

**Jornada Nacional Punta de Tralca  
Diciembre 2009**

**DOCUMENTO SISTEMATIZACIÓN  
LIDERAZGO COLABORATIVO**

**CORPORACIÓN SERVICIO PAZ Y  
JUSTICIA**



**Autoras: Daniela Barrera B., Alicia Varela H., Psicólogas.**

**2010**

## Informe de Reporte Capacitación en Liderazgo Colaborativo SERPAJ<sup>1</sup>

---

11 y 12 Diciembre 2009.

Si bien la ONG Servicio, Paz y Justicia (SERPAJ) es una corporación con años de experiencia en el campo de la intervención social y la implementación de Programas Sociales en Chile, decisiones institucionales la han empujado a un desafiante proceso de crecimiento y expansión de su quehacer, buscando nuevos ámbitos de incidencia en el campo de la implementación de políticas públicas y sociales.

Esto ha desencadenado una serie de procesos internos a nivel organizacional, principalmente asociados al diálogo o tensión entre las miradas tradicionales de los profesionales de SERPAJ y el marco valórico y político que durante años se ha venido construyendo y que ha orientado su quehacer; y el aporte específico de nuevos profesionales que, desde diversos lugares, construyen opinión acerca de los modos de hacer de la Institución a la que hoy pertenecen.

Por otra parte, esta diversificación de propuestas y miradas de intervención, y la concomitante diversificación de interlocutores entre sus financistas, enfrenta a la institución y sus trabajadores a una serie de retos en el ámbito de lo técnico y lo político. Por lo mismo, han debido desarrollar estrategias cada vez más acabadas, a la vez que acciones interventivas cada vez más acertadas, de manera de mostrar, desde la evaluación de sus resultados e impactos, la capacidad de transformarse en un aporte real al mejoramiento de la calidad de vida de quienes son parte de los espacios de trabajo que proponen en los distintos territorios del país, intentando garantizar la coherencia del quehacer con la misión institucional.

Es en este contexto dónde surge la demanda de desarrollar un espacio de capacitación como el que se informa en este documento.

Como parte del desarrollo de vías de mejoramiento y perfeccionamiento del quehacer de sus miembros, se ha creído relevante conformar y consolidar un Equipo Directivo, que aglutine a quienes desarrollan acciones de conducción de procesos, en las diversas áreas en que hoy SERPAJ se desempeña. Y dado que esto no se hace de otra forma que trabajando, se han ido identificando, poco a poco, las temáticas que resultan relevantes de ser potenciadas desde los profesionales que hoy son Directores o Coordinadores de Programas.

La demanda ha sido *capacitar para el desarrollo de habilidades de liderazgo, pero desde los valores que promueve SERPAJ*. Y las profesionales a cargo de llevar a cabo este espacio de aprendizaje colectivo y participativo, hemos instalado una forma de entender la Gestión Directiva, que fomente un ejercicio de la autoridad que revise y reflexione en la tensión generada entre sus declaraciones y

---

<sup>1</sup> Documento elaborado por las Psicólogas Alicia Varela y Daniela Barrera. Consultoras Externas a SERPAJ.

sus prácticas, entre sus intenciones y sus resultados. Acá lo que pudimos crear junto al Equipo Directivo de SERPAJ en dos días de trabajo...

### Objetivo General Capacitación

- Favorecer un espacio de aprendizaje participativo por parte del Equipo Directivo de SERPAJ, que permita la construcción de sentidos comunes en relación a las declaraciones político-ideológicas de la institución y sus prácticas interventivas, de manera de sumar en niveles de consistencia interna y de calidad en su quehacer cotidiano.

Jueves 11 de diciembre.

Hora	Actividad	Objetivos	Contenidos
9:30 a 13:00	<b>MÓDULO A MISIÓN INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar una revisión crítica y colectiva de la Misión Institucional de SERPAJ.</li> <li>-Ejercitar nuevos relatos y medios comprensivos en relación a las pretensiones político-estratégicas de la institución.</li> <li>-Desarrollar, de manera colectiva, un análisis y reflexión en relación a la acción de planificar estratégicamente el quehacer interventivo y político-estratégico de SERPAJ, por parte de sus Equipos Directivos.</li> <li>-Favorecer procesos de toma de conciencia en relación a la importancia de asumir acciones técnico-políticas que favorecen la intencionalidad de los procesos interventivos e institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Estratégica</li> <li>• Misión Institucional</li> <li>• Objetivos Estratégicos</li> <li>• Énfasis Metodológicos</li> <li>• Procesos Evaluativos.</li> <li>• Intervenciones Sociales de Calidad</li> <li>• Transformación Social</li> <li>• Políticas Públicas y Sociales.</li> </ul>

### • Descripción General del Módulo:

Se invita a los Directivos, como representantes de la Institución, a poner en juego la capacidad y la habilidad de mirar sus acciones interventivas y técnicas, así como evaluarlas permanentemente, con la finalidad de sumar en calidad a sus prácticas de transformación social.

Para esto, se generó un ejercicio asociado a la observación y cuestionamiento de *nuestras declaraciones*, y su reflejo (o no) en las que son las acciones cotidianas.

Utilizando la técnica de la actuación se representaron situaciones en las que los "funcionarios de SERPAJ" han debido explicar a usuarios de sus programas, *lo que la Institución dice que hace* (Misión Institucional); *cómo lo hace* (Apuestas Metodológicas); y apreciaciones si "*les resulta*" o si SERPAJ logra alcanzar los desafíos que se plantea (Evaluación).

Mediante esta metodología se buscó reconocer los principales contenidos que los directivos de SERPAJ asocian al quehacer de la Institución, así como las principales formas de llevarlas a cabo.

- **Los Principales Resultados:**

- **GRUPO 1:** Grupo de los DR's no puede identificar un interlocutor. En ellos se activa la discusión por la tensión existente entre los trabajadores "nuevos y viejos"; entre aquellos que son los activos constructores de una identidad de SERPAJ, los que son sus valores tradicionales han actualizado su quehacer cotidiano, y aquellos nuevos profesionales que se suman a la institución y a quienes dichas declaraciones parecen aún ajenas.

-**GRUPO 2:** Búsqueda del establecimiento de un vínculo con la paciente y su familia, mediante modelo de primera entrevista terapéutica, por dupla psicosocial. Se evidencia la tensión provocada por derivación a procesos reparatorios desde tribunales, y el lugar de control social que ocupa la institución ("somos un paco más..."), más allá de la intención de sus profesionales. Lo conflictivo se enfrenta volviendo al modo particular que esta acción se lleva a cabo en SERPAJ ("significa servicio paz y justicia, y por lo mismo, el ambiente que tratamos de aplicar es de tolerancia de respeto"). Es decir, que se busca instalar prácticas desde los principios de la institución, cuando en el fondo la participación en los programas implica no necesariamente una decisión voluntaria.

-**GRUPO 3:** Reunión Inicial de Apoderados Jardín Infantil SERPAJ. Se muestra como una Institución que promueve la participación, que tiene una perspectiva política de la realidad, y que tiene una perspectiva de derechos de las personas. ¿Cómo lo hace?: generando acuerdos, problematizando y dialogando. Incorporando la perspectiva de género al discurso, haciendo tareas en conjunto, y haciendo valer los derechos y con respeto por las personas. Y todo esto, instalando nuevas maneras de hacer. Además, promueve el involucramiento de los beneficiarios en la aproximación y la solución de los problemas propios, promoviendo la organización de los participantes.

-**GRUPO 4:** Reunión con profesionales de SERPAJ. Atención a la relevancia de que los profesionales compartan los sentidos generales de la institución, y su énfasis en el quehacer. Se presenta la tensión acerca del respeto de los derechos de los propios profesionales, y la coherencia institucional de hacer de los valores con otros, valores propios del quehacer en la cotidianidad profesional. Se instala, además, la dificultad que puede significar el que hayan profesionales que no incorporen como propios los valores institucionales, y que se favorezcan pactos de confianza al interior de los equipos, por sobre los valores organizacionales, sin que estos se "empapen" de los principios "serpajianos". Ante esto se instala la pregunta: "¿Quién es SERPAJ?" Se plantea como una dificultad el que los profesionales no tengan dicha claridad, porque esto impediría transmitirlo a los usuarios o beneficiarios de las estrategias interventivas.

*"...si nosotros no podemos hacer carne y práctica los principios institucionales en nuestras prácticas cotidianas, trabajando entre personas, difícilmente vamos a poder tener la capacidad de atraer a otros, a otras personas los empobrecidos, los marginados, si, en el fondo, nos empobrecemos y marginamos al interior de nuestra propia institución..."*

En relación a la evaluación, se habla de tensión permanente entre discurso y práctica, pero se reconoce aquel conflicto como "materia prima" del interventor social. Se plantea el desafío de mirar este problema e intentar buscar permanente solución, como parte del desarrollo técnico de la práctica interventiva.

-**GRUPO 5:** Se plantean diferencias en las definiciones que es posible acuñar, de acuerdo a la cantidad de tiempo que se pertenece a la Institución, llegando a la idea de la importancia del tiempo y la experiencia en la construcción de los sentidos del propio

trabajo. En este marco, el grupo piensa que los valores institucionales se actualizan de diversa forma en los distintos tiempos, contextos, personas, equipos..., por lo que el sentido es flexible y en permanente transformación. Se ve como una dificultad que la pertenencia a la institución se plantee como una "militancia", que debe operar desde el primer minuto de incorporación a SERPAJ.

**-GRUPO 6:** Dadas las características actuales de nuestro medio social, que posee desigualdades de tipo estructural en la forma de organización cultural, los valores que se plantean en la Misión Institucional resultan ser casi "utópicos".

En términos generales y a modo de síntesis, los principales contenidos construidos por el colectivo de Directivos en el espacio de trabajo fueron:

¿Qué dice que hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cómo cree que lo hace?
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promueve Participación</li> <li>-Aporta a la vida de los otros</li> <li>-Es una Institución Colaboradora</li> <li>-Promueve una Perspectiva de Derecho</li> <li>-Defiende los DDHH</li> <li>-Favorece la Resolución No Violenta de Conflictos.</li> <li>-Promueve una Perspectiva Política de la Realidad</li> <li>-Adhiere a un Movimiento</li> <li>-Promueve la Paz los DDHH</li> <li>-Es un Estilo de Vida</li> <li>-Es un Servicio, que ayuda y acoge.</li> <li>-Operacionaliza los Valores</li> <li>- Genera un pronunciamiento político sobre algunos temas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Induciendo a los nuevos profesionales</li> <li>-“Construyendo” Institución</li> <li>-Genera militancia</li> <li>-Intervención Directa</li> <li>-Empoderando</li> <li>-Trabajando en Red</li> <li>-Con un Trato Digno y Buen Trato</li> <li>-Haciendo valer los Derechos, con Respeto</li> <li>-Acompañando Procesos</li> <li>-Construcción cotidiana a partir de las prácticas</li> <li>-Con horizontalidad</li> <li>-Generando Acuerdos</li> <li>-Con Campañas Públicas en sintonía con la Misión.</li> <li>-Reinventando y flexibilizando</li> <li>-Incorporando perspectiva de género en el discurso</li> <li>-Instalando Prácticas</li> <li>-Re-inventándose.</li> <li>-Mirando los Contextos</li> <li>-Problematizando</li> <li>-Con Tolerancia y Respeto.</li> <li>-Generando relaciones internas y con otros</li> <li>-Promoviendo organización</li> <li>-Potenciando a los agentes de su propio cambio.</li> <li>-“Viendo en qué podemos ayudar”</li> <li>-Ejecuta una Política Pública</li> <li>-Relaciones Interpersonales No Violentas</li> <li>-Presencia Latinoamericana</li> <li>-Conformando Equipos de Trabajo</li> <li>-Promueve el involucramiento de los “beneficiarios” en la apropiación y solución de los problemas propios.</li> <li>-Con Escucha</li> <li>-Atención personalizada</li> <li>-Talleres</li> <li>-Diálogos</li> <li>-Tarea en conjunto con otros.</li> <li>Trabajo conjunto.</li> </ul>	<p>Algunas cosas resultan... otras no</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Después se ve lo que se logra...</li> <li>-“Son procesos”. Los resultados son a largo plazo</li> <li>-Resulta de a poquito</li> <li>-Existe un Contexto Histórico. Los resultados están impactados por el contexto (país y local)</li> <li>-Hay tensión entre los discursos y las prácticas</li> <li>-Se incorporan “maneras” de hacer</li> </ul>

En base a un material PWP se hizo un pequeño recorrido por la relevancia de la Planificación Estratégica en las prácticas interventivas e institucionales que se pretenden de calidad.

Acento en la Planificación Estratégica como una herramienta más de subjetivación de las acciones interventivas, que permite mirar, reflexionar, intencionar, re-ordenar las prácticas a la luz de la explicitación de ciertos sentidos orientadores del quehacer. Permite acercar nuestras declaraciones a nuestras prácticas, a la vez que allegar nuestras apuestas a las necesidades de las comunidades y sujetos con los que trabajamos.

Se hizo el link en relación al Módulo B, orientado a pensar ya no sólo lo que declaramos hacer, sino que también lo que efectivamente hacemos, específicamente como conductores de procesos en el marco de la misión de SERPAJ.

Jueves 11 de diciembre.

Hora	Actividad	Objetivos	Contenidos
15:00 a 19:00 hrs.	<b>MÓDULO B DISCURSO COLECTIVO SOBRE EL QUEHACER DE LA INSTITUCIÓN, ÁREAS Y ROL DIRECTIVO</b>	-Propiciar un espacio de reflexión en torno al quehacer cotidiano de la institución SERPAJ, áreas y rol directivo. -Favorecer la construcción de un discurso colectivo y homogéneo sobre el quehacer institucional. -Promover, junto con el reconocimiento de la homogeneidad en el quehacer, la necesaria identificación de la diferencia y la incorporación de una perspectiva territorial en el ejercicio cotidiano. -Contribuir a la incorporación de nociones básicas de <i>liderazgo colaborativo</i> que impronten el quehacer de los Dr en sus distintas localidades y áreas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados Consulta RRHH SERPAJ.</li><li>• Lo que se hace: SERPAJ, área, rol directivo.</li><li>• Nociones básicas de DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO.</li></ul>

- **Descripción General del Módulo:**

El **Módulo B, Discurso colectivo sobre el quehacer de la institución, áreas y rol directivo**, fue el segundo momento de trabajo de la capacitación en torno a liderazgo colaborativo.

El desarrollo del módulo consideró una modalidad de trabajo grupal, identificándose 8 diferentes grupos, organizados en torno a la temática específica de su cargo (coordinación regional, trabajo, infancia, educación, drogas).

Se utilizó la metodología de aprender-haciendo, complementada con un espacio de discusión activa entre los profesionales, orientado a reconocer sus experiencias en este ámbito.

El módulo se desarrolló en diferentes momentos, partiendo desde el reconocimiento y valoración de la propia experiencia, a través de la construcción de un diagnóstico sobre *lo que se hace*, (a nivel institucional, por área –infancia, educación, drogas, trabajo-, y personal), y promoviendo la construcción colectiva de conocimiento y discurso colectivo sobre el quehacer, para concluir entregándole a los participantes algunos contenidos teóricos mínimos sobre *diagnóstico participativo* como una contribución al ejercicio del rol.

Fue importante aclarar a los participantes que el trabajo se orientó a reconocer **lo que se hace** y no lo que debería ser.

Por lo extenso del módulo, se intentó promover todo el tiempo, una lógica de trabajo dinámica, y favorecer que los participantes vieran este módulo de trabajo como un ejercicio de aproximación, por lo tanto, que les permitiera conocer el quehacer de cada uno y reconocer la necesidad de una mínima homogenización.

Para cerrar este momento de trabajo se presentó a los participantes nociones de *diagnóstico participativo* entendido éste como una herramienta de trabajo que nutre el propio quehacer y garantiza la pertinencia de la intervención serpajiana.

- **Los Principales Resultados:**

En un primer momento se invitó a los diferentes grupos a realizar un ejercicio descriptivo de su quehacer en cada una de las áreas y/o temáticas, en los que están insertos. Los profesionales dirigieron una mirada hacia, tanto al quehacer de la institución como al propio, sumando en análisis y reflexión sobre las particularidades y características de éste, que enmarcan, delimitan y favorecen su quehacer y desarrollo estratégico.

Cada uno de los grupos se enfrentó al ejercicio respondiendo la pregunta *qué se hace*, desde la propia experiencia, rescatando la historia de la institución, lo que supone o intuye.

**-GRUPO 1:** De acuerdo a la opinión de los miembros del grupo 1, conformado por encargados de algunos de los programas de infancia, SERPAJ sería principalmente, una institución que se caracterizaría por promover la cultura de la Paz y DDHH; favorecer procesos de participación social en comunidades y territorios. Desarrollar y ejecutar programas y proyectos sociales. Incorporar procesos de capacitación y perfeccionamiento a sus equipos técnicos.

El área infancia, en cambio, ejecutaría programas especializados (PIE, PIB, PIA), promoviendo derechos infanto juveniles, generando espacios para la participación infanto juvenil. Participa con las redes de infancia y adolescencia y establece canales de comunicación con la institucionalidad pública. Respecto de los equipos ejecutores de estos programas, *canaliza recursos de autocuidado*.

Sobre el propio rol, se identifican, principalmente, acciones que se dirigen hacia adentro del programa, tales como, *acompañamiento a procesos de equipos, dirección de espacios de reuniones técnicas, análisis de casos, gestión técnica; selección, retroalimentación y sistematización del quehacer del equipo; distribución de recursos financieros*. Además los directivos de los programas de infancia, participarían en mesas técnicas de SENAME.

Como facilitadores del trabajo se mencionan el lugar, la motivación del equipo; como obstaculizadores emerge la rotación de profesionales y la dispersión en el territorio nacional de los proyectos del área.

**-GRUPO 2:** Desde el discurso de este grupo de Coordinadores Regionales, SERPAJ sería una institución que lo que haría sería promover la participación social y colaborar con organizaciones comunitarias. Asimismo se dedicaría a la *ejecución de proyectos sociales*.

El quehacer de la coordinación regional se caracterizará principalmente por ejercer un rol de representación legal y política de la institución, lo que implicaría participar en encuentros zonales y regionales. Asimismo, le correspondería facilitar el autocuidado institucional.

Específicamente a los coordinadores regionales, en el rol de representantes legales, les atañen tareas de gestión, firmas de convenios y elaboración de proyectos. Internamente les toca contratar y evaluar al personal, asistir a reuniones técnicas (monitoreo), y servicios varios y domésticos.

**-GRUPO 3:** Respecto del quehacer de SERPAJ, se reconoce que éste se orienta a la consecución de la misión institucional a través de la promoción de la participación, y la cultura de la Paz. Asimismo, SERPAJ apoyaría movimientos sociales, a través de la emisión de declaraciones públicas y participación en campañas. Ejecuta políticas públicas; administra recursos; y reflexiona sobre prácticas.

El área infancia, en consecuencia, apostaría por una transformación cultural, elaborando miradas colectivas y trabajando diferentes complejidades. Le correspondería ejecutar programas SENAME, así como medidas judiciales (protección, salidas), en un marco de restitución de derechos de familias y jóvenes. Participaría en redes. Y realizaría tareas de sistematización sobre su propio quehacer.

Sobre la especificidad del rol, los directivos del área infancia realizarían gestiones varias, entre las que destacan su inclusión en procesos de discusión política; tareas técnicas, conducción de equipos y tareas administrativas.

**-GRUPO 4:** Desde el punto de vista de los miembros de este grupo de participantes, directores del programa "Mejor Trabajo", SERPAJ, asumiría posturas frente a problemáticas sociales y valóricas, y se constituiría en un mediador de políticas públicas bajo una visión sociopolítica que lo caracteriza. En términos específicos, actuaría como empleador y ejecutor de programas sociales administrando recursos humanos y recursos económicos.

Sobre lo que hace el área "Mejor Trabajo", los participantes afirman que contrata, intermedia, capacita, supervisa; y actúa como representante jurídico de los beneficiarios.

Los encargados del programa "Mejor Trabajo" específicamente hacen *de todo un poco*; coordinan, dirigen y planifican; deben dar respuestas rápidas y exactas a los beneficiarios.

**-GRUPO 5:** El quinto grupo estuvo compuesto por encargados y responsables de algunos de los programas de drogas de SERPAJ. Interrogados sobre el quehacer de la institución, afirman que la institución, principalmente, ejecuta políticas públicas, *reproduciendo orientaciones técnicas que el Estado establece, y en ocasiones sobrepasando los valores de la misión*. Además fiscalizaría el trabajo del área, facilitaría el trabajo definiendo horarios y apoyo material, y proveyendo de capacitaciones.

El área de trabajo en la temática de drogas intentaría mejorar la calidad de vida de los jóvenes y sus familias atendidos, ejecutando distintas modalidades de intervención; además, específicamente, ejecutaría sanción accesoria. Para ello, además, debe llevar a cabo coordinación con redes sociales.

Las principales tareas de los directores de estos programas serían de carácter técnico (intervención con usuarios, acompañamiento, orientación), administrativo (control de trabajo general del centro), recursos humanos (motivación y contención de equipo), y político-institucional (coordinación y participación con redes).

**-GRUPO 6:** El siguiente grupo, cuyos integrantes también trabajan en el área drogas, identifican como principales actividades de SERPAJ la promoción y participación en movimientos sociales, *se comunica con la sociedad*; y la ejecución de proyectos. En el quehacer interno destaca el control y supervisión técnica y administrativa, administración de recursos humanos y económicos, y la realización de jornadas temáticas.

Al área en particular le correspondería interlocutar con contrapartes técnicas y financieristas; asesorar y administrar. Tareas que los participantes resumen en “apagar incendios”.

Sobre el quehacer específico del rol, las actividades serían *muchas, varias*. Entre éstas destaca la coordinación técnica, la vinculación con los usuarios y la elaboración de reportes. En otro ámbito de la gestión el director administra recursos humanos y financieros, sería el representante y responsable del programa. Respecto del equipo de trabajo, le correspondería la gestión de espacios de autocuidado, la contención y motivación del equipo. Asimismo participa en redes locales.

**-GRUPO 7:** Este grupo, conformado por quienes lideran en terreno el trabajo de jardines infantiles administrados por SERPAJ, destaca como *lo que hace* la institución, la promoción de los valores institucionales, como la No-Violencia Activa, el respeto y la participación.

El área educación se abocaría a generar espacios de aprendizaje, apoyo educativo; y en el trabajo en red, sensibilizar en la temática de trabajo.

Específicamente las directoras deben realizar el trabajo administrativo, *aspectos domésticos, de todo y más*; planificar, evaluar, sistematizar, desplegando una escucha activa.

**-GRUPO 8:** Sobre *qué hace SERPAJ*, este grupo de participantes recalca aquellas vinculadas a la misión institucional, mencionando que la institución desarrolla experiencias de educación para la Paz, promueve objeción de conciencia, NOVA, apoya movimientos sociales nacionales e internacionales, a través de publicaciones, declaraciones en la página web y participa en campañas. En el ámbito interno, ejecuta proyectos, sistematiza su quehacer y participa en redes buscando la incidencia técnica y política.

El área infancia, por su parte, destacaría por interlocutar con el Estado. Asimismo hacia el interior de la institución se esforzaría por unificar y articular discurso técnico-político; avanza en la construcción de modelos de intervención serpajianos con la finalidad de generar sentido de unidad y pertenencia. Además gestionaría el recurso humano, organizaría actividades colectivas, levantaría política de autocuidado, facilita procesos de equipo y facilitaría experiencias de sistematización.

Específicamente a los responsables de cada proyecto, les corresponde la promoción cultura de la Paz; representación institucional; dirección técnica de los equipos; vinculación con instancias intra SERPAJ; intervención directa. Hacerse cargo de los aspectos administrativo-financiero *-labores domésticas-*, la generación de espacios de discusión y un estilo de liderazgo participativo democrático.

● **Síntesis de Resultados.**

<b>Qué hace SERPAJ</b>	<b>Qué hace mi área.</b>	<b>Qué hago yo. ROL DIRECTIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Promover valores y prácticas en concordancia con la misión institucional.</b></li> <li>● Promueve métodos no violentos, Cultura de la Paz, DDHH, Participación, Participación Democrática.</li> <li>● Promoción y participación social.</li> <li>● Colaborar con organizaciones comunitarias. Trabajo comunitario.</li> <li>● <b>Postura en temáticas sociales. Opina de coyunturas.</b></li> <li>● Promover movimientos. Apoya a movimientos: Experiencias de educación para la Paz; Objeción de conciencia y NOVA.</li> <li>● <b>Declaraciones públicas temas contingentes. Declaraciones en página web.</b></li> <li>● Campañas.</li> <li>● <b>Ejecuta, facilita e incide en políticas públicas.</b> muchas veces lo hace reproduciendo valores que entran en conflicto con la misión.</li> <li>● Ejecuta proyectos y programas sociales.</li> <li>● <b>Ejecutor de recursos. Administrar RRHH y RFFF.</b></li> <li>● Un empleador, desde perspectiva de trabajo.</li> <li>● Fiscaliza nuestro trabajo.</li> <li>● <b>Se desarrolla internamente:</b> organiza jornadas temáticas; se preocupa de capacitarnos, incorpora demandas y respeta particularidades y tipos de liderazgo de los equipos; es flexible.</li> <li>● <b>Participa en redes.</b> Vinculaciones con SERPAJ Latino América.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>EDUCACIÓN.</b></p> <p>Ejecución de políticas públicas. Promoción de DDÑÑ. Promueve el protagonismo de los niños/as. Apoyo educativo. Espacio de aprendizaje. Incorpora los diferentes niveles de desarrollo. Participa en redes. Sensibiliza.</p>	<p>De todo y más.</p> <p>Administrar (aspectos domésticos), gestionar, planificar y evaluar. Escuela activa.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>DROGAS.</b></p> <p>Intenta mejorar calidad de vida de las personas con que se trabaja. Ejecuta diferentes niveles de intervención: <i>trabajo no sólo de abuso de sustancias; ejecuta sanciones accesorias.</i> Asesora. Administra. <i>Apaga incendios.</i> Contingencias. Se relaciona con otros (del Estado, SERPAJ). Coordinaciones con redes sociales. <i>Quién es el área de drogas: tenemos que ser todos.</i></p>	<p>Varios.</p> <p>Interacción con los usuarios aún cuando no corresponde. Mucho registro. Reportes varios. Administración RRHH y RFFF. Control del trabajo general del centro. Fiscalización. Autocuidado. Coordinación con redes sociales locales.</p> <p><i>Acompañamos, contenemos, motivamos, orientamos al equipo.</i></p>
	<p style="text-align: center;"><b>INFANCIA.</b></p> <p>Estrategias interventivas. Transformaciones culturales. Restitución de DDÑÑ. Ejecución programas SENAME. Medidas proteccionales y medidas alternativas. Avanza en Modelo de Intervención serpajiano. Unifica y articula discursos técnicos y políticos. Promueve sentido de pertenencia. Organización de actividades colectivas. Dirección de equipos. Autocuidado. Mediación de conflictos inter unidades. Sistematización. Trabaja en red. Interlocuta con el Estado en torno a necesidades detectadas por los equipos.</p>	<p>Gestiones varias.</p> <p>Tareas técnicas: planificar, diseñar. Intervención directa con usuario. Promoción de discusión política en equipos de trabajo. Sistematización con equipo técnico.</p> <p>Selección de personal y conducción, acompañamiento y contención de equipo. Distribuye tareas. Coordinación técnica de los equipos.</p> <p>Tareas administrativas y financieras.</p> <p>Representación institucional. Liderazgo participativo y democrático.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>MEJOR TRABAJO.</b></p> <p>Trabajo con cesantía local. Representación jurídico beneficiarios. <i>Contratamos y despedimos.</i> <i>Supervisamos.</i> <i>Capacitadores.</i></p>	<p>Jefes, supervisores, psicólogos. Coordinar, dirigir y planificar. Mantener RRHH. Dar respuesta a los beneficiarios de manera exacta y bien dirigida. Pagar.</p>
<p style="text-align: center;"><b>COORDINACIÓN REGIONAL.</b></p> <p>Representación general y política de la institución. Participación zonal institucional. Facilita autocuidado institucional.</p>	<p>De todo. <i>Gestión, gestión y gestión.</i> <i>Somos el último responsable de lo que ocurra.</i> Servicios varios y domésticos. Relaciones con instituciones. Convenios. Contratamos y evaluamos personal.</p>	

Al cierre del módulo, cuyo trabajo giró en torno a la identificación de **lo que se hace** a nivel institucional, por área, e individualmente, se relevó la importancia de diferenciar los

niveles de trabajo y se introdujo la existencia de diferentes ámbitos del quehacer. En este sentido, es posible afirmar que los directivos incorporaron con mayor claridad, por una parte, la idea de un trabajo conjunto que responde a objetivos e intencionalidades nacionales, y, por otra, que cualquier acción regional, local, por área - requiere del diálogo, negociación y vinculación con otros.

El ejercicio contribuyó a: conocer el quehacer de la institución en sus distintas localidades, identificar diferencias y similitudes del quehacer directivo en las distintas áreas (infancia, drogas, educación, mejor trabajo), y reconocer la pertinencia de incorporar prácticas de *liderazgo colaborativo* para la calidad de los procesos que conducen.

Asimismo se incorporaron ideas en torno al lugar de la labor diagnóstica en las tareas de planificación y ejercicio del rol.

El Diagnóstico Participativo favorece y garantiza:

- Incorporación de la mirada y opinión de otros actores, en una lógica de reconocimiento del aporte diferencial de cada uno, pero sin duda, además, con una clara intención de comprometer voluntades políticas y técnicas
- Perspectiva política del quehacer.
- Perspectiva colaborativa y colectiva del quehacer.
- El rol de los otros en mi propio quehacer.
- Perspectiva territorial del quehacer.
- Tensión y necesario diálogo entre lo heterogéneo (dado por el territorio) y lo homogéneo (dado por la inserción en una misma institución).

**Viernes 12 de diciembre.**

Hora	Actividad	Objetivos	Contenidos
9:00 a 13:00	<b>MÓDULO C GESTIÓN DIRECTIVA</b>	-Favorecer un debate en torno al rol directivo a la luz de la misión institucional de SERPAJ. -Realizar los primeros ejercicios de definición colectiva del rol directivo, a la luz de la misión de la institución y utilizando como insumos <i>lo que se hace</i> . -Realizar un ejercicio colectivo de definición de los 4 ámbitos de la gestión directiva, a la luz del rol directivo y la misión institucional. -Promover un ejercicio de reconocimiento de la relación existente entre el propio poder y los otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol directivo: lo que se hace.</li> <li>• La misión institucional: insumo módulo B.</li> <li>• Rol directivo: lo que se debería hacer.</li> <li>• Ámbitos de la gestión directiva.</li> <li>• Liderazgo colaborativo.</li> <li>• Función comunicativa.</li> <li>• Administración presupuestaria desde perspectiva técnica.</li> </ul>

• **Descripción General del Módulo:**

El desarrollo del módulo consideró una modalidad de trabajo grupal, identificándose 8 diferentes grupos, organizados en torno a la temática específica de su cargo (coordinación regional, trabajo, infancia, educación, drogas).

Se utilizó la metodología de aprender-haciendo, complementada con un espacio de discusión activa entre los profesionales, orientado a reconocer sus experiencias en este ámbito.

El módulo se desarrolló en diferentes momentos, partiendo desde el reconocimiento y valoración de la propia experiencia, promoviendo la construcción colectiva de conocimiento y discurso colectivo sobre el quehacer, para concluir presentándole a los participantes una propuesta sobre los 4 posibles ámbitos de la gestión directiva.

La gran pregunta que orientó el trabajo del módulo giró en torno a dilucidar colectivamente **¿cómo se conduce para llegar a alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el módulo B?**

• **Los Principales Resultados:**

El trabajo grupal propuesto consistió en llevar a los participantes a revisar el ejercicio de su rol directivo, promoviendo en ellos/as un proceso reflexivo sobre un estilo de liderazgo que "impulse a la comunidad serpajiana a cumplir su misión". Para ello fue fundamental que reconocieran y jerarquizaran las áreas de influencia del rol directivo y la relación de éstas con algunos contenidos de la misión institucional (cultura de la paz, dignidad, DDHH, libertad, justicia).

## **MISIÓN INSTITUCIONAL.**

*“Promoción, valoración y defensa de la cultura de la Paz y de la Cultura de los Derechos Humanos, utilizando la metodología de la No Violencia Activa para la Resolución de los Conflictos, garantizando la dignidad, la justicia y la libertad de las personas y optando por los marginados, empobrecidos y violentados”*

### **-GRUPO 1: COORDINADORES REGIONALES.**

Los miembros de este grupo de trabajo reconocen como sus principales área de influencia, la posibilidad de:

1. Liderar equipos técnicos;
2. Administración de recursos;
3. Lo Programático, lo que hace SERPAJ en el territorio; y finalmente,
4. Lo intersectorial, articulación de redes (conace, sename, comunidad).

Estas áreas estarían vinculadas específicamente con la temática de DDHH como un eje transversal del quehacer y que incluiría los otros énfasis de la misión (dignidad, libertad, justicia, cultura de la paz).

### **-GRUPO 2 DROGAS.**

Para los directores de programas del área drogas de SERPAJ sus principales áreas de influencia están en:

1. Trabajo en equipo: armar equipo, coordinar, contener, generar conciencia de equipo.
2. Coordinación técnica: posibilidad de dar ideas, *iluminar*, identificar acciones técnicas clínicas que realiza el equipo.
3. Administrar y gestionar recursos financieros.
4. Participación en redes: representación institucional, *cara visible*.

### **-GRUPO 3 DROGAS.**

El segundo grupo vinculado al área drogas, destaca como ámbitos de incidencia desde el ejercicio del rol directivo:

1. Trabajo en equipo, que posibilita el ejercicio de un liderazgo democrático.

Trabajo interdisciplinario.

La responsabilidad de generar un clima laboral armonioso. Y la delegación de funciones.

2. La participación en redes internas y redes externas.
  3. Gestión en función del logro de metas.
  4. Trabajo con el usuario desde el respeto de la dignidad y la libertad.
- Co-construcción de los procesos.

Todas estas acciones, principales área de influencia del rol directivo, estarían vinculadas con o deberían ejercerse en un marco de respeto por la dignidad y la libertad de las personas con las que se trabaja.

### **-GRUPO 4 MEJOR TRABAJO.**

Los directivos del programa “Mejor Trabajo” reconocen influir a través de acciones de:

1. Liderazgo positivo, acción que debe estar en concordancia con la promoción de la cultura para la paz relevada en la misión institucional
2. Organización y planificación con el equipo.
3. Fiscalización.

### **-GRUPO 5 EDUCACIÓN.**

Este grupo de trabajo, conformado por los directores vinculados al área educación de SERPAJ, identifica como ámbitos de influencia

1. Trabajo en equipo, el que debería realizarse en una lógica de respeto por la libertad, y la dignidad de las personas.
2. Trabajo con los niños y niñas.
3. Redes, *no enredarnos sino que hilar y construir en conjunto.*

Respecto de la relación entre estas áreas con la misión institucional, los integrantes del grupo destacan la relevancia del respeto por la diversidad y los diferentes enfoques.

### **-GRUPO 6 INFANCIA.**

Para los profesionales que ejercen un cargo directivo, vinculados al área infancia, emergen como área de influencia:

1. Trabajo en equipo y toma de decisiones.
2. Espacios de participación.

El resultado del trabajo grupal mostró las coincidencias de los equipos en el reconocimiento de las áreas que, desde el ejercicio del rol directivo, parecen ser las más influyentes.

Destaca, en primer lugar, con siete preferencias, la *dirección y conducción de equipos de trabajo* vista como una posibilidad para, por una parte, desplegar un liderazgo positivo, y en segundo lugar, desde el trabajo en equipo, planificar y organizar el quehacer de los proyectos.

Como segunda área de influencia (también con siete preferencias) aparece el impacto del quehacer fuera del proyecto. *Lo programático, el trabajo con los usuarios, la construcción de los procesos interventivos.* Éste debe, sin embargo, garantizar el respeto por la dignidad y la libertad de las personas.

Asimismo se reconoce como ámbito de influencia (cuatro preferencias), *lo intersectorial*, entendido como la participación y articulación de redes que posibilita a los directores influir en la discusión sobre política pública en temas de infancia y consumo de drogas (SENAME, CONACE).

Por último, con dos preferencias, aparece la *administración y gestión de recursos financieros*, como una atribución del rol directivo.

Una vez identificadas las áreas de influencia del director de los diferentes proyectos, por área temática (infancia, educación, drogas, mejor trabajo), a la luz de la misión institucional, el trabajo del módulo se orientó a construir colectivamente el rol directivo, ordenando por ámbito de gestión la función, tareas y requisitos para un adecuado ejercicio del rol.

El ejercicio consistió entonces en identificar ***lo que debería ser en consideración a la misión de la institución y las áreas de influencia (o poder) que reconocen tener.***

● **Síntesis de Resultados.**

ÁMBITO FUNCION/ACCION	TAREA	CONDICIONES O REQUISITOS
<b>GESTIÓN POLÍTICA INSTITUCIONAL:</b> articular y representar. Relacionarse; vincular recursos. Dialogar, difundir y promover. Injerencia. Instalar temáticas, procesos, procedimientos. Levantar información. Canalizar e informar.	Participación en espacios de reflexión, reuniones, encuentros y jornadas; redes (infancia, p.ej.). Promoción y difusión de programas y quehacer de SERPAJ. Campañas, dípticos, afiches. Trabajo en Internet y gestión. Procesos de inducción. Mantener buenas relaciones con contrapartes. Acciones de motivación. Allegar recursos.	-Técnicos: claridad de objetivos, y en los temas; conocimiento. -Psicolaborales: tipo de liderazgo. Disposición y coherencia. Voluntad. Motivación. Habilidades sociales. Asertividad. Mesura. Autoconocimiento. -Respaldo institucional. Jornadas laborales adecuadas (jornadas completas y no ½ jornadas). Recursos humanos, recursos financieros y tiempo. -Otros: Conocer y ser validado por la red.
<b>GESTIÓN TÉCNICA:</b> diseñar, ejecutar, coordinar. Dirigir, promover y generar. Planificar, evaluar; sistematizar, capacitar. Asesorar. Seguimiento y acompañamiento. Facilitar y decidir.	Ejecutar programas. Intervención directa. Planificación, organización de procesos. Elaboración de instrumentos y/o completar instrumentos. Construcción de orientaciones y lineamientos técnicos, sistematización de experiencias. Estudios y preparación de espacios de trabajo. Reuniones varias. Análisis de casos. Auto capacitación y autonomía. Escucha de los equipos.	-Técnicos: conocimiento y claridad técnica y contextual. -Psicolaborales: Habilidades sociales, disciplina, experticia. Capacidad de seducir y reencantar a los equipos. Objetividad. Creatividad. -Apoyo institucional: insumos, infraestructura, RRHH proporcional al trabajo que se hace. Tiempo, financiamiento; claridades. Toma de decisiones. Capacitación y competencias. -Otros: Equipo con capacidad de aprender.
<b>RRHH O GESTIÓN DE PERSONAS:</b> Seleccionar; Administrar: dirigir, liderar, negociar, coordinar acciones, delegar, motivar, encantar o adoctrinar (acompañar, potenciar). Capacitar. y evaluar. Supervisar, monitorear. Desvincular. Generar espacios de trabajo positivos. Autocuidado.	Construir lineamientos de selección. Inducción. Distribución de roles y funciones. Encuadre. Capacitaciones. Mantener clima laboral; resolución de conflictos; revisión buenas prácticas. Autocuidado. Activar canales informativos. Conformación de equipos. Reuniones de equipo. Evaluar desempeño, retroalimentar.	-Conocimientos técnicos: Leyes laborales. Manejo de RRHH. Capacidades estratégicas. Actualizar procedimientos y lineamientos. -Habilidades psicolaborales: Asertividad. Liderazgo positivo. Buen trato. Habilidades sociales. Paciencia y tolerancia. Proactividad. Constructor. Facilitador. Mediador. Escucha activa. Validar opinión de compañeros. Confianzas. -Condiciones laborales claras en concordancia con la misión institucional. Roles y funciones claros. Recursos financieros, tiempo.
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:</b> Administrar recursos financieros y RRHH. Distribuir, proyectar, racionar, organizar, priorizar, dividir. Supervisar, monitorear y tomar decisiones.	Gestión presupuestaria, control de gastos. Gestionar recursos externos. Priorización y optimización en el uso de recursos. Revisión y ejecución presupuestaria. Coordinaciones con contabilidad. Rendición de cuentas. Cartolas bancarias.	-Técnicos: Conocimientos básicos de administración. Orientaciones administrativas. Claridad por la centralización. -Psicolaborales: habilidades sociales. Escucha activa. Liderazgo positivo. Capacidad de gestión, organización, planificación. Proactivo, visionario, ordenado. -Institucionales: Infraestructura. Recursos técnicos y financieros oportunos. Autocuidado. -Otros: Personal idóneo.

Como logros del trabajo del módulo destaca la capacidad de los directores de SERPAJ, en sus distintas áreas, de configurar un rol directivo y un estilo de liderazgo que responda a la misión de la institución, y a las demandas y responsabilidades de las distintas temáticas y áreas a su cargo.

Emergen como afirmaciones concluyentes del trabajo grupal, a considerar en el ejercicio del rol directivo:

- Misión institucional: encuadra el quehacer directivo.
- Estilos de liderazgo: impronta el quehacer directivo, se constituye en el sello institucional que diferencia a este quehacer de otras instituciones.
- ¿Cómo es un director en SERPAJ?: Genera condiciones, ser de servicio, saca lo mejor del otro, NO ES VIOLENTO, PROMUEVE LA RESOLUCIÓN NO VIOLENTA DE CONFLICTOS, ES JUSTO, respeta las diferencias, la dignidad y libertad de los otros con los que trabaja. Sus principales área de influencia son: el trabajo en equipo, lo programático, lo intersectorial, la administración de recursos financieros, todas actividades y espacios en los que puede incidir en la toma de decisiones difundiendo y llevando a la práctica los principios de la misión institucional.
- Los 4 ámbitos de la gestión directiva propuestos responden a la necesidad de homogenizar el quehacer desde un marco institucional, pero dejan pie para la heterogeneidad.
- Existe una clara y real necesidad de apoderarse del rol.
- Es fundamental incorporar la perspectiva técnica en la toma de decisiones.
- La comunicación efectiva juega un importante papel en el ejercicio del rol.
- Importancia de planificar para implementar un quehacer con intencionalidad interventiva dando lugar al registro y evaluación y al reconocimiento de los aprendizajes.

El trabajo del módulo concluyó con una presentación power con una **propuesta sobre los 4 posibles ámbitos de la gestión directiva: político-institucional, técnico, RRHH, administrativo-financiero.**

**Viernes 12 de diciembre.**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Contenidos</b>
15:00 – 19:00	<b>MÓDULO D LIDERAZGO COLABORATIVO</b>	-Construir colectivamente los sentidos de un Liderazgo Colaborativo desde los Profesionales que ejercen labores directivas en SERPAJ. -Representar lúdicamente las particularidades de un "líder serpajiano".	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• SERPAJ</li><li>• Misión Institucional.</li><li>• Liderazgo v/s Gestión Directiva</li></ul>

- **Descripción General del Módulo:**

Nuevamente, se planteó que es necesario que la Institución, a través de sus Equipos, tenga la capacidad y la habilidad de poner sobre la mira sus acciones interventivas y técnicas, así como evaluarlas permanentemente, en función de sumar en calidad a sus prácticas de transformación.

*Para esto, nos avocamos nuevamente a un ejercicio asociado a la observación y cuestionamiento de las declaraciones, a la luz de las que son las acciones que desarrolla el equipo directivo para llevarlas a la práctica. En este caso, el recorrido es en torno a la **Definición Colectiva del "estilo de liderazgo serpajiano"**.*

Mediante dos metodologías complementarias, se buscó desarrollar colectivamente:

1. La naturaleza, características físicas, atributos, cualidades, defectos, etc. que hacen a un líder serpajiano, y que lo distinguen de otros líderes. Se puso acento en las particularidades y complejidades de ser líder en SERPAJ, vinculando esta manera de ser y hacer con la misión institucional, el rol directivo, la responsabilidad social y la calidad que se pretende de los procesos interventivos.
2. Un texto colectivo que plasme las principales reflexiones acerca de la experiencia de ser un líder, o un directivo de SERPAJ. Y cuáles son las ideas principales que pueden colaborar a una convocatoria a participar de los desafíos serpajianos, liderando procesos.

Finalmente, se realizó un ejercicio de síntesis con una exposición de contenidos de **liderazgo colaborativo**. En base a un material PWP se hizo un pequeño recorrido por la relevancia de desarrollar un estilo de liderazgo que *incida* en las prácticas interventivas e institucionales que se pretenden de calidad, con el sello particular que brinda el un marco institucional.

- **Los Principales Resultados:**

**-GRUPO 1:** gran corazón; ojos siempre abiertos; atento; capacidad de resolución de problemas; manos abiertas; con fortaleza para cargar problemas; con pies para estar firme en la tierra; de boca grande; alegre; con capacidad de escucha; lado femenino y masculino desarrollado; accesibilidad a las personas; polifuncionalidad e interés en muchas áreas; capacidad de descanso.

**-GRUPO 2:** ser pensante; alerta; capacidad de escucha; comunicativo; a tiempo con la tecnología; con corazón grande; con SERPAJ en el centro de su quehacer; orientado y con su norte bien claro; abierto a la diversidad; interés en los temas país; que deje los pies

en la calle; bien parado; sólido; que maneje presupuesto; que procure dejar discípulos y nuevas generaciones para realizar el trabajo; respeta la naturaleza; no es hombre ni mujer.

**-GRUPO 3:** visión hacia los demás (usuarios de programas e integrantes de los equipos); con escucha activa; capacidad de dialogo; generador de cambios (en sí y los demás); firmeza y claridad en el lugar en que se pisa; que ponga mucho amor en su trabajo; con sentido del humor; acogedor; polifuncional; contenedor; perceptivo; atento; orientado.

**-GRUPO 4:** polifuncional; flexible; contacto con otros y en distintos niveles ; trabajador; ordenado; organizado; afectuoso; solidario.

Características Más nombradas	-Polifuncionalidad (Capacidad de abocarse a varias labores a la vez) -Capacidad de escucha de los usuarios y de los integrantes de los equipos a su cargo. -Gran capacidad de estar atento y alerta, en diversas situaciones. -Habilidad para hacer frente a problemas complejos -Destrezas comunicativas y capacidad de diálogo. -Interés por los temas o problemas sociales más atingentes.
-------------------------------	--

● **Registro Gráfico de algunos productos grupales:**



Cada uno de los grupos participantes, fue invitado a la construcción de un texto colectivo que plasmara, a modo de síntesis, **cómo convocarían a otros a ser líderes de SERPAJ**. El resultado de la metodología utilizada (Cadáver Exquisito) es el que se detalla a continuación:

*¿Cómo convocarías a ser líder Serpajiano?*

**Poniendo al servicio de otros**  
**Mis capacidades, conocimientos y experiencias**  
**Utopías y certezas**  
**Al servicio de la Transformación**  
**Y la construcción de una realidad más justa...**  
**Dando testimonio con mi "hacer" y "ser"**  
**Siendo consecuente con el discurso y**  
**La práctica fortaleciendo el compromiso**  
**Y continuar creyendo en la utopía...**  
**De que cada uno de nosotros (as)**  
**Aporta en la transformación de**  
**La realidad, asumiendo un compromiso**  
**Activo para el logro de justicia y dignidad...**  
**Co-responsable de la realidad siendo**  
**Entusiasta facilitando un espacio de**  
**Escucha y poder vivenciar los procesos**  
**Individuales a través de la valoración del/a otro/a**  
**Considerando el respeto de los Derechos Humanos, la diversidad y asumiendo la**  
**Necesidad desde los equipos de dignidad, justicia y participación,**  
**Como práctica consistente y constante**  
**Estando convencidos de los valores Serpajianos,**  
**Para poder promoverlos y que otros los puedan**  
**Internalizar como propios**  
**Los lineamientos de SERPAJ en**  
**Beneficio de los equipos**  
**Y de las personas para quienes trabajamos**  
**Con quienes compartimos sueños en**  
**La construcción de una realidad**  
**Más libre y justa...**

## **Algunas Conclusiones...**

-Si bien el Actual Equipo Directivo de SERPAJ posee escasa historia de trabajo conjunto y creación colectiva, el desarrollo de metodologías que propician la participación y el intercambio de experiencias y aprendizajes desde el propio quehacer, favorece el encuentro de puntos comunes y divergentes, impactando positivamente en la construcción conjunta de formas de hacer y decir la práctica de conducción de procesos en la institución.

-Se reconocen, respecto de la vinculación con la historia y desarrollo institucional, al menos, dos grandes grupos de profesionales ejerciendo rol directivo: los profesionales que llevan más tiempo en SERPAJ y por ende han sido parte de la historia institucional, y los que se han incorporado durante los últimos 2 ó 3 años a propósito del crecimiento acelerado de la institución.

-Existe tensión entre los profesionales de SERPAJ que tienen un sentido de pertenencia con la Institución y quienes dicen no tenerlo. Pero al avanzar en el desarrollo de la jornada y en procesos de construcción colectiva, es posible reconocer un sello particular en el modo de decir y hacer, que puede ser atribuible a la participación en una organización con las características de ésta y que expresa en su misión. Una vez que las profesionales a cargo muestran esto a los participantes, éstos reconocen, y hasta valoran cierto rasgo identitario en cada uno o en sí.

-Los participantes reconocen la relevancia de realizar procesos interventivos improntados por el sello institucional, lo que favorece procesos de diferenciación con otras instituciones y contribuye al reconocimiento del aporte diferencial de SERPAJ a la intervención social.

-Es posible notar otra tensión, pero esta vez asociada al desafío institucional de ser ejecutores de programas sociales diseñados por el Gobierno Central. El condicionamiento de la entrega de recursos a una determinada forma de hacer intervención social, enfrenta a los profesionales, y sobre todo a quienes cumplen labores directivas, al reto de hacer dialogar los objetivos de la política y los programas, con los sentidos propios de la institución a la que pertenecen.

-La propuesta de un modelo de gestión directiva en intervención social que ordena el trabajo en ámbitos, es percibida como una contribución al quehacer institucional y específicamente al ejercicio del rol.

-El Equipo de Directores se muestra altamente motivado ante la propuesta metodológica propiciada por las profesionales a cargo del diseño y ejecución de la Capacitación. Se han mostrado gratamente impresionados de cómo han podido ser parte de un espacio de intercambio y de creación colectiva, basada en la construcción y reconocimiento de sus propios aprendizajes significativos.

-El Equipo Directivo enfatiza la importancia de dar continuidad a espacios de formación continua, como el que aquí se ha propiciado.