



PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

# ESTUDIO SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE PROTECCIÓN ESPECIALIZADA DE NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

RESUMEN EJECUTIVO  
AGOSTO 2016





ESTUDIO REALIZADO ENTRE  
DICIEMBRE 2015 Y SEPTIEMBRE 2016

**JEFE DE PROYECTO**  
KRECHO HOMAN

**ANALISTA ORGANIZACIONAL**  
FRANCISCO COVARRUBIAS

**EQUIPO CONSULTOR**  
VIVIANA ABARCA  
IGNACIO SKARMETA  
JOAQUÍN SUBERCASEAUX  
BEGOÑA VELOSO

**CONTRAPARTE INSTITUCIONAL**  
MARIANA JORDÁN  
PROGRAMA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO – SUBSECRETARÍA DE HACIENDA

JORGE ÁLVAREZ  
CONSEJO NACIONAL DE LA INFANCIA

**LICITACIÓN PÚBLICA N°**  
**851556-13-LP15**



Las opiniones expresadas en el presente documento no representan necesariamente la posición de la contraparte.

## PRESENTACIÓN

El objetivo general del “Estudio sobre Buenas Prácticas en materia de Protección Especializada de Niñez y Adolescencia”, es identificar y describir en profundidad buenas prácticas en los proyectos de las cuatro líneas de acción incorporadas en la Ley de Subvenciones 20.032 y de los Centros de administración directa del Servicio Nacional de Menores (en adelante, Sename), con el fin de rescatar elementos que apunten a mejorar la oferta proteccional dirigida a la infancia. La identificación y descripción de buenas prácticas se realizó sobre la base de una matriz de estándares de protección especializada, levantada y retroalimentada a partir de los hallazgos del estudio, de manera de contar con un instrumento de gestión que oriente el mejoramiento continuo de la oferta de protección especializada.

## RESEÑA DE LA METODOLOGÍA

El estudio fue de carácter exploratorio a partir de una metodología mixta cuantitativa-cualitativa. Para ello se definieron 4 etapas.

La primera, consistió en el levantamiento de estándares preliminares de protección especializada que guiaran la identificación de buenas prácticas, a partir de revisión documental, tanto nacional como internacional, referida al tema y de entrevista a expertos/as en materia de niñez vulnerada en sus derechos y políticas públicas. Una vez diseñada una matriz preliminar, ésta fue validada y adaptada al contexto local, mediante un taller de expertos/as representantes de la academia, la sociedad civil y el Estado.

La segunda etapa, consistió en el trabajo de campo, realizado a partir de dos métodos, la aplicación de una encuesta en línea y la realización de un estudio de caso.

La encuesta en línea fue de carácter voluntario y aplicada a la totalidad de la oferta de protección especializada dependiente del Sename, existente al momento del estudio (1.123 proyectos) y a la totalidad de Organismos Colaboradores Acreditados ejecutores de dichos proyectos (178). La tasa de respuesta fue de 28,76% en el caso de los proyectos y de 11,25% en el caso de los Organismos.

El estudio de casos, consistió en la selección de 8 proyectos de protección especializada, sobre la base de criterios asociados a egreso favorable de los niños/as (sin reingreso a la red, una vez egresado, dentro de 24 meses) y buena calificación en la última evaluación de desempeño que aplica el Sename. A esto se sumó el criterio que todas las líneas de acción estuviesen representadas. Para el levantamiento de información, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los directores ejecutivos de Organismos Colaboradores Acreditados y a los coordinadores o directores de cada uno de los ocho proyectos.

Asimismo se realizaron focus group con los equipos técnicos de intervención.

La tercera etapa, consistió en el análisis, para lo cual se organizó la información levantada en torno a las dimensiones y estándares definidos en la matriz de protección especializada, primero de manera separada (por la encuesta y el estudio de caso) y luego, se integró y trianguló la información, tanto cualitativa como cuantitativa, generada en ambas instancias.

Lo anterior permitió extraer los principales hallazgos y conclusiones del estudio, así como su principal recomendación, asociada a la utilización de la matriz de estándares (10 dimensiones y 25 estándares) como una herramienta para el mejoramiento continuo de la oferta de protección especializada.

## PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Sobre la base de los estándares de protección especializada contruidos en el marco del presente estudio, y considerando principalmente los criterios de resolución de un problema, participación y sustentabilidad, se identificaron 87 tipos de buenas prácticas asociadas a los estándares en el ámbito institucional y de la intervención.

En el ámbito institucional, se lograron identificar dimensiones que se encuentran más fortalecidas y consolidadas, por ser parte de los procesos regulares que desarrolla cualquier institución, como la planificación de corto mediano y largo plazo y la gestión de personas, vinculada a la generación de condiciones laborales básicas y prácticas de reclutamiento transparentes.

Asimismo, y en este mismo ámbito, se detectaron otras prácticas, que tienen un carácter emergente o que no se encuentran del todo

institucionalizadas, pero que son más específicas y pertinentes a la protección especializada, como la definición, dentro de la gestión de personas, de perfiles de equipos, más que perfiles de cargo específicos, o la generación de condiciones laborales complementarias para los equipos de intervención que se desempeñan en contextos complejos, que van desde beneficios extra, hasta el disponer de sistema de autocuidado que faciliten la corresponsabilidad de los casos, o la supervisión clínica externa.

De esta manera, en el ámbito institucional, es necesario avanzar, hacia la integración y/o consolidación de prácticas organizacionales, que entreguen un soporte adicional a las prácticas regulares, vinculado a la especificidad del servicio que se está entregando, en este caso referido a la protección especializada de niños y niñas que han sido vulnerados en sus derechos, como las definidas en el párrafo anterior, entre otras relevantes, como la contratación de equipos de trabajo que cuenten con experiencia de intervención en casos complejos, o al menos, que algunos de sus integrantes disponga de ella. La generación de estas condiciones especiales, repercute directamente en los procesos de intervención y, por ende, en las posibilidades de restituir derechos.

Por otra parte, en el ámbito de la intervención, fue posible identificar buenas prácticas asociadas a ciclo de intervención, que se encuentran consolidadas y detalladas, como lo referido a acogida y diagnóstico, detectando un alto nivel de especialización y claridad en torno a estas etapas, e invirtiendo buena parte del tiempo de intervención en su definición.

Asimismo, fue posible visualizar una preocupación transversal, por parte de los equipos, por mantener una actitud de buen trato y transparencia de la información entregada, sobre todo a las familias, sujetos de atención. Junto con ello, la consideración del contexto y la flexibilidad al momento de intervenir, se han convertido en principios básicos para el abordaje de situaciones complejas.

Sin embargo, es necesario avanzar hacia un mayor equilibrio en la configuración del ciclo de intervención, que implique un diagnóstico centrado en el o los derechos vulnerados detectados, o al menos, los que motivaron el ingreso del niño o la niña al proyecto, un plan que considere metodologías y técnicas detalladas y consistentes que apunten a su restitución, que contemple mecanismos de monitoreo, que permita evaluar, en conjunto con los niños/as y sus familias, los avances, y que además permita definir y medir niveles de restitución en el ejercicio de los derechos, en vistas de retroalimentar las metodologías utilizadas, en función de los perfiles de sujetos que se están interviniendo.

Esto implica, analizar la etapa de acogida y diagnóstico y su noción de integralidad, en función del foco de intervención que se pretende abordar, centrado en las vulneraciones detectadas, en las motivaciones de cambio de los sujetos implicados, en las posibilidades de intervención del proyecto y en las oportunidades de colaboración con la red de protección social universal. Este último punto es relevante, especialmente si se considera que la mayoría de los niños y niñas que ingresan a la red de protección especializada, presentan historias de exclusión que implica la vulneración permanente de derechos humanos fundamentales, como educación, salud y trabajo, en el caso de los adultos/as a cargo.

Junto con lo anterior, es necesario fortalecer la operacionalización de los principios que son parte de la intervención, que fueron detectados en el quehacer de los equipos, como la integración de enfoques transversales y la promoción de procesos participativos con los niños, niñas y sus familias, que apunten a la co-construcción e injerencia en la toma de decisiones.

Por su parte, e independiente que existan, tal como se presentó en los párrafos precedentes, algunas dimensiones tanto en el ámbito institucional como en el de intervención, que se encuentren más o menos desarrolladas, es necesario avanzar hacia la generación de un

sistema de mejoramiento continuo que permita ir analizando y retroalimentando estos procesos en el tiempo, de manera permanente.

La hipótesis detrás, es que esto contribuirá a mejorar las condiciones en las que se realizan los procesos reparatorios y de restitución del ejercicio de derechos, y por ende, los resultados en torno a dicha restitución.

A partir de esto se desprende la recomendación de generar y consolidar un sistema de mejoramiento continuo de la oferta de protección especializada, basado en la matriz de estándares, que

permita la replicabilidad de las buenas prácticas de acuerdo a los niveles de desarrollo de cada una de las instituciones y proyectos que forman parte del sistema de protección especializado.