse adecuadamente dentro de su contexto.

A través de la aplicación del plan comunicacional, los niños, niñas y adolescentes se informarían más de sus derechos, lo cual les permitirá hacerlos respetar en la sociedad.

En ese sentido, este Seminario refleja la importancia de la responsabilidad social del Periodista, quien más que sólo informar a la sociedad, también contribuye a su desarrollo y bienestar personal. Esta contribución se hace por medio de la información -la explicación y adecuaciones para su comprensión- de sus derechos y garantías como ciudadanos, en este caso como niños, niñas y adolescentes.

En definitiva, este Plan Estratégico de Comunicación Externa es una instancia más para contribuir al esfuerzo que, a nivel internacional y nacional, se ha realizado en cuanto a la protección de la Infancia. Un ejemplo es reconocimiento de los niños, niñas y jóvenes como sujetos de derechos, con el objeto que las sociedades tomen conciencia de su vulnerabilidad y prioridad.

Sin embargo, aún queda mucho por hacer, ya que como establece uno de los principios de la Declaración de los Derechos del Niño: “la humanidad debe al niño lo mejor que puede darle”.

En lo personal, este seminario significó un cambio de mentalidad respecto a la visión de la Infancia. Conocer sus derechos y los instrumentos sociales y jurídicos para hacerlos respetar, generó una nueva conciencia respecto a los niños, niñas y adolescente. Además este trabajo propicio la instancia para conocer entidades y leyes fundamentales, como la OPD, SENAME, Juscado de Familia y UNICEF; legislaciones internacionales y nacionales sobre la Infancia como la Ley

Nº 20032, la Declaración de los Derechos del Niño, Convención sobre los Derechos del Niño.

# Bibliografía

---

- ❖ Adler, R., Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- ❖ Bartoli, A., (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. España: Paidós.
- ❖ Bergen E., Palestro S., Valverde F., (1998). *RIAS. Redes de Infancia Adolescencia. Propuesta de Gestión en Infancia a Nivel Local*. Santiago de Chile: SENAME Y PRODENI.
- ❖ Berlo D., (1990). *El proceso de la Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: "El Ateneo" Editorial.
- ❖ Bourquin J., (1968). *Los derechos humanos y los medios de Información*, 52.
- ❖ Cutlip S. y Center A., (2001). *Relaciones Públicas y Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- ❖ Davis F., (1993). *La Comunicación no Verbal*. Madrid: Alianza Editorial.
- ❖ Delgado-Schenk R. y Peter J. (2007). *Informe Alternativo al Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas sobre la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño en Chile*. Ginebra: Organización Mundial Contra la Tortura (OMCT) y Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria OPCIÓN.
- ❖ Fernández, C., (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

- ❖ García, E., (2004). "Entre el autoritarismo y la banalidad: Infancia y Derechos América Latina", en VV AA, *Justicia y Derechos del Niño* Número 6. Chile: Unicef.
- ❖ Garrido J., (2001). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- ❖ Gobierno de Chile SENAME, (sin año). *Guía para la Intervención Técnica en Protección de los Derechos de Infancia*.
- ❖ Gobierno de Chile. Ministerio de Justicia. *SENAME por tus derechos, OPD Oficina de Protección de Derechos de la Infancia*.
- ❖ Goldhaber, G., (1998). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- ❖ Libeart T., (2006). *El plan de comunicación organizacional*. México: Editorial Limusa, S.A.
- ❖ Maicas P., (1992). *Introducción a la Comunicación Social*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.
- ❖ McEntee E., (1996). *Comunicación Oral. Para el liderazgo en el mundo moderno*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- ❖ Martín, F., (1998). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas.
- ❖ Martín F., (1997). *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. España: Ediciones Universitarias de Salamanca.
- ❖ Martínez J., (1991). *Curso General de Redacción Periodística*. España: International Thomson Editores Spain.

- ❖ Oyarzún. A, Dávila O, Ghiardo F. y Hatibovic F., (2008). *¿Enfoque de derechos o de necesidades?*. Santiago de Chile: SENAME y CIDPA.
- ❖ Pacheco, M. (2000). Los Derechos Humanos. Documentos básicos. Tomo I. Chile: Editorial Jurídica de Chile
- ❖ Pilotti, F., (1994). *Infancia en Riesgo Social y Políticas Sociales en Chile*. Montevideo: Instituto Interamericano del Niño.
- ❖ Poblete, M., (2010). "La observación como metodología de recolección de información". Material de Clases. Universidad de La Serena.
- ❖ Poblete, M., (2007). Tesis Postgrado. Chile.
- ❖ Poblete, M., (2008). Apuntes Curso Comunicaciones Institucionales II. Universidad de La Serena.
- ❖ Quezada, M., (1997). Notas Prácticas para la Investigación en la Comunicación. Chile: Universidad Diego Portales.
- ❖ Rodríguez, D., (2001). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Chile: Universidad Católica de Chile.
- ❖ Tironi, E. y Cavallo, A., (2004). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Chile: Taurus.
- ❖ Tuson J., (2003). Introducción al Lenguaje. Aragón: Editorial UOC.
- ❖ Unicef Chile. (1989). *Resumen no oficial de las disposiciones principales. en Convención sobre los Derechos del Niño*. Chile.
- ❖ Van Riel. C.B.M., (1997) Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall.
- ❖ VV AA (2001). Derechos de la Niñez y la Juventud. Memorias. Primer Encuentro Interuniversitario. Colombia: Guadalupe Ltda. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia-Unicef.

## Bibliografía Electrónica

- ❖ <http://www.rae.es/rae.html>
- ❖ [http://translate.google.cl/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://www.microsoft.com/misc/features/features\\_flshbk.htm](http://translate.google.cl/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://www.microsoft.com/misc/features/features_flshbk.htm), consultado el 12 de enero de 2011 a las 18:08 hrs.
- ❖ <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=116842>, consultado el 27 de diciembre de 2010 a las 17:34 hrs.
- ❖ Unicef (2009). *Conmemoración de los 20 años de la Convención sobre los Derechos del Niño*. [http://www.unicef.org/spanish/rightsite/sowc/pdfs/SOWC\\_SpecEd\\_CRC\\_MainReport\\_SP\\_100109.pdf](http://www.unicef.org/spanish/rightsite/sowc/pdfs/SOWC_SpecEd_CRC_MainReport_SP_100109.pdf). Consultado el 24 de marzo de 2011, a las 12:48 hrs.
- ❖ [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_Internet](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_Internet), consultado el 12 de enero del 2011 a las 17:57 hrs.
- ❖ <http://www.savethechildren.es/historia.php>, consultado el 31 de marzo de 2011, a las 12:07 hrs.
- ❖ [http://www.mmrree.gob.ec/pol\\_exterior/social\\_infancia.asp](http://www.mmrree.gob.ec/pol_exterior/social_infancia.asp), consultado el 24 de abril de 2011 19:18 hrs.
- ❖ <http://www.desarrollosocial.gov.ar/ninez/139>, consultada el 24 de abril a las 20:16 hrs.
- ❖ Unicef (2011). *Estado Mundial de la Infancia 2011*. <http://www.unicef.org/spanish/sowc2011/pdfs/Cote-dIvoire.pdf>. Consultado el 31 de marzo de 2011, a las 12:38 hrs.

## DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS DEL NIÑO

### Preámbulo

Considerando que los pueblos de las Naciones Unidas han reafirmado en la Carta su fe en los derechos fundamentales del hombre y en la dignidad y el valor de la persona humana, y su determinación de promover el progreso social y elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad,

Considerando que la Naciones Unidas han proclamado en la Declaración Universal de Derechos Humanos que toda persona tiene todos los derechos y libertades enunciados en ella, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquiera otra condición,

Considerando que el niño, por su falta de madurez física y mental, necesita protección y cuidado especiales, incluso la debida protección legal, tanto antes como después del nacimiento,

Considerando que la necesidad de esa protección especial ha sido enunciada en la Declaración de Ginebra de 1924 sobre los Derechos del Niño y reconocida en la Declaración Universal de Derechos Humanos en los convenios constitutivos de los organismos especializados y de las organizaciones internacionales que se interesan en el bienestar del niño,

Considerando que la humanidad debe al niño lo mejor que puede darle,

La Asamblea General

Proclama la presente Declaración de los Derechos del Niño a fin de que éste pueda tener una infancia feliz y gozar, en su propio bien y en

bien de la sociedad, de los derechos y libertades que en ella se enuncian e insta a los padres, a los hombres y mujeres individualmente y a las organizaciones particulares, autoridades locales y gobiernos nacionales a que reconozcan esos derechos y luchen por su observancia con medidas legislativas y de otra índole adoptadas progresivamente en conformidad con los siguientes principios:

#### Principio 1

El niño disfrutará de todos los derechos enunciados en esta Declaración. Estos derechos serán reconocidos a todos los niños sin excepción alguna ni distinción o discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento u otra condición, ya sea del propio niño o de su familia.

#### Principio 2

El niño gozará de una protección especial y dispondrá de oportunidades y servicios, dispensado todo ello por la ley y por otros medios, para que pueda desarrollarse física, mental, moral, espiritual y socialmente en forma saludable y normal, así como en condiciones de libertad y dignidad. Al promulgar leyes con este fin, la consideración fundamental a que se atenderá será el interés superior del niño.

#### Principio 3

El niño tiene derecho desde su nacimiento a un nombre y a una nacionalidad.

#### Principio 4

El niño debe gozar de los beneficios de la seguridad social. Tendrá derecho a crecer y desarrollarse en buena salud; con este fin deberán proporcionarse, tanto a él como a su madre, cuidados especiales, incluso atención prenatal y postnatal. El niño tendrá derecho a disfrutar de alimentación, vivienda, recreo y servicios médicos adecuados.

### Principio 5

El niño física o mentalmente impedido o que sufra algún impedimento social debe recibir el tratamiento, la educación y el cuidado especiales que requiere su caso particular.

### Principio 6

El niño, para el pleno y armonioso desarrollo de su personalidad, necesita amor y comprensión. Siempre que sea posible, deberá crecer al amparo y bajo la responsabilidad de sus padres y, en todo caso, en un ambiente de afecto y de seguridad moral y material; salvo circunstancias excepcionales, no deberá separarse al niño de corta edad de su madre. La sociedad y las autoridades públicas tendrán la obligación de cuidar especialmente a los niños sin familia o que carezcan de medios adecuados de subsistencia. Para el mantenimiento de los hijos de familias numerosas conviene conceder subsidios estatales o de otra índole.

### Principio 7

El niño tiene derecho a recibir educación, que será gratuita y obligatoria por lo menos en las etapas elementales. Se le dará una educación que favorezca su cultura general y le permita, en condiciones de igualdad de oportunidades, desarrollar sus aptitudes y su juicio individual, su sentido de responsabilidad moral y social, y llegar a ser un miembro útil de la sociedad.

El interés superior del niño debe ser el principio rector de quienes tienen la responsabilidad de su educación y orientación; dicha responsabilidad incumbe, en primer término, a sus padres.

El niño debe disfrutar plenamente de juegos y recreaciones, los cuales deben estar orientados hacia los fines perseguidos por la educación; la sociedad y las autoridades públicas se esforzarán por promover el goce de este derecho.

### Principio 8

El niño debe, en todas las circunstancias, figurar entre los primeros que reciban protección y socorro.

### Principio 9

El niño debe ser protegido contra toda forma de abandono, crueldad y explotación. No será objeto de ningún tipo de trata.

No deberá permitirse al niño trabajar antes de una edad mínima adecuada; en ningún caso se le dedicará ni se le permitirá que se dedique a ocupación o empleo alguno que pueda perjudicar su salud o su educación o impedir su desarrollo físico, mental o moral.

### Principio 10

El niño debe ser protegido contra las prácticas que puedan fomentar la discriminación racial, religiosa o de cualquiera otra índole. Debe ser educado en un espíritu de comprensión, tolerancia, amistad entre los pueblos, paz y fraternidad universal, y con plena conciencia de que debe consagrar sus energías y aptitudes al servicio de sus semejantes.

**Fuente:** Pacheco, M. (2000). Los Derechos Humanos. Documentos Básicos. Tomo I. Chile: Editorial Jurídica de Chile.

## **Convención sobre los Derechos del Niño**

**Adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General en su resolución 44/25, de 20 de noviembre de 1989**

**Entrada en vigor: 2 de septiembre de 1990, de conformidad con el artículo 49**

### **Preámbulo**

Los Estados Partes en la presente Convención,

Considerando que, de conformidad con los principios proclamados en la Carta de las Naciones Unidas, la libertad, la justicia y la paz en el mundo se basan en el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana,

Teniendo presente que los pueblos de las Naciones Unidas han reafirmado en la Carta su fe en los derechos fundamentales del hombre y en la dignidad y el valor de la persona humana, y que han decidido promover el progreso social y elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad,

Reconociendo que las Naciones Unidas han proclamado y acordado en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en los pactos internacionales de derechos humanos, que toda persona tiene todos los derechos y libertades enunciados en ellos, sin distinción alguna, por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición,

Recordando que en la Declaración Universal de Derechos Humanos las Naciones Unidas proclamaron que la infancia tiene derecho a cuidados y asistencia especiales,

Convencidos de que la familia, como grupo fundamental de la sociedad y medio natural para el crecimiento y el bienestar de todos sus miembros, y en particular de los niños, debe recibir la protección y asistencia

necesarias para poder asumir plenamente sus responsabilidades dentro de la comunidad,

Reconociendo que el niño, para el pleno y armonioso desarrollo de su personalidad, debe crecer en el seno de la familia, en un ambiente de felicidad, amor y comprensión,

Considerando que el niño debe estar plenamente preparado para una vida independiente en sociedad y ser educado en el espíritu de los ideales proclamados en la Carta de las Naciones Unidas y, en particular, en un espíritu de paz, dignidad, tolerancia, libertad, igualdad y solidaridad,

Teniendo presente que la necesidad de proporcionar al niño una protección especial ha sido enunciada en la Declaración de Ginebra de 1924 sobre los Derechos del Niño y en la Declaración de los Derechos del Niño adoptada por la Asamblea General el 20 de noviembre de 1959, y reconocida en la Declaración Universal de Derechos Humanos, en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (en particular, en los artículos 23 y 24), en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (en particular, en el artículo 10) y en los estatutos e instrumentos pertinentes de los organismos especializados y de las organizaciones internacionales que se interesan en el bienestar del niño,

Teniendo presente que, como se indica en la Declaración de los Derechos del Niño, "el niño, por su falta de madurez física y mental, necesita protección y cuidado especiales, incluso la debida protección legal, tanto antes como después del nacimiento",

Recordando lo dispuesto en la Declaración sobre los principios sociales y jurídicos relativos a la protección y el bienestar de los niños, con particular referencia a la adopción y la colocación en hogares de guarda, en los planos nacional e internacional; las Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la justicia de menores (Reglas de Beijing); y la Declaración sobre la protección de la mujer y el niño en estados de emergencia o de conflicto armado,

Reconociendo que en todos los países del mundo hay niños que viven en condiciones excepcionalmente difíciles y que esos niños necesitan especial consideración,

Teniendo debidamente en cuenta la importancia de las tradiciones y los valores culturales de cada pueblo para la protección y el desarrollo armonioso del niño,

Reconociendo la importancia de la cooperación internacional para el mejoramiento de las condiciones de vida de los niños en todos los países, en particular en los países en desarrollo,

Han convenido en lo siguiente:

## **PARTE I**

### **Artículo 1**

Para los efectos de la presente Convención, se entiende por niño todo ser humano menor de dieciocho años de edad, salvo que, en virtud de la ley que le sea aplicable, haya alcanzado antes la mayoría de edad.

### **Artículo 2**

1. Los Estados Partes respetarán los derechos enunciados en la presente Convención y asegurarán su aplicación a cada niño sujeto a su jurisdicción, sin distinción alguna, independientemente de la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional, étnico o social, la posición económica, los impedimentos físicos, el nacimiento o cualquier otra condición del niño, de sus padres o de sus representantes legales.

2. Los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas para garantizar que el niño se vea protegido contra toda forma de discriminación o castigo por causa de la condición, las actividades, las opiniones expresadas o las creencias de sus padres, o sus tutores o de sus familiares.

### **Artículo 3**

1. En todas las medidas concernientes a los niños que tomen las instituciones públicas o privadas de bienestar social, los tribunales, las autoridades administrativas o los órganos legislativos, una consideración primordial a que se atenderá será el interés superior del niño.

2. Los Estados Partes se comprometen a asegurar al niño la protección y el cuidado que sean necesarios para su bienestar, teniendo en cuenta los derechos y deberes de sus padres, tutores u otras personas responsables de él ante la ley y, con ese fin, tomarán todas las medidas legislativas y administrativas adecuadas.

3. Los Estados Partes se asegurarán de que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en

materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada.

#### **Artículo 4**

Los Estados Partes adoptarán todas las medidas administrativas, legislativas y de otra índole para dar efectividad a los derechos reconocidos en la presente Convención. En lo que respecta a los derechos económicos, sociales y culturales, los Estados Partes adoptarán esas medidas hasta el máximo de los recursos de que dispongan y, cuando sea necesario, dentro del marco de la cooperación internacional.

#### **Artículo 5**

Los Estados Partes respetarán las responsabilidades, los derechos y los deberes de los padres o, en su caso, de los miembros de la familia ampliada o de la comunidad, según establezca la costumbre local, de los tutores u otras personas encargadas legalmente del niño de impartirle, en consonancia con la evolución de sus facultades, dirección y orientación apropiadas para que el niño ejerza los derechos reconocidos en la presente Convención.

#### **Artículo 6**

1. Los Estados Partes reconocen que todo niño tiene el derecho intrínseco a la vida.
2. Los Estados Partes garantizarán en la máxima medida posible la supervivencia y el desarrollo del niño.

#### **Artículo 7**

1. El niño será inscripto inmediatamente después de su nacimiento y tendrá derecho desde que nace a un nombre, a adquirir una nacionalidad y, en la medida de lo posible, a conocer a sus padres y a ser cuidado por ellos.
2. Los Estados Partes velarán por la aplicación de estos derechos de conformidad con su legislación nacional y las obligaciones que hayan contraído en virtud de los instrumentos internacionales pertinentes en esta esfera, sobre todo cuando el niño resultara de otro modo apátrida.

#### **Artículo 8**

1. Los Estados Partes se comprometen a respetar el derecho del niño a preservar su identidad, incluidos la nacionalidad, el nombre y las relaciones familiares de conformidad con la ley sin injerencias ilícitas.

2. Cuando un niño sea privado ilegalmente de algunos de los elementos de su identidad o de todos ellos, los Estados Partes deberán prestar la asistencia y protección apropiadas con miras a restablecer rápidamente su identidad.

## **Artículo 9**

1. Los Estados Partes velarán por que el niño no sea separado de sus padres contra la voluntad de éstos, excepto cuando, a reserva de revisión judicial, las autoridades competentes determinen, de conformidad con la ley y los procedimientos aplicables, que tal separación es necesaria en el interés superior del niño. Tal determinación puede ser necesaria en casos particulares, por ejemplo, en los casos en que el niño sea objeto de maltrato o descuido por parte de sus padres o cuando éstos viven separados y debe adoptarse una decisión acerca del lugar de residencia del niño.

2. En cualquier procedimiento entablado de conformidad con el párrafo 1 del presente artículo, se ofrecerá a todas las partes interesadas la oportunidad de participar en él y de dar a conocer sus opiniones.

3. Los Estados Partes respetarán el derecho del niño que esté separado de uno o de ambos padres a mantener relaciones personales y contacto directo con ambos padres de modo regular, salvo si ello es contrario al interés superior del niño.

4. Cuando esa separación sea resultado de una medida adoptada por un Estado Parte, como la detención, el encarcelamiento, el exilio, la deportación o la muerte (incluido el fallecimiento debido a cualquier causa mientras la persona esté bajo la custodia del Estado) de uno de los padres del niño, o de ambos, o del niño, el Estado Parte proporcionará, cuando se le pida, a los padres, al niño o, si procede, a otro familiar, información básica acerca del paradero del familiar o familiares ausentes, a no ser que ello resultase perjudicial para el bienestar del niño. Los Estados Partes se cerciorarán, además, de que la presentación de tal petición no entrañe por sí misma consecuencias desfavorables para la persona o personas interesadas.

## **Artículo 10**

1. De conformidad con la obligación que incumbe a los Estados Partes a tenor de lo dispuesto en el párrafo 1 del artículo 9, toda solicitud hecha por un niño o por sus padres para entrar en un Estado Parte o para salir de él a los efectos de la reunión de la familia será atendida por los Estados Partes de manera positiva, humanitaria y expeditiva. Los Estados Partes garantizarán, además, que la presentación de tal petición no traerá consecuencias desfavorables para los peticionarios ni para sus familiares.

2. El niño cuyos padres residan en Estados diferentes tendrá derecho a mantener periódicamente, salvo en circunstancias excepcionales, relaciones personales y contactos directos con ambos padres. Con tal fin, y de

conformidad con la obligación asumida por los Estados Partes en virtud del párrafo 1 del artículo 9, los Estados Partes respetarán el derecho del niño y de sus padres a salir de cualquier país, incluido el propio, y de entrar en su propio país. El derecho de salir de cualquier país estará sujeto solamente a las restricciones estipuladas por ley y que sean necesarias para proteger la seguridad nacional, el orden público, la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de otras personas y que estén en consonancia con los demás derechos reconocidos por la presente Convención.

### **Artículo 11**

1. Los Estados Partes adoptarán medidas para luchar contra los traslados ilícitos de niños al extranjero y la retención ilícita de niños en el extranjero.

2. Para este fin, los Estados Partes promoverán la concertación de acuerdos bilaterales o multilaterales o la adhesión a acuerdos existentes.

### **Artículo 12**

1. Los Estados Partes garantizarán al niño que esté en condiciones de formarse un juicio propio el derecho de expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afectan al niño, teniéndose debidamente en cuenta las opiniones del niño, en función de la edad y madurez del niño.

2. Con tal fin, se dará en particular al niño oportunidad de ser escuchado, en todo procedimiento judicial o administrativo que afecte al niño, ya sea directamente o por medio de un representante o de un órgano apropiado, en consonancia con las normas de procedimiento de la ley nacional.

### **Artículo 13**

1. El niño tendrá derecho a la libertad de expresión; ese derecho incluirá la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de todo tipo, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o impresas, en forma artística o por cualquier otro medio elegido por el niño.

2. El ejercicio de tal derecho podrá estar sujeto a ciertas restricciones, que serán únicamente las que la ley prevea y sean necesarias:

a) Para el respeto de los derechos o la reputación de los demás; o

b) Para la protección de la seguridad nacional o el orden público o para proteger la salud o la moral públicas.

### **Artículo 14**

1. Los Estados Partes respetarán el derecho del niño a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión.

2. Los Estados Partes respetarán los derechos y deberes de los padres y, en su caso, de los representantes legales, de guiar al niño en el ejercicio de su derecho de modo conforme a la evolución de sus facultades.

3. La libertad de profesar la propia religión o las propias creencias estará sujeta únicamente a las limitaciones prescritas por la ley que sean necesarias para proteger la seguridad, el orden, la moral o la salud públicos o los derechos y libertades fundamentales de los demás.

### **Artículo 15**

1. Los Estados Partes reconocen los derechos del niño a la libertad de asociación y a la libertad de celebrar reuniones pacíficas.

2. No se impondrán restricciones al ejercicio de estos derechos distintas de las establecidas de conformidad con la ley y que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional o pública, el orden público, la protección de la salud y la moral públicas o la protección de los derechos y libertades de los demás.

### **Artículo 16**

1. Ningún niño será objeto de injerencias arbitrarias o ilegales en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia ni de ataques ilegales a su honra y a su reputación.

2. El niño tiene derecho a la protección de la ley contra esas injerencias o ataques.

### **Artículo 17**

Los Estados Partes reconocen la importante función que desempeñan los medios de comunicación y velarán por que el niño tenga acceso a información y material procedentes de diversas fuentes nacionales e internacionales, en especial la información y el material que tengan por finalidad promover su bienestar social, espiritual y moral y su salud física y mental. Con tal objeto, los Estados Partes:

a) Alentarán a los medios de comunicación a difundir información y materiales de interés social y cultural para el niño, de conformidad con el espíritu del artículo 29;

b) Promoverán la cooperación internacional en la producción, el intercambio y la difusión de esa información y esos materiales procedentes de diversas fuentes culturales, nacionales e internacionales;

c) Alentarán la producción y difusión de libros para niños;

d) Alentarán a los medios de comunicación a que tengan particularmente en cuenta las necesidades lingüísticas del niño perteneciente a un grupo minoritario o que sea indígena;

e) Promoverán la elaboración de directrices apropiadas para proteger al niño contra toda información y material perjudicial para su bienestar, teniendo en cuenta las disposiciones de los artículos 13 y 18.

## **Artículo 18**

1. Los Estados Partes pondrán el máximo empeño en garantizar el reconocimiento del principio de que ambos padres tienen obligaciones comunes en lo que respecta a la crianza y el desarrollo del niño. Incumbirá a los padres o, en su caso, a los representantes legales la responsabilidad primordial de la crianza y el desarrollo del niño. Su preocupación fundamental será el interés superior del niño.

2. A los efectos de garantizar y promover los derechos enunciados en la presente Convención, los Estados Partes prestarán la asistencia apropiada a los padres y a los representantes legales para el desempeño de sus funciones en lo que respecta a la crianza del niño y velarán por la creación de instituciones, instalaciones y servicios para el cuidado de los niños.

3. Los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas para que los niños cuyos padres trabajan tengan derecho a beneficiarse de los servicios e instalaciones de guarda de niños para los que reúnan las condiciones requeridas.

## **Artículo 19**

1. Los Estados Partes adoptarán todas las medidas legislativas, administrativas, sociales y educativas apropiadas para proteger al niño contra toda forma de perjuicio o abuso físico o mental, descuido o trato negligente, malos tratos o explotación, incluido el abuso sexual, mientras el niño se encuentre bajo la custodia de los padres, de un representante legal o de cualquier otra persona que lo tenga a su cargo.

2. Esas medidas de protección deberían comprender, según corresponda, procedimientos eficaces para el establecimiento de programas sociales con objeto de proporcionar la asistencia necesaria al niño y a quienes cuidan de él, así como para otras formas de prevención y para la identificación, notificación, remisión a una institución, investigación, tratamiento y observación ulterior de los casos antes descritos de malos tratos al niño y, según corresponda, la intervención judicial.

## **Artículo 20**

1. Los niños temporal o permanentemente privados de su medio familiar, o cuyo superior interés exija que no permanezcan en ese medio, tendrán derecho a la protección y asistencia especiales del Estado.
2. Los Estados Partes garantizarán, de conformidad con sus leyes nacionales, otros tipos de cuidado para esos niños.
3. Entre esos cuidados figurarán, entre otras cosas, la colocación en hogares de guarda, la kafala del derecho islámico, la adopción o de ser necesario, la colocación en instituciones adecuadas de protección de menores. Al considerar las soluciones, se prestará particular atención a la conveniencia de que haya continuidad en la educación del niño y a su origen étnico, religioso, cultural y lingüístico.

## **Artículo 21**

Los Estados Partes que reconocen o permiten el sistema de adopción cuidarán de que el interés superior del niño sea la consideración primordial y:

- a) Velarán por que la adopción del niño sólo sea autorizada por las autoridades competentes, las que determinarán, con arreglo a las leyes y a los procedimientos aplicables y sobre la base de toda la información pertinente y fidedigna, que la adopción es admisible en vista de la situación jurídica del niño en relación con sus padres, parientes y representantes legales y que, cuando así se requiera, las personas interesadas hayan dado con conocimiento de causa su consentimiento a la adopción sobre la base del asesoramiento que pueda ser necesario;
- b) Reconocerán que la adopción en otro país puede ser considerada como otro medio de cuidar del niño, en el caso de que éste no pueda ser colocado en un hogar de guarda o entregado a una familia adoptiva o no pueda ser atendido de manera adecuada en el país de origen;
- c) Velarán por que el niño que haya de ser adoptado en otro país goce de salvaguardias y normas equivalentes a las existentes respecto de la adopción en el país de origen;
- d) Adoptarán todas las medidas apropiadas para garantizar que, en el caso de adopción en otro país, la colocación no dé lugar a beneficios financieros indebidos para quienes participan en ella;
- e) Promoverán, cuando corresponda, los objetivos del presente artículo mediante la concertación de arreglos o acuerdos bilaterales o multilaterales y se esforzarán, dentro de este marco, por garantizar que la colocación del niño en otro país se efectúe por medio de las autoridades u organismos competentes.

## **Artículo 22**

1. Los Estados Partes adoptarán medidas adecuadas para lograr que el niño que trate de obtener el estatuto de refugiado o que sea considerado refugiado de conformidad con el derecho y los procedimientos internacionales o internos aplicables reciba, tanto si está solo como si está acompañado de sus padres o de cualquier otra persona, la protección y la asistencia humanitaria adecuadas para el disfrute de los derechos pertinentes enunciados en la presente Convención y en otros instrumentos internacionales de derechos humanos o de carácter humanitario en que dichos Estados sean partes.

2. A tal efecto los Estados Partes cooperarán, en la forma que estimen apropiada, en todos los esfuerzos de las Naciones Unidas y demás organizaciones intergubernamentales competentes u organizaciones no gubernamentales que cooperen con las Naciones Unidas por proteger y ayudar a todo niño refugiado y localizar a sus padres o a otros miembros de su familia, a fin de obtener la información necesaria para que se reúna con su familia. En los casos en que no se pueda localizar a ninguno de los padres o miembros de la familia, se concederá al niño la misma protección que a cualquier otro niño privado permanente o temporalmente de su medio familiar, por cualquier motivo, como se dispone en la presente Convención.

## **Artículo 23**

1. Los Estados Partes reconocen que el niño mental o físicamente impedido deberá disfrutar de una vida plena y decente en condiciones que aseguren su dignidad, le permitan llegar a bastarse a sí mismo y faciliten la participación activa del niño en la comunidad.

2. Los Estados Partes reconocen el derecho del niño impedido a recibir cuidados especiales y alentarán y asegurarán, con sujeción a los recursos disponibles, la prestación al niño que reúna las condiciones requeridas y a los responsables de su cuidado de la asistencia que se solicite y que sea adecuada al estado del niño y a las circunstancias de sus padres o de otras personas que cuiden de él.

3. En atención a las necesidades especiales del niño impedido, la asistencia que se preste conforme al párrafo 2 del presente artículo será gratuita siempre que sea posible, habida cuenta de la situación económica de los padres o de las otras personas que cuiden del niño, y estará destinada a asegurar que el niño impedido tenga un acceso efectivo a la educación, la capacitación, los servicios sanitarios, los servicios de rehabilitación, la preparación para el empleo y las oportunidades de esparcimiento y reciba tales servicios con el objeto de que el niño logre la integración social y el desarrollo individual, incluido su desarrollo cultural y espiritual, en la máxima medida posible.

4. Los Estados Partes promoverán, con espíritu de cooperación internacional, el intercambio de información adecuada en la esfera de la atención sanitaria

preventiva y del tratamiento médico, psicológico y funcional de los niños impedidos, incluida la difusión de información sobre los métodos de rehabilitación y los servicios de enseñanza y formación profesional, así como el acceso a esa información a fin de que los Estados Partes puedan mejorar su capacidad y conocimientos y ampliar su experiencia en estas esferas. A este respecto, se tendrán especialmente en cuenta las necesidades de los países en desarrollo.

## **Artículo 24**

1. Los Estados Partes reconocen el derecho del niño al disfrute del más alto nivel posible de salud y a servicios para el tratamiento de las enfermedades y la rehabilitación de la salud. Los Estados Partes se esforzarán por asegurar que ningún niño sea privado de su derecho al disfrute de esos servicios sanitarios.

2. Los Estados Partes asegurarán la plena aplicación de este derecho y, en particular, adoptarán las medidas apropiadas para:

a) Reducir la mortalidad infantil y en la niñez;

b) Asegurar la prestación de la asistencia médica y la atención sanitaria que sean necesarias a todos los niños, haciendo hincapié en el desarrollo de la atención primaria de salud;

c) Combatir las enfermedades y la malnutrición en el marco de la atención primaria de la salud mediante, entre otras cosas, la aplicación de la tecnología disponible y el suministro de alimentos nutritivos adecuados y agua potable salubre, teniendo en cuenta los peligros y riesgos de contaminación del medio ambiente;

d) Asegurar atención sanitaria prenatal y postnatal apropiada a las madres;

e) Asegurar que todos los sectores de la sociedad, y en particular los padres y los niños, conozcan los principios básicos de la salud y la nutrición de los niños, las ventajas de la lactancia materna, la higiene y el saneamiento ambiental y las medidas de prevención de accidentes, tengan acceso a la educación pertinente y reciban apoyo en la aplicación de esos conocimientos;

f) Desarrollar la atención sanitaria preventiva, la orientación a los padres y la educación y servicios en materia de planificación de la familia.

3. Los Estados Partes adoptarán todas las medidas eficaces y apropiadas posibles para abolir las prácticas tradicionales que sean perjudiciales para la salud de los niños.

4. Los Estados Partes se comprometen a promover y alentar la cooperación internacional con miras a lograr progresivamente la plena realización del

derecho reconocido en el presente artículo. A este respecto, se tendrán plenamente en cuenta las necesidades de los países en desarrollo.

## **Artículo 25**

Los Estados Partes reconocen el derecho del niño que ha sido internado en un establecimiento por las autoridades competentes para los fines de atención, protección o tratamiento de su salud física o mental a un examen periódico del tratamiento a que esté sometido y de todas las demás circunstancias propias de su internación.

## **Artículo 26**

1. Los Estados Partes reconocerán a todos los niños el derecho a beneficiarse de la seguridad social, incluso del seguro social, y adoptarán las medidas necesarias para lograr la plena realización de este derecho de conformidad con su legislación nacional.

2. Las prestaciones deberían concederse, cuando corresponda, teniendo en cuenta los recursos y la situación del niño y de las personas que sean responsables del mantenimiento del niño, así como cualquier otra consideración pertinente a una solicitud de prestaciones hecha por el niño o en su nombre.

## **Artículo 27**

1. Los Estados Partes reconocen el derecho de todo niño a un nivel de vida adecuado para su desarrollo físico, mental, espiritual, moral y social.

2. A los padres u otras personas encargadas del niño les incumbe la responsabilidad primordial de proporcionar, dentro de sus posibilidades y medios económicos, las condiciones de vida que sean necesarias para el desarrollo del niño.

3. Los Estados Partes, de acuerdo con las condiciones nacionales y con arreglo a sus medios, adoptarán medidas apropiadas para ayudar a los padres y a otras personas responsables por el niño a dar efectividad a este derecho y, en caso necesario, proporcionarán asistencia material y programas de apoyo, particularmente con respecto a la nutrición, el vestuario y la vivienda.

4. Los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas para asegurar el pago de la pensión alimenticia por parte de los padres u otras personas que tengan la responsabilidad financiera por el niño, tanto si viven en el Estado Parte como si viven en el extranjero. En particular, cuando la persona que tenga la responsabilidad financiera por el niño resida en un Estado diferente de aquel en que resida el niño, los Estados Partes promoverán la adhesión a los convenios internacionales o la concertación de dichos convenios, así como la concertación de cualesquiera otros arreglos apropiados.

## **Artículo 28**

1. Los Estados Partes reconocen el derecho del niño a la educación y, a fin de que se pueda ejercer progresivamente y en condiciones de igualdad de oportunidades ese derecho, deberán en particular:

- a) Implantar la enseñanza primaria obligatoria y gratuita para todos;
- b) Fomentar el desarrollo, en sus distintas formas, de la enseñanza secundaria, incluida la enseñanza general y profesional, hacer que todos los niños dispongan de ella y tengan acceso a ella y adoptar medidas apropiadas tales como la implantación de la enseñanza gratuita y la concesión de asistencia financiera en caso de necesidad;
- c) Hacer la enseñanza superior accesible a todos, sobre la base de la capacidad, por cuantos medios sean apropiados;
- d) Hacer que todos los niños dispongan de información y orientación en cuestiones educacionales y profesionales y tengan acceso a ellas;
- e) Adoptar medidas para fomentar la asistencia regular a las escuelas y reducir las tasas de deserción escolar.

2. Los Estados Partes adoptarán cuantas medidas sean adecuadas para velar por que la disciplina escolar se administre de modo compatible con la dignidad humana del niño y de conformidad con la presente Convención.

3. Los Estados Partes fomentarán y alentarán la cooperación internacional en cuestiones de educación, en particular a fin de contribuir a eliminar la ignorancia y el analfabetismo en todo el mundo y de facilitar el acceso a los conocimientos técnicos y a los métodos modernos de enseñanza. A este respecto, se tendrán especialmente en cuenta las necesidades de los países en desarrollo.

## **Artículo 29**

1. Los Estados Partes convienen en que la educación del niño deberá estar encaminada a:

- a) Desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño hasta el máximo de sus posibilidades;
- b) Inculcar al niño el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales y de los principios consagrados en la Carta de las Naciones Unidas;

c) Inculcar al niño el respeto de sus padres, de su propia identidad cultural, de su idioma y sus valores, de los valores nacionales del país en que vive, del país de que sea originario y de las civilizaciones distintas de la suya;

d) Preparar al niño para asumir una vida responsable en una sociedad libre, con espíritu de comprensión, paz, tolerancia, igualdad de los sexos y amistad entre todos los pueblos, grupos étnicos, nacionales y religiosos y personas de origen indígena;

e) Inculcar al niño el respeto del medio ambiente natural.

2. Nada de lo dispuesto en el presente artículo o en el artículo 28 se interpretará como una restricción de la libertad de los particulares y de las entidades para establecer y dirigir instituciones de enseñanza, a condición de que se respeten los principios enunciados en el párrafo 1 del presente artículo y de que la educación impartida en tales instituciones se ajuste a las normas mínimas que prescriba el Estado.

### **Artículo 30**

En los Estados en que existan minorías étnicas, religiosas o lingüísticas o personas de origen indígena, no se negará a un niño que pertenezca a tales minorías o que sea indígena el derecho que le corresponde, en común con los demás miembros de su grupo, a tener su propia vida cultural, a profesar y practicar su propia religión, o a emplear su propio idioma.

### **Artículo 31**

1. Los Estados Partes reconocen el derecho del niño 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.

2. Los Estados Partes respetarán y promoverán el derecho del niño a participar plenamente en la vida cultural y artística y propiciarán oportunidades apropiadas, en condiciones de igualdad, de participar en la vida cultural, artística, recreativa y de esparcimiento.

### **Artículo 32**

1. Los Estados Partes reconocen el derecho del niño a estar protegido contra la explotación económica y contra el desempeño de cualquier trabajo que pueda ser peligroso o entorpecer su educación, o que sea nocivo para su salud o para su desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social.

2. Los Estados Partes adoptarán medidas legislativas, administrativas, sociales y educacionales para garantizar la aplicación del presente artículo. Con ese

propósito y teniendo en cuenta las disposiciones pertinentes de otros instrumentos internacionales, los Estados Partes, en particular:

- a) Fijarán una edad o edades mínimas para trabajar;
- b) Dispondrán la reglamentación apropiada de los horarios y condiciones de trabajo;
- c) Estipularán las penalidades u otras sanciones apropiadas para asegurar la aplicación efectiva del presente artículo.

### **Artículo 33**

Los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas, incluidas medidas legislativas, administrativas, sociales y educacionales, para proteger a los niños contra el uso ilícito de los estupefacientes y sustancias sicotrópicas enumeradas en los tratados internacionales pertinentes, y para impedir que se utilice a niños en la producción y el tráfico ilícitos de esas sustancias.

### **Artículo 34**

Los Estados Partes se comprometen a proteger al niño contra todas las formas de explotación y abuso sexuales. Con este fin, los Estados Partes tomarán, en particular, todas las medidas de carácter nacional, bilateral y multilateral que sean necesarias para impedir:

- a) La incitación o la coacción para que un niño se dedique a cualquier actividad sexual ilegal;
- b) La explotación del niño en la prostitución u otras prácticas sexuales ilegales;
- c) La explotación del niño en espectáculos o materiales pornográficos.

### **Artículo 35**

Los Estados Partes tomarán todas las medidas de carácter nacional, bilateral y multilateral que sean necesarias para impedir el secuestro, la venta o la trata de niños para cualquier fin o en cualquier forma.

### **Artículo 36**

Los Estados Partes protegerán al niño contra todas las demás formas de explotación que sean perjudiciales para cualquier aspecto de su bienestar.

### **Artículo 37**

Los Estados Partes velarán por que:

a) Ningún niño sea sometido a torturas ni a otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes. No se impondrá la pena capital ni la de prisión perpetua sin posibilidad de excarcelación por delitos cometidos por menores de 18 años de edad;

b) Ningún niño sea privado de su libertad ilegal o arbitrariamente. La detención, el encarcelamiento o la prisión de un niño se llevará a cabo de conformidad con la ley y se utilizará tan sólo como medida de último recurso y durante el período más breve que proceda;

c) Todo niño privado de libertad sea tratado con la humanidad y el respeto que merece la dignidad inherente a la persona humana, y de manera que se tengan en cuenta las necesidades de las personas de su edad. En particular, todo niño privado de libertad estará separado de los adultos, a menos que ello se considere contrario al interés superior del niño, y tendrá derecho a mantener contacto con su familia por medio de correspondencia y de visitas, salvo en circunstancias excepcionales;

d) Todo niño privado de su libertad tendrá derecho a un pronto acceso a la asistencia jurídica y otra asistencia adecuada, así como derecho a impugnar la legalidad de la privación de su libertad ante un tribunal u otra autoridad competente, independiente e imparcial y a una pronta decisión sobre dicha acción.

### **Artículo 38**

1. Los Estados Partes se comprometen a respetar y velar por que se respeten las normas del derecho internacional humanitario que les sean aplicables en los conflictos armados y que sean pertinentes para el niño.

2. Los Estados Partes adoptarán todas las medidas posibles para asegurar que las personas que aún no hayan cumplido los 15 años de edad no participen directamente en las hostilidades.

3. Los Estados Partes se abstendrán de reclutar en las fuerzas armadas a las personas que no hayan cumplido los 15 años de edad. Si reclutan personas que hayan cumplido 15 años, pero que sean menores de 18, los Estados Partes procurarán dar prioridad a los de más edad.

4. De conformidad con las obligaciones dimanadas del derecho internacional humanitario de proteger a la población civil durante los conflictos armados, los Estados Partes adoptarán todas las medidas posibles para asegurar la protección y el cuidado de los niños afectados por un conflicto armado.

### **Artículo 39**

Los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas para promover la recuperación física y psicológica y la reintegración social de todo niño víctima

de: cualquier forma de abandono, explotación o abuso; tortura u otra forma de tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes; o conflictos armados. Esa recuperación y reintegración se llevarán a cabo en un ambiente que fomente la salud, el respeto de sí mismo y la dignidad del niño.

## **Artículo 40**

1. Los Estados Partes reconocen el derecho de todo niño de quien se alegue que ha infringido las leyes penales o a quien se acuse o declare culpable de haber infringido esas leyes a ser tratado de manera acorde con el fomento de su sentido de la dignidad y el valor, que fortalezca el respeto del niño por los derechos humanos y las libertades fundamentales de terceros y en la que se tengan en cuenta la edad del niño y la importancia de promover la reintegración del niño y de que éste asuma una función constructiva en la sociedad.

2. Con este fin, y habida cuenta de las disposiciones pertinentes de los instrumentos internacionales, los Estados Partes garantizarán, en particular:

a) Que no se alegue que ningún niño ha infringido las leyes penales, ni se acuse o declare culpable a ningún niño de haber infringido esas leyes, por actos u omisiones que no estaban prohibidos por las leyes nacionales o internacionales en el momento en que se cometieron;

b) Que a todo niño del que se alegue que ha infringido las leyes penales o a quien se acuse de haber infringido esas leyes se le garantice, por lo menos, lo siguiente:

i) Que se lo presumirá inocente mientras no se pruebe su culpabilidad conforme a la ley;

ii) Que será informado sin demora y directamente o, cuando sea procedente, por intermedio de sus padres o sus representantes legales, de los cargos que pesan contra él y que dispondrá de asistencia jurídica u otra asistencia apropiada en la preparación y presentación de su defensa;

iii) Que la causa será dirimida sin demora por una autoridad u órgano judicial competente, independiente e imparcial en una audiencia equitativa conforme a la ley, en presencia de un asesor jurídico u otro tipo de asesor adecuado y, a menos que se considere que ello fuere contrario al interés superior del niño, teniendo en cuenta en particular su edad o situación y a sus padres o representantes legales;

iv) Que no será obligado a prestar testimonio o a declararse culpable, que podrá interrogar o hacer que se interrogue a testigos de cargo y obtener la participación y el interrogatorio de testigos de descargo en condiciones de igualdad;

v) Si se considerare que ha infringido, en efecto, las leyes penales, que esta decisión y toda medida impuesta a consecuencia de ella, serán sometidas a una autoridad u órgano judicial superior competente, independiente e imparcial, conforme a la ley;

vi) Que el niño contará con la asistencia gratuita de un intérprete si no comprende o no habla el idioma utilizado;

vii) Que se respetará plenamente su vida privada en todas las fases del procedimiento.

3. Los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas para promover el establecimiento de leyes, procedimientos, autoridades e instituciones específicos para los niños de quienes se alegue que han infringido las leyes penales o a quienes se acuse o declare culpables de haber infringido esas leyes, y en particular:

a) El establecimiento de una edad mínima antes de la cual se presumirá que los niños no tienen capacidad para infringir las leyes penales;

b) Siempre que sea apropiado y deseable, la adopción de medidas para tratar a esos niños sin recurrir a procedimientos judiciales, en el entendimiento de que se respetarán plenamente los derechos humanos y las garantías legales.

4. Se dispondrá de diversas medidas, tales como el cuidado, las órdenes de orientación y supervisión, el asesoramiento, la libertad vigilada, la colocación en hogares de guarda, los programas de enseñanza y formación profesional, así como otras posibilidades alternativas a la internación en instituciones, para asegurar que los niños sean tratados de manera apropiada para su bienestar y que guarde proporción tanto con sus circunstancias como con la infracción.

#### **Artículo 41**

Nada de lo dispuesto en la presente Convención afectará a las disposiciones que sean más conducentes a la realización de los derechos del niño y que puedan estar recogidas en:

a) El derecho de un Estado Parte; o

b) El derecho internacional vigente con respecto a dicho Estado.

## **PARTE II**

### **Artículo 42**

Los Estados Partes se comprometen a dar a conocer ampliamente los principios y disposiciones de la Convención por medios eficaces y apropiados, tanto a los adultos como a los niños.

### **Artículo 43**

1. Con la finalidad de examinar los progresos realizados en el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los Estados Partes en la presente Convención, se establecerá un Comité de los Derechos del Niño que desempeñará las funciones que a continuación se estipulan.

2. El Comité estará integrado por dieciocho expertos de gran integridad moral y reconocida competencia en las esferas reguladas por la presente Convención.<sup>1/</sup> Los miembros del Comité serán elegidos por los Estados Partes entre sus nacionales y ejercerán sus funciones a título personal, teniéndose debidamente en cuenta la distribución geográfica, así como los principales sistemas jurídicos.

3. Los miembros del Comité serán elegidos, en votación secreta, de una lista de personas designadas por los Estados Partes. Cada Estado Parte podrá designar a una persona escogida entre sus propios nacionales.

4. La elección inicial se celebrará a más tardar seis meses después de la entrada en vigor de la presente Convención y ulteriormente cada dos años. Con cuatro meses, como mínimo, de antelación respecto de la fecha de cada elección, el Secretario General de las Naciones Unidas dirigirá una carta a los Estados Partes invitándolos a que presenten sus candidaturas en un plazo de dos meses. El Secretario General preparará después una lista en la que figurarán por orden alfabético todos los candidatos propuestos, con indicación de los Estados Partes que los hayan designado, y la comunicará a los Estados Partes en la presente Convención.

5. Las elecciones se celebrarán en una reunión de los Estados Partes convocada por el Secretario General en la Sede de las Naciones Unidas. En esa reunión, en la que la presencia de dos tercios de los Estados Partes constituirá quórum, las personas seleccionadas para formar parte del Comité serán aquellos candidatos que obtengan el mayor número de votos y una mayoría absoluta de los votos de los representantes de los Estados Partes presentes y votantes.

6. Los miembros del Comité serán elegidos por un período de cuatro años. Podrán ser reelegidos si se presenta de nuevo su candidatura. El mandato de cinco de los miembros elegidos en la primera elección expirará al cabo de dos

años; inmediatamente después de efectuada la primera elección, el presidente de la reunión en que ésta se celebre elegirá por sorteo los nombres de esos cinco miembros.

7. Si un miembro del Comité fallece o dimita o declara que por cualquier otra causa no puede seguir desempeñando sus funciones en el Comité, el Estado Parte que propuso a ese miembro designará entre sus propios nacionales a otro experto para ejercer el mandato hasta su término, a reserva de la aprobación del Comité.

8. El Comité adoptará su propio reglamento.

9. El Comité elegirá su Mesa por un período de dos años.

10. Las reuniones del Comité se celebrarán normalmente en la Sede de las Naciones Unidas o en cualquier otro lugar conveniente que determine el Comité. El Comité se reunirá normalmente todos los años. La duración de las reuniones del Comité será determinada y revisada, si procediera, por una reunión de los Estados Partes en la presente Convención, a reserva de la aprobación de la Asamblea General.

11. El Secretario General de las Naciones Unidas proporcionará el personal y los servicios necesarios para el desempeño eficaz de las funciones del Comité establecido en virtud de la presente Convención.

12. Previa aprobación de la Asamblea General, los miembros del Comité establecido en virtud de la presente Convención recibirán emolumentos con cargo a los fondos de las Naciones Unidas, según las condiciones que la Asamblea pueda establecer.

#### **Artículo 44**

1. Los Estados Partes se comprometen a presentar al Comité, por conducto del Secretario General de las Naciones Unidas, informes sobre las medidas que hayan adoptado para dar efecto a los derechos reconocidos en la Convención y sobre el progreso que hayan realizado en cuanto al goce de esos derechos:

a) En el plazo de dos años a partir de la fecha en la que para cada Estado Parte haya entrado en vigor la presente Convención;

b) En lo sucesivo, cada cinco años.

2. Los informes preparados en virtud del presente artículo deberán indicar las circunstancias y dificultades, si las hubiere, que afecten al grado de cumplimiento de las obligaciones derivadas de la presente Convención. Deberán asimismo, contener información suficiente para que el Comité tenga cabal comprensión de la aplicación de la Convención en el país de que se trate.

3. Los Estados Partes que hayan presentado un informe inicial completo al Comité no necesitan repetir, en sucesivos informes presentados de conformidad con lo dispuesto en el inciso b) del párrafo 1 del presente artículo, la información básica presentada anteriormente.

4. El Comité podrá pedir a los Estados Partes más información relativa a la aplicación de la Convención.

5. El Comité presentará cada dos años a la Asamblea General de las Naciones Unidas, por conducto del Consejo Económico y Social, informes sobre sus actividades.

6. Los Estados Partes darán a sus informes una amplia difusión entre el público de sus países respectivos.

## **Artículo 45**

Con objeto de fomentar la aplicación efectiva de la Convención y de estimular la cooperación internacional en la esfera regulada por la Convención:

a) Los organismos especializados, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y demás órganos de las Naciones Unidas tendrán derecho a estar representados en el examen de la aplicación de aquellas disposiciones de la presente Convención comprendidas en el ámbito de su mandato. El Comité podrá invitar a los organismos especializados, al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y a otros órganos competentes que considere apropiados a que proporcionen asesoramiento especializado sobre la aplicación de la Convención en los sectores que son de incumbencia de sus respectivos mandatos. El Comité podrá invitar a los organismos especializados, al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y demás órganos de las Naciones Unidas a que presenten informes sobre la aplicación de aquellas disposiciones de la presente Convención comprendidas en el ámbito de sus actividades;

b) El Comité transmitirá, según estime conveniente, a los organismos especializados, al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y a otros órganos competentes, los informes de los Estados Partes que contengan una solicitud de asesoramiento o de asistencia técnica, o en los que se indique esa necesidad, junto con las observaciones y sugerencias del Comité, si las hubiere, acerca de esas solicitudes o indicaciones;

c) El Comité podrá recomendar a la Asamblea General que pida al Secretario General que efectúe, en su nombre, estudios sobre cuestiones concretas relativas a los derechos del niño;

d) El Comité podrá formular sugerencias y recomendaciones generales basadas en la información recibida en virtud de los artículos 44 y 45 de la presente Convención. Dichas sugerencias y recomendaciones generales deberán

transmitirse a los Estados Partes interesados y notificarse a la Asamblea General, junto con los comentarios, si los hubiere, de los Estados Partes.

## **PARTE III**

### **Artículo 46**

La presente Convención estará abierta a la firma de todos los Estados.

### **Artículo 47**

La presente Convención está sujeta a ratificación. Los instrumentos de ratificación se depositarán en poder del Secretario General de las Naciones Unidas.

### **Artículo 48**

La presente Convención permanecerá abierta a la adhesión de cualquier Estado. Los instrumentos de adhesión se depositarán en poder del Secretario General de las Naciones Unidas.

### **Artículo 49**

1. La presente Convención entrará en vigor el trigésimo día siguiente a la fecha en que haya sido depositado el vigésimo instrumento de ratificación o de adhesión en poder del Secretario General de las Naciones Unidas.
2. Para cada Estado que ratifique la Convención o se adhiera a ella después de haber sido depositado el vigésimo instrumento de ratificación o de adhesión, la Convención entrará en vigor el trigésimo día después del depósito por tal Estado de su instrumento de ratificación o adhesión.

### **Artículo 50**

1. Todo Estado Parte podrá proponer una enmienda y depositarla en poder del Secretario General de las Naciones Unidas. El Secretario General comunicará la enmienda propuesta a los Estados Partes, pidiéndoles que les notifiquen si desean que se convoque una conferencia de Estados Partes con el fin de examinar la propuesta y someterla a votación. Si dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de esa notificación un tercio, al menos, de los Estados Partes se declara en favor de tal conferencia, el Secretario General convocará una conferencia con el auspicio de las Naciones Unidas. Toda enmienda adoptada por la mayoría de Estados Partes, presentes y votantes en la

conferencia, será sometida por el Secretario General a la Asamblea General de las Naciones Unidas para su aprobación.

2. Toda enmienda adoptada de conformidad con el párrafo 1 del presente artículo entrará en vigor cuando haya sido aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas y aceptada por una mayoría de dos tercios de los Estados Partes.

3. Cuando las enmiendas entren en vigor serán obligatorias para los Estados Partes que las hayan aceptado, en tanto que los demás Estados Partes seguirán obligados por las disposiciones de la presente Convención y por las enmiendas anteriores que hayan aceptado.

### **Artículo 51**

1. El Secretario General de las Naciones Unidas recibirá y comunicará a todos los Estados el texto de las reservas formuladas por los Estados en el momento de la ratificación o de la adhesión.

2. No se aceptará ninguna reserva incompatible con el objeto y el propósito de la presente Convención.

3. Toda reserva podrá ser retirada en cualquier momento por medio de una notificación hecha a ese efecto y dirigida al Secretario General de las Naciones Unidas, quien informará a todos los Estados. Esa notificación surtirá efecto en la fecha de su recepción por el Secretario General.

### **Artículo 52**

Todo Estado Parte podrá denunciar la presente Convención mediante notificación hecha por escrito al Secretario General de las Naciones Unidas. La denuncia surtirá efecto un año después de la fecha en que la notificación haya sido recibida por el Secretario General.

### **Artículo 53**

Se designa depositario de la presente Convención al Secretario General de las Naciones Unidas.

### **Artículo 54**

El original de la presente Convención, cuyos textos en árabe, chino, español, francés, inglés y ruso son igualmente auténticos, se depositará en poder del Secretario General de las Naciones Unidas.

EN TESTIMONIO DE LO CUAL, los infrascritos plenipotenciarios, debidamente autorizados para ello por sus respectivos gobiernos, han firmado la presente Convención.

## **MAPA DE LEY**

### **1. IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA:**

**Título:** ESTABLECE SISTEMA DE ATENCIÓN A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA A TRAVÉS DE LA RED DE COLABORADORES DEL SENAME, Y SU RÉGIMEN DE SUBVENCIÓN.

**Identificación:** LEY N° 20032

**Fecha de Publicación:** 25.07.2005

**Fecha de Promulgación:** 11.07.2005

**Organismo:** MINISTERIO DE JUSTICIA

### **2. OBJETIVOS DE LA LEY:**

Establecer la forma y condiciones en que el Servicio Nacional de Menores subvencionará a sus colaboradores acreditados.

Asimismo, determina la forma en que el SENAME velará para que la acción desarrollada por sus colaboradores respete y promueva los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes sujetos de atención y se ajuste a lo dispuesto en esta ley y en las demás disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la labor que ellos desempeñan.

El SENAME dirigirá su acción especialmente a los niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos; a los adolescentes imputados por haber cometido una infracción a la ley penal; y a todos los niños, niñas y adolescentes en cuanto a la prevención de situaciones de vulneración de sus derechos y promoción de los mismos.

La acción de SENAME y sus colaboradores debe ajustarse a los siguientes principios:

- 1) El respeto y la promoción de los derechos humanos de las personas menores de dieciocho años.
- 2) La promoción de la integración familiar, escolar y comunitaria del niño, niña o adolescente y su participación social.
- 3) La profundización de la alianza entre las organizaciones de la sociedad civil, gubernamentales, regionales y municipales, en el

diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas dirigidas a la infancia y la adolescencia.

### **3. ORGANIZACIÓN DE LA NORMA:**

**Título I:** Notas preliminares (art. 1 - art. 5)

**Título II:** De los colaboradores acreditados (art. 6 – art. 11)

**Título III:** De la ejecución de las líneas de acción (art.12 – art. 24)

**Párrafo 1º:** Reglas Generales (art. 12 – art. 14)

**Párrafo 2º:** De las oficinas de protección de derechos del niño, niña o adolescente. (art. 15)

**Párrafo 3º:** De los programas (art. 16 – 17)

**Párrafo 4º:** De los centros residenciales (art. 18 – art. 21)

**Párrafo 5º:** Del diagnóstico (art. 22 – art. 24)

**Título IV:** Del financiamiento y las evaluaciones (art. 25 – art. 37)

Párrafo 1º: Del financiamiento (art. 25 – art. 35)

Párrafo 2º: De las evaluaciones (art. 36 – art. 37)

**Título Final:** Disposiciones varias (art. 38 – art. 46)

### **Disposiciones Transitorias**

### **4. ORGANISMOS ESTATALES INVOLUCRADOS:**

- Servicio Nacional de Menores (SENAME)
- Oficinas de protección de los derechos del niño, niña y adolescente (OPD)

### **5. ORGANISMOS PRIVADOS INVOLUCRADOS:**

No hay.

## **6. RESTRICCIONES Y REQUISITOS:**

**Artículo 6º.-** Podrán ser acreditados como colaboradores las personas jurídicas a que se refiere el artículo 4º N° 1), que dentro de sus finalidades contemplen el desarrollo de acciones acordes con los fines y objetivos de esta ley y las personas naturales que tengan idoneidad y título profesional para el desarrollo de la línea de acción de diagnóstico.

Las personas jurídicas reconocidas como colaboradores acreditados, para efectos de percibir la subvención de que trata esta ley, deberán cumplir además con los requisitos señalados en la ley N° 19.862, que establece registros de las personas jurídicas receptoras de fondos públicos.

**Artículo 7º.-** No podrán ser reconocidos como colaboradores acreditados aquellas personas jurídicas que tengan como miembros de su directorio, representante legal, gerentes o administradores a:

- 1) Personas que hayan sido condenadas, estén procesadas o en contra de las cuales se haya formalizado investigación por crimen o simple delito que, por su naturaleza, ponga de manifiesto la inconveniencia de encomendarles la atención directa de niños, niñas o adolescentes, o de confiarles la administración de recursos económicos ajenos;
- 2) Funcionarios públicos que ejerzan funciones de fiscalización o control sobre los colaboradores acreditados;
- 3) Jueces, personal directivo y auxiliares de la administración de justicia de los juzgados de familia creados por la ley N° 19968., y
- 4) Integrantes de los consejos técnicos de los juzgados de familia a que se refiere la ley N°19.968.

**Artículo 8º.-** El reconocimiento como colaborador acreditado podrá solicitarse en cualquier momento, sin perjuicio de lo cual el SENAME realizará llamados públicos a presentar solicitudes, por lo menos una vez al año.

**Artículo 9.-** En caso de que, por causa sobreviniente, se produzca la pérdida de alguno de los requisitos señalados en el artículo 6º o se

incurra en algunas de las inhabilidades o incompatibilidades establecidas en el artículo 7º, el Director Nacional del SENAME revocará el reconocimiento, de acuerdo a los siguientes criterios:

- 1) Si se tratare de una persona jurídica, la revocación sólo procederá en caso de pérdida no subsanable de los requisitos señalados en el artículo 6º. Si se configurare alguna inhabilidad o incompatibilidad respecto de alguna de las personas a que se refiere el inciso primero del artículo 7º, se procederá conforme al número siguiente y sólo se podrá revocar el reconocimiento de la persona jurídica cuando la circunstancia sobreviniente afectare el normal funcionamiento de la institución, y
- 2) Si se tratare de una persona natural acreditada como colaborador, para la revocación del reconocimiento se atenderá la circunstancia de concurrir una causal subsanable o no subsanable.

En ambos casos, se entenderá que no es subsanable aquella causal que habiéndose representado por el Servicio en forma escrita no hubiere sido superada en el plazo señalado para estos efectos.

**Artículo 11º.-** Los colaboradores acreditados deberán velar porque las personas que, en cualquier forma, les presten servicios en la atención de niños, niñas y adolescentes no hayan sido condenadas, se encuentren actualmente procesadas ni se haya formalizado una investigación en su contra por un crimen o simple delito que, por su naturaleza, ponga de manifiesto la inconveniencia de encomendarles la atención directa de éstos o de confiarles la administración de recursos económicos.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 21º de la ley N° 19.628, los colaboradores estarán obligados a solicitar a los postulantes el certificado de antecedentes para fines especiales a que se refiere el artículo 12º, letra d), el decreto supremo N°64, de 1960, del Ministerio de Justicia, sobre prontuarios penales y certificados de antecedentes y a consultar al registro previsto en el artículo 6º bis del decreto ley N°645, de 1925, sobre Registro Nacional de Condenas.

**Artículo 13º.-** Los colaboradores acreditados deberán llevar un registro general de las solicitudes y atenciones realizadas y de otros hechos relevantes, que será delibere acceso para la Dirección Regional y para el supervisor del SENAME respectivos. El reglamento determinará los contenidos del mismo.

**Artículo 21.-** El director de la residencia asumirá el cuidado personal y la dirección de la educación de los niños, niñas y adolescentes acogidos en ella, respetando las limitaciones que la ley o la autoridad judicial impongan a sus facultades, a favor de los derechos y de la autonomía de ellos, así como de las facultades que conserven sus padres o las otras personas que la ley imponga.

**Artículo 26.-** Los convenios que sean celebrados con los colaboradores acreditados deberán estipular, a lo menos:

- 1) La línea de acción subvencionada;
- 2) Los objetivos específicos y los resultados esperados, así como los mecanismos que el SENAME y el colaborados acreditado emplearán para evaluar su cumplimiento;
- 3) La subvención que corresponda pagar;
- 4) El número de plazas con derecho a la subvención, cuando corresponda, las formas de pago acordadas y las cláusulas de revisión del número de plazas;
- 5) El plazo de duración del convenio, y
- 6) El proyecto presentado por el colaborador, que formará parte integrante del convenio.

Los convenios serán siempre públicos.

Dichos convenios deberán contener idénticas condiciones, modalidades y monto de la subvención, dependiendo de cada línea de acción.

**Artículo 29.-** Para efectuar el llamado a concurso, el SENAME determinará el monto de la subvención ofrecido por cada línea de acción subvencionable, según los siguientes criterios:

- 1) La edad de los niños, niñas y adolescentes y la discapacidad que éstos pudieren presentar;
- 2) La complejidad de la situación que el proyecto pretende abordar;

3) La disponibilidad y costos de los recursos humanos y materiales necesarios considerando la localidad en que se desarrollará el proyecto, y

4) La cobertura de la atención

Para la determinación del monto a pagar, el reglamento especificará el método de cálculo para cada línea de acción.

**Artículo 31.-** Las autoridades del SENAME darán un trato igualitario a todos los colaboradores acreditados, resguardando siempre la transparencia de los procedimientos empleados. Queda prohibida toda arbitrariedad al determinar los montos de subvención que serán ofrecidos en cada llamado a licitación, y al escoger el proyecto seleccionado para recibir en definitiva la subvención.

## **7. FALTAS, INFRACCIONES, DELITOS:**

No tiene.

## **8. ARTÍCULOS TRANSITORIOS:**

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Artículo 1º.- Las instituciones colaboradoras del SENAME existentes a la fecha de entrada en vigencia de esta ley, serán reconocidas de oficio como colaboradores acreditados por el Director Nacional del SENAME sin necesidad de solicitud alguna, salvo que ellas o los miembros de su directorio no cumplan con los requisitos señalados en los artículos 6º y 7º. El colaborador estará obligado a señalar esta circunstancia, y a subsanar el defecto si es posible.

En consecuencia, durante el transcurso del plazo comprendido entre la fecha de publicación de esta ley y la de su entrada en vigencia, el Servicio Nacional de Menores deberá adoptar las medidas administrativas necesarias para dictar nuevas resoluciones de reconocimiento respecto de dichas instituciones. Para ello, podrán requerir a los colaboradores la actualización de sus antecedentes y

documentos de acuerdo con las exigencias de la presente ley.

Asimismo, el Servicio deberá celebrar con los colaboradores nuevos convenios que se ajusten a las disposiciones de esta ley y su reglamento.

La dictación de las resoluciones de reconocimiento a que se refiere este artículo dejará sin efecto aquéllas que se hubieren dictado con anterioridad.

Artículo 2º.- Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior y en el artículo 44, por Resolución Exenta del Director Nacional del SENAME, se podrá prorrogar la vigencia de las resoluciones de reconocimiento de los colaboradores dictadas por el SENAME con anterioridad a la entrada en vigencia de esta ley.

Asimismo, el SENAME podrá prorrogar hasta por un plazo de tres años, los convenios vigentes antes de la entrada en vigencia de esta ley. En tales casos, los términos y condiciones de financiamiento serán los establecidos en los referidos convenios y en lo no previsto por ellos, según lo establecido en la normativa sobre control de transferencias del Servicio Nacional de Menores, aplicable con anterioridad a la entrada en vigencia de esta ley.

Artículo 3º.- Durante los tres primeros años de vigencia de esta ley, los llamados a licitación, la selección de proyectos y el consiguiente pago de la subvención de acuerdo a los valores fijados en esta ley se aplicará gradual y progresivamente, en la siguiente forma:

- 1) Año 2005, para la línea Centros Residenciales;
- 2) Año 2006, para la línea Oficinas de Protección de Derechos, y
- 3) Año 2007, para las demás líneas de acción.

Sin perjuicio de la progresión dispuesta en el presente artículo, el procedimiento de selección, valor de la subvención y forma de pago de cualquier proyecto que se inicie después de la entrada en vigencia de la presente ley, cualquiera sea la línea de acción de que se trate, deberá sujetarse a las disposiciones contenidas en ella.

Artículo 4º.- Mientras de acuerdo a la ley los menores de 18 años infractores a la ley penal, permanezcan en establecimientos penitenciarios administrados por Gendarmería de Chile, dicha atención podrá subvencionarse bajo la línea centros residenciales con un valor de 6,8 US\$ por niño atendido. Esta modalidad de atención estará excluida del sistema de licitación previsto en la presente ley.

Artículo 5º.- El mayor gasto que signifique la aplicación de esta ley durante el año 2005 se financiará con reasignaciones del Presupuesto del SENAME de dicho año y, en lo que no alcance, con cargo a la partida del Tesoro Público de la Ley de Presupuestos para el Sector Público del año 2005."

## **Encuesta 7 C: Instituciones Asociadas a la OPD**

Claudia Osorio Zúñiga, Abogada, Universidad Gabriela Mistral, Jefe UPRODE (Unidad Protección de Derechos), SENAME Región Metropolitana.

Jorge Lavandero Svec, Abogado Universidad La República, Coordinador Judicial de UPRODE, SENAME Región Metropolitana.

### **1.- ¿Cuál es su opinión en general respecto de la información que entrega la OPD a la comunidad?**

Me parece que es adecuada, que es técnica, que es contundente, que en general se refiere a lo que el usuario le consulta, sea el usuario individual, sea el usuario del establecimiento educacional o el municipio o quien sea que requiera los servicios; a mí me parece que la respuesta en términos generales siempre es la adecuada, es la esperada y es oportuna además.

### **2.- ¿Considera confiable y verídica la información que recibe de esta institución? (credibilidad) 3.- ¿Ud. confía en el conocimiento (sobre su ámbito) que tienen los profesionales que trabajan en la OPD? (credibilidad)**

Absolutamente, porque los profesionales que trabajan en una OPD son todos profesionales que han sido formados en las Ciencias Sociales, cuyos currículos han sido sometidos a procesos de selección para efectos de poder trabajar con la Infancia y con la Adolescencia. No son cualquier persona que va a trabajar con la Infancia y, en razón de eso, las respuestas que ellos dan son las respuestas que a lo mejor no es la que esperaría la persona, sino que son sinceras, se ajustan a la realidad del problema que afecta a ese niño en lo particular.

### **4.- ¿La información que recibe de la OPD se condice con las características de la institución? (contexto)**

En términos generales sí. Las OPD originariamente fueron diseñadas como un modelo para intervenir situaciones de baja complejidad. Desgraciadamente, en la mayoría de las comunas en que hay OPD, por lo menos a nivel de la Región Metropolitana, la realidad local supera el modelo, es decir la realidad es mucho más compleja de lo que el modelo OPD establecería como baja complejidad; entonces se da en la práctica que la mayoría de las OPD además de la baja complejidad atienden la mediana y además la alta complejidad.

**5.- ¿Considera que la información que recibe de la OPD es coherente con su escala de valores? (contenido)**

Evidentemente la información que tú le entregas a un niño no puede ser la misma que le entregas al papá de ese niño o al educador que está a cargo de ese niño en el colegio. Evidentemente que se adecúa en términos formales y en términos de contenido, obviamente siempre apegándose a la veracidad al receptor.

**6.- ¿Considera que la información que recibe de la OPD se adapta a su realidad (personal, social y cultural)? (contenido)**

Sí, por lo mismo que te estaba diciendo hace un momento atrás.

**7.- ¿Ud. comprende a correctamente toda la información que recibe de la oficina? (claridad)**

Yo sí. (El público) Yo pienso que en términos generales, en un porcentaje mayoritario se comprende y cuando no se comprende, así como ustedes me pueden reformular una pregunta, las personas también pueden pedir una mayor explicación respecto a algún tema en lo particular, que normalmente está dado habitualmente por los temas judiciales que son los que causan mayor complejización en las personas.

**Jorge Lavandero:** Nosotros utilizamos un instrumento que se llama "Encuesta de Satisfacción de Usuario", que en el fondo tratamos de medir cómo es la entrega de los productos entendidos, como la satisfacción de las necesidades de la población o vulnerabilidades que se trata de niños. Y, en general, la experiencia dice que no hay un número crítico en relación a la comunicación efectiva, eficiente respecto del usuario. O sea, el adulto responsable entiende lo que pasa, entiende además bajo la lógica que esos funcionarios están como bastante capacitados a la hora de poder entregar satisfactoriamente la información, de manera que ellos entiendan. Todos los días están acostumbrados a conversar con las personas, tanto con los niños como con los adultos responsables. Si hay un tema ahí que pudiera llegar a ser complejo, más de algún profesional puede traducirlo para que se pueda entender.

**8.- ¿Cada cuánto tiempo Ud. recibe información sobre la OPD? (continuidad y consistencia)**

A diario de las OPD de la región metropolitana. La verdad es que con la OPD de La Serena, yo llevo aquí 7 meses y nunca he tenido ningún contacto.

**Jorge Lavandero:** En cuatro años, una vez. Y fue indirecto porque ni siquiera fue de la OPD directo sino que fue la Dirección Regional, la coordinadora como la jefatura del área, me mando a mí la información que la OPD le había enviado a ella, por lo tanto no fue directa. Fue información por correo electrónico.

**9.- ¿La información que recibe es sólida y completa? (continuidad y consistencia)**

Las OPDs llevan bastante tiempo funcionando a nivel metropolitano, yo diría que la más antigua podría tener no sé 10 años... Son instancias que están absolutamente validadas a nivel comunal; además está decir a nivel del servicio; a nivel nacional, son una instancia de recurrencia habitual del público y desde ese punto de vista a mí me parece que se apegan absolutamente a la verdad.

**10.- ¿A través de qué medios y soportes generalmente ud. recibe información de la OPD (de las OPDs regionales)? (canales de comunicación)**

Teléfono, correo electrónico y personalmente, cuando se dan las instancias para ello. Por ej. cuando nosotros tenemos alguna situación que necesitamos conversar con las personas que están a cargo de una OPD, la citamos para acá y conversamos directamente con ellos o bien cuando ellos nos piden concurrir allá por algún motivo en particular o por alguna actividad que tienen a nivel comunal vamos nosotros para allá. La mayor canalización que tiene una OPD con el servicio es a través del Supervisor Técnico, cada OPD tiene un Supervisor Técnico.

**11.- ¿Cuál es su opinión de sobre los canales de comunicación que actualmente utiliza la OPD? ¿Son los más adecuados y efectivos? (canales de comunicación)**

Sabes lo que pasa, que estamos en un mundo desgraciadamente tan acelerado, en que se ha perdido un poco la comunicación obviamente la personal y también la telefónica. Y el correo electrónico se ha transformado un medio bastante rápido, de hacer, de recibir y además de constituir un verificador para el caso que por A B o C tu necesites: "yo sí mande la respuesta o sí lo recibí", esa es la verdad. No siempre es el mejor medio, porque el correo no tiene entonación ni nada. Yo, cuando puedo, me comunico telefónicamente, no siempre puedo. Yo estimo que la (comunicación) que puede funcionar mejor es la directa, es decir la conversación que tiene ese profesional cualquiera con el papá del niño, es la más adecuada y es la que se usa por lo demás. Y la comunicación que recibe la OPD a nivel de correo es

normalmente institucional o del municipio o del servicio o de organizaciones externas, pero la que realmente importa, que es con los usuarios, es personal.

**¿Por qué cree que la comunidad en general no conoce bien lo que hace una OPD?**

Yo creo que la gente en términos generales sabe lo que es un OPD, independientemente que conozca el nombre; a veces la gente la llama "la oficina de la infancia", "allá donde van los niños", o "esa oficina que tiene el municipio que atiende a los niños", así se refieren a las OPDs en términos generales. Pero a mí no me parece, como dicen ustedes, que la gente tenga un gran desconocimiento, puede ser que efectivamente haya algunos sectores de la población a los que todavía no se haya llegado bien. Entonces a lo mejor ahí (en La Serena) habría que revisar cómo están funcionando los mecanismos de difusión de esa OPD, qué están haciendo a nivel intersectorial; cómo la están difundiendo en las ferias libres; a través del municipio, han aprovechado las instancias locales que tiene el municipio para difundir el quehacer que tiene la OPD; es difícil no es tan fácil, porque normalmente ustedes sabrán que la gente va a donde le puedan dar algo; pero se puede hacer. (En Santiago la gente conoce más la OPD porque) yo creo que va en la difusión, hay un trabajo de difusión importante y ojo que el modelo OPD su objetivo básico es prevenir y difundir; entonces, desde ese punto de vista, por allá tiene que ir enfocado el trabajo principal, sobre todo del área de gestión de una OPD, a difundir el quehacer de la OPD y los derechos de los niños asociados a ese quehacer.

**12.- ¿A Ud. le cuesta trabajo comprender la información que recibe de la OPD?**

No.

Ello debido a mis características personales, habilidades sociales y formación profesional de Abogado, profesión que otorga amplios conocimientos en múltiples materias de las Ciencias Sociales, además del Derecho propiamente tal. Por otra parte, junto a otras 2 profesionales, formamos la OPD de la Comuna de Cerrillos, respecto de la cual estuve a cargo por 5 años.

**13.- ¿Cree Ud. que a las personas en general les cuesta comprender la información que reciben de la OPD? ¿Por qué?**

No, las OPD son la puerta de entrada desde el público al Servicio Nacional de Menores, los profesionales que en ellas trabajan están acostumbrados a tratar con el público en general, con la comunidad educativa, con Carabineros de

Chile, con funcionarios públicos, con autoridades de toda clase y naturaleza, con los Tribunales de Justicia, entre otros, y absolver consultadas de todo tipo, no sólo aquellas que dicen relación con temáticas de vulneración de derechos, por ello, en términos generales, el lenguaje que utilizan es bastante coloquial, cercano y adecuado a los usuarios de los que se trate.

## OPD en Chile

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Arica y Parinacota</b>	OPD Nosotros Niños, niñas y Nuestros derechos	Arica	Coordinadora	Cynthia Vásquez Blanche

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Tarapacá</b>	OPD Infancia Iquique	Iquique	Coordinador	Yury Bustamante Gonzalez
	OPD Alto Hospicio	Alto Hospicio	Coordinadora	Michelle Avalos Videla
	OPD Sembrando Futuro	Pozo Almonte	Coordinadora	Andrea González

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Antofagasta</b>	OPD de Calama	Calama	Coordinador	Carlos Soto Zambra
	OPD de Antofagasta	Antofagasta	Coordinadora	Gloria Bustamante Rodríguez
	OPD de Tal Tal	Taltal	Coordinador	Eric Araya Ponce

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Atacama</b>	OPD Provincia de Chañaral	Chañaral y Diego de Almagro	Coordinador	Miguel Angel Alvarez Cortés
	OPD de Caldera	Caldera	Coordinadora	Ingrid Aracena Salazar
	OPD Copiapó	Copiapó	Coordinadora	Carolina Carvajal Gomez
	OPD Provincia de Huasco	Alto del Carmen, Huasco, Freirina y Vallenar	Coordinadora	Katherine Molina Santana

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Coquimbo</b>	OPD La Serena	La Serena	Coordinador	Giorgios Progulakis Fuentes
	OPD de Coquimbo	Coquimbo	Coordinadora	Claudia Ahumada Zarate
	OPD de Ovalle	Ovalle	Coordinador	Néstor González Durán
	OPD de la Mano con los Niños, Niñas y Adolescentes de Vicuña	Vicuña	Coordinador	Cristián Contreras Rojas
	OPD Andacollo	Andacollo	Coordinadora	Jeannette Aulette Cerda
	OPD Illapel	Illapel	Coordinadora	Pilar Polanco López

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Valparaíso</b>	OPD Llay Llay - Catemu	Llay Llay y Catemu	Coordinadora	Karina Espinoza Fernández
	OPD Asociación de de la Ligua, Petorca y Cabildo.	La Ligua, Petorca y Cabildo	Coordinadora	Isabel Alejandra Bustos Sabal
	OPD Infancia Los Andes	Los Andes	Coordinadora	Claudia Leres Barrera
	OPD Quillota	Quillota	Coordinador	Claudio Manzano Godoy
	OPD San Antonio	San Antonio	Coordinador	Marcelo Degueldre Navarrete
	OPD Quilpué	Quilpué	Coordinadora	Paz Fernández Fernández
	OPD - Oficina de Protección de Derechos La Calera	La Calera	Coordinadora	Yesenia Athuan Naranjuo
	OPD Viña del Mar	Viña del Mar	Coordinadora	Valeria Leytón Saldivia
	OPD Quintero	Quintero	Coordinadora	Alim Jara Alvarado
	"Construyendo ciudadanía: protegiendo y reconociendo"	San Felipe	Coordinadora	Patricia Herrera Vega

	los derechos de los niños, niñas y adolescentes de San Felipe"			
	OPD Infancia Villa Alemana	Villa Alemana	Coordinadora	Marylin Rey Olivares
	OPD Valparaíso	Valparaíso	Coordinadora	Massiel Rodríguez Rozas
	OPD Isla de Pascua	Isla de Pascua	Coordinadora	Ema Pakomio Pozo

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Del Libertador Bernardo O'Higgins</b>	OPD Sembrando Derechos	Chépica, Santa Cruz, Lolol y Peralillo	Coordinadora	Fabiola Loreto Prado Solis
	OPD Centro Costa	Pichilemu, Litueche y Paredones	Coordinadora	Daniela Mardones Caro
	OPD Libertador	Rancagua	Coordinadora	Carolina Carmona Balbontín
	OPD la infancia y adolescencia luchando por la sonrisa de los niños	Rengo y Quinta de Tilcoco	Coordinadora	Paula Maturana Bahamondez

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Del Maule</b>	OPD San Clemente y Maule	San Clemente y Maule	Coordinadora	Loreto Rojas Jorquera
	OPD de Talca	Talca	Coordinadora	Paz Rodríguez Andrades
	OPD Cauquenes	Cauquenes	Coordinadora	Claudia Rodríguez Valdebenito
	OPD Constitución Empedrado	Constitución y Empedrado	Coordinadora	Rosalía Ayala Celis
	OPD Comunas de San Javier	San Javier y Villa Alegre	Coordinadora	Marta Estrada Carrasco
	OPD Provincia de Cordillera	Codegua y Machalí	Coordinadora	Carolina Abarca Olea
	OPD Colchagua	Colchagua San Fernando	Coordinadora	karina Bassano Celsi

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Del Bío Bío</b>	OPD de San Carlos	San Carlos	Coordinadora	Karem Jiménez Muñoz
	OPD de Chillán	Chillán	Coordinador	Tamara Valdebenito (S)
	OPD de Chillán Viejo	Chillán Viejo	Coordinadora	Yeny Higuera Vielma
	OPD Coronel	Coronel	Coordinadora	María Gabriela Vallejos

				Landaur
	OPD de Lota	Lota	Coordinador	Pablo Orella Salazar
	OPD San Pedro	San Pedro de la Paz	Coordinadora	Marcela Muñoz Vergara
<b>Del Bío Bío</b>	OPD Concepción	Concepción	Coordinadora	Paula Zattera Jara
	OPD de Talcahuano	Talcahuano	Coordinadora	Ximena Pantoja Durán
	OPD de Tomé	Tomé	Coordinadora	Michelle Campos Cerna
	OPD Fortaleciendo nuestros lazos Familiares	Hualqui	Coordinadora	Viviana Vera Moritz
	OPD Asociación Laja Diguillin	Pinto, El Carmen, Pemuco y Yungay	Coordinadora	Laudelina Sáez Aguilera
	OPD Valle del Itata	Coelemu, Cobquecura, Ninhue, Portezuelo, Quirihue, Ránquil, San Nicolás y Trehuanco	Coordinadora	Carolina de La Vega Contreras
	OPD de Arauco	Arauco	Coordinador	Omar Molina Ibarra
	OPD de Cañete	Cañete	Coordinadora	Belen Millanao Orias

	OPD Lebu	Lebu	Coordinador	Paulo Bueno Quezada
	OPD Valle del Sol	Quillón, Bulnes, San Ignacio	Coordinadora	Claudia Martínez Barra
	OPD de los Ángeles	Los Ángeles	Coordinadora	Consuelo Aravena Bravo

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>De la Araucanía</b>	OPD Asociación Nahuelbuta	Traiguén, Lumaco, Los Sauces y Purén	Coordinadora	Mónica Grandón Belmar (A.S) 09-5305469
	OPD Precordillera	Vilcún, Cunco y Melipeuco	Coordinadora	Carol Alvarado Vásquez
	OPD Cautín Sur	Grobea, Loncoche, Freire y Pitrufuquén.	Coordinadora	Nelida Parra Toledo
	OPD Pichikeche Ayelen	Nueva Imperial, Cholchol y Galvarino	Coordinadora	Ruth Guerra Pailecura
	OPD Malleco Norte	Angol y Renaico	Coordinadora	María José Oñate Flores
	OPD Araucanía Costera	Carahue, Saavedra, Tolten y Teodoro	Coordinadora	Elba Riffo Henríquez

		Schmitd		
	OPD Malleco Sur	Collipulli, Ercilla y Victoria	Coordinadora	Helen Ortega Campos
	OPD Centro Cordillerano	Lautaro, Perquenco, Curacautín y Lonquimay	Coordinador	Gonzalo Vásquez Sandoval
	OPD Cautín Cordillera	Villarrica y Curarrehue	Coordinadora	Jenny Puños Escudero
	OPD Pucón	Pucón	Coordinadora	Evelyn Mardones Paz
	OPD Temuco	Temuco	Coordinador	Mauricio Ramírez Alvarez

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>De los Lagos</b>	OPD Cordillera	Purranque, Río Negro, Puerto Octay y Frutillar	Coordinadora	Camila Panades Díaz
	OPD Osorno.	Osorno	Sin Coordinador/a	Sin Coordinador/a
	OPD Puerto Montt	Puerto Montt	Sin Coordinador/a	Sin Coordinador/a
	OPD Ancud	Ancud, Dalcahue, Quemchi, Curaco de Vélez y	Coordinadora	Marcia Bustos Barria

		Quinchao		
	OPD del niño, niña y adolescente de la Zona Sur Chiloé	Castro, Chonchi, Puqueldón, Queilen y Quellón	Coordinadora	Rocío Osorio Montiel

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo</b>	OPD Cisnes	Cisnes	Coordinador	Gabriel Alberto Sandoval Sánchez
	OPD Coyhaique	Coyhaique	Coordinadora	Odette Ganga Quiñiñir
	OPD Chile Chico	Chile Chico	Coordinadora	Lilian Inostroza Parra

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Magallanes y la Antártica Chilena</b>	OPD de Punta Arenas	Punta Arenas	Coordinador	Hugo Barría Díaz
	OPD de Puerto Natales	Natales	Coordinadora	Dinelly Pradera Contreras

<b>Región</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comuna que atiende</b>	<b>Cargo</b>	<b>Encargado</b>
<b>Metropolitana</b>	OPD Mi Comuna me cuida construyendo Familia	Pirque	Coordinadora	Pamela Stay Gutiérrez
	OPD Puente Alto	Puente Alto	Coordinador	Christian Arzola Gálvez
	OPD Independencia	Independencia	Coordinadora	Paula Mellado Ahumada
	OPD Centro Antiquina de San Ramón	San Ramón	Coordinadora	Pamela Cannoddio Cruzat
	OPD de Quinta Normal	Quinta Normal	Coordinadora	Sonia Concha Rodríguez
	OPD Buin - Paine	Buin y Paine	Coordinadora	Claudia Millas Nawrath
	OPD San Miguel	San Miguel	Coordinadora	Roxana Palestro Rodríguez
	OPD Cerrillos	Cerrillos	Coordinadora	Claudia Osorio Zuñiga
	OPD Estación Central	Estación Central	Coordinadora	Ma. Victoria Cubillos Gaensly
<b>Metropolitana</b>	OPD Amigos	Pedro Aguirre	Coordinadora	Mayra Miranda

	de la Infancia	Cerda		Herrera
	OPD de Conchalí	Conchalí	Coordinadora	Carolina Bustamante Troncoso
	OPD Pudahuel	Pudahuel	Coordinadora	Roxmery Oyarzo Vera
	OPD Cerro Navia	Cerro Navia	Coordinadora	Paula Santander Figueroa
	OPD La Granja	La Granja	Coordinadora	Erika Sepúlveda Sanhueza
	OPD Lo Prado	Lo Prado	Coordinador	Alejandro Valenzuela Abarca
	OPD Peñalolén	Peñalolén	Coordinador	Luis Acevedo Vergara
	OPD Macul	Macul	Coordinadora	Verónica Monrroy San Marín
	OPD Recoleta	Recoleta	Coordinadora	Marcela Buzzetti Bravo
	OPD Maipú	Maipú	Coordinadora	María José Contreras Vázquez
	OPD San Bernardo	San Bernardo	Coordinador	Sergio Jaunez Catalán
	OPD La Pintana	La Pintana	Coordinadora	Beatriz Urrutia Torres

	OPD Calera de Tango	Calera de Tango	Coordinadora	Juanita Fuentealba Alvarez
	OPD Montesol	El Monte e Isla de Maipo	Coordinadora	María Carolina Rivera Loyola
	OPD Talagante	Talagante	Coordinadora	Andrea Velarde Palma
	OPD Quilicura	Quilicura	Coordinadora	Verónica Torres
	OPD El Bosque	El Bosque	Coordinadora	Ma. Alejandra Rojas Monjes
	OPD La Florida	La Florida	Coordinadora	Paula Mora Vega
	OPD Ñuñoa	Ñuñoa	Coordinadora	Paula Peña
	OPD Melipilla	Melipilla	Coordinadora	Doris Villa Farías
	OPD Lo Espejo	Lo Espejo	Coordinador	José Berríos Carreño

Tabla N°1: Oficinas de Protección de la Infancia en Chile, según SENAME

Fuente: SENAME. (2010, Agosto). *Direcciones OPD*. Consultada el 30 de diciembre de 2010 a las 19:39 hrs,  
<http://www.sename.cl/wsename/estructuras.php?name=Content&pa=showpage&pid=1>

## **Entrevista Funcionarios OPD**

1.- ¿Ud. cree que la información que entrega la OPD es recibida de buena manera por el público?

2.- ¿Usted cree que la información que entrega la institución a la comunidad es útil y creíble? (credibilidad)

3.- ¿La información que entrega la OPD es coherente con los objetivos y características de la institución? (contexto)

4.- ¿Ud. cree que la OPD entrega información "adecuada" a sus usuarios e instituciones asociadas?

\*adecuada: información que se adapta a escala de valores de las personas y que busca tener significación para éstas.

5.- ¿Cree ud. que la información que entrega la oficina es clara y sencilla? (claridad)

6.- ¿Cada cuánto tiempo entregan información a la comunidad? (continuidad y consistencia)

7.- ¿La información que entrega la institución es sólida y completa? (continuidad y consistencia)

8.- ¿A través de que canales de comunicación se entrega la información a la comunidad? (canales de comunicación)

9.- ¿Ud. cree que a la comunidad le cuesta trabajo comprender la información que entrega la OPD? (capacidad del auditorio)

## **Entrevista Usuarios OPD**

- 1.- ¿Qué sabes de la OPD?
- 2.- ¿Qué has aprendido de la OPD?
- 3.- ¿Confías en las personas que trabajan en la OPD?
- 4.- ¿Confías en toda la información que recibes (profesionales, facebook, etc.)?
- 5.- ¿Recibes información de aquí siempre que la necesitas?
- 6.- ¿Crees que es verdad todo lo que te dicen en la OPD?
- 7.- ¿Cada cuánto tiempo sabes de la OPD?
- 8.- ¿A través de qué medios recibes información de la OPD (facebook por ej.)?
- 9.- ¿Te agradan estos medios para informarte? ¿Por qué?
- 10.- ¿Entiendes bien todo lo que te dicen en la OPD?
- 11.- ¿Qué opinas de la OPD?

## **Entrevista Instituciones asociadas a la OPD**

- 1.- ¿Cuál es su opinión en general respecto de la información que entrega la OPD a la comunidad?
- 2.- ¿Considera confiable y verídica la información que recibe de esta institución? (credibilidad)
- 3.- ¿Ud. confía en el conocimiento (sobre su ámbito) que tienen los profesionales que trabajan en la OPD? (credibilidad)
- 4.- ¿La información que recibe de la OPD se condice con las características de la institución? (contexto)
- 5.- ¿Considera que la información que recibe de la OPD es coherente con su escala de valores? (contenido)
- 6.- ¿Considera que la información que recibe de la OPD se adapta a su realidad? (contenido)
- 7.- ¿Ud. comprende a correctamente toda la información que recibe de la oficina? (claridad)
- 8.- ¿Cada cuánto tiempo Ud. recibe información sobre la OPD? (continuidad y consistencia)
- 9.- ¿La información que recibe es sólida y completa? (continuidad y consistencia)
- 10.- ¿A través de qué medios y soportes generalmente Ud. recibe información de la OPD? (canales de comunicación)

11.- ¿Cuál es su opinión de sobre los canales de comunicación que actualmente utiliza la OPD? ¿Son los más adecuados y efectivos? (canales de comunicación)

12.- ¿Le cuesta trabajo comprender la información que recibe de la OPD? (capacidad del auditorio)

**FODA Comunicacional:** Funcionarios OPD

NOMBRE:

EDAD:

PROFESIÓN:

CARGO:

Con motivo del trabajo de tesis que estamos realizando sobre "Comunicación Estratégica de la OPD, le solicitamos pueda responder el siguiente FODA sobre comunicación en esta institución.

Este material se utilizará con fines académicos para la tesis mencionada.

Le agradeceremos que escriba con la mayor sinceridad posible dos ideas en cada ítem (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

Ej: Fortaleza: "1) La secretaria siempre está contactándose con el público que acude a la OPD"

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>1)</p> <p>2)</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1)</p> <p>2)</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>1)</p> <p>2)</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>1)</p> <p>2)</p>

