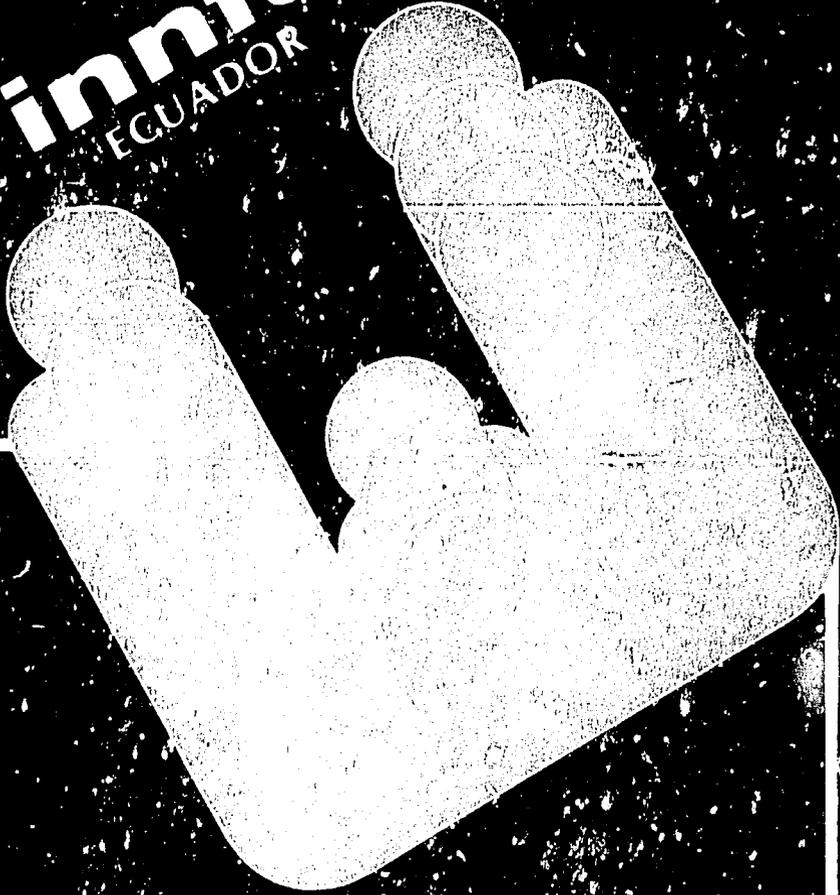


**innfa**  
ECUADOR



**“NUEVA FILOSOFIA  
Y MISION INSTITUCIONAL”**

CUADERNOS INNFA

1

PN-AAZ-644

INA: 55755



**INSTITUTO NACIONAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA**

**Sra. Eugenia Cordovez de Febres-Cordero**  
PRESIDENTA

**Dra. Marcia Gilbert de Babra**  
DIRECTORA EJECUTIVA

## CONTENIDO

- \* **“EL NIÑO: NUESTRO PRINCIPAL RECURSO”**  
*Discurso de la Sra. Eugenia Cordovez de Febres-Cordero, Presidenta de INNFA, Primera Dama de la Nación.*
- \* **“NUEVO ROL Y AMBITO DE ACCION DEL INNFA”**  
*Discurso de la Dra. Marcia Gilbert de Babra, Directora Ejecutiva del INNFA.*
- \* **“DE PATRONATO A ORGANISMO DE DESARROLLO”**  
*Discurso del Lcd. Luis Alfredo Cevallos Subdirector Ejecutivo del INNFA.*
- \* **DE ACCIONES COYUNTURALES A PLANIFICACION ESTRATEGICA”**  
*Discurso del Lcd. Ernesto Delgado R. Director de Planificación del INNFA.*



Discurso de la Sra. Eugenia Cordovez  
de Febres Cordero, Presidenta del INNFA,  
Primera Dama de la Nación.

## El niño: nuestro principal recurso

*¡Gracias, muchas gracias, por vuestra emocionante e inspiradora presencia! Hicimos una convocatoria en nombre de los niños ecuatorianos; responder afirmativamente a ella, acudiendo a este acto, representa tangible acto de fe en la patria y expresión real del compromiso que tenemos hacia el mayor y el mejor bien de la sociedad ecuatoriana: su población infantil.*

*Gracias muy sinceras al apoyo de Entidades y Personas del Sector Oficial y del Sector Comunitario, de los Organismos Internacionales y de las Representaciones de los Países amigos, quienes con fervor y generosidad están abriendo el camino de lo que será la plena movilización nacional, en beneficio de la niñez.*

*Especial agradecimiento a quienes por primera vez toman contacto con el INNFA. Quiero que se contagien con el sentido de una misión muy noble y refuercen sus vínculos con nuestro Instituto.*

*Recogiendo el valioso legado y la orientadora trayectoria de quienes con amor, han abrazado la causa de la niñez ecuatoriana y buscando creativamente realizaciones que satisfagan las necesidades actuales de nuestro país, creemos con firme decisión, que será posible llevar a la práctica los propósitos que inspiraron la creación del INNFA hace 26 años, con el fin de alcanzar que nuestra patria, inspirada por sentimientos de indestructible solidaridad social —según lo que han explicado nuestros personeros— proteja y promocióne a más niños, en una variedad de formas y de acuerdo a los mejores niveles de eficiencia y calidad.*

*Pero, reconozcamos que esta formidable y fundamental cruzada no se nutre solo de recuerdos, fe y buenas intenciones. El momento histórico que vivimos exige el establecimiento y la cooperación de instituciones sociales dinámicas y permanentes que, en acción mancomunada y contando con la valiosa participación de la comunidad, utilicen métodos innovadores, ofrezcan nuevas respuestas, diseñen soluciones valederas para los múltiples y graves problemas de los grupos vulnerables, de la comunidad nacional.*

*En esa dirección se orientan nuestro compromiso y nuestro labor. Por eso, junto a las agrupaciones que testimonian el sentimiento popular, a las instituciones de sentido social, a las fundaciones privadas, al voluntariado nacional, hemos reflexionado, hemos definido y estamos dando forma, a un nuevo Instituto Nacional del Niño y la Familia que, siendo de todos los ecuatorianos, sea también plenu de trabajo y servicio, volcada hacia la atención de las necesidades de nuestros niños.*

*Reconocido el camino apto, es obligación indiscutible hallar e método de ejecutarlo sobre el suelo de nuestro Ecuador y darle in contrastable continuidad. No buscamos competir; no deseamos se protagonistas aislados. Al contrario; creo con firmeza e insisto un vez más sobre la tesis de que solo la solidaridad actuante y cada vez más intensa de los ecuatorianos en torno del niño, sin exclusión de grupo social alguno, de corriente ideológica ni de tendencia política garantizará el éxito de la nueva propuesta. Siendo consecuente con esta indeclinable convicción, cuando esté próximo el término de nuestro período de trabajo al frente del INNFA, invitaré a la esposa del presidente entonces electo, para que tome contacto con todo e ambiente donde ejerceremos acción, para analizar conjuntamente y con limpio ánimo de solución, los problemas, las perspectivas y e desenvolvimiento de una obra, que es realización común, humana e inspiradora, de todos quienes estamos interesados en el auténtico de sarrollo de la infancia.*

*Dejo al juicio de vosotros, la evidencia de la despolitización er términos prácticos, que ha guiado nuestra conducta, como requisito previo de la convocatoria que hacemos al país, para una labor que no puede admitir otras fronteras, que las de la voluntad de trabajo, e propósito de servicio y la decisión de ayuda a los demás. La estabilidad del personal antiguo del Instituto, la selección de nuevos colaboradores y la integración de las directivas de las filiales, no han cono*

*cido otro requisito que la capacidad y la adhesión a los altos objetivos del INNFA; la selección de proyectos de trabajo y la firma de convenios de cooperación, se han fundamentado exclusivamente en las necesidades de los usuarios.*

*No es imposible que en algunos momentos nos asalte la tentación del desánimo. La ruda agresión de la pobreza, la violencia, e individualismo exacerbado, pueden tal vez sugerirnos que no se avanza hacia una sociedad mejor. Sin embargo, debo revelar la directa experiencia de que los nubarrones se disipan y la esperanza se renueva cuando, recorriendo a lo largo y a lo ancho el territorio ecuatoriano, descubrimos que aumenta cada día el número de nuestros compatriotas que reconocen en la defensa de la niñez, la posibilidad más alta y más gratificadora de contribuir al progreso integral del país. Sentimos e intuimos la incontenible expansión de una mística que hará de los niños, los verdaderos privilegiados de la patria y de los adultos que los atienden, ciudadanos plenamente reconocidos como los defensores del glorioso futuro de la nación.*

*Y bien puedo decir con orgullo y reconocer en justicia, que en el proceso del INNFA he visto esa mística y el germen de una nueva conciencia nacional en bien del niño. Mi amiga y colaboradora, nuestra Directora Ejecutiva, Marcia Gilbert de Babra, es, para todos quienes trabajamos con ella, una fuente de inspiración, de unión, de certera conducción. Sin contrariar la modestia de ella, quiero agradecer públicamente su inestimable aporte y extenderlo también, al grupo de profesionales que, con capacidad, verdadero compromiso y entusiasmo, forman parte del equipo del INNFA. Este grupo, constituido por personas de diversas especialidades y provenientes de todas las regiones del país, está apoyando a varios organismos nacionales y encontrando en ellos a otros ecuatorianos, quienes con auténtica vocación, se hermanan en el cumplimiento de sus tareas.*

*He hablado sobre aspectos institucionales. No es esta mi costumbre más frecuente, pero juzgué que así debía proceder ahora, por la importancia de la etapa que se abre dentro de la trayectoria vital del INNFA y por la importancia del auditorio que aquí se ha reunido.*

*Sin embargo, permítaseme que concluya, hablando como una mujer, una esposa, una madre, una ecuatoriana. En estas calidades, que comparto con millones de compatriotas, solo me siento autorizada a intervenir por mi fervor hacia la patria y por mi amor hacia*

*los niños. Y a intervenir, convocando a todos y cada uno de los nueve millones de ecuatorianas y ecuatorianos, a rendir la mejor de las jornadas por la infancia; a no sentirse excluidos de una misión que es patriotismo, que es futuro, que es abnegación. Pido que nos imponamos el compromiso de no cejar ni descansar, mientras haya un solo niño desprotegido. Pido, por sobre todas las cosas, que esta noble obsesión nos una a todos: a los de las ciudades y los campos tropicales, de las tierras altas y los páramos, de la Amazonía y Galápagos, en un abrazo ecuatoriano y solidario, que hará indestructible a la patria y hará felices a los niños.*

*Y ocurriendo así, no esperemos recompensa alguna, que no sea la gratitud sembrada en el corazón de un padre humilde; las lágrimas de esperanza de una madre; la límpida mirada de un niño campesino y si acaso, inclusive. . . la propia sonrisa de Dios.*



Discurso de la Dra. Marcia Gilbert de Babra,  
Directora Ejecutiva del INNFA.

## Nuevo rol y ámbito de acción del INFA

*Hay 3'920.023 menores de quince años en Ecuador, ellos constituyen el 42% de la población total del país, esto equivale a la suma de todos los habitantes de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato. De estos 3'920.023 niños, 2'391.214, o sea el 61% viven en niveles de pobreza, condición que ubica al niño en la denominada y ampliamente descrita situación de "riesgo" o "desventaja". Riesgos inherentes a la no satisfacción, o satisfacción incompleta de sus necesidades básicas de nutrición, salud, educación, recreación y entorno familiar protector, seguro y afectivo. Riesgo de un crecimiento y una maduración severamente limitados. Riesgo de nunca llegar a ser adultos completos, creativos, inteligentes, productivos, participativos, solidarios. Para nuestra importante población infantil, la actual tasa de cobertura social alcanza sólo el 20%. Esto es, escasamente 50.000 niños atendidos a través de un sistema de 359 instituciones, de las cuales el 30% pertenecen al sector público y el 69.4% al sector privado sin ánimo de lucro.*

*El Informe de CONADE "Protección y Rehabilitación de Menores en Ecuador" Quito, febrero de 1985, señala la "Inexistencia de políticas y normas claramente definidas que orienten sistemáticamente las acciones relacionadas con la protección de menores". Agrega que continúan vigentes modalidades de atención que fueron introducidas hace cincuenta años. Analiza las carencias alarmantes en materia de salud, cuidado diario, de programas pre-escolares, de recreación, de rehabilitación, de prevención o atención a situaciones de abandono. Se evidencia además el deficiente compromiso del sector*

*estatal, tanto en cobertura como en calidad de atención. El relativo avance del sector privado, se encuentra severamente limitado por falta de coordinación y mecanismos claros y sistemáticos de fortalecimiento y legitimación de su labor.*

*Asistimos pues a un panorama desolador en términos de la situación y de la atención a la infancia en nuestro país.*

*Históricamente pobre e insuficiente ha sido el desempeño de nuestra sociedad en relación al niño.*

*La primera acción sistemática emprendida por la actual administración del INNFA consistió en realizar un diagnóstico integral de la Institución a nivel nacional, el mismo que comprendió aspectos técnicos, orgánico-administrativos, financieros y arquitectónicos. Los resultados de ese esfuerzo permitieron conocer logros y necesidades del Instituto, su capacidad de respuesta a la problemática del niño y, generar internamente un cuestionamiento intenso sobre el rol que debía o podría asumir el Instituto en materia de infancia. Esta reflexión naturalmente desbordó los límites institucionales, proyectando su análisis a consideraciones globales sobre la situación del niño ecuatoriano.*

*Los resultados de la evaluación del INNFA y las consideraciones respecto a la situación de la infancia, hicieron replantear críticamente al Instituto su posición con el propósito de lograr una estructura técnico-administrativa capaz de incidir significativamente en el mejoramiento de la calidad de vida de los niños ecuatorianos y no meros toques "cosméticos" o búsqueda de logros inmediatistas. Así se dio arranque a un proceso de cambio institucional mediante la planificación estratégica con la asistencia técnica y financiera de la A.I.D.*

*El proceso ha sido intenso y complejo. Se han debido asumir largos meses de aprendizaje individual e institucional, un vértigo de opciones, debates, negociaciones, transacciones, para finalmente lograr un producto colectivo que la "Masa Crítica" de la organización ha legitimado.*

*Durante el proceso el INNFA reflexionó sobre su pasado para explicar el presente y proyectarse al futuro. Las ideas que originalmente inspiraron al Patronato del Niño hace veinte y cinco años son de una vigencia admirable. Al INNFA de 1986 ha cabido la responsa-*

*bilidad de readecuar su estructura y sus prácticas institucionales para intentar cumplir los propósitos históricos de esta Institución.*

*La nueva estructura y las nuevas prácticas institucionales, exigieron complementar la inmensa dedicación, la capacidad de convocatoria y el compromiso histórico de las Primeras Damas, con una dimensión profesional de alto nivel. Al hacerlo el Instituto ha dado un gran paso hacia adelante, y la señora Eugenia de Febres-Cordero ha demostrado una vez más su gran visión, sensibilidad y responsabilidad frente al país.*

*La nueva estructura institucional ha sido específicamente concebida para intentar cumplir dos grandes propósitos:*

- 1. Asegurar un "status" privilegiado del niño en el escenario nacional: Defendiendo los Derechos del Niño y Promoviendo inversiones crecientes en beneficio de los menores;*
- 2. Desarrollar la capacidad nacional de respuesta a las necesidades del niño y la familia: Apoyando a todas las instituciones y comunidades que trabajan para el niño y la familia ecuatoriana.*

*Es importante señalar que paralelamente a la concepción y puesta en marcha de nuevas capacidades institucionales, el Instituto ha promovido y conducido, conjuntamente con otros organismos, programas variados en favor de la infancia, siendo el PREMI y el Proyecto de "Mejoramiento de la Calidad de Cincuenta Servicios de Atención a Niños" los más innovadores y de mayor cobertura. A éstos cabría agregar nuevos programas para niños trabajadores prematuros, e intervención temprana para niños pre-escolares en el Hospital del Niño de Guayaquil, con el apoyo de UNICEF, programas para niños con problemas de aprendizaje, para niños impedidos, para madres solteras menores de edad, para pre-escolares, para hijos de reclusos entre otros.*

*Ya aplicando las nuevas modalidades de trabajo, durante un período de cinco meses, INNFA ha concretado un incremento del 379.50% de cobertura en relación a su nivel anterior, estimado en 3.600 niños.*

*Esta estimación no incluye las estadísticas del PREMI que por sí solas caben destacarse: el número de niños vacunados, en un es-*

fuerzo conjunto con el Ministerio de Salud Pública y otras entidades durante las tres jornadas intensivas ha sido de 320.000 niños menores de un año y 864.000 entre uno y cuatro años. Se han repartido 1'135.000 sobres de Rehidratación Oral y 826.000 carnés de salud infantil. Actualmente se estima que el 75% de las madres conocen el sobre de Rehidratación Oral y lo saben preparar; y existe un cambio profundo, por cuanto del 20% de posesión de sobres en las casas de los niños se ha pasado al 50%. Y para controlar el crecimiento del niño, casi el 90% de todas las madres con niños menores de dos años tienen el nuevo carné de salud infantil. A lo anterior es importante añadir y resaltar la intensa labor desarrollada por INNFA en el campo de la comunicación social, a través de una variedad de spots televisivos, miniprogramas educativos por radio y material impreso.

Este simultáneo esfuerzo de complementar acciones inmediatas y concretas y reestructurar globalmente el INNFA, no hubiera sido posible sin la participación protagónica, vigor y decisión de Eugenia de Febres-Cordero, el apoyo irrestricto del Gobierno Nacional en la persona del Señor Presidente, y destacados organismos gubernamentales, los aportes de organismos internacionales y la aceptación generosa de todos los ecuatorianos.

En términos cuantitativos, en el plano financiero cabe destacar los aportes del Banco Central del Ecuador (100'000.000 en 1985 y 100'000.000 en 1986) para proyectos en favor de los niños abandonados, en situación desventajosa o que realizan trabajo prematuro; del BEDE con una asignación de 115'000.500 en 1985, para los nuevos programas de desarrollo. Por parte de la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), se recibió un préstamo no reembolsable, por cuatro años, por un 1'700.000 dólares, destinado a asistencia técnica y equipamiento en el desarrollo institucional del INNFA; además esta Agencia, de común acuerdo con el Gobierno Nacional, acaba de destinar la cifra de 180'500.000 sucres para proyectos del "tercer sector" (entidades privadas sin fines de lucro), el INNFA con su nueva capacidad operativa transferirá y administrará estos fondos en asocio con entidades privadas nacionales.

Globalmente estos aportes, entre otros como donaciones del sector privado, han significado un incremento del 100% en el Presupuesto General del INNFA en relación al año 1985, lo que comparativamente con el Presupuesto del año 1984, representa un incremento sustancial del orden del 300%.

*De la reformulación del rol y ámbito de acción del INNFA, se desprenden algunos lineamientos generales de sus políticas:*

1. *INNFA está consciente de la naturaleza estructural de los problemas de la infancia ecuatoriana, pero esta constatación no puede justificar por más tiempo la carencia de acciones vigorosas dentro del contexto mismo de las estructuras existentes. Se trata de romper el círculo vicioso que parte del supuesto que no es posible iniciar acciones con potencial transformador mientras no cambien las estructuras; y, la constatación de que las estructuras no cambiarán tampoco, en parte, por falta de tales acciones. El plan de acción que emprende el Instituto no pretende ser revolucionario pero de ninguna manera es conformista. Es realista y viable e intentará forzar al máximo las posibilidades estructurales presentes.*

*Sobre este primer punto quisiéramos agregar que no creemos que exista monopolio en la búsqueda genuina de equidad social, podremos, según sean nuestros valores, creencias o ideológicas, variar en el "cómo" pero no aceptamos que se cuestione la legitimidad y honestidad de nuestra intención.*

2. *INNFA se define como un agente de cambio social y de desarrollo en materia de infancia. Su evolución institucional, en términos conceptuales y prácticas, se puede definir en tres fases:*
  - *Del concepto de caridad para el niño, al concepto de inversión en capital humano.*
  - *De la estructura de Patronato a estructura de Agencia de Desarrollo.*
  - *De la práctica de acciones coyunturales, a la práctica de la planificación estratégica.*

*Lo que implica que su orientación y acciones intentarán incidir sobre las políticas globales de planificación social para la familia y el niño. Supone asimismo dar su propuesta en materia legislativa, en aspectos normativos de atención y defender el aumento de inversiones que se destinen a la infancia.*

3. *INNFA, en el Ecuador, al igual que otros países latinoamericanos, abogará para que la niñez en "riesgo", afectada por las consecuencias de la pobreza crítica, se considere explícitamente*

*como un grupo objetivo de las políticas económicas y sociales del Gobierno. Parte del supuesto que el niño es el principal recurso del país y que los aportes a él dirigidos, deberán considerarse inversiones legítimas en capital humano y no caridad.*

*El profesor americano Theodore Schultz, Premio Nóbel de Economía, entre otros, demuestra que la inversión en la población es un factor decisivo para lograr el bienestar humano; él dice: "La fuerza de mi argumentación se centra en que la inversión en la calidad de la población y en el conocimiento, determina, en gran parte, las perspectivas futuras de la humanidad. Cuando se tienen en cuenta estas inversiones, es menester rechazar las predicciones referentes al agotamiento de los recursos físicos de la tierra. Un logro decididamente favorable de muchos países de reducido nivel de ingresos durante las últimas décadas, ha sido su inversión en calidad de población".*

*Considerando la educación y la salud como inversión, él agrega: "Los recursos naturales, el capital físico y el trabajo bruto, no son suficientes para desarrollar una economía altamente productiva. Hay una amplia gama de actividades humanas que son esenciales para alimentar debidamente la dinámica del desarrollo. Sin ellos las perspectivas económicas son sombrías. Son muchos los expertos que asignan un valor excesivo a la necesidad de contar con recursos naturales en el territorio nacional".*

- 4. INNFA considera que el problema de la infancia es tarea de toda la sociedad. Consecuentemente articulará sus acciones con el sector gubernamental y con el llamado "tercer sector" que comprende los grupos comunitarios y el sector privado sin fines de lucro y con finalidad social. Al hacerlo estará favoreciendo la coordinación interinstitucional e intersectorial; la emergencia de una red de servicios y acciones y, finalmente, dejando atrás modalidades aisladas de trabajo accediendo a la interdependencia como forma superior de organización. El INNFA no busca el protagonismo individual y aislado, más bien propugna la colaboración entre diversos sectores, entre diversas iniciativas y legitima los grupos privados y comunitarios que vienen trabajando desde antes.*

*El modelo PREMI, que logró comprometer y movilizar a las más variadas agrupaciones, en un esfuerzo masivo en favor de los ni-*

*ños, me releva en la necesidad de argumentar más en favor de esta estrategia.*

- 5. INNFA procurará por todos los medios que el tratamiento que se da al asunto niñez se reflexione a los más altos niveles. Esto incluye sustituir estereotipos, generalizaciones y simplificaciones con información real, producto de investigaciones o experiencias; coadyuvar en la concepción y conducción de programas de calidad y finalmente tornar a la crítica situación de la infancia ecuatoriana en materia de una preocupación y de un debate de prioridad nacional.*

*Nuestro discurso no será lírico sino sólidamente profesional, lo que no significa desprovisto de la pasión y la elocuencia que requieren las grandes causas.*

- 6. INNFA será respetuoso de otros organismos, su rol institucional y su ámbito de acción, no duplicará esfuerzos; pero pretenderá, por la calidad de su propuesta, la convicción de sus principios, la continuidad de su gestión, la despolitización de sus prácticas institucionales; lograr una nueva conciencia nacional en torno al niño y servir como detonante de acciones trascendentes en beneficio de la infancia.*



Discurso del Lic. Luis Alfredo Cevallos,  
Subdirector Ejecutivo del INNFA.

## De patronato a organismo de desarrollo

*La creación del Instituto Nacional del Niño y la Familia en la década de los 60 fue llevada a efecto a través del planteamiento de un mandato institucional que, en su esencia, proponía:*

- A. Apoyar al Estado para el fortalecimiento de su capacidad de atención a la problemática de la infancia ecuatoriana.*
- B. Incorporar el sector privado al sistema de atención a la infancia organizado en el país.*
- C. Desarrollar una acción mancomunada entre los dos sectores.*

*Sin lugar a dudas, su formulación respondió a un enfoque realmente visionario de lo que podría ser un ámbito de acción institucional que, sin competir con el estado o el sector privado, en lo que constituyen sus legítimos roles, el INNFA podría jugar un papel de vital importancia para la articulación del sistema de protección a la infancia. Sin embargo, las circunstancias históricas vigentes en aquel momento en nuestra sociedad, hicieron más factible y fácil la creación de una red de servicios de atención directa en la que se incluían: casas-hogar, guarderías, ancianatos, centros de rehabilitación física, centros de educación especial, parques de recreación, comedores populares y programas no convencionales. Entre tanto, sin desconocer su importancia histórica no se encontraron mecanismos para compatibilizar su práctica institucional con su legítimo rol histórico: el constituirse en factor de desarrollo y coordinación en favor de la infancia.*

*Por otro lado, la magnitud y complejidad de la problemática de la infancia ecuatoriana, brevemente analizada, imponía una perspectiva de intervención en la cual, los cambios sobre las condiciones de vida del niño no podían ser apenas el sumatorio de un conjunto de esfuerzos atomizados y, en muchos casos, descoordinados; sino más bien, el resultado de un efectivo entendimiento entre personas, grupos e instituciones que pudiese tornar sus acciones más predecibles y organizadas con respecto al conjunto de condiciones que afectan a la niñez.*

*Dentro de este marco, el replanteamiento de la práctica institucional del INNFA a fin de legitimar su mandato histórico debía responder a tres grandes preguntas: 1) ¿Por qué el Ecuador necesita una institución nacional de desarrollo para la infancia?; 2) ¿Quiénes deberían participar e integrar un esfuerzo de coordinación y desarrollo de tal naturaleza?; 3) ¿En qué debería consistir el proyecto de cambio y desarrollo para transformar al INNFA en un organismo de desarrollo?*

*Respondiendo a la primera pregunta podría argumentarse: ¿Acaso no existen en el Ecuador innumerables entidades que están trabajando en favor del desarrollo de la infancia? ¿Acaso todos los programas que llegan a los niños ecuatorianos no se constituyen en instrumentos de integración social para los mismos? Después de todo, ¿no existen en el Ecuador más de 350 instituciones que están invirtiendo importantes recursos a más de los del Estado? Ciertamente que sí; entre tanto; ¿qué entidades que están trabajando para el desarrollo de las capacidades técnicas, administrativas o gerenciales de esas instituciones? ¿Quiénes están trabajando para la modernización y perfeccionamiento de las estructuras organizacionales de las entidades? ¿Quiénes están apoyando al desarrollo de programas de capacitación que permitan la consolidación de capacidades institucionales en el campo de la gerencia, planificación, seguimiento y evaluación de programas para la infancia? ¿Quiénes están trabajando en el país para impulsar el mejoramiento de la calidad de los servicios de atención para la infancia? ¿Quiénes están trabajando para el desarrollo de mecanismos y procesos de coordinación interinstitucional entre las entidades que trabajan para los niños? ¿Quiénes están ofreciendo asistencia técnica en función de la racionalización de las inversiones para la infancia? ¿Quiénes están trabajando para el desarrollo de las estructuras sociales e institucionales que permitan garantizar la defensa de los derechos del niño ecuatoriano? ¿Quiénes están trabajando*

*para el desarrollo de mecanismos de coordinación en el campo de la investigación sistemática orientada hacia la problemática de la infancia?*

*Con relación a la segunda pregunta relativa a quienes deberían tomar parte en un esfuerzo de tal naturaleza, ciertamente no se puede dejar de considerar los sectores tanto del estado como del privado; en estos ámbitos: ¿Quiénes están trabajando para el desarrollo de una efectiva relación entre estos dos sectores? ¿Quiénes están desarrollando acciones concretas que permitan consolidar las bases de una relación de mutuo respeto y apoyo, y legitimación de los roles que cada sector cumple en favor de la infancia? ¿Quiénes están trabajando para crear conciencia sobre la relevancia y especificidad de los roles asignados por la sociedad a cada uno de los referidos sectores? ¿Quiénes están trabajando para el fortalecimiento de la participación ciudadana en los distintos ámbitos del quehacer en favor de la infancia ecuatoriana? ¿Cómo se articulan los organismos internacionales en el contexto de las relaciones interinstitucionales estructuradas en función del desarrollo social para la infancia?*

*Finalmente, al responder a la tercera pregunta sobre cómo llevar adelante un proyecto de cambio institucional que permitiese transformar a un Patronato en organismo de desarrollo, se consideraron, entre otras, las siguientes características institucionales:*

- 1. Desarrollar una institución que oriente su esfuerzo hacia la creación de un status privilegiado para la infancia en la sociedad ecuatoriana.*
- 2. Desarrollar capacidades institucionales que permitan ofrecer el concierto de instituciones del país, oportunidades de desarrollo organizacional que permitan modernizar las estructuras de las instituciones que trabajan en favor de la infancia.*
- 3. Crear condiciones institucionales que permitan articular y consolidar mecanismos de coordinación interinstitucional que garanticen una mayor racionalización de las acciones e inversiones en favor de la infancia.*
- 4. Desarrollar estructuras institucionales que permitan fortalecer todo un movimiento nacional en favor de la defensa de los derechos del niño en el Ecuador.*

5. *Desarrollar estructuras y capacidades institucionales que permitan ofrecer asistencia técnica para el mejoramiento de la calidad de los servicios que se ofrecen a la infancia en el Ecuador.*
6. *Privilegiar oportunidades de investigación social sobre los aspectos capitales que permitan ampliar el entendimiento de la problemática del niño y la familia y que tengan una función proactiva. Esto es: que permitan orientar las acciones en torno a dimensiones o componentes prioritarios, tecnológicamente manejables y socialmente rentables.*
7. *Fortalecer las estructuras del voluntariado ecuatoriano dentro de una dimensión de mayor tecnificación y especialización para los distintos ámbitos de trabajo relacionados con la infancia.*
8. *Desarrollar capacidades de intermediación técnica, administrativa o financiera que permitan ofrecer mayores garantías para las inversiones en favor de la infancia tanto por parte de organismos nacionales como internacionales a través del sistema de instituciones que operan en el país.*

*Para esto, la institución procedió a la renovación de sus estructuras constituyendo 4 grandes líneas responsables por llevar adelante sus estrategias básicas como organismo de desarrollo, las cuales son:*

## **DEFENSA DE LOS DERECHOS DEL NIÑO**

*Línea que responde por el desarrollo de un conjunto de estrategias relacionadas con:*

- A. *La promoción de una reforma legal que permita consolidar una legislación de menores más acorde con los requerimientos de la problemática actual de la infancia.*
- B. *La promoción del activismo ciudadano, comunitario e institucional en torno a la defensa de los derechos del niño.*
- C. *La creación de programas de defensa de los derechos del niño.*

## MOVILIZACION INSTITUCIONAL

*Que es responsable por el desarrollo de tres grandes estrategias:*

- A. Impulso al desarrollo organizacional de las instituciones que trabajan en favor de la infancia.*
- B. Incentivo al desarrollo de estructuras de coordinación inter-institucional en el ámbito de los distintos sectores que trabajan por los niños.*
- C. Ampliación de la cobertura de atención a la infancia en el Ecuador mediante el auspicio de proyectos específicos a través de las entidades que trabajan con niños.*

## MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

*Responsable por tres estrategias relacionadas con:*

- A. Presentación de asistencia técnica para el mejoramiento de la calidad de la atención a los niños en instituciones.*
- B. Implementación de un Centro de Documentación sobre la infancia.*
- C. Implementación de una editorial especializada en publicaciones relativas a la infancia.*

## MOVILIZACION DEL VOLUNTARIADO

*Línea responsable por las estrategias de:*

- A. Asistencia técnica para el desarrollo y consolidación de las estructuras del voluntariado que trabaja para la infancia.*
- B. Impulso al desarrollo de proyectos comunitarios llevados por el voluntariado para atender a la infancia.*
- C. Impulso de programas de capacitación para el voluntariado.*

*Por último, la proyección del INNFA como organismo de desarrollo se realiza dentro de un marco del más profundo respeto por el ámbito y roles de los distintos organismos e instituciones que traba-*

*jan por la infancia en el Ecuador. Así, el reconocimiento de la legitimidad del rol normativo del estado en el ámbito de las políticas, sin lugar a dudas debe ser ampliamente explicitado en la comunidad nacional a través de formas concretas de acercamiento, coordinación e integración con los otros sectores institucionales del país; dentro de un tipo de relación en que prime, más que el deseo de control o competencia de roles, el sentido de subsidiariedad en la acción mancomunada en favor de los niños. En cuanto al sector privado, se aspiraría que, al renovarse sus estructuras y consolidarse sus capacidades, se estarían creando condiciones para una relación de reciprocidad constructiva con el estado y la sociedad, en la cual el niño ecuatoriano sería el único ganador. Así mismo se aspiraría que la sociedad ecuatoriana, decididamente más consciente del status de privilegio de los niños, sería capaz de canalizar sus refuerzos y recursos, no más en una perspectiva de asistencia social, sino más bien de desarrollo social concebido como un proceso en que se pueda acortar las diferencias entre los distintos sectores de nuestra colectividad.*

*¡Gracias!*



Discurso del Lic. Ernesto Delgado,  
Director de Planificación del INNFA.

## De acciones coyunturales a planificación estratégica

*El proceso de transformación del INNFA, un verdadero desafío histórico ¿Cómo emprenderlo? ¿Cómo asegurar las condiciones de éxito?*

*Un autor de la emergente ciencia sobre “transformación institucional”, señala tres factores clave para vencer la resistencia al cambio: DECISION, VISION Y PRIMEROS PASOS ACERTADOS.*

*Veamos como en el INNFA se han dado dichos elementos. En primer lugar se produjo una clara —inequívoca— decisión de sus dirigentes para emprender un proceso intenso, complejo y largo, dejando a un lado la cómoda administración de lo ya existente y la fácil búsqueda de logros inmediatos. En segundo lugar, mediante amplias consultas dentro y fuera de la institución, se obtuvo una visión cierta del “porqué” y “hacia donde” del proceso. Finalmente, en tercer lugar, se dieron primeros pasos muy firmes que otorgaron soporte inicial y suficiente impulso al proceso; éstos pasos consistieron en asegurar nuevas fuentes de financiamiento local y asistencia técnica internacional, más la conformación de un equipo humano de alto nivel y el diseño de cuatro líneas de acción.*

*En seguida se plantearon los principios rectores que guiarían el proceso: PARTICIPACION, DESPOLITIZACION, DESCENTRALIZACION Y AUTOGESTION GRADUAL DE LAS UNIDADES OPERATIVAS.*

*En septiembre de 1985 se inició la creación del Sistema de Planificación Estratégica y Participativa, como instrumento de la Presi-*

*dencia y la Dirección Ejecutiva del INNFA para asumir la conducción estratégica de la institución.*

*El rol que las dirigentes del INNFA han asignado a la planificación, implica importantes innovaciones en relación con el concepto tradicional que se tiene de esta función en las instituciones nacionales. Cabe destacar las siguientes características:*

- 1. La Planificación es un mecanismo a través del cual se ofrecen FOROS amplios para que se haga realidad la participación de los miembros del INNFA y la negociación de los cambios institucionales. (El estímulo para planificar es el cambio).*
- 2. En el INNFA todos son actores de la planificación. La oficina de planificación no centraliza la tarea, sino que actúa como facilitadora y coordinadora.*
- 3. La función de planificación monitorea el proceso de transformación, ofrece la visión de conjunto y busca la articulación interna. Es como una brújula del proceso, que registra su direccionalidad y propone correctivos cuando es necesario.*
- 4. El sistema de planificación estratégica del INNFA incluye la negociación de los recursos y la formulación del presupuesto.*
- 5. El sistema ha dado lugar a la creación de un instrumental propio de programación, que ayuda a encontrar la coherencia entre las unidades operativas y proporciona una estructura lógica a los proyectos.*

*Estas características ofrecen a ustedes una aproximación al modelo de planificación que estamos desarrollando en el INNFA.*

*Si bien significa el intento de crear una forma superior de administración en la acción social, no deja de encontrar dificultades. Todavía tiene que superar resistencias, consolidar sus logros y probar su eficacia —en forma especial con la creación de nuevos sistemas de administración en la estructura del INNFA—.*

*Indudablemente, las exigencias del momento histórico están llevando al INNFA a cambiar el carácter de su actividad. Está pasando de las acciones coyunturales a la planificación estratégica, en la cual las prioridades son el hilo conductor y las grandes decisiones se toman de acuerdo con la visión común hacia el futuro que poseen los miembros de la institución.*

*Hemos recorrido meses de aprendizaje individual e institucional.*

*El equipo del INNFA está "aprendiendo a hacer lo que antes no se hacía y a hacer mejor lo que antes hacía bien".*

*Estamos conscientes de los riesgos que ello implica. El caminar en terreno desconocido provoca dudas y temores. Sin embargo estamos ya detectando indicios alentadores de avance y consolidación del proceso, hacia adentro de nuestra institución y fuera de ella.*

*Al interior, nuestros equipos de profesionales han logrado un gran impulso en la puesta en marcha de las cuatro líneas de acción, encontrando enorme expectativa y receptividad en los grupos institucionales y comunitarios que trabajan para la infancia. En el aparato de apoyo se están poniendo en marcha sistemas de administración financiera, manejo moderno de recursos humanos, contratación de desarrollo y evaluación.*

*Cabe destacar la articulación que estamos logrando entre Programa y Presupuesto. Nuestra MATRIZ DE ANALISIS PROGRAMATICO, a más de ser un instrumento que facilita el trabajo en equipo y la evaluación, integra la negociación de los insumos —o recursos de diversa índole— que se necesitan para cumplir los productos que ha previsto cada unidad. Por su parte, la administración central proporciona en forma global el financiamiento requerido, aunque ya se observan indicios de lo que en el futuro puede ser una autogestión financiera de las líneas de acción.*

*A veces, algunas de las innovaciones que se proponen, encuentran aceptación inicial en el plano teórico, pero cuando llega el momento de llevarlas a la práctica aparecen resistencias inesperadas —pasivas o activas—. Es el choque entre una vieja cultura institucional arraigada, acopio de formas tradicionales de administrar y, una emergente cultura institucional que recoge los elementos de una administración de nuevo tipo.*

*Así asistimos también a la configuración gradual de la nueva organización funcional del Instituto. Hacia afuera del INNFA, vemos que se genera un interés creciente por los logros del proceso. En lo específico del Sistema de Planificación, hemos recibido pedidos para poner a consideración de otras entidades la metodología y el instrumental del INNFA, que de encontrar acogida, pueden ser un aporte a otros procesos de transformación en el campo de la acción social.*

*Para la definición del “campo de acción propio” del INNFA, se combinaron técnicas provenientes de las ciencias sociales como la “proyección al futuro” y técnicas de análisis de mercados como la búsqueda del “ámbito particular”. Esto le permitió a nuestra institución desembocar en una idea precisa de lo que puede y debe hacer en el campo del niño y la familia y, por consiguiente, poseer una ventaja comparativa en la producción de sus servicios.*

*Este trabajo fue realizado por el Grupo Consultivo de la Matriz, formado por cuarenta responsables de las principales actividades y proyectos y encabezado por las señoras Presidenta y Directora Ejecutiva. A ellos se unieron representantes de otras entidades ecuatorianas y extranjeras, con activa participación en nuestros foros de planificación.*

*Estamos pues asistiendo al nacimiento de un sistema nuevo y práctico para planificar la acción social, basado en la negociación de los proyectos, junto con la asignación y manejo de recursos, la organización de unidades operativas descentralizadas y la conformación de equipos humanos que funcionan en la modalidad de “círculos de calidad”, a la manera de las más dinámicas empresas modernas.*

*Se esboza en el INNFA el apareamiento de una “inteligencia institucional” donde surge poco a poco la combinación de análisis integrado de situaciones, intuición, riesgo, creatividad y desarrollo gerencial.*

*INNFA ha recibido una importante contribución de entidades nacionales e internacionales en su proceso de transformación. El proyecto principal de cooperación en este campo lo auspicia la Agencia para el Desarrollo Internacional. La Asistencia Técnica permanente de este proyecto ha sido contratada con la entidad Fisk Asociados Internacional.*

*Nuestro avance en la planificación estratégica se irá profundizando en la medida que compartamos las nuevas capacidades del INNFA. Dicho de otra manera, esta propuesta seguirá siendo viable, si los actores directos, los colaboradores y beneficiarios, aumentan su presencia y su aporte, para conquistar año a año nuevas mejoras en la situación de la niñez, sin dejar de adaptar los procedimientos a las cambiantes condiciones del contexto nacional y continental.*

*Alimentemos la confianza colectiva en la conducción de nuestro destino.*