

# IV

## METODOLOGÍA DE CONSTRUCCIÓN DE LA HOJA DE RUTA



## Introducción

Una Hoja de Ruta es una herramienta de planificación estratégica que permite a una organización o grupo de actores establecer pasos claros para alcanzar sus objetivos estratégicos y cumplir su visión a largo plazo. Esta herramienta ha sido adaptada desde el mundo específico de la innovación tecnológica, para ser empleada en iniciativas de diversa índole. La metodología se basa en el entendimiento de que la innovación y el diseño estratégico son más efectivos cuando se abordan sistemáticamente y de manera colaborativa entre diversos actores.

La Hoja de Ruta del Pacto Niñez se creó con el apoyo de Fundación Chile bajo la metodología basada en T-Plan y S-Plan desarrolladas por la Universidad de Cambridge<sup>12</sup>. Esta metodología busca cumplir con el objetivo de identificar problemáticas o desafíos en torno a la niñez en Chile, las soluciones requeridas y las condiciones del entorno que habilitan la implementación efectiva de estas.

La hipótesis principal de una Hoja de Ruta es que el futuro puede ser construido mediante un esfuerzo conjunto entre los actores de un ecosistema y deriva en acuerdos convergentes hacia una visión compartida. Es también el

primer paso que señala una dirección para construir un marco de referencia desde el cual generar sinergias a través de la identificación de desafíos y soluciones.

IMAGEN 27  
PASOS DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA HOJA DE RUTA



Fuente: Fundación Chile

<sup>12</sup> Fundación Chile recibió entrenamiento específico a través de su Centro de Educación y Servicios de Consultoría.

## Construcción de la visión

La visión de una Hoja de Ruta describe el escenario ideal al que se desea llegar, representando las expectativas de lo que se busca lograr al implementar las soluciones planteadas en un horizonte de tiempo definido.

Para establecer esta visión se realizaron sesiones de trabajo junto al Grupo Motor de Pacto Niñez, de las cuales surgieron tres propuestas que luego fueron presentadas, discutidas y ajustadas para la posterior elección de la más pertinente. Así, la visión de Pacto Niñez es:

*“Construir un país donde el bienestar de la niñez está en el centro del desarrollo, con una sociedad civil que trabaja unida para que todos los niños, niñas y adolescentes se desarrollen plenamente y ejerzan sus derechos”.*

## Selección de ámbitos de acción y ejes habilitantes

Una vez definida la visión, se identificaron los **ámbitos de acción y ejes habilitantes**. Los primeros corresponden a las temáticas cruciales sobre las cuales es necesario actuar para alcanzar la visión de la Hoja de Ruta donde en consecuencia, se reflejarán las mejoras. Mientras los segundos corresponden a aquellas dimensiones que, sin ser temáticas exclusivas de niñez, condicionan e influyen directamente en el alcance visión.

En el caso de esta Hoja de Ruta, la definición de ámbitos se realizó en una sesión de trabajo junto al Grupo Motor, donde se tomaron en cuenta temáticas clave a abordar para favorecer el bienestar de la niñez, llegando a una propuesta final de tres ámbitos de acción y cuatro ejes habilitantes.

IMAGEN 28  
ESTRUCTURA DE NÚCLEOS Y VISIÓN DE HOJA DE RUTA



## Convocatoria a sociedad civil y participación de Niñas, Niños y Adolescentes

Una vez definida la estructura base de la Hoja de Ruta se realizó un proceso colaborativo para la identificar desafíos y soluciones. En esta tarea participaron diferentes grupos de actores vinculados a la iniciativa de Pacto Niñez:

- Grupo Motor de Pacto Niñez.
- 88 organizaciones de la sociedad civil que trabajan en temáticas asociadas a la niñez.
- 36 niñas, niños y adolescentes de entre 13 y 20 años.

La convocatoria de las OSC a participar tuvo distintas etapas. En primer lugar, luego de una puesta en común dentro del Grupo Motor, 40 organizaciones fueron convocadas a participar a través de una invitación directa, considerando sus temáticas de trabajo y afinidad con los ámbitos de acción definidos desde la elaboración de la Hoja de Ruta. Posteriormente, las mismas organizaciones convocadas sugirieron ampliar la invitación y recomendaron la participación de otras organizaciones. En última instancia, nuevas organizaciones solicitaron sumarse a partir de su propio interés en la iniciativa.

Por su parte, la participación de niñas, niños y adolescentes estuvo a cargo de América Solidaria y World Vision, organizaciones que integran Pacto Niñez. Estas se enfocaron en la creación, ejecución y sistematización de talleres participativos o “Diálogos juveniles” realizados en Iquique,

Santiago y Castro. El objetivo de estos talleres fue proponer desafíos y soluciones respecto a los tres ámbitos de acción de la Hoja de Ruta: bienestar emocional, buen trato y entornos amables, los cuales se llevaron a cabo con una metodología concordante a la utilizada con las OSC.

De esta manera, cabe destacar que la construcción de la Hoja de Ruta de Pacto Niñez fue un esfuerzo intergeneracional y fruto del trabajo mancomunado entre diversos actores del mundo social comprometidos con el bienestar integral de la niñez.

## Determinación de desafíos

Para la identificación de los desafíos se realizó un taller presencial de cuatro horas en el que participaron 81 representantes de OSC que integran Pacto Niñez, los que se organizaron en doce mesas de trabajo constituidas estratégicamente con la intención de favorecer la diversidad en tamaño de organizaciones, temáticas principales de trabajo y ubicación geográfica.

Se distribuyó a los participantes en grupos de acuerdo a los ámbitos de acción y ejes habilitantes, formando dos grupos por cada núcleo que pensaron en los desafíos de manera individual, para luego reflexionar juntos sobre las similitudes encontradas en las ideas propuestas.

Tras el taller, hubo un primer proceso de edición donde se eliminaron las ideas repetidas, para luego ser revisadas, validadas y armonizadas por el Grupo Motor de Pacto Niñez.

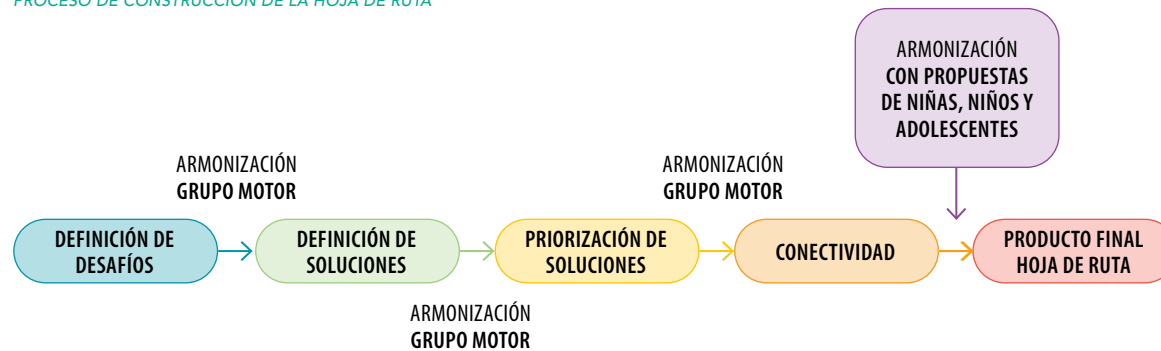
## Identificación de las soluciones y la conectividad

La identificación y priorización de soluciones se realizó en dos talleres de manera online con una duración de tres horas cada uno. En el primero se contó con la participación de 68 representantes de las OSC de Pacto Niñez, quienes a través de la plataforma Mural (una versión online de los ejercicios realizados previamente de manera presencial con plotters y notas adhesivas) levantaron posibles soluciones para los desafíos propuestos. En el segundo, 68 participantes divididos en grupos de acuerdo con la expertise de su organización, priorizaron las soluciones propuestas en el taller anterior, a través de un diálogo participativo considerando criterios de accionabilidad y factibilidad. Tal como en instancias previas, se llevó a cabo un proceso de armonización entre el Grupo Motor para llegar a las soluciones finales.

En la última instancia se trabajó de manera presencial respecto a la conectividad. Este taller duró tres horas y tuvo como objetivo situar temporalmente (ya sea en el corto, mediano o largo plazo) las soluciones finales, además de encontrar conexiones entre ellas (dentro y entre los ámbi-

tos de acción y los ejes habilitantes). Luego las organizaciones de la sociedad civil se inscribieron en aquellas soluciones que identificaron dentro de su rango de acción e interés particular.

IMAGEN 29  
PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA HOJA DE RUTA



Fuente: Elaboración Propia



IMAGEN 30:  
PARTICIPANTES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL<sup>13</sup>

## Participación de OSC en el proceso

Todo el proceso de construcción de Hoja de Ruta contó con la participación de 130 personas pertenecientes a 79 OSC y 36 representantes de niñas, niños y adolescentes, siendo en total 166 personas involucradas en las diferentes etapas que dieron forma a la Hoja de Ruta de Pacto Niñez.

Cabe mencionar que a partir del diagnóstico de las OSC que forman parte de Pacto Niñez, en la que participaron 71 organizaciones, 52 de ellas tienen presencia en más de una región del país, ya sea a través de proyectos y/o sedes. En su totalidad, las 71 OSC incluyen como beneficiarios a 114.781 niñas, niños y adolescentes, 79.714 familias, 49.981 adultos cuidadores, 24.704 docentes, 22.094 establecimientos educacionales, 6.423 profesionales y técnicos interventores, 2.095 barrios, 1.998 OSCv y 534 organismos públicos.

Organización	Nombre	Cargo <sup>14</sup>
99	Gonzalo Plaza	Director Ejecutivo
	Salomé Gajardo	Directora de Innovación Pedagógica
	Francisco Paredes	Coordinador Pedagógico
Abrázame	Cecilia Rodríguez	Directora Ejecutiva
	Camila Menares	Coordinadora de Proyectos
ACHNU	Francis Valverde	Directora Ejecutiva
AFAC	Cate Robinson	Directora Ejecutiva
Aldea	Lucy Paredes	Coordinadora de proyectos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio
Aldeas Infantiles SOS	Paulina Fernández	Directora de Abogacía y Estudios
Alma	Carmela de la Maza	Directora de Administración y Finanzas
América Solidaria	Paloma Acevedo	Coordinadora Acción Niñez y Adolescencia
	Romina Gutiérrez	Analista Metodológica
Amparo y Justicia	Nicolás Pietrasanta	Director Ejecutivo
Araucanía Prende	Carlos Dreves	Director Ejecutivo
BAC	Andrea Jirón	Directora Ejecutiva
	Constanza Prieto	Presidenta
Bloque por la infancia	Jorge Martínez	Secretario
Candelaria Apoya	Blanquita Honorato	Directora Ejecutiva
	Freddy Venegas	Director de Desarrollo y Vinculación con el Medio
CATIM	Walter Becerra	Coordinador Técnico
	Paz Egaña	Directora Ejecutiva
Cenfa	Verónica Ávila	Jefa de Capacitación y Proyectos
	Miguel Cillero	Director
CIDENI	Ester Valenzuela	Directora Ejecutiva

<sup>13</sup> Se omiten los nombres de niños, niñas y adolescentes que participaron para resguardar su privacidad.

<sup>14</sup> La caracterización se hizo en base a organizaciones, nombres y cargos vigentes al momento de la construcción de la Hoja de Ruta.

Organización	Nombre	Cargo <sup>14</sup>
Ciudad del niño	Juan Ignacio Carmona	Director de Estudios
CMPC	Carola Rebolledo	Directora de Educación a Distancia y Extensión
	Maite Artiagoitia	Directora de Cultura
	Carolina Andueza	Directora Ejecutiva
	Nora Muñoz	Directora de Desarrollo
Colunga	Arturo Celedón	Director Ejecutivo
	Margarita Humphreys	Coordinadora de Alianzas
	Esperanza Cueto	Directora
	Paloma del Villar	Directora Observatorio Niñez
Comunidad de organizaciones solidarias	Samanta Alarcón	Coordinadora Observatorio Niñez
	Luisi Álvarez	Directora de Incidencia y Organizaciones
	Nina Bertone	Jefa de Incidencia
	Valeria Tobar	Coordinadora de Mesas Técnicas
COS – Juntos por la infancia	Hans Rosenkranz	Director Ejecutivo
	María Isabel Pacheco	SubDirectora
Crea Equidad	Malena Simonetti	Directora
	Roberto Celedón	Director Ejecutivo
Crecer con todos	Natalia Flores	Encargada de Comunicaciones
	Fernanda Navarro	Directora de Planificación e Impacto
Crecer Mejor	Valentina Warengeld	Directora Ejecutiva
	Claudia Taboada	Directora Ejecutiva
Cristo Joven	Richard Contreras	Director de Proyectos
Don Bosco	Sergio Mercado	Director Ejecutivo
Emma	Rosario Vidal	Directora Voluntariado y Alianzas
Encuentro	Catalina Cuadra	Directora Ejecutiva
	Catalina Comber	Psicóloga
FAE Familia Grande	Josefina Soffia	Directora Social
	Antonia Orezzaoli	Analista de mediciones y resultados
Familias Power	Magdalena Ovalle	Control de Gestión
	Teresa Izquierdo	Presidenta Ejecutiva
Forja Chile	Angela Abello	Directora Ejecutiva

Organización	Nombre	Cargo <sup>14</sup>
Formando Chile	María de los Ángeles Aldunate	Directora de Mentorías
	Camila Riquelme	Cordinadora Nacional EFIES
Fundamor	Maritza Rivera	Directora Ejecutiva
Fútbol Más	Juan Araya	Director de Operaciones Internacionales
Guadalupe Acoge	Francisca Justiniano	Directora Ejecutiva
	Mónica Contreras	Directora Incidencia Pública
	Paulo Egenau	Director Social nacional
Hogar de Cristo	Carlos Vohringer	Director Técnico Nacional
	Francisco Parra	Jefe Técnico Nacional Infante Adolescente
	María Isabel Vásquez	Vice Presidenta Directorio
Ideas para la infancia	Francisca Reutter	Directora Ejecutiva
Ilumina	Francisca Reutter	Directora Ejecutiva
Impactus ventures	Carolina Arce	Co fundadora
Impulso docente	Bernardita Yuraszeck	Directora Ejecutiva
Infancia	Francisco Rodríguez	Trabajador Social
Infancia Primero	María de los Ángeles Castro	Directora Ejecutiva
	Magdalena Mongillo	Directora Social
INPI	Alejandra Mujica	Directora Ejecutiva
	Pierina Moscoso	Coordinadora Ejecutiva
Itaca	Belén Peralta	Directora Ejecutiva
Kathy Summer	Constanza Bravo	Líder Red Summer y Atención a Comunidades
	Fernanda Rojas	Directora de Programas
Kiri	Florencia Álamos	Directora Ejecutiva
	Florencia Mingo	Directora Escalabilidad y políticas públicas
Kodea	Camila del Solar	Líder de Comunicaciones Corporativas
Letra Libre	Macarena Ureta	Directora Ejecutiva
Mesa de Residencia	Ximena Calcagni	Directora Ejecutiva María Ayuda
Mustakis	Bernardita Jensen	Directora Desarrollo Integral
	Patricia Urzúa	Asesora Pedagógica en Metodologías y Evaluación
Niñas Valientes	Carla Ljubetic	Directora Ejecutiva

Organización	Nombre	Cargo <sup>14</sup>
Niños en la Huella	Patricia Díaz	Directora Ejecutiva
Nube Lab	Catalina Pávez	Coordinadora Educativa
	Elena Loson	Directora de Contenidos
Olivo	Francisca de Iruarrizaga	Directora Área de Desarrollo
ONG Canales	Jaime Gómez	Coordinadora Macrozona Centro-Norte
ONG Coincide	Paulina Lillo	Directora programa PPF
ONG Paicabí	Iván Zamora	Director Ejecutivo
Opción	Lorena Bojanic	Coordinadora de Proyectos
	Milagros Nehgme	Directora Ejecutiva
Pacto Niñez	Carolina Muñoz	Directora
	Florencia Hepp	Coordinadora
	Katherina Villarreal	Coordinadora de Gestión y Monitoreo
Padre Semería	Catalina Buzeta	Directora de Formación
	Madeleine Pimienta	Directora Técnica Residencias
Para la Confianza	Camila Berríos	Directora de Área de Atención Remota
	Valentina Correa	Directora Ejecutiva
	José Murillo	Fundador
	Constanza Sierralta	Psicóloga Área de Atención Remota
Patio Vivo	Marcial Huneeus	Director de Educación
	Silvia Vivanco	Coordinadora de Desarrollo de Proyectos Educativos
Por una Carrera	Francisco Fernández	Director Ejecutivo
Pro-Acogida	Francisco Covarrubias	Director Ejecutivo
Programa Presente	Carmen Gloria Jackson	Coordinadora de Administración y Control de Gestión
	Rebeca Molina	Directora Ejecutiva
	Valeria Squicciarini	Coordinadora de implementación
Recrea	Alejandra Stevenson	Directora Ejecutiva
Red Egresada	Tally Arriagada	Director Ejecutivo
San Carlos de Maipo	María José Pérez	Coordinadora de Incidencia
	Rafael Rodríguez	Gerente de Desarrollo

Organización	Nombre	Cargo <sup>14</sup>
Sembrar Futuro	Dario Ovalle	Director Ejecutivo
Sentido	Margarita Guzmán	Directora Ejecutiva
SERPAJ	Cassandra Rivas	Asesora Técnica Nacional
	Verónica Castro	Coordinadora nacional unidad infancia y derechos
Simón de Cirene	Gabriela Herrera	Consultora
SubeChile / Fundación Barnechea	María Ignacia Valenzuela	Directora Programa Apoyo Escolar en residencia de niños
Tierra de Esperanza	Rafael Mella	Director Ejecutivo
UPPI	Andrea Gallardo	Directora Ejecutiva
	María Laura Berner	Presidenta
Viento Sur	Paula Santolaya	Directora de Programa
Vive Skate	Francesca Pandolfi	Directora Ejecutiva
Volando en V	Andrea Henríquez	Presidenta
	Harry Grayde	Director Ejecutivo
World Vision	Juan Pablo Venegas	Director de Incidencia en Política Pública
	Beatriz Zuñiga	Encargada Técnica de Participación de la Niñez y Adolescencia
Ya No Están Solos	Edison Gallardo	Director Ejecutivo
	Rita Castro	Asesora Jurídica