



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

ANEXOS INFORME FINAL

Septiembre, 2016

ÍNDICE

Anexo 1: Metodología taller de validación.....	4
Anexo 2: Informes intra caso	6
2.1. Informe DAM – Conchalí Rucawe de Achnu-Prodeni	6
2.1.1. Descripción de la línea Diagnóstico Ambulatorio	6
2.1.2. Contexto institucional.....	6
2.1.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional.....	7
2.1.4. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención.....	16
2.1.6. Prácticas emergentes	20
2.2. Informe Residencia Laura Vicuña del Hogar de Cristo	22
2.2.1. Descripción de la línea de centros residenciales para mayores con programa adosado 22	
2.2.2. Contexto institucional.....	22
2.2.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional.....	24
2.2.4. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención.....	30
2.2.5. Prácticas emergentes	34
2.3. Informe Residencia San Pedro Armengol de la Fundación San Pedro Armengol.....	36
2.3.1. Descripción de la línea de centros residenciales para mayores.....	36
2.3.2. Contexto institucional.....	36
2.3.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional.....	37
2.3.4. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención.....	38
2.4. Informe PPF – Programa de Prevención Focalizada Renca de Fundación Crea Equidad ...	46
2.4.1. Descripción de la línea Programa de Prevención Focalizada	46
2.4.2. Contexto Institucional.....	46
2.4.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional.....	47
2.4.4. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención.....	58
2.4.5. Prácticas emergentes	67
2.5. Informe Programa Intervención Especializada Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria, Opción.....	70
2.5.1. Descripción de la Línea Programas de Intervención Especializada, PIE 24 Horas	70
2.5.2. Contexto institucional.....	71
2.5.3. Análisis descriptivo del Ámbito Institucional	72
2.5.4. Análisis descriptivo del Ámbito de la Intervención	85
2.5.5. Prácticas Emergentes	92
2.6. Informe Intra caso: Familias de Acogida Especializada – Adra Chile.....	97
2.6.1. Descripción de la línea de programa	97
2.6.2. Contexto institucional.....	97
2.6.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional.....	98
2.6.4. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención.....	105
2.7. Informe Oficina de Protección de Derechos - Municipalidad de Tomé	117
2.7.1. Descripción de la Línea OPD	117
2.7.2. Análisis descriptivo del ámbito institucional.....	118
2.7.3. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención.....	119
2.8. Informe Centro de Administración Directa Casa Nacional del Niño	122
2.8.1. Descripción de la línea de centros de administración directa	122
2.8.2. Contexto institucional.....	122

2.8.3.	Análisis descriptivo del ámbito institucional.....	123
2.8.4.	Análisis descriptivo del ámbito de la información	126
2.8.5.	Prácticas emergentes	129

Anexo 1: Metodología taller de validación

El moderador presenta el objetivo de la actividad, vinculada a la validación de estándares para orientar el levantamiento de buenas prácticas en la protección especializada. Asimismo explica la metodología de la actividad. Es decir:

- Cada uno/a de los participantes cuenta con la matriz de dimensiones y estándares impresa, y con *stickers* rojos y amarillos.
 - Se comienza con la dimensión X y se da entre 5 y 10 minutos, para la lectura individual de los estándares asociados a dicha dimensión, identificando si considera pertinente eliminarlo o bien mejorarlo/modificarlo.
 - Una vez que todos/as terminan de hacer la revisión, se dispone de una impresión a la vista de todos, de tamaño grande, de la dimensión y los estándares revisados, junto con las columnas de “modificar” y “eliminar”. De esta manera se invita cada uno/a a que peguen el *sticker* rojo, en la columna de “eliminar”, en caso considere que es necesario eliminar dicho estándar, o en la columna de “modificar”, en caso estime pertinente cambiar o mejorar el estándar.
- a) Una vez que todos los y las participantes hayan pegado sus *stickers*, se abre el plenario. El moderador/a le pide al grupo que se analice las respuestas en conjunto, centrándose, primero en los puntos rojos, es decir, aquellos que haya propuesto eliminar, especialmente los estándares que más puntos rojos tengan. En ese momento señala, por ejemplo: “vemos que el estándar 2 tiene 3 puntos que indican la necesidad de eliminarlo o que no corresponde con la dimensión, ¿por qué opinan que es necesario eliminarlo? En este momento se abre el plenario.
- b) En paralelo, el escribano, va tomando notas sobre las consideraciones señaladas por los y las participantes.
- c) Después de unos minutos de discusión, máximo 15, el moderador, sintetiza las principales conclusiones en torno al estándar, por ejemplo: “al parecer existe acuerdo sobre la necesidad de eliminarlo, ya que no da cuenta de la dimensión o no se estima relevante para orientar el levantamiento de buenas prácticas.”
- d) Luego el moderador pasa al siguiente estándar que tenga puntos rojos. Y así sucesivamente hasta que termina los que se encuentran en rojo y en amarillo. Es importante señalar que en el caso de los amarillos, el moderador recordará que es importante realizar observaciones que señalen un nuevo foco u orientación en relación a dicho estándar, de manera de no centrarse en fraseo o la redacción.
- e) Una vez terminada la dimensión, se consulta en plenario, si estiman necesario integrar un nuevo estándar que no haya sido contemplado en la propuesta revisada. Se toman notas y se llega a acuerdo.

- f) Este procedimiento debe continuarse hasta terminar las 10 dimensiones y sus 26 estándares.
- g) Al finalizar, el moderador realiza una síntesis con las principales conclusiones y modificaciones acordadas con los y las participantes y reitera para qué será utilizada esta información, es decir, para orientar el levantamiento de buenas prácticas.

Anexo 2: Informes intra caso

En el presente apartado se revisan los resultados del trabajo de campo realizado en los 8 proyectos seleccionados. Cada uno de los informes se estructura de la siguiente manera: en primer lugar se presenta una descripción general de la línea de programa; sigue con una presentación del contexto institucional del proyecto seleccionado; luego, con el análisis descriptivo del ámbito institucional y del proyecto. Posteriormente, cuando corresponde, se desarrolla un apartado con la presentación de elementos emergentes.

2.1. Informe DAM – Conchalí Rucawe de Achnu-Prodeni

2.1.1. Descripción de la línea Diagnóstico Ambulatorio

La línea de Diagnóstico Ambulatorio está dirigida a niños, niñas, adolescentes y sus familias que requieran de evaluaciones periciales proteccionales y/o forenses. Este servicio de diagnóstico ambulatorio es requerido por el Poder Judicial, a través de los jueces de los Tribunales de Familia y/o el Fiscal, quienes ordenan realizar evaluaciones con el propósito de conocer el tipo o nivel de vulneración de derechos, su gravedad, cronicidad y efectos en el desarrollo de los niños, niñas o adolescentes. Los DAM tienen por misión asesorar a Tribunales para que tome decisiones en relación a la protección de derechos de niños y niñas.

Las pericias se catalogan de acuerdo al ámbito jurídico en que se realicen, es decir, de protección, forense o de responsabilidad penal adolescente.

Los indicadores de logro están vinculados a la proporción que representan las evaluaciones periciales efectivamente realizadas de las evaluaciones que fueron solicitadas por los Tribunales de Familia u otro organismo judicial.

Las evaluaciones deben cumplir con las exigencias de las pericias forenses, señalando con claridad los elementos técnicos que determina el perito de acuerdo a los antecedentes aportados y deben responder, también, a las exigencias de formato, solicitud, rigurosidad y de contenido técnico.

Así mismo, los DAM deben disponer de la información – siguiendo con todos los protocolos de confidencialidad y resguardo de la información – para que los proyectos de intervención que la requieran puedan tomar decisiones respecto de la atención de los niños, niñas y adolescentes con los que trabajan.

2.1.2. Contexto institucional

Institución

La institución ejecutora del Programa de Diagnóstico Ambulatorio seleccionada para el estudio de casos es la Corporación Pro Derechos de los Niños y Jóvenes (Prodeni), institución de derecho privado sin fines de lucro, que fue fundada en 1993 al alero de la Asociación Chilena Pro Naciones (Achnu), cuyo propósito es promover los instrumentos y resoluciones de Naciones Unidas en el ámbito de la niñez y juventud.

El objetivo principal de Achnu-Prodeni, como se le denomina, es garantizar el ejercicio de los derechos de niños, niñas y jóvenes, a través de la implementación de proyectos y programas que estén basados en evidencia, de manera de generar una impronta en su intervención que incida en la definición de políticas públicas fundamentadas en el Enfoque de Derechos del Niño.

La misión de la institución es “promover, proteger y defender los derechos de niños, niñas y jóvenes, implementando programas de intervención y desarrollo social que prevengan situaciones de vulneración, que estimulen sus capacidades y potencien su participación a nivel individual, familiar y comunitario”.

Mientras que su visión sobre los niños, niñas y jóvenes es “trabajar con y para ellos y ellas, ya que son actores fundamentales en nuestra sociedad, por eso no solo deben ser protegidos y protegidas, sino también integrados en sus diferentes espacios de desarrollo.”

Las líneas programáticas de la oferta Sename que implementación son las siguientes: PRJ, PEC, PPF, PIB, OPD y DAM. En esta última línea programática la institución ejecuta 2 proyectos, destacando el DAM – Conchalí Rucawe el que fue seleccionado para el estudio de casos.

Para recabar información respecto del ámbito institucional se realizaron entrevistas con la Subdirectora, Paulina Solís, y con la Coordinadora del Área de Gestión Territorial, María Teresa Dallaporta. Las entrevistas se realizaron los días 19 y 27 de mayo de 2016.

Proyecto

Si bien el proyecto **está ubicado en la comuna de Recoleta**, se implementa en las comunas de Conchalí y Huechuraba realizando evaluaciones diagnósticas integrales (psicológicas, sociales, psicosociales) de carácter pericial en el ámbito proteccional y penal.

Como el resto de los proyectos de la organización, la propuesta de DAM se implementa desde el **Enfoque de Derechos** centrada en las niñas, niños y adolescentes, desde una perspectiva evolutiva vinculada a la visión de multiculturalidad, necesidades especiales y género. En este sentido, consideran las características de vulnerabilidad de la población focalizada, además de las características del territorio en el cual se desenvuelven los sujetos de atención.

Para el levantamiento de información en el ámbito de la intervención se visitó al proyecto DAM – Conchalí Rucawe, en la comuna de Recoleta. Donde se realizaron entrevistas con la Directora, Erna Muñoz, y el equipo técnico. Las entrevistas se realizaron los días 25 y 27 de mayo, respectivamente.

2.1.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional

Dimensión Planificación institucional

Perspectiva de derechos

La perspectiva de derechos se constituye como un **eje transversal en toda la gestión institucional de Achnu-Prodeni**, lo que se evidencia en prácticas organizacionales concretas, especialmente, de asesoría en el análisis de la situación de los niños, niñas y adolescentes con los equipos técnicos encargados de la protección especializada. El análisis de los casos de atención desde la perspectiva

de derechos se realiza en diversas instancias, entre las que destacan las jornadas de reflexión periódicas.

En este espacio lo que se hace es, fundamentalmente, preguntarle a la realidad desde la perspectiva del derecho de los niños e identificar cuál es la importancia de los tratados internacionales, de la declaración, de las convenciones, en la vida de los niños y jóvenes con los que trabajamos. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Por otro lado, destacan las jornadas de inducción, en las que no solo participan los nuevos profesionales que se incorporan a la organización, sino que todos quienes estén interesados en formar parte de una discusión técnica sobre la aplicación del enfoque de derechos en la intervención regular. En los últimos años, y como resultado de una reflexión del equipo directivo de la institución, este espacio de encuadre organizacional, que también se constituye como una capacitación inicial, está utilizando **metodologías de análisis aplicadas sobre el enfoque de derechos**, lo que permite una reflexión más profunda de los desafíos de la protección en contextos de vulneración de derechos.

Ha habido un cambio interesante en la institución, en una primera etapa las jornadas de reflexión se plantearon desde una lógica de entrega de conocimientos, casi como una clase teórica de las cátedras tradicionales. Hoy en día estamos hablando desde el enfoque de derecho aplicado, lo que genera mucha más cercanía con el contexto territorial y con lo que hacen los proyectos. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Hay una distinción entre teoría y práctica, y cómo la teoría y la práctica se integran en el enfoque de derechos. Como institución estamos en esa búsqueda, de cómo integrar la teoría y la práctica. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

La discusión institucional sistemática sobre la manera en que **la perspectiva de derechos del niño incide en la toma de decisiones de los equipos de intervención** y el análisis colectivo de los desafíos que dicho enfoque representa para la protección especializada, representan prácticas destacables en tanto permiten traspasar la visión y misión institucional a todos los miembros de la organización y aunar criterios para la atención de niños, niñas, adolescentes y sus familias.

Planificación institucional

La institución se organiza en base a **planificaciones estratégicas de 3 a 5 años plazo y a planes de trabajo anual, que definen elementos claves para la gestión institucional**. En la planificación estratégica de mediano plazo se identifican espacios de incidencia en la política pública para instalar la perspectiva de derechos de los niños como marco de las intervenciones dirigidas a la niñez, así como en la propia organización.

La planificación estratégica implica generar objetivos, metodologías, líneas de acción estratégicas, formas de evaluación y monitoreo en términos de cómo se aplica el enfoque

de derecho en los proyectos especializados. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

En los planes anuales, por su parte, se determinan - entre otras cosas - las metas de gestión referidas a mejorar la calidad de las intervenciones y los ámbitos en que los equipos de intervención serán capacitados.

En los planes anuales se define la periodicidad de los encuentros de monitoreo, supervisión y asesoría interna de la dirección de la institución con los jefes de los proyectos especializados. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Para este año nos propusimos mejorar la calidad en la intervención y queremos nivelar en términos de conocimiento a los profesionales, porque queremos que todos entiendan y puedan aplicar el enfoque de género de la manera en que Achnu lo está pensando. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

En ambos mecanismos de planificación participan todos los miembros de la organización, ya sea en instancias generales en donde se definen los lineamientos generales para el funcionamiento institucional a mediano plazo, como en instancias de planificación por línea de intervención, en donde se determinan objetivos de trabajo vinculados a la gestión de cada equipo.

Como se indica, en estos espacios se definen los desafíos institucionales y los de la intervención, y permiten orientar la gestión organizacional ya que se determinan metas, objetivos e indicadores de manera colectiva, lo que facilita la labor de conducción del equipo directivo y promueve la participación activa de los equipos técnicos en las definiciones estratégicas de la organización.

Rendición de cuentas

Los orígenes Achnu-Prodeni, vinculados a la implementación a nivel nacional de los lineamientos de Naciones Unidas, le exigen a la institución estar a la vanguardia en términos de transparencia institucional. Este ámbito ha sido abordado de manera concreta desde hace 5 años, a través de la **publicación sistemática de memorias institucionales e informes contables en la página web institucional**.

La Achnu es una institución muy auto crítica (...) y es una institución que está súper abierta a ser revisada y pasar al pizarrón, entonces decidimos que había que transparentar nuestra gestión. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

Desde hace más o menos 5 años que Achnu inició una reflexión sobre la rendición de cuentas, sobre la transparencia institucional, de cómo vamos transparentando nuestro quehacer cotidiano a través de los proyectos, pero también desde donde estamos recibiendo financiamiento (...) por lo que comenzamos a publicar estados financieros y comenzamos a publicar memorias institucionales. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

Esta decisión institucional implicó la realización de ajustes administrativos, especialmente en el área financiera, ya que se requirió la **realización de auditorías sistemáticas que diesen cuenta efectiva del uso de los recursos económicos**.

Debe haber voluntad para publicar los estados financieros y contables, pero no es el único requisito, también debe haber un correlato, debe haber coincidencia con una buena administración de los recursos (...) se requieren recursos para disponer de sistemas contables y computacionales que sean amigables. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

La publicación de memorias institucionales e informes contables es una práctica institucional destacable, toda vez que permite dar cuenta de las acciones desarrolladas por la organización en el marco de la ejecución de proyectos que son financiados con recursos públicos.

Por otro lado, la institución realiza acciones de **rendición de cuentas en su labor cotidiana de implementación de los proyectos en los territorios con las comunidades en que impacta de manera directa**, identificando al espacio local como una instancia privilegiada para comunicar las acciones institucionales.

El trabajo en red es el principal mecanismo para dar cuenta a la comunidad de la gestión de la institución. Nunca se ha dejado de estar presente en las redes comunales, de esa manera los equipos de intervención son los que hacen la rendición de cuentas en su práctica regular. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

En la rendición de cuentas hay una bajada institucional a nivel de proyecto y de programas que estamos implementando, y esta bajada dice relación con lo cotidiano, con juntarse con equipos con los cuales te vinculas a contar en que estás, a facilitar documentación. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

Recursos financieros

El déficit de financiamiento de los servicios de protección especializada, que está extensamente documentado, obliga a las instituciones ejecutoras a complementar con recursos propios la subvención entregada por el Sename.

Esta situación es cuestionada por Achnu-Prodeni, ya que se considera que es el Estado de Chile el responsable de proveer los recursos necesarios para garantizar el ejercicio de derechos de los niños, niñas y adolescentes del país, especialmente, de los que se encuentran en situación de vulneración de derechos.

Tenemos la convicción de que es el Estado el que tiene que hacerse cargo en su totalidad de algunas situaciones de alta complejidad que vulneran derechos humanos de niños, niñas y adolescentes, y que es indelegable e intransferible esa responsabilidad. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

Para contrarrestar este déficit, Achnu-Prodeni ha **identificado fuentes complementarias de financiamiento público y privado**, lo que les permite proveer una intervención integral a los niños, niñas y adolescentes con los que trabajan.

Este apoyo complementario nosotros lo hemos buscado (...) en la propia institucionalidad pública y privada, para conseguir nuevas líneas de financiamiento (...) y dotar de mayor integralidad a la intervención en áreas de trabajo, como la línea de re-escolarización. Eso lo estamos buscando a través de propuestas que se van a presentar al Ministerio de Desarrollo Social y al Fondo de Seguridad Pública. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

Por otro lado, la organización ha sido capaz de **identificar recursos institucionales propios que han capitalizado**, a través de la conformación de un área de gestión del conocimiento que tiene el objetivo de capacitar a profesionales en el Enfoque de Derechos del Niño.

El área de gestión del conocimiento surge porque nos empezamos a dar cuenta que sabíamos mucho (...) y podíamos formar profesionales que tuviesen la capacidad de garantizar la participación efectiva de los niños en los distintos procesos. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

Establecimos convenios marco con organismos públicos y otros acuerdos institucionales que nos permiten capacitar profesionales que trabajan en el área de infancia y comenzamos a formarlos en el enfoque de derechos. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

Los recursos financieros complementarios que provee el área de gestión del conocimiento han permitido enfrentar situaciones administrativas críticas, ya que si no existiesen se habrían provocado problemas serios para la provisión de los servicios de protección de derechos.

El área de gestión del conocimiento nos ha permitido complementar con recursos la gestión de los proyectos, cuando por problemas administrativos con el Sename se han atrasado los pagos. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

Dimensión Supervisión y asesoramiento institucional

Supervisión y Asesoría interna

El equipo directivo de Achnu-Prodeni realiza **acciones sistemáticas de supervisión y asesoría interna a los equipos** para entregar orientaciones técnicas y administrativas que aseguren la calidad en las intervenciones.

Existen espacios de asesoría interna entre la dirección de la institución con los jefes de los proyectos especializados y los subdirectores de proyectos, donde mes por medio se intercalan reuniones técnico-administrativas con capacitaciones y auto-formación. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Además existe una supervisión específica al director del proyecto y, por otro lado, existe un encuentro entre los directores de los proyectos especializados. Por lo que en total son 4 instancias de encuentro asociadas a la asesoría del equipo directivo a los proyectos. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Por una parte, estas acciones de acompañamiento del equipo directivo a los equipos técnicos en la ejecución de los proyectos permiten alinear el criterio institucional en la provisión de los servicios y, por otra parte, supervisar la ejecución de los proyectos, de manera de identificar si se están cumpliendo los compromisos institucionales que se han establecido en los convenios con el Sename, en términos de número de atenciones, cobertura, prestaciones, así como de la coordinación con los servicios públicos y privados de los territorios.

En las reuniones técnico-administrativas se realiza un análisis político coyuntural de la realidad socio-cultural y posteriormente se revisan temas operativos y prácticos de los proyectos en relación a la institucionalidad, que considera a ACHNU y al Sename, pero también al resto de los servicios públicos para el trabajo de redes. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

La asesoría a los equipos de intervención directa también está abocada a hacer seguimiento a los planes de intervención individual, de manera de identificar el cumplimiento de los objetivos de trabajo con cada niño, niña y adolescente que participa de los proyectos.

La asesoría de los equipos de intervención está referida a la revisión de los planes de intervención de los niños y niñas, para identificar los cambios y las transformaciones en los niños (...) Es un acompañamiento técnico profesional a nivel de contenido y de metodología de la intervención psicosocial realizada por los equipos. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

En estas acciones de asesoría interna se destaca la relevancia que la organización le da a la **aplicación concreta del enfoque de derechos de parte de los equipos de intervención.**

En las reuniones periódicas del equipo directivo con los equipos de intervención se promueve que los profesionales de trato directo realicen un análisis aplicado de dicho enfoque que les permita su adecuada interpretación contextual y, de esa manera, oriente las prácticas de intervención en la gestión regular de los proyectos.

Este es un espacio valorado por los equipos, porque pueden realizar una meta reflexión de lo que es la intervención psicosocial que realizan, también es un espacio que permite generar un aprendizaje colectivo, aprender unos de otros de sus propias prácticas de intervención, implica además una forma de mutuo cuidado. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Dimensión Gestión de personas

Prácticas de reclutamiento

La institución cuenta con **procedimientos reglamentados para la incorporación del personal técnico que fueron establecidos en línea con las definiciones administrativas del Sename**, de manera de evitar inconvenientes operativos al momento de conformar los equipos de intervención.

Existen procedimientos muy claros que son conocidos por todos los miembros de la institución, se cuenta con mecanismos regulatorios que están en coherencia con las bases técnicas del Sename, lo que ayuda a derribar fantasías sobre que los cargos se definen por “pitutos” u otras cosas. Por otro lado, hay instrumentos específicos de evaluación que todos también conocen, porque es un requisito del Sename, que es un test psico-laboral, para lo cual la institución trabaja hace muchos años con un psicólogo que conoce la organización. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Por otro lado, **se definieron de perfiles de cargo acorde a los desafíos de la protección especializada**, lo que permite orientar mejor las funciones de los profesionales y técnicos que se incorporan a la institución y organizar la labor de los equipos de trabajo.

Se construyeron perfiles de cargo, que describen el cargo y que dejan clara la dependencia, con quién se debe coordinar, cuáles son los ámbitos de acción, etc. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Así mismo, **se han definido competencias concretas** que se exigen a los profesionales y técnicos que se incorporan a la institución.

Lo más relevante tiene que ver con el conocimiento del enfoque de derechos humanos y, si ese enfoque no se tuviera, al menos que exista la disposición y la apertura del profesional a conocer esta perspectiva, ya que es muy distinto que llegue un profesional que tenga una visión asistencialista y de caridad de otro que tenga conocimiento de la perspectiva de derecho y pensamiento crítico. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Luego de un proceso de definición institucional se determinó que el estilo de liderazgo interaccional potencia la estrategia de incidencia a nivel público de la importancia de la perspectiva de derechos en la atención de niños, niñas y adolescentes, por lo que en el proceso de selección de personal se prioriza a las personas que cuentan con habilidades blandas coincidentes con esta impronta institucional.

En relación a las habilidades blandas, se privilegian los estilos de liderazgo interaccional, porque que es flexible, permite acoplarse mejor a distintos contextos y escenarios, y favorece la conducción de equipos en consonancia con la labor de protección de derechos. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Condiciones laborales de calidad

La **coherencia entre el quehacer institucional y las condiciones laborales de los colaboradores** es una preocupación constante de la organización, lo que se expresa en las características de los contratos de trabajo, la flexibilidad horaria, los beneficios complementarios de salud y seguridad social, entre otros.

Nosotros intentamos ser coherentes, somos una institución de derechos humanos para los niños con los que trabajamos, pero también reconocemos los derechos humanos de las personas que trabajan acá (...) y nos proponemos ser súper amable y amistosos con la niñez que está detrás de los adultos que trabajamos acá, de lo contrario sería un discurso súper incoherente. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

En ese contexto, creemos que los equipos tienen que tener seguros de salud, hacia eso estamos apuntando, flexibilidad en las jornadas de trabajo (...) de todos los que trabajamos acá la excepción la constituye los que tienen contrato a honorarios, la gran mayoría está contratada indefinidamente, todos cuentan con seguridad social completa, si alguien se accidenta tiene a la ACHS. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

En parte estas definiciones institucionales han sido establecidas como una fórmula de resolver situaciones problemáticas, como la alta rotación de los equipos de intervención y la aparición del síndrome de burnout.

La alta rotación de los equipos nos hizo pensar en estrategias de retención de los buenos profesionales (...) Si no se generan espacios amistosos para trabajar eso va a impactar derechamente en la intervención (...) y cuando tu evalúas los resultados te das cuenta de que efectivamente los resultados son mejores, son más oportunos, son más eficaces, cuando tienes un ambiente amable para tus trabajadores, por eso nosotros tenemos una semana terapéutica y, además, tenemos un mes de vacaciones. (P. Solís, Subdirectora, 27 de mayo de 2016)

En esta institución hay menos rotación de personal lo que da cuenta de que hay una institucionalidad que genera las condiciones mínimas - no las óptimas, porque ninguna institución es perfecta - que permite que los profesionales se mantengan en los proyectos. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Los beneficios relativos a la **disponibilidad de vacaciones y de contar con una semana de libre disposición se destacan como prácticas organizacionales que contribuyen a mejorar las condiciones laborales de los colaboradores**. Estas definiciones institucionales dan cuenta de la comprensión que tiene el equipo directivo de la complejidad de la tarea encomendada a los equipos de intervención directa y el alto costo emocional del acompañamiento de procesos de reparación de derechos vulnerados.

Un elemento destacable es la instalación de la “semana terapéutica” en la institución, que es una semana de vacaciones extra a libre disposición de los profesionales, que se pueden

tomar en los meses de otoño e invierno, o a principios de la primavera. Lo que le permite a los profesionales parar cuando ellos lo estimen pertinente, de acuerdo a las situaciones de desequilibrio emocional que se presenten. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Clima laboral y auto y mutuo cuidado

El clima laboral es un ámbito de especial preocupación institucional, ya que existe comprensión de parte del equipo directivo de que los servicios de protección especializada a niños, niñas que han sido vulnerados en sus derechos o están en riesgo de vulneración implican una demanda emocional muy alta a quienes tienen la responsabilidad de acompañar estos procesos.

La realidad con la que trabajan los profesionales es sumamente dura, es probable que se genere el síndrome de burnout, por lo tanto hay que prevenirlo, anticiparse o al menos hacer detecciones tempranas antes que se desencadene. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Existe un amplio recorrido institucional vinculado a este ámbito, por lo que es posible identificar un **tránsito desde prácticas convencionales de auto cuidado, asociadas principalmente a acciones de recreación, hacia acciones de mutuo cuidado de los equipos de trabajo y un mejoramiento de las condiciones laborales** que la organización provee a los profesionales y técnicos de los proyectos de intervención.

Nos ha permitido pasar de las jornadas (...) netamente recreativas y de extensión - que son valorables y no hay que descalificarlas – a entender que el autocuidado es mucho más amplio que una jornada de extensión y recreación (...) Entonces se incorporaron otras iniciativas, como reflexión de la práctica de los equipos y actualización de conocimientos de los equipos, ya que entre más se conoce la realidad con la que se trabaja más herramientas, capacidades y habilidades se tiene para resolver dificultades y problemas, lo que previene la pérdida del equilibrio y un estado general de desgaste. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

De forma complementaria a las acciones de auto y mutuo cuidado, la institución **fortalece los conocimientos de los equipos de trabajo a través de capacitaciones en ámbitos relativos a la protección especializada**, de esa manera los profesionales y técnicos cuentan con mejor preparación para realizar sus funciones lo que disminuye significativamente el impacto negativo de la intervención en los equipos técnicos que la ejecutan.

Otra línea que se incorpora son las capacitaciones de los equipos (...) ya que mientras un profesional se capacita también ayuda a que esté mejor preparado para enfrentar su labor, lo ha sido validado por el Sename, que ahora permite incluir en los presupuestos este tipo de actividades de capacitación. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Por último, los espacios de asesoría del equipo directivo a los equipos técnicos también se constituyen como espacios de auto y mutuo cuidado, ya que la reflexión de la propia práctica

favorece un análisis en profundidad de la intervención, donde es considerada la subjetividad de quienes ejecutan los servicios.

La reflexión sobre lo que estamos haciendo es una forma muy importante de autocuidado a nivel de los profesionales que trabajan en un contexto social que es muy demandante emocionalmente. En estos espacios es posible realizar una elaboración emocional colectiva y de re-significación, en ocasiones se han elaborado duelos - de niños que han fallecido -. Por lo que este es un espacio fundamental para los equipos. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

2.1.4. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención

Dimensión Ciclo de la intervención

Diagnóstico

El equipo de intervención ha realizado **adecuaciones al ciclo de la intervención** propuesto en las Bases Técnicas del Sename, ya que identifica que las derivaciones desde los Tribunales de Familia para la evaluación diagnóstica no considera la entrega de información sobre el servicio que el DAM realiza.

Inicialmente (...) las entrevistas partían del supuesto de que la gente sabía a donde venía y en el proceso nos fuimos dando cuenta que la gente traía bastante desconocimiento respecto al tema y también un estigma. (E. Muñoz, Directora, 25 de mayo de 2016)

Mucha gente no sabe a qué vienen porque existe una falencia en el ámbito del sistema judicial para entregar una buena información (...) Se entrega la información del centro como nombre, pero no dan una explicación asertiva respecto a qué es esto. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

A raíz de esta problemática, **se incorporó una fase inicial al proceso de diagnóstico que se denomina "entrevista de ingreso y acogida"**, donde las familias que son derivadas desde los Tribunales de Familia reciben información explícita sobre el tipo de servicio que el DAM realiza y, además, permite identificar la perspectiva que tienen las propias familias sobre la situación en que se encuentran, de manera de entender sus expectativas en el proceso.

Se parte con la entrega de información, de poder informar a la gente sobre qué es este espacio, cuál es la finalidad de este espacio y que en el fondo qué es lo que vamos a hacer. (E. Muñoz, Directora, 25 de mayo de 2016)

Incorporamos esta etapa de presentación del proyecto y que también tiene que ver con (...) conocer la mirada que tiene la familia del problema familiar que le estás suscitando en ese momento, que a veces es como súper distinto a lo que plantea la misma medida o los antecedentes que tenemos desde el tribunal. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

Generalmente las familias están en estado de shock por la situación que origina la medida dictaminada por el Tribunal de Familia, por lo **que la información inicial que entrega el equipo**

técnico favorece la comprensión sobre el proceso, tanto de parte de los adultos, como de los niños, niñas y adolescentes.

La gente llega en shock por la determinación de Tribunales, a veces cuesta que entiendan lo 2.1.5. que se les dice (...) Así nos tomamos el tiempo para explicarles e, incluso, a los niños. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

Cierre

Para el cierre de la evaluación diagnóstica también se ha considerado una **adecuación al proceso que considera la devolución de los resultados del diagnóstico**, especialmente, a los adultos que son parte del grupo familiar. Para el equipo técnico esta etapa resulta clave ya que permite informar a la familia sobre la evaluación encomendada por los Tribunales de Familia y las implicancias que tendrá la entrega de dichos resultados al sistema judicial, situación que está en consonancia con la perspectiva de derechos.

La otra adecuación es la que denominamos "devolución", donde se informa sobre el resultado del diagnóstico que se enviará tribunales y, en muchos casos, se establecen compromisos con las familias. (E. Muñoz, Directora, 25 de mayo de 2016)

Además, en algunos casos este espacio **permite complementar el servicio de evaluación diagnóstica que realiza el equipo técnico, porque se utiliza para establecer compromisos de acción con los adultos que son parte del grupo familiar**, especialmente cuando el resultado del diagnóstico establece que es necesario realizar gestiones que aseguren la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Porque por más que nosotros nos concentremos en el diagnóstico, hacemos psico-educación para transmitir la importancia del buen trato en la crianza. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

Dimensión Participación

Participación de niños, niñas y adolescentes

Por la naturaleza del servicio de evaluación diagnóstica, la participación es un ámbito especialmente complejo de favorecer, sin embargo, **el equipo ha desarrollado estrategias para incorporar la perspectiva de los niños, niñas y adolescentes en el ciclo de intervención**, que implican tanto un ajuste a las etapas del proceso de evaluación diagnóstica que considera la contextualización y encuadre de acuerdo al principio de autonomía progresiva, como a través de mecanismos estandarizados como lo son las encuestas de evaluación de usuarios.

Adecuamos la entrevista familiar donde nos interesa que el niño también se exprese. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

A través de la encuesta de satisfacción de usuarios que le aplicamos al final también buscamos que ellos participen y se expresen. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

De esta manera, el equipo técnico logra instalar prácticas de intervención que estén en consonancia con la perspectiva de derechos y que contribuyan generar espacios de participación activa de los niños, niñas y adolescentes incluso en contextos en que la participación se dificulta, como lo es en el caso de los proyectos DAM.

Participación de las familias

Tal como ocurre con la participación de niños, niñas y adolescentes, las dificultades para integrar activamente a los adultos del grupo familiar en el proceso diagnóstico es un desafío permanente. Ya que la entrega de información para la elaboración del diagnóstico por sí sola no es visibilizada por el equipo técnico como una participación efectiva.

Por esta razón y luego de un proceso de reflexión de sus propias prácticas de intervención, **identifican como espacio significativo la validación que el propio equipo técnico realiza de la perspectiva de los adultos sobre la situación de vulneración que da origen a la derivación de parte de los Tribunales de Familia**, lo que se explicita en diagnóstico que entregan al sistema judicial.

En el informe se plasma tal cual, el motivo de consulta que expresa el núcleo familiar. Tanto lo que el padre dice, como lo que la madre dice y lo que dice el niño al ser consultado por el motivo (...) y eso es muy diferente a otros informes donde el motivo de consulta es "vulneración de derecho en la esfera de la sexualidad", todos son *copy-paste*. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

Dimensión Enfoques transversales

Enfoque intercultural

La ubicación territorial del proyecto DAM en la comuna de Recoleta implica la atención regular de familias migrantes, lo que le ha permitido al equipo técnico **reflexionar sobre sus consideraciones acerca de las particularidades culturales y de cómo dichas diferencias se expresan en la labor de protección y cuidado** de las familias hacia los niños, niñas y adolescentes.

Tener en cuenta la cultura de origen es importante, la miradas culturales de la parentalidad, de los temas de género, de crianza son distintos en Perú que en Chile.... Hay cosas instaladas que muchas veces se ven como normales, como el castigo físico o la disciplina a través del golpe, el *manazo* (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016).

Las reuniones de análisis de casos, que el equipo técnico realiza regularmente, les permiten elaborar un criterio común que facilita la identificación de la manera en que las familias comprenden la vulneración de derechos vivida desde su cosmovisión y elaborar un diagnóstico acorde a dicho contexto socio-cultural.

Se debe analizar qué plantear al tribunal, considerando las particularidades culturales e identificando sus potencialidades. Acá no tachamos a esa mamá de negligente completa, porque tenemos que tener una mirada mucho más amplia y ver que esto se cruza con un

tema cultural y que quizás es importante fortalecerla desde ahí, pero eso no la limita a ejercer su parentalidad (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016).

Dimensión Gestión intersectorial

Gestión de Redes

La principal coordinación institucional de los proyectos DAM se establece con los Tribunales de Familia, quienes derivan los casos para la evaluación diagnóstica y reciben de parte de los DAM el informe pericial correspondiente con los antecedentes para la determinación de las medidas de protección.

La relevancia de esta gestión es asumida por el equipo técnico, que comprende la responsabilidad que tiene su rol en el circuito de protección de derechos y los hace particularmente conscientes sobre la necesidad de **entregar informes diagnósticos claros y con las recomendaciones específicas asociadas a los casos.**

Tiene que ver con nuestro rol de garantes de los derechos de los niños (...) Por ejemplo, somos súper claros respecto de nuestras sugerencias sobre el cuidado personal, no todos los DAM son tan claros para decir concretamente quién se hace cargo del cuidado personal de los niños, lo que finalmente perjudica todo el proceso. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

Como se ha dicho, el equipo técnico tiene especial preocupación de facilitar la labor del sistema judicial, tanto de los Jueces de Familia como de los Consejeros Técnicos, entregando información concreta de los proyectos a cuales derivar a las familias y **considerando elementos prácticos y operativos que faciliten la coordinación.**

Nos preocupamos de entregar siempre sugerencias concretas en los informes que se entregan al Tribunal y no solo una indicación al programa que se debe derivar, ya que entendemos que el Consejero Técnico también tiene una sobrecarga y que si nosotros no facilitamos esa tarea se pone en riesgo la situación del niño. (E. Muñoz, 25 de mayo de 2016)

No decimos: si tienes interferencia emocional dérvase al lugar competente. Nosotros derivamos exactamente al lugar con teléfono, con mail, con todo, asegurando la asistencia de todos. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

Dimensión Espacios amigables

Espacios amigables

El acondicionamiento del espacio físico para la atención a los niños, niñas y adolescentes resulta **especialmente relevante para la gestión del equipo técnico**, constituyéndose en una preocupación constante entregar un servicio de calidad en términos del trato que se les entrega.

Tratamos de generar un ambiente donde los niños se sientan acogidos y que sea un espacio agradable para ellos. (E. Muñoz, Directora, 25 de mayo de 2016)

Como equipo tenemos especial preocupación de que este espacio sea un espacio un poco más amigable para los niños (...) son pequeños detalles como entregarles colación a los niños, tener sillas especiales para niños en todas las oficinas, disponer de juguetes. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

Por otro lado, el equipo técnico tiene la convicción de que **la disposición del mobiliario de las oficinas de atención debe reforzar la disposición de los profesionales por establecer relaciones de horizontalidad** con las familias.

No tenemos escritorios (...), tenemos mesas redondas en todas las oficinas (...) eso nos pone al mismo nivel, lo que genera un cambio en la relación sujeto-entrevistad. Estamos en la misma posición el entrevistador con el sujeto. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

Sin embargo, el equipo técnico comprende que si bien el mobiliario es importante lo que prima en la generación de relaciones de horizontalidad con las familias es la disposición de los profesionales.

Yo puedo no tener un escritorio, pero si yo quiero ejercer una posición de autoridad voy hacerlo. Si la mesa es redonda y yo quiero que la relación sea de autoridad voy hacerlo. Tiene que ver en el fondo como tú te planteas frente a la situación. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

2.1.6. Prácticas emergentes

Estructura organizacional funcional

Como se señala en la dimensión “supervisión y asesoría”, existen múltiples niveles de coordinación entre el nivel directivo institucional y los proyectos de intervención. Esta estructura organizacional se ha establecido para **facilitar la asesoría a la gestión de los proyectos de intervención y la supervisión administrativa**, de manera de resguardar la calidad de las intervenciones y la replicabilidad del enfoque de derechos en la gestión regular de los proyectos.

En la institución existe un área de proyectos que está dividida en 2 sub-áreas, que son el área psico-jurídica y el área territorial, que tiene que ver con el nivel comunitario. Las sub-áreas realizan supervisión profesional a la intervención y, también existe el seguimiento administrativo que realiza el área administrativa de Achnu. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, 19 de mayo de 2016)

Disposición desprejuiciada hacia la intervención

El equipo técnico le otorga especial relevancia a la disposición que tienen los profesionales para **establecer una relación con las familias que no esté basada en las categorías que utilizan los instrumentos de derivación de los Tribunales de Familia**, de manera de que el resultado de la evaluación diagnóstica sea producto de la propia observación del equipo técnico y que esta no esté interferida por la información que entrega el sistema judicial.

Destaca en este ámbito la preocupación constante del equipo técnico por evitar los prejuicios que se pueden producir por las vulneraciones de derechos y contrarrestar el estigma que se tiene frente a las familias que se encuentran en esta situación utilizando diversas estrategias.

Hay un tema de fondo, de entrar sin prejuicios a la situación de intervención. Sin estigmatizar (...) producto de lo que entrega el acta. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

Tenemos algunas estrategias para asegurar un correcto abordaje, por ejemplo, entrar a la entrevista sin ver el acta y eso te permite ingresar quizás con menos prejuicios o sin ideas predeterminadas, o con algún sesgo respecto a la familia. Porque el acta dice: indagar en la esfera de lo sexual, antecedentes de violencia intrafamiliar, o te van dando características de la familia y tú entras con ese sesgo, con una predisposición, al escuchar eso probablemente o a evaluar a la familia en función de eso. (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016)

2.2. Informe Residencia Laura Vicuña del Hogar de Cristo

2.2.1. Descripción de la línea de centros residenciales para mayores con programa adosado

La línea de programa Centros Residenciales para Mayores con Programa Especializado Adosado (REM/PER) atiende a niños, niñas y adolescentes de un mismo sexo de entre 6 años, hasta 17 años. Se trata de niños, niñas o adolescentes gravemente vulnerados en sus derechos, que se encuentran privados de cuidados parentales por situaciones de negligencia o violencia, incluyendo a aquellos con necesidades especiales o capacidades diferentes discretas o moderadas. Se considera también como usuario de la línea programática a la familia biológica o quienes asuman el rol protector para el proceso de reinserción familiar. Los proyectos pueden ser ejecutados por corporaciones, congregaciones, fundaciones, municipios, y ONGs, que, para ejecutar el programa se financian en el marco de la Ley 20.032.

El objetivo de estos programas es asegurar la reinserción familiar de los niños, niñas y adolescentes atendidos, contribuyendo a restituir el derecho a vivir en familia, mediante una atención residencial transitoria. Para la implementación de los proyectos, se contempla un enfoque territorial, accesibilidad y conectividad de la residencia, y vinculación con la oferta territorial para niños, niñas y adolescentes. Los programas residenciales deben considerar una atención que asegure las condiciones adecuadas para la vida de los residentes, y también un programa de atención biopsicosocial, con foco en el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes.

El programa adosado, que complementa el programa residencial general recién expuesto, tiene por objetivo general poder restituir los derechos vulnerados de los niños, niñas y adolescentes que sean usuarios del programa. Se trata de un programa complementario de carácter ambulatorio mediante el cual se atienden a niños, niñas y adolescentes que han sufrido graves vulneraciones a sus derechos y que requieren, por lo tanto una atención especializada para su reparación.

2.2.2. Contexto institucional

Institución

El Hogar de Cristo es una institución chilena de beneficencia fundada por el sacerdote jesuita Alberto Hurtado en 1944. Actualmente, la fundación atiende mensualmente a más de 25 mil personas en extrema pobreza, por medio de los cerca de 500 proyectos que implementa a lo largo del país. Es dirigida en la actualidad por el padre Pablo Walker, y forma parte de las obras de la Compañía de Jesús en Chile.

La misión del Hogar es “Acoger con **amor y dignidad** a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor. Convoca con entusiasmo y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad. Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de san Alberto Hurtado promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad.” Su visión, en tanto, es “un país con justicia, respeto y solidaridad”.

Actualmente, el Hogar de Cristo cuenta con cerca de 4 mil trabajadores en todo el país, una serie de fundaciones asociadas y varias líneas de acción con sus respectivos proyectos: calle, adulto mayor,

infanto adolescente, entre otras. Precisamente en la línea de acción infanto adolescente se inscriben los proyectos de residencias del Hogar, que actualmente ascienden a 8.¹

Las residencias del Hogar de Cristo se insertan en la Línea de Acción Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes. Esta línea busca “promover una protección integral de los derechos de todos los niños, niñas y adolescentes de nuestro país.”

En este marco, el Hogar de Cristo se propone asegurar a los niños, niñas y adolescentes una adecuada calidad de vida, cautelando su seguridad física y emocional, así como la satisfacción de sus necesidades integrales de desarrollo. Para lograrlo, se promueve el desarrollo de sus habilidades cognitivas, afectivas y socioeducativas para el autocuidado y la vida independiente, de acuerdo a su edad y necesidades particulares.

Para recabar información respecto del ámbito institucional se realizó una entrevista conjunta con el Jefe de la Línea de Acción Infanto Adolescente, Francisco Parra, y con la Asesora de la Línea de Acción Infanto Adolescente de la Dirección de Operaciones Sociales del Hogar, Carola Salas. La entrevista se realizó el día viernes 3 de junio de 2016.

Proyecto

El proyecto corresponde a la modalidad residencias de protección para mayores (REM) con programa de protección especializado de intervención residencial (PER) adosado, de ahí las siglas “REM-PER”. En este caso, los beneficiarios son niñas, y la totalidad de los trabajadores, tanto técnicos como de trato directo, son mujeres.

La residencia Laura Vicuña se ubica en la comuna de Antofagasta, en la misma región. Se emplaza a un par de kilómetros al norte del centro de la ciudad. Se trata de una casa amplia, con distintos espacios comunes puestos a disposición de las niñas. Destaca una cancha deportiva de cemento, comedores, sala de juego-biblioteca, una cocina amplia, y en general, un ambiente hogareño dispuesto por las educadoras de trato directo.

Al momento del trabajo de campo, se trabaja en la residencia con 10 niñas, y con 9 con “acercamiento familiar”, vale decir, con niñas que están con sus familias, pero siguen siendo supervisadas por los equipos de la residencia. Este periodo dura aproximadamente tres meses. Las niñas tienen entre 7 y 18 años.

La residencia cuenta una directora, una dupla psicosocial, una encargada de educación, una técnico social y ocho educadoras de trato directo.

¹ Cabe mencionar que dentro de la terminología utilizada en el Hogar de Cristo, se utiliza la palabra “programa” para referirse a cada una de las iniciativas enmarcadas en cada línea de acción. Por ejemplo, se dice que cuentan con “ocho programas” residenciales. Para efectos de coherencia con la totalidad del presente informe, les llamaremos a cada una de estas iniciativas “proyecto”, y no “programa”. En las citas textuales se mantiene la palabra utilizada por los entrevistados (“programa”) y entre paréntesis se agrega el término que utilizamos normalmente en este informe (“proyecto”).

Para el levantamiento de información en el ámbito de la intervención se visitó la residencia Laura Vicuña, en la comuna de Antofagasta, en la propia región. La visita se realizó durante la mañana del día jueves 9 de junio de 2016. Se llevaron a cabo dos entrevistas grupales: con la directora Catalina Sáez y la trabajadora social y miembro de la dupla psicosocial de la residencia Lissette Irarrazabal y, por otra parte, con dos educadoras de trato directo Patricia Lobo y Lidia Pino.

2.2.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional

Dimensión Planificación institucional

Planificación institucional

De acuerdo a los entrevistados, en el Hogar de Cristo las instancias de planificación son prácticas aglutinadoras, no solamente en cuanto a que otorgan la posibilidad de traspasar y compartir visiones, sino también porque otorgan la posibilidad de planificar participativamente las acciones realizadas en el marco institucional.

Las planificaciones institucionales del Hogar no son necesariamente anuales. De hecho, actualmente, las direcciones se guían a partir de la Planificación Institucional 2015-2020. No corresponde aquí evaluar la pertinencia de que se planifique a cinco años plazo (aunque a primera vista parece interesante que se planifique con una mirada de mediano plazo); aunque sí resulta relevante que **estas planificaciones se realicen levantando y tomando en cuenta las diferentes realidades que se detectan en los distintos territorios** en que se implementan los proyectos del Hogar de Cristo.

La definición de estrategias no solo se extiende territorialmente; también en el tiempo. Esto es importante porque es una segunda condición necesaria para una planificación participativa. Dicho de otro modo: incluso si se generaran instancias territoriales para incidir en una planificación institucional, si el proceso completo tomara un par de semanas o un mes, sería imposible que la información territorial levantada quede debidamente incorporada en esta planificación.

La siguiente cita da cuenta del proceso de planificación institucional participativo y extenso, que alimenta el quehacer institucional hasta el año 2020:

Nosotros el 2014 hicimos un proceso que duró casi un año, en donde dividimos alrededor de 10 o 12 temas en comisiones, con representantes estratégicos de las fundaciones y del Hogar de Cristo, para realizar una planificación 2015-2020. De este trabajo, que duró aproximadamente un año, surgió como resultado la Estrategia Social 2015 – 2020, que es corporativa, es decir, no solamente responde al Hogar de Cristo, sino también a las fundaciones que responden al Hogar. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

La planificación institucional es flexible a eventuales modificaciones. Adicionalmente, en su marco se permite la definición de ciertos objetivos específicos de corto plazo/mediano plazo (anuales) por línea de acción y también por zona. Esto permite que la planificación no se aparte de la realidad local o programática, que no se reaccione a contingencias y que se pueda ser monitorear en períodos de tiempo no demasiado largos:

Cada año hay pequeños objetivos a lograr durante el año, que son desafíos anuales. (Por otra parte) cada zona, cada director ejecutivo y cada dirección provincial también tienen sus propias planificaciones respecto del programa (proyecto) específico que tienen. Existen distintas estrategias de acción que tienen que ver con lo local. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Así, por área de trabajo y por zona se establecen coordinadamente objetivos anuales. En el caso del área infante juvenil, por ejemplo, se ha establecido en como objetivos de corto/mediano plazo la necesidad de priorizar el trabajo en residencias, en desmedro del desarrollo de programas ambulatorios.

Rendición de cuentas

En lo concerniente a la rendición de cuentas a la comunidad, el Hogar de Cristo tiene ciertas responsabilidades especiales, en tanto que es una institución caracterizada por tener una importante cantidad de donatarios, a los cuales la institución está obligada a responder, dando cuenta de sus acciones, resultados, balances, entre otros.

A partir de las entrevistas realizadas, se desprende que la institución responde a la responsabilidad, en tanto que da cuenta de **prácticas institucionales regulares para dar cuenta de sus acciones de manera íntegra**, por medio de su Memoria Anual. Lo cierto es que el documento es bastante extenso y completo.

En este documento, que se hace público por medio de internet, se entregan detalles de la cantidad de proyectos y beneficiarios por línea; de las estrategias por línea; de hitos relevantes del año; de proyectos y beneficiarios por zona y por región; de las alianzas establecidas; de los resultados de la gestión financiera (ingresos por tipo y por fuente); de la distribución de gastos; de la evolución histórica de gastos por tipo; entre otros:

Tenemos una cuenta pública o memoria anual, que se entrega a las autoridades y se publica en nuestra página web. Además, nuestros estados de resultados están actualizados periódicamente en nuestra página web. Los contenidos de esta cuenta son los datos de atención anual; también los hitos que fueron importantes durante al año; algunos resultados que se tuvieron por programa (proyecto); ingresos y gastos. (C. Salas, Asesora de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Recursos financieros

Durante el segundo semestre de cada año, se elabora el presupuesto anual del año próximo, a partir del cual se determina el presupuesto que le corresponde a cada proyecto de cada línea temática. Así, una vez que el año comienza, se pone a disposición de los jefes de cada proyecto la plataforma, que permite llevar un **registro pormenorizado de estado de cuenta particular que corresponde a cada proyecto**:

Hay un presupuesto anual que se construye en octubre de cada año, en donde queda a disposición de cada jefatura de cada programa (proyecto) de cada línea temática, los recursos que puede ocupar en el año que viene, en distintos ítems, que los puede verificar el jefe de programa (proyecto) en una plataforma de presupuesto que existe en el Hogar, en donde está actualizada la información de los gastos que se están realizando en cada cuenta. Si el jefe de programa (proyecto) quiere se puede meter todos los días a la plataforma de presupuesto para hacer un seguimiento periódico de su presupuesto. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Por otra parte, una práctica general de la institución es **facilitar distintas plataformas, instrumentos o materiales a los encargados de líneas o de proyectos**, según sea el caso. Esta práctica tiene una doble utilidad: por una parte, permite a los distintos encargados contar con instrumentos facilitados para desarrollar las tareas administrativas o técnicas que les corresponden; y, por otro, permite recopilar información a nivel central en formatos estandarizados (lo que a su vez permite, posteriormente, comparar o agregar la información).

En lo que respecta específicamente a los recursos financieros, el Hogar pone a disposición una plataforma digital que les permite a las diversas jefaturas de cada uno de los cerca de 500 proyectos que administra el Hogar tener a su disposición información presupuestaria del proyecto respectivo.

De forma adicional al presupuesto anual centralizado, **se pone a disposición de los jefes de cada proyecto un monto básico, una “caja chica”**, diferenciado según el tipo de proyecto. Este monto permite a los encargados cubrir gastos de acuerdo a las contingencias, problemas emergentes y necesidades de la residencia en cuestión:

Cada programa (proyecto) cuenta con una caja chica, un fondo fijo. En el caso de las residencias el monto es de cerca de 500 mil pesos mensuales, que cubre los gastos que no se pueden cubrir centralizadamente, como son alimentación, materiales para el colegio, gastos del cotidiano. Eso se rinde quincenalmente; hay fechas establecidas. Después se depositan en una cuenta. Cada jefe de programa (proyecto) tiene una tarjeta de débito en la cual se deposita. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016).

Dimensión Gestión de personas

Prácticas de reclutamiento

El Hogar de Cristo cuenta con **procesos estandarizados para reclutar trabajadores**. Existen perfiles de cargo bien definidos y, sin embargo, dinámicos, vale decir, van mutando a medida que se detectan nuevas necesidades para cada uno de los cargos:

Hay un perfil de cargo establecido para cada cargo, con un código con los resultados esperados para ese cargo. Está dentro de la definición de cargo dentro del Hogar de Cristo; desde el primer cargo hasta el último; todos están definidos. Y el perfil está en

evaluación permanente en atención a cómo se va desarrollando el mismo cargo. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Actualmente, se trabaja además en la definición de las competencias y cursos mínimos que deben tener los trabajadores por cada perfil de cargo, de modo de poder capacitar a aquellos que actualmente se encuentren en la plana de la institución pero que no cumplan con estas competencias necesarias.

El proceso de selección sigue una serie de pasos protocolizados y bien regulados. Resulta una práctica destacable el hecho de que se ponga a disposición de las ofertas de trabajo en portales de empleo *on line* de carácter abierto; también que existan formularios estandarizados que deben llenar las jefaturas de las áreas que soliciten una nueva contratación; existen pautas de entrevistas, también estandarizadas (aunque flexibles), para los solicitantes de los empleos; y entrevistas psicolaborales.

Todos estos procesos permiten controlar los perfiles de las personas que acceden a trabajar en el Hogar, y además aseguran la aplicación de una vara similar para evaluar las competencias y capacidades de los postulantes, constituyendo un proceso justo de selección. La contrapartida de esta práctica puede ser que los procesos asociados se vuelvan demasiado engorrosos o burocráticos.

El Hogar de Cristo opera con la **misma seriedad cuando se trata de los voluntarios**, al menos los que postulan para trabajar con niños y niñas vulnerados en sus derechos. Esto se considera una buena práctica en la medida en que **previenen posibles vulneraciones de derechos de los niños o niñas por parte de personas que entren en contacto con ellos**:

Los voluntarios que ingresan a cualquier programa (proyecto) residencial son evaluados. Toda persona que se relacione con los niños o niñas de las residencias va a pasar por un proceso de evaluación sí o sí. En el caso de los voluntarios se trata también de un proceso estandarizado; el voluntario tiene que llenar un formulario, que trata de medir si el postulante a voluntario presenta algún rasgo que pudiera ir en desmedro de los niños o niñas; y nos responden de la misma área de selección si la persona es apta o no apta; y ahí uno toma las decisiones. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Condiciones laborales de calidad

Uno de los mecanismos centrales que permiten a los trabajadores del Hogar de Cristo mejorar sus condiciones laborales radica en el **reconocido rol que tienen los sindicatos dentro de la institución**. Este reconocimiento a la organización sindical es marcado al interior de la institución en virtud de que su fundador, Alberto Hurtado, fue un acérrimo defensor del sindicalismo, en tanto responsabilidad social y política del trabajador, y camino para una repartición más justa de los bienes. De esta manera, la práctica de tener sindicatos fuertes y reconocidos dentro de la institución tiene asegurada su sustentabilidad en el tiempo:

El Padre Hurtado era el principal propulsor de la sindicalización. Muchas de sus frases tienen que ver con el sindicato. (La sindicalización) no es un tema que a nadie le haga ruido en la institución. No es un tabú. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infanto Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

En definitiva, la conformación de sindicatos ha permitido a los trabajadores del Hogar de Cristo mejorar la calidad de sus trabajos por medio de la consecución de logros concretos,

(Existen) ciertos beneficios que están incorporados por contrato colectivo a propósito de las negociaciones: servicios de salud, días administrativos, bono de nacimiento, de matrimonio, de fallecimiento, pago de movilización y de alimentación, que no es usual en otras instituciones, entre varios otros. Son fruto de negociaciones colectivas que generalmente se firman por dos años o tres años, y hay distintos sindicatos a nivel nacional, entonces los beneficios pueden variar a lo largo del territorio. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infanto Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Respecto de las condiciones contractuales dentro del Hogar de Cristo, en la entrevista se aclara que todos los trabajadores, después de tres meses de ingresar a trabajar a la institución, pasan a tener contrato de trabajo indefinido, como parte de la política institucional.

Clima laboral y auto y mutuo cuidado

En otro aspecto, el Hogar de Cristo establece una serie de **mecanismos destinados a monitorear el clima organizacional**. En este ámbito destaca una encuesta online para estimar el clima laboral dentro de la organización. Se trata de una encuesta anual cuyos resultados tienen incidencia en las estrategias y objetivos que se definen año a año, en el marco de la planificación 2015 – 2020.

Tenemos una encuesta de clima que todos los años, en donde se mide clima organizacional. No solamente lo mides en los trabajadores sino también en los voluntarios que forman parte de la institución. La encuesta de clima tiene distintas áreas: relaciones interpersonales, liderazgo, remuneraciones. A partir de acá se recogen insumos para tomar decisiones de planificación anual. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infanto Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Supervisión y asesoramiento institucional

Supervisión y asesoría interna

La institución **pone a disposición de todos los encargados de proyectos y equipos correspondientes modelos técnicos**. Esto se considera una práctica valorable, por cuanto los encargados y sus equipos tienen una completa guía que de por sí constituye un documento que asesora y guía la intervención en cada ámbito.

Estos modelos son por tipo de proyecto. Es decir, existe un modelo técnico para las residencias infanto juveniles, por ejemplo. Estos modelos son distintos a los que ofrece el Sename, y se complementan entre sí, sin contradecir los lineamientos técnicos de la institucionalidad pública. De

hecho, en lo que respecta a programas del Sename, se establece expresamente en los modelos que los programas implementados por el Hogar se obligan a dar cumplimiento a las responsabilidades y compromisos de protección de derechos, según normas establecidas por el servicio.

Los modelos técnicos tienen fundamentos temáticos y consideraciones territoriales, se actualizan permanentemente y permiten a los nuevos trabajadores que se incorporan a los proyectos contar con información necesaria e institucionalizada respecto de lo que se espera de su labor en términos técnicos:

(El modelo técnico) incorpora desde aspectos metodológicos, protocolos, cómo entendemos la realidad, ahí está también lo que entendemos que tenemos que tener en cuenta en la intervención. Es un modelo bastante completo (...). Cada profesional que llega, que a lo mejor no tiene incorporado el enfoque de derechos o no tiene incorporada la forma de intervenir en una población en particular, puede leer el modelo técnico. Es una forma de inducción que es una forma de capacitación también, en que efectivamente uno va transmitiendo contenidos que están ahí integrados. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infanto Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Los modelos técnicos son una herramienta que permite estandarizar los servicios sociales que entrega el Hogar de Cristo, de modo que han permitido asegurar una provisión de servicios técnicos de similar calidad en las distintas líneas de trabajo a lo largo del territorio nacional. Esto vino a solucionar el problema inicial de las diferencias en las técnicas de intervención implementadas:

Como el Hogar de Cristo era tan grande, que territorialmente cada programa (proyecto) intervenía de la manera en que el jefe creía que era conveniente, entonces la idea fue darle coherencia y establecer ciertos estándares mínimos que tenían que tener los programas (proyectos) del Hogar de Cristo. Entonces, por ejemplo, en las residencias todos tenían que incorporar el enfoque de derechos, el enfoque de capacidades, el enfoque de género, el enfoque de necesidades especiales, también el tema de la espiritualidad. (C. Salas, Asesora de la Línea de Acción Infanto Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

En lo que respecta a las asesorías técnicas más cotidianas que se prestan desde las oficinas centrales del Hogar de Cristo, se considera una práctica adecuada que el encargado de asesorar las residencias sea un profesional que anteriormente tuvo a su cargo una residencia. Ciertamente, esto permite comprender las problemáticas con las que se enfrentan los jefes de proyecto y permite también entregar asesoría con conocimiento de causa:

El acompañamiento y la asesoría contienen elementos que ya vienen dados desde las bases del Sename, o de la experiencia, y de los modelos técnicos. En mi caso, por haber sido director de una residencia por largo tiempo. Entonces desde allí se componen los elementos que te permiten acompañar a los equipos, porque los nudos críticos son similares (...). No me ha tocado algún tema que no me haya tocado acompañar o vivir yo protagónicamente. A veces son temas más logísticos o domésticas, como algún problema

con el ingreso al SENAINFO. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infanto Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Dimensión Gestión de la información y del conocimiento

Sistema de información

Anteriormente se mencionó la serie de disposiciones que están a mano de los distintos funcionarios del Hogar de Cristo en sus distintas áreas, haciéndose hincapié en la plataforma digital para registrar los flujos de financieros de cada proyecto.

El soporte administrativo que pone a disposición la organización alcanza también otras disposiciones. Así, existe un **sistema de registro que comparten todos los proyectos de la institución** que permite contar con información de los procesos de intervención de los proyectos en las distintas líneas.

Tenemos todo un sistema de registro que es propio del Hogar de Cristo, que tiene que ver con diagnóstico, con la intervención, ir haciendo seguimiento de las personas que ingresan al Hogar en los distintos programas (proyectos). Este sistema funciona para todas líneas de Hogar de Cristo: calle, adulto mayor, mujer, educación. (C. Salas, Asesora de la Línea de Acción Infanto Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

2.2.4. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención

Dimensión Ciclo de Intervención

Planificación

Una práctica que resulta importante, y que no está consignada en las bases técnicas de las residencias para mayores con programa adosado (REM – PER), es la realización de un **plan de acción provisional para las niñas que ingresan** a la residencia.

En efecto, resulta relevante contar con acciones determinadas que permitan conducir inicialmente la atención a las personas que ingresan, puesto que, de acuerdo a las propias bases técnicas, el diseño del Plan de Intervención Individual (PII) puede extenderse incluso por un mes; y no corresponde que en el intertanto, una niña “espere” por las acciones iniciales que le permitan acercarse a una reparación de las vulneraciones de derecho sufridas.

Este plan de acción inicial no contempla acciones relacionadas específicamente a la vulneración sufrida por la niña, sino acciones más generales relativas a su inserción social, a su proyección educativa y a su salud, entre otras:

Hay un plan de acción inicial, antes de, porque obviamente la chica ingresa a la residencia y nosotros no podemos esperar hasta que se haga el diagnóstico, ósea, hay intervenciones que tienen que realizarse previo al diagnóstico, por ejemplo la línea de acción en el ámbito educativo, la línea de salud, entonces se elabora el plan de acción inicial. (C. Sáez, Directora Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016)

Diagnóstico

Resulta una práctica relevante, y además una forma de hacerse cargo de que una exigencia presente en las bases técnicas de los programas de residencias del Sename, que tiene que ver con realizar una **evaluación integral de los niños, niñas y adolescentes que reciben**. Una evaluación integral, tal como establecen las bases técnicas, **implican un conocimiento también de las familias de los niños y niñas**. Así, incorporar como una **práctica regular las visitas a las familias** resulta ser una forma responsable de hacerse cargo de esta exigencia.

Estas visitas permiten conocer a las familias en sus contextos regulares, conocer las condiciones tanto físicas como humanas de las casas donde las niñas eventualmente volverán, al restituirse sus derechos vulnerados.

Se hacen visitas domiciliarias también, porque se incorpora todo el contexto habitacional, del que proviene la niña o del cual se proyecta un egreso futuro, en qué condiciones está esa familia. (L. Irarrazabal, Asistente Social Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016).

Como se mencionó más arriba, el Hogar de Cristo cuenta entre sus acciones a nivel institucional con la buena práctica de proveer modelos técnicos y otros instrumentos estandarizados y, según el caso, diferenciados, puestos a disposición de los proyectos del Hogar en sus distintas líneas de atención. Una práctica que complementa de buena forma la anterior es la posibilidad de que los encargados de llevar a delante los proyectos y aplicar los instrumentos puedan, en virtud de un diseño flexible de los mismos, realizar las modificaciones pertinentes para su correcta aplicabilidad:

Originalmente el formato corresponde a la fundación. La fundación cuenta con un modelo técnico, con protocolos y anexos que son el formato de los documentos del plan de intervención y diagnóstico; también hay un instrumento inicial de recopilación de antecedentes sociales. Pero todos esos documentos nosotros hemos ido modificándolos (...). Hemos ido complementando un poquito los formatos y también los instrumentos de recolección de información. (C. Sáez, Directora Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016)

Monitoreo-Evaluación

Resulta relevante la forma en que en el desarrollo del proyecto se considera la opinión de los equipos de trato directo que, en el caso de la residencia Laura Vicuña de Antofagasta, son solamente mujeres. Si bien este tema será tratado con mayor detalle más adelante, en los elementos emergentes, por el momento se destaca la práctica de que **en el proceso de monitoreo y evaluación de los planes de intervención individual se trabaja en conjunto con las educadoras**, de manera participativa, haciéndolas parte de las decisiones, lo que permite ciertamente tener una visión más completa y detallada del avance de las niñas, además de propiciar un ambiente de trabajo colaborativo:

El tercer lunes de cada mes vemos los casos, las situaciones puntuales de las niñas. Participa todo el equipo. "¿Qué vamos a hacer con la conducta de tal o cual niña?". (La

dupla o la directora) nos preguntan cómo vemos a las niñas, o nos informan: "Sabe que esta niña llegó por tal o cual motivo". Las tías nos informan, adicionalmente, cómo están las niñas que están con acercamiento. Vemos el rendimiento escolar, para ver cómo una puede apoyar; nos informan la parte de salud. (P. Lobo, Educadora de trato directo Residencia Laura Vicuña, jueves 9 de junio de 2016)

Por otra parte, más arriba se mencionó en qué medida en el diagnóstico se incorporan visitas domiciliarias. El equipo de la residencia Laura Vicuña extiende esta práctica de visitas y contacto con las familias al proceso de intervención, de forma de monitorear los avances tanto de las familias como de las niñas.

Además, la residencia Laura Vicuña, siguiendo directrices institucionales, realiza un **monitoreo extendido en el tiempo, posterior al cierre de la intervención**. Esta práctica apunta a la sustentabilidad de los cambios logrados, en tanto que no puede pensarse que por el hecho de haber finalizado el plan de intervención la familia y la niña no requieren más cuidados y apoyos. El monitoreo tiene posterior es de carácter integral, como se aprecia en la siguiente cita:

Se evalúa a la referente con que se trabajó el egreso, si es que cumplió con los objetivos del plan de intervención y esto fundamentalmente es si es que cuenta con las competencias y las herramientas necesarias para abordar a la adolescente o a la niña. Además de eso, se evalúa el contexto familiar saludable para la niña, que no haya consumo ni factores de riesgo; el espacio físico, que esté en buenas condiciones estructurales la casa; y principalmente que la persona cuente con las habilidades necesarias para poder asumir los cuidados. (L. Irarrazabal, Asistente Social Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016)

Cierre de la Intervención

Si bien se trata de una acción sencilla, y que muchos otros proyectos pueden incorporar a su manera, es importante realizar un cierre simbólico que despidan de buena manera a aquellas niñas que egresan de la residencia. En este caso, resulta relevante nuevamente que se incorpore a la familia. Es una muestra de coherencia de las prácticas de intervención y del compromiso de hacerlas también usuarias del proyecto:

Del lado más simbólico, se efectúa un pequeño ritual y además es como una convivencia por así decirlo, donde se reúnen todas las niñas de la casa, el equipo técnico y se le hace una despedida, desde lo más significativo, además, lo que paso, lo que haya desarrollado la niña acá en residencia. Y no solamente con la niña, también con la familia. (L. Irarrazabal, Asistente Social Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016)

Dimensión Participación

Participación de Niños/as

Durante el proceso de intervención, las niñas son informadas y su opinión es tomada en cuenta. En este marco, **se incentiva su participación en las audiencias**. Esta participación es complementada por un proceso de acompañamiento general, en que se le informa y explica el significado y la titularidad de sus derechos:

Se le explica (a la niña) en todo momento cuáles son sus derechos, principalmente: que tiene derecho de ser oída por un juez o magistrado, por lo mismo incitamos e invitamos a que asistan a sus audiencias, para que puedan verbalizar sus deseos. (L. Irarrazabal, Asistente Social Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016)

En términos más cotidianos, también **algunas reglas de convivencia al interior de la residencia son formuladas o propuestas por las propias niñas**, de modo de fomentar la autonomía y la responsabilidad.

Hay ciertas normas que han surgido a partir de sus propias sugerencias. Por ejemplo, empezó el tema de los hurtos, que se da en las residencias: hay niñas que entran a otro dormitorio sin permiso. Entonces, a partir de lo que ellas mencionaron, quedó una regla general: está prohibido el ingreso de otras niñas a dormitorios que no le corresponden. (Nosotras) enfatizamos siempre que eso fue a partir de sus sugerencias. (C. Sáez, Directora Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016)

Por otra parte, en la implementación de los proyectos del Hogar de Cristo se utilizan una serie de documentos técnicos y otros a nivel institucional, como hemos mencionado más arriba. Uno de estos instrumentos tiene relación con **levantar información directamente de los usuarios de los proyectos**, para medir su satisfacción en torno al apoyo social que reciben:

Tenemos una encuesta de satisfacción de usuarios (...). Una vez al año les preguntamos qué tan satisfechos están con los programas (proyectos), en una encuesta que tiene distintas dimensiones: infraestructura, si son escuchados y tomados en consideración, etc. Eso nos va dando luces de cómo ir mejorando y priorizando aquellos programas (proyectos) que necesitan mayor apoyo. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Se trata de una encuesta de aplicación anual y contempla la toma de decisiones en virtud de sus resultados, lo cual le da sentido y valor al instrumento:

La encuesta de satisfacción de usuarios comenzó el 2011. Hemos podido tener una mirada de proceso, en las distintas áreas temáticas y los distintos programas (proyectos) para saber dónde hay que poner énfasis, dónde mejorar, qué tipo de programas (proyectos) hay que priorizar. Se hace en todas las líneas temáticas. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016)

Participación de Familias

Como se ha visto ya a lo largo de este informe, el proyecto tiende a permitir y facilitar **la participación de las familias**. En términos de la implementación regular del plan de intervención, se

realizan las adaptaciones necesarias para poder recibir a los apoderados, durante la implementación del plan; por ejemplo, no existen horarios estipulados de visita:

A lo mejor a diferencia de otros programas (proyectos), hemos tenido que adaptarnos a los apoderados, cuál es su disponibilidad de tiempo, por temas laborales o tal vez por disposición para poder tener avance. (C. Sáez, Directora Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016).

Entendemos que para la familia no es tan fácil faltar al trabajo o tomarse el tiempo para estar en una sesión de intervención de una hora. (L. Irarrazabal, Asistente Social Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016)

También durante el proceso de intervención, se procura informar de manera permanente a las familias del significado del proceso y sus etapas; de los avances de la niña; y de la preparación de la propia familia para asumir la responsabilidad de la protección de los derechos de la niña una vez que egrese:

Se le explica qué es lo que viene, si hay otro programa (proyecto) que va a intervenir, por ejemplo, presentarle este programa (proyecto) cuáles son las áreas que va a intervenir, para que la familia tenga más apertura al trabajo que viene. Acá no trabajamos solamente la vinculación con la niña o adolescente, sino que con el o la referente. (L. Irarrazabal, Asistente Social Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016).

2.2.5. Prácticas emergentes

Estructura organizacional

Resulta interesante la capacidad institucional del Hogar de Cristo para generar instancias en que se pueda compartir y transmitir de forma extensiva, participativa y orgánica los valores que inspiran el quehacer institucional, además de compartir conocimientos técnicos e información desde los territorios al nivel central.

Así, se identifica como una buena práctica la disposición de **instancias locales que permiten aglutinar equipos de gran tamaño y largamente distribuidos en el territorio**:

El Hogar de Cristo tiene un director social y un director de operaciones sociales en Santiago y eso tiene una bajada territorial: hay representantes por zona (zona austral, sur, centro y norte). Tienen a su vez directores ejecutivos, entonces, esa bajada desde lo centralizado a lo descentralizado se hace de manera armoniosa. Además, tenemos hartas instancias de encuentros regionales; que a veces se hacen en Santiago, otras veces se hacen en regiones. Son instancias de capacitación, de planificación. Por ejemplo, el año pasado tuvimos encuentros regionales que se hicieron a nivel nacional, que se hicieron para revisar la estrategia que teníamos para el período entre el 2015 y el 2020. (C. Salas, Asesora de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo, viernes 3 de junio de 2016).

Participación de las educadoras de trato directo

Por último, y como dimensión emergente relativa al ámbito de la intervención, en la residencia Laura Vicuña la participación es una práctica extendida desde los usuarios, pasando por sus familias y también por las educadoras de trato directo. Su rol y conocimiento de la realidad de las niñas es tomado en cuenta y valorado en reuniones grupales y en la toma de decisiones,

Nosotros tenemos reuniones técnicas ampliadas, de todo el equipo, dos veces al mes. Entonces se realiza este análisis de caso, donde las monitoras tienen la posibilidad de realizar sus observaciones, a lo mejor hay elementos que les parezcan importantes de considerar en el proceso interventivo, y eso se va incorporando al Plan de intervención en la medida en que se evalúa favorable. (L. Irarrazabal, Asistente Social Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo, jueves 9 de junio de 2016)

En base a nuestra rutina nosotras la planteamos (nuestra opinión) a la dupla, y ellas la aprueban o no. En general se respeta mucho nuestra opinión. (P. Lobo, Educadora de trato directo Residencia Laura Vicuña, jueves 9 de junio de 2016)

2.3. Informe Residencia San Pedro Armengol de la Fundación San Pedro Armengol

2.3.1. Descripción de la línea de centros residenciales para mayores

La línea de Centros Residenciales de Protección para Mayores (RPM) atiende a niños, niñas y adolescentes de un mismo sexo de entre 6 años y 17 años. Se trata de niños, niñas o adolescentes gravemente vulnerados en sus derechos, que se encuentran privados de cuidados parentales por situaciones de negligencia o violencia, incluyendo a aquellos con necesidades especiales o capacidades diferentes. En el marco de los proyectos asociados a esta línea, se incluye como usuarios secundarios a la familia biológica o quienes asuman el rol protector para el proceso de reinserción familiar. Los proyectos pueden ser ejecutados por Corporaciones, Congregaciones, Fundaciones, Municipios, y ONGs, que, para ejecutar el programa se financian en el marco de la Ley 20.032.

El objetivo de estos proyectos es asegurar la reinserción familiar de los niños, niñas y adolescentes atendidos, contribuyendo a restituir el derecho a vivir en familia, mediante una atención residencial transitoria. Para la implementación, se contempla un enfoque territorial, que asegure la accesibilidad y conectividad de la residencia, y la vinculación con la oferta territorial para niños, niñas y adolescentes. Adicionalmente, los proyectos deben considerar una atención que asegure las condiciones adecuadas para la vida de los residentes, y también atención biopsicosocial, con foco en el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes.

2.3.2. Contexto institucional

Institución

La Fundación San Pedro Armengol fue creada por la Orden de la Merced mediante Decreto Canónico en Septiembre de 1999 (fecha a partir de la cual se constituye como persona jurídica canónica). El objeto de la Fundación es realizar la misión redentora en que está inspirada la Orden de la Merced, entre los menores y jóvenes. Para el cumplimiento de este propósito la Fundación, entre otras acciones, crea y mantiene las residencias San Pedro Armengol.

La institución dispone que en cada una de las residencias financiadas mediante la Ley 20.032 se trabaje un equipo técnico multiprofesional, apoyando al resto de los funcionarios. Se utiliza una metodología general de intervención centrada en los ejes: (1) niño, niña o joven; (2) familia y (3) comunidad; cumpliendo de esta forma con los requisitos y directrices que contemplan las normas técnicas de funcionamiento e intervención para Centros de Protección propuestos por el Sename. La Fundación gestiona tres residencias. La primera de ellas se ubica en la avenida El Salto, comuna de Recoleta, Santiago; y las dos restantes (masculino y femenino) en la ciudad de Victoria, novena región.

Como se ha indicado, la residencia San Pedro Armengol de Recoleta depende institucionalmente de la Fundación del mismo nombre. Ahora bien, la residencia es dirigida con independencia por parte de su directora, que tiene una relación basada en la confianza con la mencionada institución. En este sentido, la directora de la residencia es el soporte institucional de las prácticas que se generan

al interior de la residencia, de modo que, en rigor, las buenas prácticas a nivel institucional no están propiamente “institucionalizadas”. De cualquier modo, existen algunas experiencias que vale la pena subrayar, relacionadas con la gestión de personas. Estas prácticas fueron levantadas en la primera visita, que se realizó el miércoles 18 de mayo. En esa oportunidad se realizó una entrevista con la directora Viviana Contreras.

Proyecto

En el proyecto residencial San Pedro Armengol se da protección integral a niños y adolescentes (es una residencia masculina), que tienen, en este caso, entre 7 a 17 años. Las plazas disponibles para niños y adolescentes es de 20 (fue reducido desde 40 hace algunos años).

La residencia se encuentra en la comuna de Recoleta, en la Región Metropolitana. Se emplaza en un terreno amplio, con espacios para el juego al aire libre y una multi cancha de cemento. En el terreno existen dos edificios, uno de los cuales está en desuso, desde que se redujo el número de niños a la mitad. La casa es amplia, con distintos espacios comunes puestos a disposición de los niños.

La residencia cuenta con la directora y una dupla compuesta por una trabajadora social y un psicólogo. Trabajan 6 educadores de trato directo (3 hombres y 3 mujeres); dos cocineras, un auxiliar de lavandería y un auxiliar de aseo.

Se realizaron tres visitas a la residencia, realizándose una entrevista por visita. En la visita segunda y tercera se trataron las temáticas relacionadas con la intervención. La segunda visita se realizó el día jueves 26 de mayo y se entrevistó a la trabajadora social e integrante de la dupla, Francisca Requena, en conjunto con la directora. Finalmente, se realizó una entrevista a uno de los educadores de trato directo, Patricio Calderón, en la cual también participó la directora. Esta última entrevista se realizó el martes 31 de mayo.

2.3.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional

Dimensión Gestión de personas

Prácticas de Reclutamiento

En instituciones más bien pequeñas, donde los programas muchas veces no tienen el soporte necesario, la gestión del voluntariado puede tornarse una práctica que alivie la carga de trabajo de los equipos. En este ámbito, la residencia San Pedro Armengol realiza una **permanente gestión para conseguir que voluntarios y practicantes** de carreras como trabajo social o psicología trabajen por periodos de cerca de tres meses, sin remuneración, en el proyecto. Los voluntarios se dedican a labores como ambientar los espacios de uso común, pintar salas, arreglar la biblioteca, entre otros.

La gestión de estudiantes en prácticas destaca porque es una práctica sostenible, en la medida en que se basa en convenios institucionales, gestionados por la directora de la residencia, que aseguran cierta estabilidad en la recurrencia en que llegan los voluntarios, cada año, a apoyar la

labor de los equipos. Las tareas que estos jóvenes asumen son de cuidado de los espacios, apoyo a las duplas, realización de talleres para los niños y jóvenes, entre otras.

Lo que nosotros utilizamos harto son los alumnos en práctica. Son un aporte. Tienen distintas miradas de nuestro trabajo, de los niños, del trabajo grupal. Tenemos convenio con el INACAP, que hace bastantes años nos envían trabajadores sociales en práctica. Y desde este año con la Universidad de las Américas (...). Para nosotros es ahorro de tiempo y ellos vienen con una mirada nueva. (V. Contreras, Directora residencia, 18 de mayo)

Clima Laboral y Auto y Mutuo Cuidado

También en la dimensión de gestión de personas, se destaca al interior de la residencia un buen clima laboral y una cultura participativa y dialogante dentro de los equipos de trabajo. En concreto, se dan **instancias regulares en que los educadores de trato directo y otros funcionarios pueden expresar sus inquietudes, dudas o problemas**. Esto ayuda a mejorar considerablemente las relaciones interpersonales dentro del proyecto. Esta cultura de la residencia, como veremos, también se ve reflejada en el resto de las relaciones que ocurren en el marco del proyecto:

En la reunión mensual los equipos y educadores se expresan. De repente llegan con quejas colectivas. Ellos tienen la instancia de conversar y retroalimentarnos. La otra es la instancia individual. Por ejemplo, los tíos llegan acá y manifiestan su descontento y su opinión. Nos estamos siempre retroalimentando. También, si yo veo algo de un tío que no me gusta, yo lo llamo y retroalimento. Una cosa que nos ha favorecido es tener buena comunicación. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

La cultura participativa, en cualquier caso, responde sobre todo al tipo de liderazgo ejercido por la directora, de modo que su sostenibilidad en términos de consolidarse como un sello institucional es en cierta medida frágil.

2.3.4. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención

Dimensión Ciclo de Intervención

Diagnóstico

El ciclo de intervención comienza con el diagnóstico, y en este caso desde la residencia **se hace uso, cuidando de no sobre diagnosticar, de múltiples herramientas**, lo cual da cuenta de un interés de los equipos de la residencia por dar con un diagnóstico completo de la realidad y de su familia. Debe notarse que estos instrumentos apuntan en general a rescatar una mirada ecológica del niño; en particular, se asume que el diagnóstico debe realizarse también sobre la familia del niño, en la medida en que esta afecta su comportamiento y sus posibilidades de mejora:

Aplicamos la NCFAS, que es una evaluación de habilidades parentales inicial. Visitas domiciliarias también se incluyen en el diagnóstico. Hacemos un genograma. Hacemos también un ecomapa, para ver la relación del grupo familiar con las redes, y del niño con las redes, porque así uno también va identificando que el niño iba al consultorio o tenía

confianza con esta profesora, etc. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Los instrumentos son **complementados con informes derivados de otras instituciones**, y con participación de las familias de los niños y de ellos mismos. La revisión de otros informes es una forma de no aumentar innecesariamente las actividades destinadas a diagnosticar a los niños y adolescentes.

Vemos otros informes. Los otros informes que vienen de instituciones anteriores sirven harto, porque ellos ya han hecho un despeje, entonces tienen la red familiar. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Como se mencionó, la **participación de los niños y sus familias** en la elaboración de los diagnósticos cumple también un rol importante. En primer lugar, se los mantiene informados de los pasos y actividades asociados al diagnóstico:

Mantenemos informados tanto al niño como a la familia que esté presente. Entonces, por ejemplo, les decimos “de aquí a un mes vamos a estar enfocados al tema del diagnóstico, entonces lo más probable es que yo les esté pidiendo información, voy a entrevistar a su mamá, a su abuela, voy visitar consultorios, psicólogos.” (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

La incorporación de los padres u otros referentes familiares en el proceso es una práctica recurrente y adecuada en el marco del proyecto, puesto que serán estas propias personas las que asumirán el cuidado de los niños, de modo que su presencia en el proceso de restitución permite un paulatino reconocimiento de las vulneraciones sufridas y de las necesidades de sus hijos.

Cabe notar que en el marco del proyecto los referentes familiares son comprendidos en forma amplia, es decir, se considera a la familia en términos extendidos (y no solo al padre o la madre) como posibles referentes que se proyecten como las personas que reciban al niño o adolescente una vez que egrese. Esta consideración permite ampliar las perspectivas familiares de los niños sin limitarla a los progenitores:

Se entiende que la última medida es que un niño ingrese a una residencia. Ocurrió una vulneración, el niño tiene que ser separado de su núcleo familiar, pero ¿qué pasa con el entorno? Muchas veces el tribunal o algunas instituciones estiman que el niño no puede estar con la mamá y los manda a una residencia, siendo que si hay gente atrás, hay otros que pueden hacerse cargo del niño mientras, por ejemplo, un programa atiende a la mamá. Entonces mi primera intervención es el despeje familiar, la vinculación con la red extensa. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Una práctica importante en el proceso de despeje del referente familiar es la consulta y trabajo permanente con el niño. En este sentido, es él quien puede ayudar a la identificación de la persona que esté en condiciones de acompañarlo, puesto que él tiene la experiencia de primera mano respecto de las distintas situaciones que viven sus familiares:

Empiezo uno por uno. Hablo con el niño y le digo: “¿Conoces al tío Mario? ¿Y tu abuelita, la señora Marta?” Si el niño me dijo que su abuela tenía un problema con el alcohol, voy a ir con esa precaución (...). Es súper importante la opinión, porque ellos fueron los que vivieron la situación de vulneración, yo no la viví, entonces ellos saben más o menos cuáles son las relaciones familiares, más o menos qué pasa con la familia. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Buscamos con todo lo que hacemos que los niños también sean parte de su proceso de intervención. Por ejemplo, si nos dicen: "Tía, es que yo no quiero vincularme con mi abuela, quiero vincularme con mi tía", entonces por ahí hasta los mismos niños van dando directrices. (V. Contreras, Directora residencia, 26 de mayo)

Plan de Intervención

También en el caso de la implementación del plan de intervención individual, se repiten estas instancias informativas de información permanentes con los niños y adolescentes y sus referentes familiares, ya “despejados”.

Posteriormente a ese diagnóstico, yo hablo con el niño y la familia y les explico que ahora viene el plan de intervención, y que más o menos los objetivos para poder revertir esta situación de vulneración son estos. Yo siempre le digo a los niños que menos de 6 meses no, porque ellos piensan que yo voy a hacer un objetivo y voy a solucionarles la vida y van a estar dos meses y se van a ir con su mamá de nuevo o su papá. Entonces yo siempre le digo a la familia, a los niños, que menos de 6 meses, no. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

También se solicita la opinión de los niños y adolescentes y sus referentes, lo que implica un nivel mayor de consideración de su persona en comparación con el nivel meramente “informativo”. Se les pide a ellos **que manifiesten aquellas áreas en las que necesitan mayor apoyo**. Esta apertura con los niños es considerada por la trabajadora social del proyecto como una estrategia efectiva para la generación vínculos entre los equipos y los niños y adolescentes:

Una de las estrategias que utilizamos para el plan de intervención es conversarlo con los niños y con los apoderados (...) Es bueno escucharlos a ellos para ver en qué los podemos ayudar; o en qué creen ellos que nosotros podemos ayudar a sus familias para que esto se revierta (...). Ellos van planteando sus ideas, van planteando sus inquietudes y uno ahí va armando el plan de intervención, además de conversarlo con el equipo, que en este caso es el psicólogo, la directora y yo. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Monitoreo-Evaluación

En la residencia San Pedro Armengol de Recoleta las prácticas más interesantes en torno al monitoreo y la evaluación tienen que ver con el monitoreo post egreso de la residencia. En efecto, el proceso de trabajar con los padres o referentes familiares se mantiene una vez que el niño o adolescente egresa de la residencia. Cuando el niño vuelve con su familia, se le informan a la familia

sus responsabilidades y etapas en esta parte del proceso. Por ejemplo, se explica a las familias que no porque el niño egrese ellos asumen la total responsabilidad del cuidado del niño, puesto que éste y su familia siguen en un proceso de observación y monitoreo de su situación:

Posteriormente cuando se hace el egreso, informar bien, entregar el acta de egreso para que ellos la tengan. Explicarles, si el niño queda con algún programa, qué función van a tener, y cuáles van a hacer sus responsabilidades hasta que el niño cumpla 18 años. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Una de las prácticas utilizadas en el marco del proyecto para establecer un monitoreo post intervención es la mantención del niño o adolescente en un programa de la red de infancia, y la comunicación con la organización que se mantenga trabajando con el niño o adolescente. Particularmente, se menciona la comunicación con la escuela:

Tratamos siempre de pedir el egreso pero con visualización de otro programa. Por ejemplo, del colegio. Se otorga el egreso pero considerando que el niño pasa la mayor parte del tiempo dentro del establecimiento educacional, y se notifica a la escuela a modo de que si pesquisan alguna situación de vulneración de derechos, informen al tribunal. Entonces, al colegio le llega una notificación de que el niño fue egresado con tal persona, pero que ellos tienen la obligación de que, si pesquisan alguna vulneración, deben informar (...). No es muy difícil pesquisarse si el niño no llega con las tareas o si llega en estado higiénico desfavorable, o no sé, si llega con un moretón. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Resultados de la Intervención

Una práctica incipiente pero importante del proyecto (y que eventual y progresivamente deben asumir los proyectos de restitución de derechos de los niños, niñas y adolescentes en nuestro país) es, precisamente, el **diseño y monitoreo de indicadores de restitución de derechos**. El desarrollo de estos indicadores ha sido empujado por la Unidad de Aseguramiento de la Calidad de las Residencias de Protección del Ministerio de Justicia (ASCAR), y el proyecto ha tenido la oportunidad de avanzar en estos indicadores gracias al trabajo con dicha unidad:

Tenemos un plan de intervención que lo hemos estado utilizando el último año que tiene que ver con los aportes que nos dio ASCAR, que tiene indicadores concretos. Por ejemplo, nosotros restituir el derecho de vivir en familia lo traducimos en el despeje familiar, en contactar a la familia y en sostener un diagnóstico de la familia. Esas tres acciones concretas a nosotros nos van indicando que sí estamos avanzando en la intervención. Nos resulta práctico porque objetivamos un poco la intervención. (V. Contreras, Directora residencia, 26 de mayo)

Dimensión Participación

Participación de Niños/as

La **constante conversación** con los niños y adolescentes de la residencia es, como se mencionó anteriormente, una de las condiciones básicas para la participación. Además, genera vínculos y confianza entre ellos y los equipos, y permite a los niños y adolescentes entender sus procesos y planes de trabajo:

Cuando un niño se porta mal en la escuela, con la directora hablamos con ellos: “te acuerdas cuando nosotros conversamos y te dije que yo iba a hacer tu apoderada, aquí estoy, yo tengo que ser tu apoderada, porque está escrito, porque estoy dispuesta a eso”. Entonces ahí los niños se dan cuenta que uno al menos está trabajando y que está involucrada para que esto se revierta. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

No saben qué pasa, no saben por qué tienen que ir al psiquiatra, por qué tienen que ir al psicólogo, por qué tienen que ir al dentista, por qué tienen que ir al PMR. Entonces es bueno explicarle a los chiquillos él por qué. “Mira, vas a ir al psiquiatra porque has tenido problemas, porque has tenido descontrol de impulsos, y esas conductas no son buenas para ti, porque te enojas, nos agredes. Una psiquiatra, que te va a evaluar, te va a entender y quizás necesites algún tipo de medicamento que te ayude a controlarte.” (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Uno siempre está presente, uno no los suelta. Ayer mismo tuvimos un problema con un niño que no quiere nada, no quiere estudiar, no quiere ir al psiquiatra y yo le dije: “Sorry Manuel, te pido disculpas, pero mi pega es ayudarte. Yo no te voy a soltar, si no te quieres quedar en esta escuela, te cambio a la otra escuela, si te echan de la otra y así voy a seguir, pero no te voy a dejar sin escuela, no te voy a dejar sin psiquiatra, no te voy a soltar”. Y eso los chiquillos igual lo perciben. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Los equipos del proyecto San Pedro Armengol **contemplan estrategias diferenciadas para que los niños y adolescentes de distintas edades puedan participar**, ser informados y ser oídos en el proceso de intervención:

Con el chiquitito de 7 no puedo ser tan metodológica ni tan técnica al hablarle, entonces no le puedo decir vamos a hacer actividades, porque para él es jugar, entonces lo que yo le digo es “yo voy a tener que trabajar, yo voy a tener que salir, voy a tener que ir a visitar a tu abuelita, voy a tener que ir a tu colegio”, entonces ahí como que entiende. No es lo mismo decirle a un niño de 14 decirle “yo te voy a tener que incorporar al sistema educacional”, porque él lo entiende. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Participación de Familias

El contacto con las familias es constante y permanente y, de acuerdo a las entrevistas realizadas, los equipos realizan esfuerzos por mantenerse cerca. La participación de las familias en el proceso de intervención es indispensable para comenzar a proyectar el restablecimiento del derecho. Además, esto da cuenta de que **el proyecto toma en cuenta las disposiciones de las bases técnicas de esta línea programática, en tanto que las familias son también usuarias del proyecto:**

Si uno suelta a la familia, la familia desaparece (...). La familia puede ser súper penca, pero al final tienes que hacer dos juegos ahí: intervenir a la familia para que cambie conductas e intervenir al niño para que desarrolle recursos protectores también, entonces yo creo que ese hemos hecho ese juego en este tiempo. (V. Contreras, Directora residencia, 26 de mayo)

Uno de los desafíos que asume el equipo es, en efecto, la labor de **re educar a las familias**. Los equipos de la residencia entienden que si bien estos familiares en muchos casos han sido responsables de la vulneración de los derechos de los niños, esto puede deberse a que cuentan con niveles socio educativos muy bajos. En este sentido, se asume la labor de no trabajar con una mirada castigadora con los apoderados, sino colaborativa y educativa en la perspectiva de derechos del niño, sobre todo considerando que eventualmente asumirán el cuidado de estos niños:

(Intentamos otorgar) una socio educación, porque a veces son padres o familiares súper limitados en cuanto a conocimiento, entonces culturalmente creen que pegarle al niño es súper permitido. Por ejemplo, creen que bañar a un niño de 13 años es permitido porque antiguamente se bañaban todos juntos, o salir de noche y dejar al niño de 9 años en la casa. Ellos no ven el problema, entonces socio educarlos de que eso no es permitido, que hay derechos del niño, que hay vulneraciones de derecho que son penadas. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

En este sentido, se construye una **relación colaborativa con las familias, las cuales tienen las puertas de la residencia abiertas todo el tiempo**. Los equipos estiman que la ventaja del proyecto es que se atiende siempre a las familias, cuando éstas lo requieren, para generar confianza y traspasar información:

Lo que funciona con la familia cuando llega el niño acá, es hacer una alianza de confianza, decirle: “mire, yo sé que usted cometió errores como mamá, que no todo ha funcionado bien en su vida. Yo espero que en algún momento podamos trabajar juntas” (...). Construir la intervención con la familia es lo que te resulta. (V. Contreras, Directora residencia, 26 de mayo)

Yo lo converso con ellos, yo no soy tajante. Por ejemplo le pido a una mamá que me diga qué día y a qué hora puede (reunirse). Lo vamos conversando con ellos, no puedo separar al niño de su familia abruptamente, tengo que ser flexible. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Dimensión Enfoques transversales

Dentro de los enfoques transversales para guiar la intervención, en la residencia San Pedro Armengol destaca el enfoque de género. Una de las medidas que toma el proyecto es que las duplas de trato directo estén compuestas por un hombre y una mujer. Más que un intento por generar una imagen materna y una imagen paterna a los niños, se trata de **generar instancias de contacto con ambos géneros, de forma de que tengan la oportunidad de mejorar el trato, particularmente a las mujeres.**

Existe una conciencia generalizada de parte de todo el equipo de la importancia de resignificar el rol de la mujer, que, de acuerdo a los propios equipos, son menospreciadas por los niños adolescentes.

Uno de nuestros propósitos es que el niño respete a la niña. Entonces trabajamos hartito el tema de que los niños valoren a la figura femenina, en el sentido de que ellos vienen con la figura femenina súper deteriorada (...). Uno se da cuenta que de que, en Chile, puede haber un papá y una mamá: te pueden abandonar los dos, pero la mujer tiene la culpa. (V. Contreras, Directora residencia, 26 de mayo)

En esta misma línea, el equipo del programa aboga por ubicar a los niños en colegios mixtos:

Aquí en el contexto hogar, cuesta el respeto hacia la mujer, hacia el hombre no, porque habla más fuerte, tiene más fuerza, porque impone más autoridad. Entonces en ese sentido nosotros consideramos importante revalorizar esta figura, tanto a nivel de relaciones verticales, horizontales, porque también los niños tenían muchos conflictos con las compañeras. Una de nuestras líneas de trabajo ha sido siempre que los niños estén insertos en un colegio mixto, para que tengan relación. (V. Contreras, Directora residencia, 26 de mayo).

Dimensión Gestión intersectorial

En lo que concierne a la gestión intersectorial, la residencia San Pedro Armengol se destaca por la fluida y estrecha relación que tiene con el sistema educacional. La primera acción que tuvo que llevar adelante el equipo del proyecto tuvo que ver con la **sensibilización y el derribamiento de prejuicios en los establecimientos escolares de la comuna.** Esta sensibilización se ha hecho básicamente acercándose a los equipos de los establecimientos, explicándoles las realidades y necesidades de los niños y entregando algunas recomendaciones para su trato y proceso educativo:

A nosotros nos costó llegar aquí a la comuna (...). De repente llegamos con 60 niños, algunos venían maleados. Entonces a nivel del vecindario tuvimos muchos conflictos, y nos costó un poco llegar a los colegios también, porque los colegios no estaban acostumbrados a trabajar con nuestros niños. Pero con el tiempo nosotros hemos hecho campañas de sensibilización con los profesores y colegios. Por ejemplo, la mayoría de los años hemos tenido reuniones de trabajo con los colegios donde tenemos más niños y les explicamos cuáles son nuestros niños, cuáles son sus perfiles, cuáles son algunos *tips* para su intervención también. Entonces al final hemos creado conciencia en los colegios, pero al principio costó hartito. (V. Contreras, Directora residencia, 26 de mayo)

Otra de las acciones que demuestran una preocupación por los niños y adolescentes de la residencia es la **búsqueda de un establecimiento educacional adecuado a cada perfil**, en la medida de lo posible. Actualmente, los niños están repartidos en 8 escuelas de la comuna de Recoleta:

Los niños que necesitan más contención están en el cerro, que es el colegio Roosevelt, porque allá los contienen un montón. La directora es súper pro hogar, los profesores están súper involucrados con los niños. O, por ejemplo, tenemos a este niño que tiene problemas de coeficiente intelectual y hay que potenciarlo, viene con mucho retraso pedagógico, entonces escuela especial. O este hermano con este hermano no pueden estar en el mismo colegio, porque compiten, por las notas y por todo, entonces un hermano por aquí otro por allá. (V. Contreras, Directora residencia, 26 de mayo)

En esta línea, se considera la adaptación y la opinión de los propios niños para evaluar la adecuación del establecimiento a sus necesidades:

Nosotros nunca cambiamos de colegio, el colegio nos sugiere el cambio, no es una cosa de “te vamos a cambiar de colegio porque queremos no más”. De repente hay niños que nos han pedido cambio de colegio y les decimos “ya te vamos a cambiar, te vamos a buscar un colegio, le buscamos un colegio y lo cambiamos.” Pero por lo general cuando cambiamos niños es porque el colegio sugiere el cambio. (V. Contreras, Directora residencia, 26 de mayo)

Adicionalmente, la relación con las escuelas es estrecha parte del equipo. Por ejemplo, **las visitan de forma recurrente**, de modo que los niños y adolescentes de la residencia sientan que existe una preocupación y un acompañamiento desde la residencia en su proceso educativo.

(Los educadores) se va a dar una vuelta a la escuela, o a veces nosotras mismas. Vamos, y entramos y empezamos a mirar. O vamos a la escuela especial a dejar medicamento y aprovechamos de mirar a los chiquillos. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Dimensión Gestión de la Información

Por último, una medida sencilla, pero práctica y efectiva para el resguardo de la información, es que de acuerdo a las disposiciones del equipo, la **información nunca circula por internet**, en ningún formato. Así, por ejemplo, las personas de la red que solicitan revisar algún informe son invitados a revisar el informe presencialmente, sin la posibilidad de llevarse copias ni de acceder a una versión digital del mismo:

Los documentos (por ejemplo, una evaluación psiquiátrica de la mamá) no van a circular por internet, ni de correo en correo, ni por whatsapp. No, si tú quieres el informe yo no tengo ni un problema, yo lo tengo impreso, ven o yo voy y lo leemos y lo analizamos y yo me lo traigo, por un tema de resguardo, porque uno no sabe. (F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

2.4. Informe PPF – Programa de Prevención Focalizada Renca de Fundación Crea Equidad

2.4.1. Descripción de la línea Programa de Prevención Focalizada

El Programa de Prevención Focalizada (PPF) está dirigido a niños, niñas y adolescentes entre 0 y 18 años, víctimas de vulneraciones asociadas al entorno familiar, pero que no son constitutivas de delito, tales como maltrato leve, psicológico, testigo de VIF, entre otras. Las principales vías de ingreso son por derivaciones de actores locales, demanda espontánea y vía tribunales de familia.

Tiene por objetivo “Fortalecer las competencias de cuidado y crianza de familias y/o adultos significativos de los niños, niñas, adolescentes, de manera de restituirle a estos últimos, los derechos vulnerados, asociados a mediana complejidad (como las ya mencionadas), evitando su cronificación (Sename, 2015). Esto, a través del fortalecimiento de los recursos personales de los niños y niñas (cognitivo, emocional y conductual), de las habilidades de las familias u otros adultos responsables, y promoviendo la incorporación de co-garantes de los derechos de la niñez, como actores de la red local y comunitaria, que faciliten la sustentabilidad de los cambios.

Desde un enfoque sistémico, de resiliencia y de parentalidad positiva, se propone restituir los derechos vulnerados, a través de un trabajo intensivo con el niño/a y su familia, en un período máximo de 18 meses. Sus etapas de intervención son similares a las de otros programas de protección de derechos, como la acogida/ingreso/encuadre; análisis situacional del niño/a y su familia; co-construcción y co-ejecución del PII, evaluación de proceso y evaluación de resultado y cierre.

2.4.2. Contexto Institucional

Institucional

La Fundación Crea Equidad, cuenta con dos años de funcionamiento y se origina a partir del encuentro entre cinco profesionales cuyos intereses y experiencias complementarias lograron vincularse para la realización de este proyecto común.

Estos intereses se refieren a la investigación científica; intervención social; gestión del conocimiento y la innovación tecnológica; el diseño e implementación de políticas públicas, y el derecho.

Cada una de estas experiencias, es sostenida por un representante de la Fundación Crea Equidad, según sus especialidades temáticas.

Su Misión es “Contribuir a reconocer la investigación, las ciencias, la educación, el urbanismo y las artes como expresiones humanas que aportan a la creación de equidad y a la construcción de una sociedad que valora los derechos humanos, el principio de igualdad, la diversidad y la autonomía de las personas”.

Su Visión es “lograr que la investigación, las ciencias, la educación, el urbanismo y las artes sean un aporte a la creación de equidad de nuestra sociedad fortaleciendo las relaciones interpersonales,

familiares, vecinales, del país y la región. Articulando relaciones armónicas, responsables, socialmente constructivas en las comunidades y sus organizaciones, con el sector público y el privado, sean nacionales, regionales o internacionales”.

Para recabar información respecto del ámbito institucional se realizó una entrevista con un Director de la Fundación, Roberto Celedón, realizada el día miércoles 18 de mayo de 2016, en las dependencias de la Fundación, ubicada en Quinta Normal.

Proyecto

El proyecto de Prevención Focalizada, PPF Renca, inició su funcionamiento en noviembre del año 2015 en la comuna de Renca, en dependencias de la Casa de la Mujer de Huamachuco, que es una organización comunitaria validada y consolidada desde los años 70 en dicho territorio. Su radio de acción es comunal, sin embargo, la mayoría de los casos viene derivados de la población desde donde se encuentran ubicados, así como también desde tribunales de familia. Actualmente dispone de 80 plazas o cupos para atender de manera simultánea

Para el levantamiento de información en el ámbito de la intervención se visitó el PPF Renca, en la comuna de Renca. Las visitas se realizaron durante las mañanas de los días jueves 26 de mayo y viernes 1 de junio de 2016. Se llevaron a cabo dos entrevistas grupales: la primera con la directora actual Alba, la directora interina Patricia Clavero y con una psicóloga integrante del equipo, quién realizó funciones de dirección, Camila; la segunda con el equipo técnico del PPF, específicamente con Mariadna, profesora, Mercedes, educadora, Camila, psicóloga y Alba, trabajadora social.

Junto con ello, se realizaron dos grupos focales, uno, con adultas (tres madres) y otro con cinco niños y niñas de entre 4 y 10 años de edad. Todos sujetos de intervención del proyecto. Se llevaron a cabo por separado y de manera paralela, en la tarde del día 26 de julio de 2016.

2.4.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional

Dimensión Planificación institucional

Perspectiva de derechos:

El enfoque de derechos humanos es considerado de manera transversal por parte de Crea Equidad, lo que se traduce en sus principios institucionales, en la conformación y condiciones laborales de los equipos, tanto directivos como de intervención, y en el trabajo que desarrollan con niños, niñas y adolescentes. Esto implica superar la visión teórica y discursiva, para llegar a su operacionalización en prácticas concretas.

El derecho siempre se tiene que mirar, no en esto que se transforma en un lugar común, ni en un discurso facilista...(sino en) cómo yo transformo eso en los equipos de trabajo y en las condiciones laborales para ejercer el trabajo, no sólo en relación al trabajo, sino en el trabajo (...) importaba también los trabajadores, que puedan cumplir con ciertas

condiciones laborales, que tengan ciertas garantías, contrato indefinido. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Nosotros nos ponemos más desde la perspectiva de los derechos humanos en general y esto se articula con los derechos de los niños y niñas. Nosotros vinculamos a las personas con el contexto (...) es partir desde su historia y desde su vivencia, qué experiencia tuviste tú en vulneración de derechos (...) porque desde allí nacen las dificultades para aceptar que el otro tenga derechos y tenga opinión, y tenga su mirada para incluirlo, o me abro a ser influido por un niño. Uno se tiene que abrir al otro. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

El ponerle este tinte de derechos humanos, son los derechos que se vulneran en forma permanente, una vez que las personas son conscientes de sus derechos se generan cambios interesantes. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

La noción de derechos, también es identificada por los niños y niñas participantes del grupo focal (sujetos de intervención), ya que al pedirles que dibujaran lo que más les gustaba hacer en el proyecto, algunos dibujaron y aludieron a los derechos de los niños y niñas.

Se trata de los derechos, tenemos varios derecho a ser feliz, a la libertad, a jugar, tengo a derecho a que no hagan bullying y al amor de nuestros padres. También tenemos derechos a que no nos discriminen por nuestro color, religión, etc. Los adultos también tienen derechos. Todos los países tienen derechos. Derecho a educarme. (Grupo de niños y niñas sujetos de intervención, 26 de julio de 2016)

Esta mirada se traduce en otras **prácticas institucionales ligadas a la participación de los equipos** en la organización y sus definiciones como la selección de personas, la toma de decisiones en torno a procesos de intervención, así como en el compartir y transparentar la información técnica y financiera.

Cuando se hacían estos procesos estaba el equipo (refiriéndose a la configuración de equipos y selección de profesionales). En otras partes, esto está circunscrito en el director, o en personas de mucha confianza, y aquí se abre a todo el equipo. (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016)

Esto implica, por ejemplo, que al momento de contratar profesionales, se reúne el director ejecutivo con el coordinador/a del proyecto y profesionales del mismo equipo, para tomar en conjunto estas decisiones, valorando no sólo aspectos técnicos, sino habilidades interpersonales y de compatibilidades entre las personas de un mismo equipo.

Lo anterior es posible dada la estructura organizacional que ha tendido a ser de carácter más horizontal.

Algo importante en el equipo ha sido esta idea de democratizar las cosas y que yo valoro y creo que todos valoramos es poder tener contacto directo con Roberto (director ejecutivo)...al menos la experiencia mía ha sido que uno tiene que hablar con 150.000

personas antes, pero aquí ha sido diferente, nosotros tomamos la decisión como discutiendo, conversándola. (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016)

Yo soy bastante transparente, yo tiendo a transparentar los recursos, estoy haciendo esto, estoy esperando esto, no tengo todos los recursos para esto, pero vamos a invertir, pensando en PPF en particular, estos proyectos tienen esta plata, es un desafío, nuestra institución se llama Crea Equidad. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Yo creo que el estilo del equipo, tiene mucho que ver con el estilo del Roberto, y aunque no esté todos los días puesto en este lugar, él tiene un estilo que deja claro de principio, que es qué lo que se busca y como quería que te sientas tú...el Roberto les plantea siempre si quieren estudiar, si tienen un problema con la guagua, con tus papás, etc., lo conversamos y lo resolvemos en conjunto. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

No hay nadie que tenga todo el control ni tampoco toda la responsabilidad, que yo creo que es una práctica súper difícil, porque está radicado en nuestro país que existe una jerarquía que tiene el conocimiento y el poder y por lo tanto pueden usar esa información y los otros tienen que acatar y democratizar los espacios tiene que ver también con un proyecto que es más comunitario. (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016)

Esta disposición institucional también tiene manifestación en la intervención con familias, y **en mantener una mirada libre de prejuicios y estereotipos a la hora de intervenir** con ellas, así como mantener una actitud que facilite **una mirada sistémica y dinámica** de lo que en ese contexto ocurre.

Todos dicen que trabajan con familia, pero no lo hacen (...) hemos recibido derivaciones de otros programas en que los adultos nos han reportado que no eran integrados (...), las familias, se sienten criticadas, porque creen que el enfoque de derecho es pararse casi como el defensor del niño, y piensan que eso es el interés superior del niño, sin entender que es una relación, que la parentalidad se da en ciertas condiciones, para ejercerlo, es muy poco integrado. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Este proyecto marca mucho lo que dice el proyecto, los conceptos democráticos, de derecho, de género, de participación, eso, lo teórico que aparece bonito en el proyecto, lo llevan a la práctica con cosas muy concretas, como desatar un nudo. (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016)

La metáfora de desatar un nudo refiere a un ejercicio que realiza el equipo con las familias, para abordar los conflictos que pudiesen estarse presentando en sus dinámicas y formas de relacionarse. Consiste en que se dispone de una lana que tiene nudos, los cuales deben irse desatando a medida que se van abordando en el transcurso de una o varias sesiones de intervención.

Por otra parte, **el enfoque de género, lo entienden como parte del enfoque de derechos**, y señalan que este es uno de los sellos institucionales, porque los fundadores, vienen desarrollando, tanto desde lo académico/investigación, como desde la intervención psicosocial, este enfoque de género, principalmente asociado a las masculinidades.

Nuestro fuerte, era por un lado la intervención psicosocial que venía conmigo y el tema de género que veníamos trabajando desde la investigación. Este es uno de los sellos que queremos empezar a darle a nuestros proyectos. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Planificación institucional

Considerando que la Fundación Crea Equidad, es una organización nueva, su planificación ha respondido a motivaciones e intereses comunes de un grupo de personas que compartían sueños y principios, así como una visión en torno a la niñez y adolescencia.

Dentro de los aspectos que se detectaron como claves en este ámbito, se encuentra la **articulación entre la intervención psicosocial y la investigación o generación de conocimiento** en los temas de derechos de niñez. En función de este eje articulador, se buscaron oportunidades que pudiesen concretar ese sueño, a partir de dos vías, la gestión de recursos de investigación y de recursos para ejecutar proyectos de protección especializada de Sename.

Hay una planificación y el proyecto estaba armado desde el 2014 y el 2015 lo retocamos. Tenemos otras líneas de trabajo también, queremos hacer una cuestión internacional de capacitación con México, Bolivia, y hemos tenido un par de reuniones para desarrollar esta línea, gente del campo psicosocial. Una línea más de estudio, de formación y de intervención directa que son los proyectos mismos. Tú tienes más relato cuando tienes proyectos. El tema intervención-investigación fue nuestro sello. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Hay cosas que son ventanas de oportunidades de temas, nosotros siempre quisimos postular a proyectos Sename y combinarlos con investigación (...) El año pasado salió la investigación en género, desde la agencia de calidad. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Dentro de la planificación, también se abordan otros ámbitos a los que se les otorga relevancia de parte de la institución, como la **participación de los equipos en la definición de ciertos ámbitos institucionales**, por ejemplo, en la gestión de recursos, como la configuración de los equipos de trabajo o la generación de mecanismos que faciliten la sinergia o interrelación entre los diversos proyectos con los que cuenta la institución.

Compartimos con los directores de los programas el presupuesto, y cada uno se lo presenta al equipo de manera general y ahí hemos podido hacer algunas mejoras, por ejemplo, tenía 10.000 en autocuidado y lo subí a 50.000. Los proyectos se tienen que apoyar entre sí, pensando en PPF que es el proyecto más precario, entonces yo comparto cuánto tiene el proyecto. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

En planificación es que tomé una decisión de tener un equipo senior y un equipo recién titulado, un equipo que tuviera más experiencia. El equipo nuevo tiene motivación, pasión por lo que hace. Esta fórmula la estoy aplicando sólo en el PPF. En el PRM lo que hice fue

Buscar personas que tuvieran trayectoria pero que no estuvieran desgastados. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016).

Estamos generando las condiciones (...) tuvimos una visita desde México, vamos a buscar que los cuatro proyectos conversen entre sí, por ejemplo, que piensen el caso, nos interesa lo que puede decir el PRM al caso del PPF y viceversa. Y en eso José con Gladys empiecen a sistematizarlo, a levantar la información y la supervisión es esa. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Recursos financieros

Respecto de la gestión de recursos, se relevan al menos tres ámbitos centrales, el primero vinculado a la **gestión de un monto estable para la administración** central de la Fundación, que no sólo está ligado a gastos de funcionamiento mínimo (secretaría, contador, etc), sino también a la gestión de conocimiento; el segundo, vinculado a la **gestión de donaciones** para mejorar habitabilidad de los espacios de trabajo, o la consecución de materiales y el tercero relacionado con la **gestión de infraestructura** para el funcionamiento de los proyectos.

Recién presentamos el proyecto del 10% de administración central, para llevar un control presupuestario, desde una persona que pudiera hacerse cargo, y también de capacitación e investigar y producir conocimiento. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Me han donado, hasta ahora ha sido una empresa, para ofrecerme juguetes caros y lo hemos usado, porque hartó de la terapia, es juego, y también en la sala de espera y hemos donado a los niños también. Yo creo que la donación puede ser sostenida en el tiempo. Quiero vincularme de nuevo a la red de alimentos. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Se presentó un proyecto a una universidad, han donado (al PPF) pintura, muebles, (...) hemos buscado otros proyectos, para poder habilitar y mejorar el lugar. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Acá (en el PRM) tenemos el comodato con la municipalidad de Quinta Normal y lo que hicimos allá (PPF), nos instalamos en alianza con la Casa de la Mujer en Renca. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

A pesar de ser una institución que tiene un año de funcionamiento, **han logrado gestionar estos diversos tipos de recursos, lo cual se hace necesario, debido al déficit de financiamiento** que actualmente tienen los proyectos de protección especializada.

Los proyectos con 80 casos no se sustentan, se requieren más casos y ese es el problema y con honorarios mínimos. Y mi diseño original requería 92 casos. Los proyectos ni siquiera tenían el porcentaje de operación y hay que recurrir a recursos complementarios. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Tú tienes que preocuparte de la operación y no hay plata, la institución no se enriquece con estos proyectos, tal vez debes ser una institución muy grande para eso, pero siendo una chica, como nosotros, no. A mí me interesa invertir en los proyectos, me interesa que se luzcan, pero en el caso del PPF cuesta, porque obliga a tener más casos. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Dimensión Supervisión y asesoramiento institucional

Supervisión y Asesoría interna

Si bien el sistema de supervisión y asesoría es incipiente, éste se sustenta en un énfasis institucional que es consistente con sus principios y prácticas de trabajo. Se visualiza la necesidad de contar con asesoría externa, que facilite la reflexión de los equipos en torno a los casos de intervención, y por ende apunta a la integralidad y calidad de esta última, y al mismo tiempo, se propone la sinergia entre equipos que ejecutan distintas modalidades de protección de derechos, de manera de intercambiar miradas y experiencias en torno a un mismo caso.

Lo hemos hecho. Aquí yo invierto hartito en una supervisora técnica clínica que viene una vez al mes, he tratado de buscar alguien para el PPF, pero nos ha costado. La idea es institucionalizar eso, que haya un externo que venga a mirar. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

La anterior es una práctica que se ha dado de manera sistemática en otro proyecto de la institución (PRM), y que se espera extender al resto de proyectos de Crea Equidad. En los proyectos en que efectivamente opera, se realiza una vez al mes una reunión técnica con todo el equipo de intervención, presidida por una supervisora clínica, para desarrollar análisis de casos, es decir, revisar o seleccionar casos complejos, analizar los contextos y situaciones que lo envuelven, las principales técnicas y metodologías de intervención desplegadas, los resultados intermedios y visualizar las rutas posibles a seguir según los datos analizados, o rectificar medidas que no han dado buenos resultados.

Asimismo, se han desplegado otro tipo de **prácticas que aportan a la asesoría en temas claves** para los procesos de intervención.

Tuvimos una visita desde México, tuvimos una primera conversación por Skype con los equipos, vamos a buscar que los cuatro proyectos conversen entre sí, que los cuatro proyectos por ejemplo, piensen el caso, nos interesa lo que puede decir el PRM al caso del PPF y viceversa. Y en eso José con Gladys empiecen a sistematizarlo, a levantar la información y la supervisión es esa. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Lo anterior cobra relevancia en el marco del enfoque de derechos y en la necesidad de que existan garantes que faciliten su ejercicio, en la medida en que existe corresponsabilidad se extiende esta noción de garantía, así como también la calidad de las condiciones en que ésta es ejercida.

Finalmente, en las investigaciones ligadas a la intervención con niñez y familia, se ha relevado como un eje central, el contar con supervisión externa, como una manera de mejorar la calidad y también los resultados de las intervenciones sociales.

Dimensión Gestión de personas

Prácticas de reclutamiento

Si bien no se mencionaron prácticas asociadas a un reclutamiento estandarizado, sí destaca el perfil de trabajo solicitado, el cual además de considerar aspectos de formación académica y experiencia, contempla la identificación de intereses, especialmente en seguir formándose y ascender, y las habilidades interpersonales y reflexivas.

(En las entrevistas de trabajo) Les tiro temas, preguntas, casos, “¿qué te motiva para estar acá?”, “¿tú, en 5 años más dónde te ves?” Algunos no quieren estar acá, otros me dijeron quiero estar en tu puesto y eso es muy bueno, quiero ser tomador de decisiones de la política pública, que tengan ambición (...). Gente que le interesa seguir formándose. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Gente que se sensibilice con el otro, que se conmueva. Si no me conmuevo con el otro, cómo puedo trabajar, obviamente sin desbordarse, él otro tiene que saber que es importante para mí. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Lo técnico es importante, pero lo más importante son las habilidades de vínculo que puedas tener con la familia y no creerse el cuento (...) incluir a las personas de distintas edades, de distintos niveles educacionales, en eso las metáforas son súper útiles, dichos populares que tienen una sabiduría y un conocimiento (...) me pongo al servicio de educar, desde una emoción afectiva, no desde lo imperativo. Esto es lo que no enseña en ninguna parte. (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016).

Sobre qué equipo quiere formar y qué personas quiere trabajando, por un lado con ciertos conocimientos técnicos, pero también con ciertos valores a la base que rijan su quehacer, eso deriva en que se hagan equipos complementarios, equipos pensados, no individualmente, sino que en grupo, que puedan complementarse. Eso ha hecho que sea un equipo que a pesar de ser diferentes comparten características comunes. (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016)

Formación y técnica y profesional de los equipos

La formación técnica y profesional de los equipos de trabajo es diversa dependiendo de la modalidad del programa que ejecutan (PRM, PPF). Todos son profesionales, y muchos de ellos cuentan o están cursando estudios de post grado, ya sea diplomados o magíster.

Dentro de los aspectos a relevar se encuentra la configuración del equipo, tanto en términos de diversidad de formación profesional como en términos de distintos niveles de experiencia.

Está la Mariadna (profesora) y se maneja muy bien en la red, ella rompe barreras, ella está logrando entrar en las redes de Renca, tiene un arte de trabajar los casos difíciles, (...) también. La Mercedes tiene una fuerte mirada de derechos humanos, es egresada de psicología (...) El otro educador es Diego que es filósofo, me interesa qué preguntas él puede hacer desde su profesión a los proyectos, a él le interesa la ética, me interesa que lo pueda trabajar con el equipo, con los niños. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Lo otro que pensamos fue en armar los equipos, personas que no importara que no tuviera experiencia, que fuera su primer trabajo, sino que tuviera esta idea de apostar a las relaciones democráticas, como un principio de vida, era importante en la entrevista esta mirada sobre la gente con la cual se trabaja. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

Respecto de las **posibilidades de formación o capacitación, la institución promueve este tipo de espacios**, ya sea aportando recursos económicos o bien, con flexibilidad horaria u otros beneficios que faciliten esta tarea.

Por otro lado hay gente que tiene necesidades de desarrollo, tanto en términos salariales, pero también en formación, capacitación, lo veo, así, el derecho a formarse y doy facilidades para capacitarse, y busco que se den conversaciones entre los equipos. Ahora el equipo va a ir a unas capacitaciones y nosotros vamos a aportar con la mitad. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

(En el PPF), he dado facilidades para hacer diplomado, otro que está haciendo un magíster en intervención social, y son gente iniciándose en el mundo del trabajo, entonces me interesa que el equipo tenga hambre y lo promuevo y hay que acompañarlo. Ahora vamos a empezar a hacer una política de capacitación, para disminuir las brechas. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Esto nuevamente demuestra la consistencia con el enfoque de derechos, referido a generar las condiciones favorables para que los y las profesionales puedan desarrollarse, en vistas de aportar a mejorar la calidad de las intervenciones que se realizan con niños y niñas.

Condiciones laborales de calidad

Las **condiciones laborales se entienden como parte del enfoque de derechos**, y sobre todo como parte fundamental del sentido de identidad de la institución, dado su nombre Crea Equidad.

Hay otro punto, cómo yo transformo eso (enfoque de derechos) en los equipos de trabajo y en las condiciones laborales para ejercer el trabajo, no sólo en relación al trabajo, sino en el trabajo. Y eso es complejo, tenemos otra complejidad que esto se llama crea Equidad y es complicado, porque el PRM tiene mucho más recursos que el PPF, entonces pagamos menos en PPF y pagamos más en PRM y eso implica tomar ciertas decisiones... (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

A pesar de esta dificultad, han logrado definir garantías para los equipos, para tener consistencia entre los principios institucionales y las prácticas de contratación y de protección de los derechos laborales de los equipos.

En el tema de derecho me importaba también los trabajadores, que puedan cumplir con ciertas condiciones laborales, que tengan ciertas garantías, contrato indefinido, porque esto les permite acceder a recursos, en cambio el contrato a honorarios no te permite acceder a nada, ni a créditos, previsión, salud, ser ordenados...yo creo que todas las instituciones nos conviene. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016).

En el ámbito de las condiciones laborales, también se alude a la paridad, especialmente considerando que el enfoque de género es parte del sello institucional. Esto va más allá de intencionar que los equipos estén conformados por hombres y mujeres, sino por la contratación de personas que logren comprender el enfoque de género e identificar los estereotipos y prejuicios que existen en torno al tema todavía.

(Se) intenciona esta paridad. Es importante que haya figuras masculinas. En el PPF nos costó poco, la gente que estuvo estaba contenta. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Descubrí que para la perspectiva de género, puede haber un hombre que replique cultura, replique los estereotipos, y los mandatos culturales de género, estando en un espacio con hombres. Y hay mujeres que pueden tener la perspectiva de género, que entiende que en ese lugar va a tratar de ser seducida o descalificada, o puesto en el lugar de las mujeres y puedes trabajar con eso porque tiene conciencia de esto. La perspectiva de género es distinta a tener hombres y mujeres en el equipo. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Otro aspecto fundamental de las condiciones laborales de calidad, es **la participación de los equipos** en diversos asuntos institucionales. En Crea Equidad esto se produce gracias a los principios institucionales, pero también, a que es una institución pequeña que lleva poco tiempo de funcionamiento y que cuenta con un equipo pequeño, por ende las relaciones tienden a ser más cercanas y la estructura organizacional más horizontal.

Yo siempre me dejo influir por los equipos, me gusta que el equipo piense, tanto el proyecto, como los temas. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016).

Votamos el logo del pendón del proyecto, ellos opinaban, me interesa muchísimo la opinión. Este es parte de mi discurso con ellos, Crea Equidad está empezando y ustedes son parte de los que van a armar el sello de esta institución, lo que me interesa que ustedes me ayuden a pensar, cuáles son los conflictos, cómo podemos solucionarlo. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016).

Las instituciones que más crecen es con el feedback de su gente. Para mí la participación es importante. Mi estilo inicial y espero que dure y hay que generar mecanismos, es incluirla participación, hoy es muy horizontal entonces la gente accede muy fácil a mí. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016).

Yo creo que el estilo del equipo, tiene mucho que ver con el estilo del Roberto (Director Fundación), y aunque no esté todos los días puesto en este lugar, él tiene un estilo que deja claro de principio, que es qué lo que se busca y como quería que te sientas tú...el Roberto les plantea siempre si quieren estudiar, si tienen un problema con la guagua, con tus papás, etc, lo conversamos y lo resolvemos en conjunto (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

Este **principio de participación, se transversaliza en los diversos espacios de la institución**, también al interior de los propios equipos de terreno, quienes tienen claridad respecto de la importancia de acceder e intercambiar información que resulte valiosa para el desarrollo de las intervenciones.

Eso plantea un primer desafío que tiene que ver con conversar, discutir, democratizar los espacios, la información que todos puedan saber lo que está sucediendo y que no alguien tenga el dominio de la información (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016).

Nosotros hemos tomado algunas estrategias que nos han servido, por ejemplo tenemos un dropbox, en ese dropbox está todo lo del equipo, los formatos de informes, las bases técnicas, el proyecto, entonces la información cualquiera que quiera puede ir al dropbox en cualquier momento y eso nos ha resultado súper bien. Por otro lado tenemos un mail que es para todos, que todos podemos acceder y tenemos la obligación de verlo al menos una vez al día. Entonces por ejemplo, yo no estoy encargada de redes, pero sé que el día miércoles hay una reunión de redes en la tarde. No hay nadie que tenga todo el control ni tampoco toda la responsabilidad (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016)

Clima laboral y auto y mutuo cuidado

Dado que es una institución relativamente nueva, **el clima laboral se está construyendo día a día**, sin embargo, existe noción de la importancia de este tema y de cómo repercute en los procesos de intervención con los niños y niñas. Se considera fundamental identificar tensiones y resolverlas en conjunto.

Hay un buen **clima**, hay tensiones, hay gente más expansiva y gente que no, trato de ponerlo en la mesa y mostrar a las personas más tímidas, que tengan confianza en su tarea, a las otras personas les digo que se tengan que regular, etc, hay liderazgos internos, hay buen fiato, salen, yo no participo del chat laboral, a mí me gusta que se armen complicidades de equipo, que se busquen. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Respecto del **auto y mutuo cuidado, existe una noción integral**, que releva la importancia de la corresponsabilidad en la intervención social, especialmente cuando se está trabajando con los

derechos humanos, tanto de adultos, como de los niños y niñas. No por ello desconoce la relevancia de las instancias recreativas que promueven la desconexión y el disfrute grupal.

Las primeras jornadas de autocuidado se ha trabajado eso (...) la importancia de transmitir que los casos son de todos y no de personas específicas (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Hicimos jornadas de autocuidado, fuimos a Valparaíso, trabajamos en la mañana, qué esperábamos del equipo, qué traíamos, lo preparó el propio equipo, separado por proyecto, en el sentido de conocernos, de contar algo que no supiéramos, qué aporte, qué espero, entre medio el almuerzo en Valparaíso y de ahí cerramos con esa actividad en la tarde. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Este equipo es contenedor, hay un eje, que lo ha dado esta mirada comunitaria, si no hay una mirada comunitaria entre nosotros, no funciona, la que no lo tiene, la persona queda como descalzada de esta cosa... sabemos entre nosotros lo que está pasando... Está la gracia de cómo uno construye equipo., porque da espacios de compartir, de regaloneo entre nosotras, ponerle el hombro a la otra, salir de una entrevista, salir afectada y oye por qué no te das una vuelta un rato, hay esto rico para comer, uno necesita hacerlo hogareño para los trabajadores. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

Dimensión Gestión de la Información y del conocimiento

Gestión del Conocimiento

En gestión del conocimiento, destaca la **vinculación con estudiantes en práctica**, que puedan desarrollar sus tesis en la Fundación. Los temas están asociados, por el momento, y dada las características de la institución, en temas organizacionales, referidos a clima y autocuidado. Esto con la idea de mejorar las condiciones laborales existentes y ser fieles al sello de crear equidad, en todos los ámbitos del trabajo.

He canalizado a través de alumnos en práctica estos intereses. Uno que va a mirar todo el tema del autocuidado y el otro le pedí, que es interés de él también, que le interesa ver lo organizacional, mira el clima, cómo construir equidad dentro de un contexto que no es equitativo desde el financiamiento, que viera el liderazgo, la evaluación de desempeño, que definiera un buen marco. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Por ejemplo, promover la flexibilidad horaria, u otras medidas de conciliación familia y trabajo, quiero apuntar a esa apuesta, que sea atractivo para la gente trabajar acá. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Por otra parte, se está planificando la sistematización de la experiencia institucional, con miras a gestionar recursos permanentes que permitan que ésta se convierta en una práctica regular.

Hemos iniciado cosas para empezar a sistematizar, tenemos el apoyo del José y una persona de México que nos ayuda desde allá, ella forma a personas para empezar a escribir de la experiencia. Por ahora lo estamos haciendo sin recursos, de manera artesanal, pero los vamos a buscar. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

2.4.4. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención

Dimensión Ciclo de la intervención

Diagnóstico

El diagnóstico es realizado por cada niño, niña o adolescente, a partir del levantamiento de información de distintas fuentes. Esta práctica ha ido cambiando conforme con las necesidades que se han percibido de parte de los usuarios/as. Al respecto se releva la configuración de espacios colectivos (niño/a/familia) y de espacios individuales, lo cual permite rescatar las diversas percepciones que existen no sólo en torno a la vulneración de derechos, sino que también, en relación a los recursos que ellos mismos puedan identificar.

Esta mirada centrada en recursos, si bien muchos equipos lo señalan a nivel discursivo, no necesariamente encuentra un correlato práctico. En el caso del PPF, se vislumbra una adecuación entre ambos momentos, existe una forma de entender al usuario/a y esto se traduce en instrumentos concretos.

Hay una serie de instrumentos, se hace una encuesta al adulto responsable y al niño, niña o adolescente por separado. Al principio hicimos la encuesta juntos y para los niños en especial, más que para los adolescentes, fue muy difícil contestar libremente teniendo a la mamá, al papá, abuelas, al lado. Por lo tanto, nos dimos cuenta que si bien es práctico hacerlo al mismo tiempo, es necesario separar los espacios. Luego se hace una evaluación de las habilidades parentales, es una percepción clínica con respecto a qué nos arroja la encuesta., se hace un genograma (genopro), donde se muestran también las relaciones a través de símbolos. (Equipo de Coordinación, 26 de mayo de 2016)

Es interesante que desde los sujetos de intervención adultos, este aspecto de disponer de espacios diferenciados para ellos y para los niños/as, es valorado

Conversa el psicólogo con el niño primero, a veces nos sienta a los tres y después se van los niños y conversan conmigo. . (Grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016).

Por su parte, los niños y niñas, visualizan como un juego, actividades que son parte del diagnóstico, como el reconocimiento de las dinámicas familiares, lo cual da cuenta de la adaptación de técnicas para posibilitar su participación en las distintas etapas, en función del desarrollo evolutivo.

Las actividades, jugar, me gusta, yo en la segunda sala de allá, jugamos con mi hermano para ver qué cara era, eran unos peluches, empezamos a decir lo de la familia, y al final tuvimos que dibujar....dibujé mi gato. (Grupo de niños y niñas sujetos de intervención, 26 de julio de 2016).

Otra de las técnicas que destacan los equipos, es la construcción del ecomapa en conjunto con las familias.

El ecomapa que se utiliza para hacerlo con la familia, para ellos también puedan visualizar cuáles son las redes y el ámbito de relaciones en las cuales se desarrollan. Al hacer el ejercicio identifican algo, por ejemplo, les van apareciendo también desde el enfoque de recursos, con qué recursos cuentan. Al hacer estos pequeños ejercicios descubren esas fortalezas y recursos, que los usan, pero no los ven, porque están centradas en los problemas. Las personas llegan en crisis y todo es malo, no hay nada a disposición, y que puedan visualizar eso, les alivia, tengo alguien con quien contar, o no estoy tan sola como yo pensaba. (Equipo de Coordinación, 26 de mayo de 2016)

Otro aspecto identificado, se relaciona con la **realización de un pre diagnóstico**, que permite identificar áreas centrales en un período de tiempo relativamente corto, lo que permite definir líneas iniciales de intervención.

Se hace un pequeño documento de diagnóstico donde se puntualiza brevemente, esto se hace al principio, principio, el área de cuidado y protección hacia los niños, lo que se puede observar de las relaciones de la dinámica familiar con respecto a género, el área de conexión afectiva entre los adultos responsables y los niños, sus redes, este es como un pre-diagnóstico, de hecho es un punteo de ideas previo, luego se hace la encuesta, las habilidades parentales, todo esto para derivar el Plan de Intervención (PII). (Equipo de Coordinación, 26 de mayo de 2016)

El diagnóstico es realizado en un tiempo que resulta pertinente para este tipo de caso, alrededor de dos meses, lo que permite ir interviniendo y al mismo tiempo realizando otras acciones que faciliten el proceso.

Nos demoramos, como un mes y medio a dos meses, en hacer el diagnóstico. Lo otro que se va midiendo es la adherencia en esta etapa. Hay casos que pueden excederse de los dos meses en función de la adherencia. (Equipo de Coordinación, 26 de mayo de 2016)

Plan de Intervención

En la línea PPF es fundamental la intervención con familias, porque es el eje central del modelo. Si bien existe un discurso aceptado y validado sobre la importancia de trabajar con las familias y/o adultos responsables, en la práctica no necesariamente esto se visualiza en acciones concretas. Existe una claridad, a nivel institucional y de proyecto, en relación a este punto, lo cual es fundamental para integrar conscientemente instrumentos y mecanismos que faciliten este proceso, que la mayoría de las veces representa importantes desafíos profesionales.

Todos dicen que trabajan con familia, pero no lo hacen, y te puedo dar ejemplos concretos, hemos recibido derivaciones de otros programas en que los adultos nos han reportado que no eran integrados, o que ellos esperaban fuera mientras atendían al niño. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Aquí es donde está el trabajo en equipo y del trabajo con la familia. Cada familia es una particularidad, eso lleva a obligadamente como profesional a reflexionarlo, mirarlo, buscar las estrategias y tener esa capacidad de amplitud, de abrirse a buscar las dinámicas más sanas que pueda tener esa familia en ese momento. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

A la base de esta dificultad para integrar a la familia, muchas veces se encuentran los prejuicios y estereotipos de los propios profesionales, a través de actitudes que hacen que la familia se aleje o no adhiera a la intervención.

Y en los PPF también, la gente, las familias, se sienten criticados, porque creen que el enfoque de derecho es pararse casi como el defensor del niño, y piensan que eso es el interés superior del niño, sin entender que es una relación, que la parentalidad se da en ciertas condiciones, para ejercerlo, es muy poco integrado, si bien dicen que trabajan con los adultos, pero no se trabajan. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Otro aspecto identificado es **la construcción en equipo, de la intervención con los niños, niñas, adolescentes y sus familias**. Esto permite contar con diversas miradas profesionales en torno al mismo fenómeno y al mismo tiempo, fortalece la noción de corresponsabilidad de los casos, lo cual apunta al autocuidado de los equipos.

Hacemos reuniones de equipo, cualquiera que haya recibido al caso, lo cuenta, esta es la familia, los humanos que circulan, estos son los problemas que hay, la familia me contó esto. Está la entrevista y la visita antes de plantear el caso al equipo y lo importante es la percepción del profesional con el caso, ese también es un espacio al que le damos mucha importancia. Y definir, vamos a hacer esto, o lo otro, pero siempre es colectivo. Eso nos hace tener mayor cercanía (con la familia), esta es una de las formas de las estrategias de las vinculaciones. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

En el equipo destaca una noción de intervención familiar, que va más allá del trabajo con una persona de la familia (madre o abuela), y que está cruzada por la mirada de género y de corresponsabilidad

en la crianza y cuidado de niños y niñas. Esto aporta a la forma de enfrentar la intervención, pues se construyen espacios para que se den interrelaciones entre los diversos integrantes de la familia.

Si...yo lo que he hecho, por ejemplo, tenía una señora que ella se fue de la casa porque el marido tomaba mucho, yo fui a hablar con el marido, él la adora y todo, volvieron, él está en un tratamiento de alcoholismo, pero para todo ese proceso, mientras estuvieron separados, yo los iba a ver en forma separada, hablaba con los niños....entonces claro ese vínculo lo logramos después de tanto perseguirlo, llamarlo por teléfono, no decirle que no lo iba a meter preso ni mucho menos, , porque no nos interesaba esa figura, sino que era, cómo sanamos su familia, porque su familia lo echa mucho de menos, aunque usted vida a una cuadra (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

La noción de respeto y reconocimiento, se traduce en la intervención, a partir de reconocer que los cambios deben ser generados desde las familias y no impuestos por el equipo, a través de la coerción u otros medios. , lo cual se encuentra en consistencia con los principios institucionales referidos al enfoque de derecho, la participación y democratización de los espacios.

Cambios que generen sentido, que se adecúen a esa realidad, no imponer algo desde lo que para mí “es correcto”...tiene que ser adecuado a esa realidad, no impuesta, buscando el sentido de esa persona, debe ser desde su historia. Tiene que ser desde este proceso, desde esta historia. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

Es en este marco, que se definen técnicas que faciliten que esto emerja

Usamos la imagen de una madeja con nudos, si uno tienden hilos entre todas nosotras, siempre van a haber ciertos nudos que van a ser las cosas que son problemáticas, entonces cómo vamos desanudando esos nudos. Entonces ha sido una imagen que ha servido con varias familias, dicen, aquí hay un nudo entre nosotros, una cosa que no fluye, que no es un hilo fácil entre un lado y otro, entonces esos nudos nosotros tomamos como metas o ciertos objetivos. Con los adolescentes también lo trabajamos. (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016).

Otro aspecto central de la intervención, se relaciona con conectar a los niños, niñas y sus familias con espacio de disfrute familiar, que vayan sanando las relaciones que en muchos casos, se encuentran altamente dañadas.

Aquí para las vacaciones de invierno queremos igual llevar a los niños en grupos pequeños, la idea es irnos en una micro común y corriente para que los chiquillos sepan el recorrido y puedan invitar a sus familias que puedan ir con sus hermanos grandes, chicos, porque eso ayuda a mejorar su relación. Porque claro si estoy todo el día en un centímetro cuadrado obvio que odio todo lo que circule en ese espacio. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

Monitoreo y evaluación

Respecto del monitoreo y la evaluación, no se identificaron prácticas sistematizadas, especialmente considerando que el proyecto llevaba seis meses de funcionamiento al momento de la entrevista. Sin embargo es posible destacar un monitoreo permanente por parte del equipo, que se realiza recorriendo el territorio y a través de un contacto permanente con los usuarios.

El reporte de las familias, nace, hay mucha que vive en la población (muy cerca del centro), en lo caminable te vas a encontrando con la gente. Uno sale, de repente voy a un jardín, en un encuentro con la señora XX y me instalo y conversamos y ahí en la conversa que no tiene cuaderno, la gente te va contando. Cuando tú vas de visita la gente habla mucho, me gusta mucho la visita en la casa, porque es el rayado de cancha de la familia, es su ley, (...) vas viendo el espacio. Yo nunca le aviso a la gente si voy a su casa, si quiere me abre, si quiere no me abre. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

Otro aspecto que se identificó, se relaciona con fijar objetivos claros y concretos que luego puedan ser medibles, es decir, metas alcanzables considerando plazos, los límites del proyecto, entre otros.

El equipo ha ido mirando la situación, cómo se han ido resolviendo estos nudos, y cómo ese objetivo al estar muy simple, muy claro, se puede ver concretado. Cuando los objetivos están más allá del proyecto, es más difícil ver los resultados. (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016)

Dimensión Participación

Participación de las Familias

La participación de los sujetos de intervención en el caso del PPF, se traduce en al menos, dos tipos de prácticas, una ligada a la entrega de información y a la transparencia en los procesos de intervención, y otra ligada a la incidencia en su propio proceso, como la co-construcción del plan de intervención.

Desde tribunales viene gente muy desbordada, pero aquí los escuchamos y buscamos estrategias en conjunto. En general nos va bien. Algo fundamental para eso, especialmente para las derivaciones de tribunales, es transparentar la información de tribunales, los informes, contarles que vienen derivados de tribunales, explicarles qué es una medida de protección, que es una audiencia, qué le va a preguntar, contarle que nosotros también vamos a hacer informes, mostrarles los informes, que tengan acceso que uno se los pueda leer, que puedan también preguntar eso influye mucho poder tener un buen vínculo con esa familia que sientan que uno está respondiéndole a la familia y no al tribunal. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

Yo creo que después de mes y medio, nosotros hacemos un PII y se lo presentamos, que eso ha sido lo más práctico también, ir haciéndolo con ellos...la familia dice sí, pero no puso esto, entonces como lo tenemos en el dropbox, uno va y lo agrega, incluso tenemos PII que están rallados, como dejar esto, incluir esto...tener claro que este programa no

puede cubrir todo, debe adecuarse al tiempo y las cosas que la familia quiere trabajar. A veces uno descubre otras cosas, pero si la familia no lo quiere trabajar uno tiene que ser respetuoso de las decisiones de las familias el programa es para restituir los derechos. No caer en esas tentaciones. (Equipo de Coordinación, 26 de mayo de 2016)

Este tipo de participación, se ve refrendada por las mujeres participantes del grupo focal, pues señalan sentirse parte del proceso, no lo visualizan como una imposición.

Yo pienso que igual en parte uno tiene que tomar las riendas de todo, aparte que somos la cara visible, igual que te digan hace esto y esto, es bueno, de repente uno no ve más allá, es bueno. . (Grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

Lo tomo de buena manera, es un consejo a tomar, si querís lo tomái, pero si estai acá es por un bien común. . (Grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

Ellas se ven bien abiertas a escucharnos, tocaron buenas personas, algunos estudian pero no todos tienen la vocación y la paciencia, pero ellos (equipo) siempre están con ánimo, paciencia, etc, pero que venga una persona a decirnos que podemos más, es bueno. . (Grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

Uno de los aspectos centrales que facilita esta participación tiene que ver con el uso del lenguaje y su adaptación para hacerlo más cercano a las familias.

Usar un vocabulario que pueda ser entendible por todos, incluir a las personas de distintas edades, de distintos niveles educacionales, en eso las metáforas son súper útiles, dichos populares que tienen una sabiduría y un conocimiento y que son un conocimiento más cercano a las familias y tomar eso a favor. (Equipo de Coordinación, 26 de mayo de 2016)

Dimensión Enfoques transversales

Enfoque intercultural

La noción de interculturalidad subyace a los principios institucionales y se visualiza también en los discursos del equipo técnico, y **se asocia principalmente a una postura y actitud de reconocimiento y respeto por el otro**, frente a los niños, niñas y sus familias, que también está ligado y se desprende del enfoque de derechos humanos.

Acá todas las entradas son muy respetuosas de las creencias de todo, evangélicos, testigos de Jehová y mil cosas (...) todas las entradas son con mucho respeto también. De alguna forma una búsqueda tratar de aproximarse a algo de identidad, de pertenencia, es una búsqueda desesperada de un lugar de pertenencia con otros. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

También se releva la intervención realizada con grupos específicos, como los migrantes y el poder leer sus necesidades y generar condiciones para que puedan ejercer sus derechos, estableciendo incluso redes con otras instancias municipales, y por ende, yendo más allá del radio de acción del proyecto.

Nosotros tenemos acá muchos inmigrantes. La otra vez vino la hermana Margarita que trajo a unos haitianos, porque acá en la municipalidad no hay programa de migrantes, entonces de repente se me alumbró la ampolleta y me acordé que Recoleta si tiene una oficina de migrante y nos conseguimos una cita y entonces llegamos y la gente de recoleta les consiguió una entrevista y ya están instalados, porque ellos tienen un subsidio de arriendo, tienen camas, les habilitan casa. Acá los mandamos para allá, para que le resolvieran al tiro el tema. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

Esa situación con los haitianos de hacerle la red allá, responde a otra buena práctica que hemos tenido es tratar de acomodarse a la familia que llega, hay familias que les va a costar mucho más llegar porque hay alguna persona en la familia que tiene movilidad reducida, o que tienen enfermedades asociadas a la edad, como artritis y están a cargo de los niños entonces nosotros vamos para allá, hay otras familias que pueden venir para acá, vienen con mayor facilidad, te vas acomodando a las necesidades y no tener esa estructura rígida ha ayudado un montón a que las personas nos reciban en las visitas, seamos comoen general ha sido de buena vinculación con las familias por esa flexibilidad. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

Enfoque de Género

El enfoque de género es uno de los sellos institucionales, desde el nombre Crea Equidad, hasta sus integrantes y la forma de abordar la intervención se ve permeada por esta perspectiva. Se entiende como parte de los derechos humanos, que es una mirada relacional que implica lo masculino y lo femenino, que está permeado culturalmente.

El tema de género está completamente vinculado a derechos y a derechos humanos, es parte indisoluble, es parte de una inequidad tremenda. El derecho tiene que ver con ciertas condiciones de equilibrar pisos y (...) es fijarse en las condiciones en que todos puedan ejercer. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

El sello que uno quiere darle a los PPF es la corresponsabilidad parental. Entonces nosotros queremos vincular al ámbito familia a los hombres, porque sabemos que es un derecho de los hombres, y buscamos por la línea de la corresponsabilidad, porque sabemos que en la medida en que entra uno, el otro se aliviana más y le permite también hacer otras cosas. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad, 18 de mayo 2016)

Esta mirada de **género se plasma tanto en las reflexiones de los equipos, como en prácticas concretas.**

Destaca el hecho que las **principales reflexiones refieren a las masculinidades** y cómo se han desarrollado culturalmente y cómo eso afecta las vulneraciones de derechos y las relaciones de pareja, siempre enfocado desde la relación entre hombres y mujeres. Interesante, que dentro de las reflexiones no se identifican críticas, sino más bien, parámetros para analizar lo que ocurre y trabajar con ello.

La masculinidad en esta población, siento que el sistema, la sociedad, sobre todo el sistema, producto de los tipos de trabajo, los tipos de relación le cuesta mucho ser papá presente y como vivimos en una sociedad violenta, los hombres y mujeres son bastante violentos con los niños y entre ellos (...) es una masculinidad muy enrabada con lo que me toca vivir (...)Me he encontrado con mujeres que no saben leer ni escribir, con mujeres que no han terminado el octavo básico, y eso también te genera mucha violencia con los niños. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

Hay muchos hombres que no se vinculan, que es un individuo ensimismado, no hay una vinculación afectiva con los demás, que no hay una relación de responsabilidad con los demás, proveedor de las lucas, tampoco es un proveedor de una seguridad, de una estabilidad en el ambiente familiar, que puede no estar, pero dar esa sensación de seguridad. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

Respecto de las **prácticas concretas**, aparece la reflexión en torno a prácticas de otros de actores, pero al mismo, tiempo, se presentan las propias prácticas del equipo permeadas por esta mirada de género.

Cuando una pareja va al control del niño sano, el médico no mira al hombre para decirle cuánto pesa, como durmió anoche, mira a la mamá. En el trabajo no le dan permiso a los hombres, el hombre no está en ese proceso de embarazo ni de crianza, los hombres no puede pedir permiso porque la guagua está enferma o porque tiene reunión de apoderados, no está incorporado en la cosa laboral y en general hasta en estos mundos, en las instituciones más progres, es tema esto de la masculinidad. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

Dentro de las prácticas concretas referidas a la corresponsabilidad parental señalan:

Eso puede ser en las entrevistas familiares, en los espacios familiares, la democratización de las tareas del hogar, a que se incorporen a los adultos responsables, y también es de la figura que ocupa la masculinidad para ese niño o niña, independiente si el tío, abuelo, el papá, invitarlos a ocupar a esa figura ellos y no sólo la mamá que te parió es la responsable, sino que la familia en sus distintas formas va a tener figuras que cumplir. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

Uno también va rompiendo esquemas, por ejemplo, tener a la familia y decirle Don Juan, qué opina de tal cosa, partir por ellos primero por ejemplo, es una ruptura. Son cositas muy pequeñas. Por ejemplo si vienen todos yo entrevisto uno a uno, al papá, al niño, a la mamá, después todos juntos, porque ahí uno tiene más información para armar la mesita redonda, porque si no la mamá se toma este espacio de poder y saca el micrófono y no lo soltó nunca más, y esta fue la participación de la infancia y de la masculinidad. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

Llegan hombres y mujeres, los citan juntos, en la misma sesión y también por separado. También he visto padres que traen a los niños. Eso es de lo visible. (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016)

Si no hay orden de alejamiento del padre, él tiene que venir, tenemos que saber de él, sea por teléfono, por visita a la casa, tratamos de entrar. Lo más que nos ha resultado es citando a los hombres para acá. Han venido. (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016)

Tiene que ver con que se les habla, se les pone el tema que ser padre es más engendrar o trabajar y llevar el aporte económico a la casa, cuando la persona siente que tiene un rol que es más allá del histórico, y se le abre desde esta reflexión, les cambia un poco la visión. (Hay que) empezar a convocarlos directamente a los hombres, con nombre y apellido, que se visualicen como parte de (Equipo de coordinación, 26 de mayo de 2016)

A pesar que en el grupo focal con adultos sujetos de intervención, participaron sólo mujeres, ellas dieron cuenta de este énfasis en torno a la corresponsabilidad parental, al plantear que, desde el equipo se intenciona la participación de todos los integrantes de la familia.

Se ha ido integrando la familia, yo antes le decía a mi marido, lo llevo al psicólogo, ahora le comento. (Grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

Hay apertura que venga toda la familia, que se incorpore toda la familia, por eso me siento más acogida, porque de repente los problemas no son sólo de uno, sino que de toda la familia. (Grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

2.4.5. Dimensión Espacios Amigables

En esta dimensión, se puede señalar que existe una preocupación, tanto del equipo, como de los sujetos de intervención, por contar y disponer de espacios amables para trabajar, y que para ello, han debido autogestionar insumos mínimos, como pintura, disponer de un sofá, entre otros, pero que es necesario reforzar. Esto, se ve refrendado por los sujetos de intervención.

Lo que creo, si el gobierno y el Sename que esté ligado, habría que adaptar la salita, póngale usted un sillón, bien habilitadas, hay sofá sin cojín, mejor infraestructura para que ellos puedan atender. Eso se puede hacer para mejorar, es rico tener un lugar amigable, más calentito.

De hecho pintaron la sala, pusieron ese sillón, no estaba así al principio. De a poco. Aquí en la población, aunque no todos vengamos, hay varias personas que necesitamos de este proyecto.

2.4.6. Prácticas emergentes

Previo al ingreso de los niños y niñas y a su diagnóstico, se realizan una serie de acciones que resultan claves para el éxito de las acciones posteriores, tanto para el ingreso de niños y niñas al programa, como para favorecer el proceso de adherencia posterior, especialmente de las familias.

Para ello, se estima central el **reconocimiento del territorio, de su cultura local, y de los principales actores que allí coexisten**, a través de un trabajo comunitario permanente. Esto les aseguró contar con la cantidad de cupos necesarios para poder operar, y al mismo tiempo iniciar un proceso de vinculación que facilita la tarea posterior del trabajo con familias.

El trabajo comunitario, ha sido prioritario para darse a conocer, recorrer el territorio, hablar con sus habitantes, conocer su cultura, todo lo cual es parte de un proceso respetuoso del otro y también enmarcado en los derechos humanos. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

Fue ir a los jardines, la casa de la mujer, desde ahí empezamos a hablar a la gente, (...) tomaron contacto con la casa del cerro, ir a la feria dar folletos, imprimimos y dejamos en la panadería, la carnicería, darle la información a los actores que la comunidad tiene, como los feriantes, los negocios donde la gente va a comprar....y la gente empezó a saber de este proyecto. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

Por otra parte, se relevan también procesos ligados al despeje de casos y primera acogida, pues se entiende que es fundamental para asegurar el éxito y adherencia al proyecto en el futuro. Esto implica generar un ambiente desde el enfoque de derecho que se traduce en aspectos muy concretos, como la actitud en la atención (de todo el equipo), espacio acogedor, equipo receptivo a las dudas y consultas, entre otras características.

Incluso la acogida empieza antes, en el momento del contacto telefónico, que se explique y cuando llegue que se le ofrezca, té, café, jugo, que se puedan sentar que los atienda la secretaria, una sonrisa, que el niño, que el coche que tenga su propio espacio. (Para generar el vínculo es necesario) que la gente entienda porqué vino, que se sientan cómodos, que salgan con una situación distinta de porqué llegaron desde el tribunal, desde las redes. Eso no sólo lo hace el equipo o el profesional a cargo, sino también la secretaria, otros compañeros que van a trabajar, eso es lo primero. (Equipo de Coordinación, 26 de mayo de 2016).

Esto se ve refrendado por las mujeres (madres) participantes del grupo focal, quienes destacan el buen trato del equipo durante la intervención.

Trato, igual se preocupan harto, en mi caso han ido a la casa a ver a los niños, a conversar, los psicólogos, han ido diferentes psicólogos, a mí me mandaron por el más chico, del jardín y también están atendiendo al más grande. Siempre están pendientes, sino está la hora acá ellos van a la casa (grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

Ellos siempre están disponibles, por eso me gustó y me quiero meter más en el tema. (grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

El buen trato, la disponibilidad y que no hacen diferencia, que nos tratan a todas igual. Y eso. (Grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

El trato en la casa, no he tenido ningún problema, preocupados, amorosas, no se nota la diferencia entre psicólogos, todos tratan bien. (Grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

Los niños se sienten acogidos, el Ignacio me dice, vamos a la casa de la mujer (PPF funciona ahí) y me dice ya vamos, la otra vez dejó de jugar por venir, a ver una película, le gusta estar con la psicóloga, conversar con ella. (Grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

A los niños les gusta venir, porque es un rato que uno sale se distrae. (Grupo de mujeres usuarias/as, 26 de julio de 2016)

En el equipo se visualizan reflexiones y prácticas emergentes que si bien se han ido integrando a lo largo del relato, como la integración de la fase pre-diagnóstica, y la actitud del equipo hacia los usuarios/as, como una mirada libre de prejuicios y estereotipos, en este apartado, se relevarán otros ámbitos que emergieron con fuerza y resulta interesante considerar.

Al respecto, el equipo identifica un **vacío en las políticas públicas** de niñez, que se asocia principalmente a políticas de protección universal, que no aborden un problema en específico, sino más bien, ámbitos que es necesario promover o potenciar, es generar espacios de encuentro, de diálogo y de disfrute familiar, que van más allá de acciones específicas y centradas en la vulneración de derechos. Este tema lo han visualizado en los propios sujetos de atención.

El ingreso para Sename, no puede ser porque sea que la mama necesitó un momento de apoyo, porque se está separando, pero no necesariamente hay una vulneración. No existe nada más que la vulneración, y la familia tiene muchos más temas que la vulneración. Puede ser que simplemente quiera participar de talleres, tener un espacio para venir a conversar, pero simplemente si el niño es maltratado, si dejó de ir al colegio...hay algo que falta ahí. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

Otra práctica identificada, es el **énfasis en el trabajo en equipo** y cómo esto impacta en la intervención que se desarrolla con niños y niñas. Se ha trabajado este aspecto, desde los principios institucionales, hasta prácticas concretas de reflexión entre equipos, de análisis de casos, e incluso de encuentros no planificados que facilitan esta tarea.

Las discusiones constantes del equipo, la conversa del día a día y no en el momento establecido para la reunión, sino es estar todo el tiempo pensando lo que estamos haciendo, discutiendo, oye me pasó esto, y me dijeron tal cosa y me hace ruido, porque la otra vez me dijeron esto, repensando los casos, pero juntos, pero no sola. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

Por ejemplo, la Mercedes es seca en caja de arena con los niños, cada vez que tengo dudas con los niños, le digo, Mercedes, tú puedes ver a este niño con la caja de arena. O Camila, sabes que yo vi a la señora que tú ves y pude sacar esta información, que es complementaria con la que tú tienes. Es súper importante, recoger la percepción de la gente, a uno de nosotros nos tira una bomba o un agradecimiento. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016)

Las prácticas fundamentales se relacionan por un trabajo real en equipo, donde los casos pasen por los diferentes ópticas profesionales, donde hay un compromiso humano y la base de los derechos humanos, eso es lo fundamental para tener un trabajo en terreno y tener una lectura y análisis donde se instala el proyecto, porque si no tiene una lectura desde donde se instala la municipalidad, por ejemplo, tu intervención no va a ser de la mejor. (Equipo Técnico, 1 de junio de 2016).

2.5. Informe Programa Intervención Especializada Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria, Opción

2.5.1. Descripción de la Línea Programas de Intervención Especializada, PIE 24 Horas

El programa 24 Horas comenzó su ejecución el año 2010 dentro del primer gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, con el fin de “contribuir a la superación de las situaciones de vulneración y/o a la interrupción de conductas transgresoras en niños, niñas y adolescentes derivados del Programa de Seguridad Integrada 24 Horas (...) de Carabineros de Chile” (Servicio Nacional de Menores [Sename], 2015a).

Este programa se comienza a implementar como un programa intersectorial, donde confluyen tres instituciones principalmente: la Subsecretaría de Carabineros, el Servicio Nacional de Menores dependiente del Ministerio de Justicia, y la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Esto con el propósito de entregar respuesta a las demandas que existen respecto a los servicios psicosociales de los niños, niñas y adolescentes que ingresan a unidades policiales (Sename, 2015b).

Según lo anterior, uno de los focos principales de este programa es el trabajo en redes, que se desarrolla a través de la integración de los distintos agentes involucrados en la intervención a través de acciones coordinadas, para así evitar la sobre intervención de los niños y niñas, buscando contribuir en la entrega de garantía de derechos a los niños, niñas y adolescentes residentes en la comuna en particular.

En un comienzo, el programa fue implementado en ocho comunas de la Región Metropolitana: La Pintana, La Granja, La Florida, Lo Espejo, Recoleta, Peñalolén, Puente Alto y Pudahuel. Hasta el año 2015, el programa se había expandido a un total de 31 comunas a lo largo de Chile, esperando que para el año 2018, este programa tenga cobertura en 36 comunas de nuestro país (<http://www.seguridadpublica.gov.cl/programa-24-horas/programa-24-horas-estado-de-avance/>, recuperado el 13 de junio de 2016).

El presente apartado busca contextualizar respecto a una de las áreas de trabajo del Programa 24 Horas: los Programas de Intervención Especializada (PIE). Los PIE 24 Horas poseen el objetivo general de “contribuir a la interrupción y resignificación de situaciones de vulneración de derechos y prácticas transgresoras de niños, niñas y adolescentes (NNA) en situaciones de alta complejidad provenientes preferentemente del PSI 24 Horas” (Sename, 2015a). Para lograr esto, los PIE 24 Horas se especializan en distintas labores a diferencia de la modalidad PIE tradicional, las cuales apuntan a cinco puntos: 1) la vía de ingreso es preferente desde el PSI 24 Horas de Carabineros de Chile; 2) la focalización territorial es exclusiva del sector en particular de la comuna donde el proyecto se posiciona; 3) la incorporación de una asesoría técnica y un control de gestión por parte de la Dirección Nacional del Sename; 4) la articulación con otros servicios que entran en el marco del programa y que están dentro de la comuna, los cuales apuntan a la intervención especializada en niños, niñas y adolescentes con consumo problemático de drogas (PDC), y a la reinserción educativa en caso de desescolarización (PDE); finalmente, 5) la articulación con programas ambulatorios de salud mental, dispuestos por el Ministerio de Salud.

Esta modalidad de atención está dirigida a niños, niñas y adolescentes que preferentemente estén entre los 10 y 16 años de edad en situaciones de alta complejidad. Además, se privilegia la derivación desde los organismos comunales encargados de la administración del Programa 24 Horas, como lo son los Equipos de Detección Temprana o la Oficina de Protección de Derechos (OPD) (Sename, 2015a).

2.5.2. Contexto institucional

Institución

La institución seleccionada para el Estudio de Casos, de la cual se eligió el PIE 24 Horas a indagar, fue la **Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria, Opción**. Esta institución es una organización privada sin fines de lucro, la cual fue fundada el año 1990 por su Directora Ejecutiva María Consuelo Contreras Largo, con el propósito de “promocionar, proteger y apoyar la restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes” (<http://opcion.cl/somos/>, recuperado el 14 de junio de 2016).

La Corporación posee cobertura en nueve regiones de nuestro país, donde se albergan más de 120 programas divididos entre Programas de Protección de Derechos y Programas de Justicia Penal Adolescente brindando atención directa a más de 21.000 niños, niñas y adolescentes que viven situaciones, tanto de violencia, maltrato, abandono, entre otras, como de situaciones en donde se ha infringido la ley, a través de los programas de reinserción social.

Por otro lado, Opción busca generar conocimientos a través de investigación de diferentes metodologías con el fin de incidir en la contingencia de la política local, además de favorecer el fortalecimiento de una cultura donde los niños, niñas y adolescentes puedan ejercer sus derechos en plenitud (<http://opcion.cl/somos/>, recuperado el 14 de junio de 2016).

Finalmente, todo esto se plasma en sus declaraciones estratégicas que dan coherencia a su acción y una expresión formal de su propósito institucional, siendo su Misión ser una Corporación “sin fines de lucro que protege y defiende los derechos de los niños, niñas y adolescentes y promueve el ejercicio de su ciudadanía, a través de atención directa en centros especializados y el diseño de propuestas innovadoras en el ámbito de las políticas públicas”, y por otro lado, su Visión de trabajar por “contribuir en la plena implementación de la Convención Sobre Derechos del Niño, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1989 y ratificada por el Estado de Chile en 1990; sus Protocolos Opcionales y demás Normas de Derechos Humanos ratificadas por Chile. De esta forma busca que los niños, niñas y adolescentes ejerzan plenamente sus derechos, en una sociedad democrática, justa y solidaria” (<http://opcion.cl/somos/mision/>, recuperado el 14 de junio de 2016).

Para recabar información respecto del ámbito institucional, se realizó una entrevista al Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos de Opción, Alejandro Astorga, quien fue autorizado por la Directora Ejecutiva, María Consuelo Contreras, para responder este apartado del Estudio de Casos. Esta entrevista se realizó durante la tarde del día jueves 19 de mayo de 2016.

Proyecto

Entre las líneas de Programas de Protección de Derechos de Opción, se encuentran los Programas de Intervención Especializada PIE 24 Horas. Esta línea programática de la Corporación posee seis proyectos dentro de la Región Metropolitana, dentro de los cuales destaca el seleccionado para el Estudio de Casos, **el PIE 24 Horas Lo Hermida**.

El PIE 24 Horas Lo Hermida es un proyecto de la comuna de Peñalolén de la Región Metropolitana, específicamente en el sector de Lo Hermida. La Directora del Proyecto es la Psicóloga Alejandra Monjes, quien trabaja junto a un equipo multidisciplinario compuesto por María Paz Rodríguez (Educadora), Juan Antonio Quezada (Psicólogo), Aloria Cerpa (Educadora), Cristian Jara (Educador), Laura León (Psicóloga), Ivannia López (Educadora) y Francisca Labbé (Trabajadora Social y Coordinadora de redes). Este equipo posee la particularidad que la mayoría de sus profesionales poseen entre cinco y seis años trabajando en el territorio, lo que les entrega gran experiencia y consolidación como equipo de trabajo, "Nos va generalmente bien, porque son profesionales que llevan mucho tiempo acá. Tenemos un equipo de 4, 5 y 6 años" (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Para el levantamiento de información en el ámbito de la intervención se visitó la oficina del PIE 24 Horas Lo Hermida, en la comuna de Peñalolén. Este encuentro se distribuyó en dos ocasiones distintas: la primera fue en la mañana del día viernes 27 de mayo de 2016, donde tuvimos la oportunidad de conocer a la Directora del Proyecto, Alejandra Monjes, a la cual entrevistamos de forma individual, y la segunda fue durante la mañana del día lunes 30 de mayo del presente año. En esta ocasión nos reunimos con todo el Equipo Técnico descrito anteriormente, donde compartimos una entrevista grupal en conjunto con la Directora del Proyecto

2.5.3. Análisis descriptivo del Ámbito Institucional

Dimensión Planificación Institucional

Perspectiva de Derechos

La Perspectiva de Derechos, dentro de Opción, se manifiesta como un eje central de la institución del cual todo integrante de la Corporación debe estar impregnado. Esto es porque desde el nacimiento de esta institución, que se plantea la restitución de derechos de los niños, niñas y adolescentes como su razón de ser principal. En concordancia con esto, Alejandro Astorga plantea que como Corporación se realiza una **Inducción en Perspectiva de Derechos**, la cual posee dos momentos esenciales:

En primera instancia, el Director del Proyecto les presenta a sus nuevos trabajadores una serie de documentos que contextualizan y dan el primer acercamiento a cómo la Corporación entiende esta perspectiva.

A cada trabajador se le hace una inducción, que la hace el propio Director, y le entrega un set de documentos institucionales (dentro de los cuales está la Convención). Generalmente es digital, antes le entregábamos el material físico, era una carpeta (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Posterior a ello, existe una segunda instancia en donde se fortalece la inducción en la concepción que Opción tiene de la Perspectiva de Derechos. Este segundo momento apunta a una división que la Corporación tiene a nivel de estructura (el cual se profundizará más adelante), llamados Zonales:

Cada zonal, por lo menos dos veces al año, se reúne con todos aquellos trabajadores que se han ido incorporando en los últimos seis meses. Se hace una gran reunión que generalmente es durante la mañana, donde uno de los Coordinadores hace una inducción en lo que es el Enfoque de Derecho, desde la perspectiva de la Corporación. En esta se comenta qué relación tiene Opción con la Convención, cómo surge Opción, la historia institucional, organigrama institucional, etc. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

En esta última instancia (la inducción a nivel de zonales) se busca profundizar en cómo la perspectiva de Opción se relaciona, o es coherente, con la propia visión de mundo que cada trabajador, dando un espacio de participación a estos nuevos trabajadores para que reflexionen en torno a su propia alineación con la visión que la Corporación imparte:

Les planteamos si ¿es coherente el enfoque que le estamos planteando con sus propias visiones de mundo? El sentido que tiene para cada uno de ellos conocer a Opción bajo este marco conceptual, y cuál es su posición, cómo se siente cada uno de los trabajadores con lo que les hemos planteado (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

La presente inducción está institucionalizada, lo que permite que esta práctica sea sostenida a través del tiempo.

Siguiendo esta línea, Opción ha institucionalizado otra práctica que apunta a potenciar la Perspectiva de Derechos desde la intervención misma que realizan los Equipos en cada uno de los programas que la Corporación ejecuta. Esta se constituye como una **Asesoría Jurídica en Perspectiva de Derechos**.

Esta supervisión de casos, que es en reunión técnica, busca acompañar al Director, ya que este también la hace por sí mismo, pero sobre todo para los directores nuevos, para tratar la situación de cuáles son los derechos que están siendo vulnerados desde una mirada psicosocial, pero además tiene esta dimensión jurídica del Enfoque de Derechos (...) Hemos incorporado un asesor jurídico para que, junto con la visión que desarrollan los coordinadores y los trabajadores sociales, esa mirada se integre en los procesos de intervención (en todas las líneas). Esta asesoría de los casos, consta de equipos completos con la figura del Director, desde un punto de vista judicial (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Esta práctica consiste en que el asesor jurídico apoya al Equipo para que el proceso de intervención que están realizando, sea coherente con la Perspectiva de Derechos que se establece en la Convención sobre los Derechos del Niño, siendo esta figura un componente ya establecido dentro de Opción.

Esto partió como una experiencia inicial. Ahora esa figura de Asesoría Jurídica está instalada en la oficina central. Entonces lo que estamos haciendo es que los equipos vienen, hacemos una supervisión de casos, que es básicamente análisis de los casos, análisis de coherencia de la intervención y calidad de la intervención, todo respecto del enfoque de derechos. Posteriormente el seguimiento de esos acuerdos, o de esas sugerencias. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Finalmente, como Corporación realizan una **Supervisión de Perspectiva de Derechos en las Líneas Programáticas**. Esto referido a que cada una de las líneas de los programas realiza un plan de trabajo para el año, donde se busca plasmar de manera explícita en objetivos cómo mantendrán esta perspectiva dentro de sus actividades anuales.

Cada una de las líneas hace un plan de trabajo, junto con un cronograma, y en esa planificación se establecen generalmente entre cuatro a cinco objetivos de lo que va a hacer la línea durante el año (...) Ese plan se evalúa a fin de año, en una jornada con los directores de proyectos, y cada línea presenta sus productos. Se supervisa que los planes de cada línea sean acorde al Enfoque de Derechos, y que hayan expresado los lineamientos institucionales. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Como se han caracterizado las prácticas anteriores, la Supervisión de Perspectiva de Derechos también posee el componente de estar institucionalizada, lo que le da la distinción de ser una actividad mantenida en el tiempo y con proyección a futuro.

Planificación Institucional

Durante la historia de Opción se han ido adaptando los procesos de Planificación Institucional de acuerdo a los aprendizajes que la Corporación ha ido obteniendo. Respecto a esto, la Corporación ha desarrollado una **Planificación Institucional Atingente**. Esto hace alusión a que durante los años en que Opción ha funcionado como Organismo Colaborador, se han ido dando cuenta que la planificación institucional debe ser aterrizada al contexto, y por ende, relacionar sus actividades a los sucesos que ocurren en el país.

Cada una de las áreas de la Corporación tiene sus propios planes, y todos esos coinciden en un plan institucional a dos años (...) En un comienzo, esta planificación institucional era a un tiempo de cinco años, pero era un tiempo muy prolongado, y poco operacionalizable de acuerdo a las contingencias, cambios de agenda, temas políticos, etc., y se fue haciendo un plan a dos años, que es mucho más aterrizado. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

En específico, el Área de Proyectos, donde se encuentran los Programas de atención que ejecuta Opción, desarrolla una planificación en donde se incluyen las proyecciones de las Líneas Programáticas y los Zonales, y al mismo tiempo, estas planificaciones se nutren de las programaciones que realizan cada uno de los Proyectos anualmente.

Dentro del Área de Proyectos, que es la que trabaja con los Programas, existe una planificación que es a dos años, y dentro de esta, están las planificaciones Zonales y de las Líneas que son anuales (...) Las líneas se nutren de los Programas, entonces esperamos los encuentros con los Directores de Proyectos para que nos propongan sus temas, con quién efectivamente están trabajando (...) Los Directores también tienen un plan anual, evaluados anualmente. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Recursos Financieros

Dentro del financiamiento de Opción, y de los Proyectos principalmente, se ve que los presupuestos son constituidos en su mayoría por la subvención que Sename les entrega, sin embargo, como institución buscan promover la posibilidad que los proyectos participen de algunos fondos locales para así apoyar los recursos obtenidos a través de dicha subvención. La **Complementariedad de Recursos** apunta principalmente a facilitar temas de equipamiento o temáticas puntuales, como las deportivas o musicales, por lo que está sujeta a la disponibilidad y posibilidad de los propios proyectos, dándole a esta práctica institucional la connotación de requerir la participación activa de los equipos.

El grueso del presupuesto es la subvención del Sename. Los programas lo que han hecho, y nosotros hemos alentado esas prácticas, es que participen en pequeños fondos particulares en relación a su modelo, que a veces son locales, con las municipalidades o con los espacios que son más bien regionales cuando correspondan. Esto les permite facilitar temas de infraestructura, pero más que eso, temas de equipamiento para talleres puntuales. Entonces los programas pueden complementar el funcionamiento con otros mini proyectos, porque tampoco son proyectos muy largos, sino con temas deportivos, musicales, como en esa línea. Es algo que nosotros alentamos, que se promueve, pero naturalmente esto está sujeto a las posibilidades de los propios programas. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Por otro lado, Opción ha institucionalizado una **Supervisión Financiera**, la cual apunta a apoyar, desde el organismo central, a los proyectos en la gestión de sus presupuestos. Cabe mencionar que estos son anuales y desarrollados en cada programa por sus Directores y Secretarios Contables. Esta figura de “Coordinador Financiero” es ejecutada por un/a Ingeniero/a Comercial.

Nosotros partimos hace ya varios años con una Coordinación Técnica, que es este rol de Coordinador de los Directores, que trabaja con los Directores y supervisa la acción técnica de ellos. Pero después incluimos la figura de un Coordinador Financiero, que es un/a Ingeniero/a que lo que hace es ver los presupuestos de los programas. Los programas tienen sus propias cuentas corrientes, reciben sus propios depósitos a esas cuentas corrientes de la subvención, pero nosotros les pedimos a los Directores y a los/as Secretarios/as contables que trabajen un presupuesto. Ese presupuesto es también anual. El programa sabe de antemano cuánto tiene y con cuánto va a poder moverse. Entonces la Coordinación Financiera va a estar apoyando para que efectivamente ese presupuesto se cumpla y establecer las correcciones pertinentes. Entonces se une este presupuesto

del programa con el monitoreo de oficina central en otros gastos (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

El objetivo de institucionalizar a este Coordinador Financiero apunta a que se pueda evaluar de forma técnica la sustentabilidad y viabilidad de un proyecto al momento de licitarlo, para así, tomar todos los resguardos necesarios antes de decidir si postular algún programa en un lugar en particular.

Vemos si ese proyecto determinado, con esa subvención, en ese lugar en particular es sostenible financieramente, y vamos a hacer un presupuesto antes de ejecutarlo. Si es viable, nosotros vamos a participar del proceso de licitación, no participamos de programas que vemos que en realidad no son viables. Es una cuestión de ser responsables de lo que nosotros queremos hacer, porque si no se nos puede caer en algún momento la propuesta (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Dimensión Gestión de Personas

Prácticas de Reclutamiento

Todos los proyectos que constituyen la oferta programática de Sename, al momento de postular a licitación, se les entrega dentro de las orientaciones técnicas las descripciones de una serie de cargos y funciones dependiendo de la modalidad en particular a la cual se está concursando. Dentro de estas se describen las tareas adjudicadas al rol en particular, además de una serie de contraindicaciones que están enmarcadas dentro de la evaluación psicolaboral. En el caso de los Proyectos que ejecuta Opción el panorama no es distinto, sin embargo, a esta evaluación le agregaron un *plus* determinado desde oficina central, desarrollando **Perfiles Esperados para el Cargo**.

Cada uno de los cargos, dependiendo de la línea, tiene un perfil esperado para el cargo (...) La evaluación psicolaboral, para nosotros ha ido variando, desde el requerimiento del Sename, que es meramente descartar contraindicaciones o patologías, para nosotros no es eso. Es descartar contraindicaciones y patologías, pero además es tener un perfil. Entonces cada uno de los cargos, dependiendo de la línea, tiene un perfil esperado para el cargo. Nosotros tenemos un equipo dentro de Gestión de Personas, que son psicólogos que desarrollan esos procesos de evaluación, ciertos test, entrevistas personales, y luego de eso, emiten un informe que da cuenta si la persona es recomendable, recomendable con observaciones, o no recomendable para el cargo (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

En la entrevista se nos menciona cómo el Área de Gestión de Personas de la Corporación, compuesta principalmente por Psicólogos, desarrolló en conjunto con los Coordinadores de cada Línea y los Directores de los Proyectos, estos perfiles asociados a cada cargo:

Los perfiles se elaboraron en Gestión de Personas. Fue un trabajo con cada uno de los Coordinadores, para cada línea y para cada cargo, cuál es la descripción esperada, qué es

lo que uno espera con este trabajador. Por ejemplo, si tiene que ser proactivo, tiene que ser movido, tiene que tener ciertas particularidades de gestión, habilidades para el reporte, yo lo digo simple, pero todo es en términos técnicos. Se establecieron ciertas dimensiones, y como son para los distintos programas, uno puedo evaluar que los psicólogos para un DAM, por ejemplo, tienen que tener una lógica, que es distinta a un psicólogo en un programa de maltrato. Hay perfiles para cada uno de los cargos, que fueron elaborados acá en oficina central entre los Coordinadores, los Directores, y el equipo de Gestión de Personas (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Al referirnos a cómo ha sido la experiencia realizando este proceso de reclutamiento, que si bien posee un mecanismo institucionalizado en Opción, que consta de un concurso público tanto interno como externo, posee un componente agregado y novedoso que apunta a una evaluación psicolaboral de levantamiento de habilidades o competencias asociadas al cargo. Este proceso ha generado que los estándares de exigencia hayan aumentado al momento de seleccionar a un profesional para determinado cargo, lo que ha impactado en que las personas no queden en los puestos a los que postulan, lo que les hace sentir que Opción apunta a trabajadores con un nivel de calidad más elevado.

Esto empezó a gestarse desde que Sename nos plantea como servicio que todos los trabajadores que prestan atención a niños, tendrían que tener una evaluación psicolaboral. Entonces nosotros le agregamos ese plus: hacemos esas evaluaciones, que es solamente descartar, pero en realidad nos dimos cuenta, en el poco tiempo, que esas evaluaciones nos podrían enriquecer si nosotros decidiéramos buscar un perfil determinado (...). Lo que nos pasa es que las personas no están quedando en los cargos, porque por un lado quizás no tienen los años de experiencia mínima requerida, pero también porque no se adaptan al perfil. Entonces el perfil pone una exigencia que es distinta, es un poco más alta (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Formación Técnica y Profesional de los Equipos

En Opción ha habido una evolución en torno a lo que son las instancias de capacitación y formación para los equipos de trabajo. Ya se mencionó dentro de la subdimensión de Perspectiva de Derechos que la Corporación genera un proceso complejo de inducción y capacitación en dicho enfoque, pero además de ello, esta institución ha generado otras instancias para potenciar las competencias técnicas y profesionales que sus trabajadores desempeñan en su labor diaria. Esto es institucionalizado en una **Malla y Cursos Formativos**, lo que apunta a generar conocimientos para profesionales determinados. Esto es desarrollado dentro del área de Gestión y Desarrollo de Personas dentro de Opción.

La corporación ha avanzado harto en términos de generar formación. Hay otra área institucional, que es un Área de Capacitación (Gestión y Desarrollo de Personas), por lo que existe dentro de Opción una malla formativa, con cursos formativos. El año pasado se dio que para todos los Educadores de Opción se hicieron nueve jornadas totales (divididas

en tres días de trabajo en temáticas definidas, en tres instancias distintas) con una posterior certificación. Es una experiencia que en realidad con los Educadores no se tiene mucho. Habitualmente con los Educadores se trabaja en un grupito o internamente, pero acá se dio que para todos los educadores que tenemos de las distintas regiones se le convocó a este espacio formativo (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Al indagar respecto al origen de esta práctica institucional, Alejandro comenta que "esto surge desde que nosotros detectamos brechas en término de lo que la formación le entrega a las personas para ejecutar la práctica de atención directa con los niños y las familias. Hemos tenido la discusión de hacernos cargo de formar a los profesionales"(A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Clima laboral y Auto/Mutuo cuidado

Al momento de indagar respecto a cómo Opción incorpora el Autocuidado dentro de las actividades de la Corporación, aparece que esta temática se incorpora dentro de los objetivos institucionales, siendo este punto uno que se considera al momento de postular a algún proyecto.

La particularidad de la postura de Opción frente a las actividades de Auto y Mutuo cuidado, es que buscan que los proyectos se empoderen de esta temática y ellos diseñen sus propias actividades en base a la etapa en que estén como equipo de trabajo y al nivel de relaciones que estos tienen, siendo esta práctica, una de **Autocuidado ajustado al Equipo**.

En un equipo en conformación, las actividades serán más de confianza, temas más lúdicos, temas de intercambio de opinión, expresión de emociones. Equipos con más trayectoria, pasan a trabajar temas de autocuidado como hablar temáticas personales que afectan el quehacer, como propios temas de sus diagramas familiares, asuntos más profundos. Entonces los temas de autocuidado varían en la etapa del equipo. Es un espacio para ver clima de equipo (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Esta facultad de los equipos de trabajo se manifiesta en cómo ellos sistematizan estas actividades para que estén programadas durante el año. En Opción los equipos de intervención realizan su planificación anual (como se mencionó en el apartado de Planificación Institucional), y dentro de esta se especifican las actividades que se harán durante el año que apuntan a cumplir los objetivos institucionales de la Corporación frente al Auto y Mutuo cuidado. De esta forma, todos a nivel institucional tienen conocimiento de cuándo se realizarán y en qué consisten estas actividades, para así, incluso Sename, poder monitorear esto.

Cada uno de los programas tiene un plan de autocuidado, de marzo a diciembre, y van disponiendo las jornadas en base a eso para actividades de autocuidado. El plan lo elabora el equipo, lo revisa el Director, y también lo revisa el Coordinador y se aprueba. Este plan es super estructurado, luego se envía a Sename para su conocimiento, y así Sename de

cada región sabe las fechas de las jornadas de autocuidado (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

A pesar de esta estandarización de las actividades de autocuidado, los equipos tienen la posibilidad de determinar iniciativas que estimulen un clima propicio para el bienestar de sus miembros, de manera más esporádica, sin necesidad de especificarlo en la planificación anual. Así es como Alejandra Monjes, Directora del Proyecto PIE 24 Horas Lo Hermida, explica cómo han tomado iniciativas dentro del equipo para fomentar este ambiente de bienestar y así mermar el estrés y tensión propios de una intervención de tanta complejidad.

Se propuso hace poco. El día viernes, nos ha pasado a más de uno, que son las 17.30 hrs y recién vamos saliendo del box. Uno se va con todo eso al fin de semana. Entonces me pareció muy buena iniciativa irse al fin de semana con otra cosa. Es bien libre, nos ponemos a dibujar, conversar, pintar, tirar la talla. Más allá de los autocuidados que están planificados mes por medio, porque eso no nos arregla el panorama diario, sino que son mejor las iniciativas del día a día (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Finalmente, bajo el contexto en el cual trabaja el PIE, que a nivel de orientaciones técnicas se describe como de Alta Complejidad, surgen temáticas o dificultades que pueden ser complicadas de resolver. Esto, como menciona el Equipo Técnico, puede llegar a generar estrés por no saber cómo afrontar la situación. Ante esto, como equipo tomaron la iniciativa de realizar una **Revisión y Análisis de Literatura** acorde a la temática correspondiente a dicha problemática.

Leemos cada cierto tiempo algún texto, todos en común lo estudiamos y lo exponemos en conjunto (...) Pasa que estamos en reunión técnica y todos decimos 'ooh que difícil, ¿y si leemos algo?', y sale alguien que dice que tiene algún material de algún diplomado o algo así, y lo trae, lo revisamos entre todos y decidimos leernos para dos semanas más (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Alejandra comenta que esta práctica se ha mantenido en el tiempo, declarando que “es espontáneo el tema, pero no es tan espontáneo el leer. Nos obligamos a hacerlo cada cierto tiempo (...) Se transformó en parte de nuestras prácticas” (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016). Esta metodología da pie a que el peso de la responsabilidad sobre un profesional sea compartida por todo el Equipo.

Creemos que el fortalecimiento técnico, revisión de literatura, textos, minimiza los niveles de estrés y te entrega muchas más estrategias para poder conversarlas acá, distribuir las responsabilidades entre todos, que todos pensemos en un caso. Por eso teníamos el lema de 'son 50 casos de todos, más que 25 de una dupla', no hablamos de 'mi' caso, sino que es del programa, lo enfocamos así para que todos sintamos que tenemos una responsabilidad con ese niño y con esa familia (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Dimensión Supervisión y Asesoramiento Institucional

Supervisión y Asesoría Interna

Como se mencionó anteriormente, Opción realiza distintos tipos de asesorías, siendo la Jurídica y la Financiera, dos de las que ya hemos hablado (en los apartados Perspectiva de Derechos y Recursos Financieros respectivamente). Además de estos tipos de asesorías, la Corporación realiza una tercera destacable, la cual es referida como una **Asesoría Vincular**.

Hoy día tenemos dos principales asesorías en ejecución: la asesoría Jurídica que partió como algo muy puntual y ahora está instalada. La otra que tenemos es la asesoría en temas Vinculares, que partió en la experiencia con los PIB, después con los PPF, y esa asesoría está también siendo transversal en los temas de maltrato. Entonces tenemos una persona externa que visita a las regiones y presenta el modelo vincular que implementa la Corporación Opción. Esa asesoría está asociada a un instrumento, el asesor se los presenta y les enseña cómo aplicarlo (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

La Asesoría Vincular busca aportar a los programas que ejecuta Opción temas relativos al tipo de vinculación que se genera con los usuarios, no sólo concebidos desde el apego desarrollado por los niños y niñas durante sus primeros años de edad, sino que también se amplía a temáticas respecto a adolescentes, por lo que hablan del concepto de Bienestar Vincular.

El tema vincular partió con temáticas asociadas a primera infancia en temas de apego. Luego esto evolucionó a un apego vincular. Finalmente trabajamos en base a un concepto que nosotros empezamos a desarrollar como Bienestar Vincular, que es un concepto más bien propio, porque no se habla del tema vincular como tal. Esto ya no es netamente apego, porque hablamos de adolescentes por ejemplo. Entonces partió de los PIB, de un taller hecho para padres y la Psicóloga. Lo que se hace es una asesoría en tema de maltrato. También se desarrolla con los programas PPF en la actualidad. Esta asesoría es para modalidades específicas, pero a veces, por temas de logísticos, se juntan las líneas (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Dimensión Gestión de la Información y el Conocimiento

Sistema de Información

Con el fin de dar respuesta a temáticas institucionales, como el manejo de su información, la construcción de su memoria institucional, y la posibilidad de caracterizar a los sujetos de atención con los que trabaja Opción, es que han desarrollado un sistema que fortalece y apoya la sistematización de información que se realiza en la base de datos nacional del Sename, Senainfo.

Este **Sistema de Información Institucional** nació el año 2011 con fuerte componente en perspectiva de derechos que se plasma a través de ciertas variables que van ordenando la trayectoria que los niños y niñas van teniendo en la Corporación.

Es un sistema que surgió porque ese informe iba a dar respuesta a los temas que nosotros queríamos ver como variable, a los temas más institucionales, y así construir nuestra memoria institucional. Entonces compilamos datos, vemos falencias, y vemos si son necesarios ajustes, porque a veces hay variables que no están bien consultadas (...) Es un

sistema de registro que llevan los propios programas, en base a variables definidas por nosotros, que el complemento que puede ofrecer es distinto a Senainfo, ya que posee básicamente una mirada de enfoque de derechos. Derechos que están vulnerados respecto de cada uno de los niños en el momento del ingreso, que nos permite conocer de otro punto de vista, no sólo de los motivos o las causales de lo que está pasando, por lo que es mucho más transversal (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Dicho sistema es denominado como Sistema de Gestión de Datos Institucional (SGDI). Este le proporciona a la Corporación un mecanismo por el cual ordenar la información proveniente de los proyectos de intervención, donde se puntualiza la cantidad de niños atendidos por línea, las características que ellos poseen y la especificación de cómo sus derechos son restituidos.

Este SGDI nos permite tener reportes periódicos en todo, son muchas variables. Nos permite decir que Opción atiende X niños, y que cada línea atendió a tantos (...) Ahora por ejemplo estamos trabajando con el Consejo. Gruesamente, le mostramos cuáles son nuestros usuarios, cuáles son los modelos que tenemos, etc., entonces el SGDI nos sirve para mostrarles, concretamente, que los PIE 24, por ejemplo, desde que partieron han atendido 1500 niños, de ciertas comunas. Nos permite mucho eso para los procesos de licitación, caracterizar nuestro sujeto de atención, lo tenemos súper claro, súper definido (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

En concordancia con esto Alejandra Monjes comenta que este sistema de información entrega datos más enriquecedores para la labor realizada en la intervención, lo que permite a los proyectos evaluar su propio quehacer.

Lo bueno del SGDI es que es información de los niños, como cuáles son los tipos de vulneración que nos permite tener estadísticas finales, que el Senainfo no te permite tener esas estadísticas tan fácilmente (...) La idea es que también nos permite sistematizar, para después a final de año poder entender lo que estamos haciendo, cuántos egresos tenemos, etc., no solamente si tuvimos un 100 o un 50%, nos entrega más elementos (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Finalmente, en la práctica, el SGDI es manejado por los propios equipos, quienes distribuyen el llenado de los datos en el sistema como a ellos les acomode, siendo este tema un detalle interno de cada proyecto.

Caracteriza y describe, y eso lo hacen los propios equipos. Son ellos los que tienen que llenar su propio SGDI (...) A los equipos les implica el ingreso a dos bases distintas: Senainfo y al SGDI. Esto es más un detalle, ya que la idea que los equipos lo hagan, pero hay algunos directores que lo hacen ellos, es decir que el director hace el ingreso de los casos y después trabaja todo lo que tiene que ver con el equipo respecto al egreso, pero el ingreso lo hace él con la idea de a veces liberar un poco el trabajo, pero eso es un tema interno de los proyectos (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Esto es rectificado por Alejandra Monjes, la cual describe cómo se organizan dentro del proyecto para una correcta sistematización de la información de los niños que ellos atienden.

Aprendimos que cada uno hace su parte de la pega. Cada uno del equipo tiene su clave del SGDI, y cada uno se hace cargo de sus casos, lo que significa que yo después reviso mes por medio si está la información actualizada. Sino sería una locura hacerlo yo sola, aunque hay colegas que lo hacen, Directores que manejan todo e ingresan todos los datos al SGDI (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Es de esta forma como la información es recopilada a través del SGDI, el cual proporciona una base para poder investigar y realizar lineamientos dentro de Opción, lo que permite que las prácticas se vayan actualizando en base a esta.

Esto hoy día lo está utilizando mucho más el Centro de Estudios de la Niñez para generar unas propuestas para afuera, o para cuando nos piden algún tema de los medios de comunicación, sacar rápidamente cuántos niños tenemos en esa categoría (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

El Centro de Estudios de la Niñez (CEN) es el que utiliza esta información para generar conocimientos frente a la información recopilada en la intervención, lo que se profundizará en el siguiente apartado.

Gestión del Conocimiento

Como se mencionó con anterioridad, la Corporación Opción posee un sistema de información que les permite mantener organizados todos los datos que emergen de los proyectos respecto a los procesos de intervención de los niños, niñas y adolescentes, y su trayectoria sobre la restitución de sus derechos vulnerados. El SGDI les entrega la posibilidad de poseer información privilegiada para los Organismos Colaboradores del Sename, la que puede enriquecer sus prácticas a través del aprendizaje que obtengan tras la reflexión. En esta última labor, el Centro de Estudios de la Niñez (CEN) de Opción cobra un papel fundamental, ya que es este centro el que utiliza la información emergente del SGDI y la transforma en conocimientos para la Corporación y el exterior, constituyéndose como un **Área para Gestionar el Conocimiento**.

Nosotros tenemos el Centro de Estudios de la Niñez (CEN), que es el área que trabaja más en los temas de investigación, de mostrar experiencias para desarrollar estudios. Esta investigación es interna respecto a los datos que manejamos, pero también buscando espacios externos con otras instituciones para trabajar temáticas de interés. Por ejemplo, en temáticas como las de abuso sexual, hemos buscado instancias con otras instituciones, con instancias externas, y lo que hacemos acá, desde el ámbito de investigación, es que los sociólogos son los que evalúan las reflexiones y las propuestas, y por otro lado, en otras instancias, se puede contar con los usuarios adultos que vivieron experiencias de abuso cuando eran niños, entonces lo retomamos hoy día y formamos una experiencia. Nosotros podemos hacer investigaciones súper internas, muy piloto, muy acotadas, y también otras con muestras mucho más grandes entre el CEN y otros espacios de

influencia, junto a otros actores (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

El CEN, al igual que las otras áreas de la Corporación posee una planificación propia que se basa en las distintas publicaciones que esperan hacer como Centro durante el año, y cómo estas serán realizadas, ya sea de forma interna o asociada a alguna instancia externa.

El CEN tiene su propia agenda de publicaciones y de informes que tienen que hacer en el año, entonces ellos tienen que ir generando procesos de encuesta, procesos de estudios de opinión, etc., por lo cual aún están en proceso de desarrollo, de empezar a posicionarse, sacar sus propios temas, tener un equipo más amplio, entonces ahora trabaja mucho más con externos para sacar productos. Además han postulado a espacios de investigación, y se hace cada cierto tiempo, para así tener esa Opción de financiamiento (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Las distintas recopilaciones de información que el CEN ha realizado de forma interna en Opción han generado distintos procesos de actualización de las propias prácticas, ya sea a nivel central o a nivel de proyectos de intervención. El Centro va generando reportes de las distintas temáticas abordadas como institución, los cuales se van dando a conocer dependiendo de cuáles son los tópicos o a quiénes involucra.

El último reporte o informe que hicimos fue que el CEN presentó sus reflexiones a partir del SGDI en la jornada de los Directores, mostrando las principales variables, los principales hallazgos, temáticas nuevas que no habíamos visualizado, entonces fue un proceso de devolverle a los directores, quizás no a los equipos, pero si un zonal determina que quiere trabajar ese tema, desde el CEN se va a avanzar en esa dirección (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

En esta misma línea, al tratarse de temáticas asociadas a los proyectos, se han hecho distintas sistematizaciones, siendo en las líneas programáticas donde se han hecho mayores acciones que a nivel de oficina central. Una de ellas es la realizada con la línea de los PIE tradicionales, donde se logró publicar un documento basado en la experiencia sistematizada por el CEN.

En las líneas se ha visto mayores acciones frente a esta información que a nivel central. Por ejemplo, se hizo una sistematización de los PIE tradicionales con un programa de terapia familiar, fue una publicación que les entregamos al Sename. La publicación mostró que si en un proceso de intervención participan a lo menos tres personas, el niño, la madre, y otra figura adulta significativa, los logros del plan de intervención, son más menos de un 75%, frente a que sólo participe con la madre. Si participa la figura femenina, la mamá, la tía, la abuela, súper bien, es un buen indicador, cualitativo, pero esta investigación mostró que puede ser cuantitativo también. Y nos agregó que con otra persona más, ese logro es mucho más alto aún, entonces termina siendo algo que es de la línea PIE tradicional (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Del mismo modo, la información proporcionada por el SGDI en cuanto a la duración de las intervenciones que se realizan en los proyectos ha permitido que, a través de reportes, se retroalimente a los equipos sobre a este punto en particular, y así, proporcionar ciertos lineamientos que el CEN visualiza como relevantes.

También ayuda al tema de la duración de las intervenciones, cuánto duran, son muy largas, tienen que durar menos, eso nos dio a conocer que no tiene que ver sólo con los meses, tiene que ver con el número de atenciones que se hicieron, la frecuencia, la intensidad. Sale el tema de los contactos que estamos teniendo, qué nivel de profundidad se está teniendo, o a veces cuando se logra reunir a más de una persona, esa sesión ya no va a durar 45 minutos, sino que va a durar 1 hora y 15 minutos o 1 hora y 30 minutos, le vamos a sacar el jugo porque no la vamos a tener siempre, como ese tipo de lineamientos (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Como se ha mencionado, los reportes que el CEN entrega respecto a la información recopilada en el SGDI, son utilizados en diferentes ámbitos dependiendo de la temática y de quién los solicita. Alejandro menciona que en su mayoría, dichos reportes son utilizados en procesos de licitación, y además, en situaciones donde se requiere realizar autoevaluaciones por parte de los equipos.

El sistema emite reportes, es tema de solicitarlos, pero generalmente estos reportes los pedimos particularmente, en su mayoría, para los temas de licitación. Cuando se piden informes de autoevaluación para Sename, nosotros tratamos de meterle datos, no sólo de Senainfo, sino que también del SGDI. Entonces ahí el equipo solicita un reporte y se entrega automáticamente. Este reporte está predefinido en ciertas variables, si queremos cruzar o hacer muchas más cosas, eso hay que pedirlo, pero igual se puede hacer desde la base, y como el SGDI es una base de datos, la información la puedes transformar automáticamente en Excel y descargarla en ese formato, calcular los porcentajes, etc. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Del mismo modo, el CEN proporciona espacios donde se envía información a los proyectos para que así estos puedan reflexionar en torno a lo que los reportes mencionan sobre sus intervenciones, y así los equipos puedan retroalimentar al Centro con sus propias observaciones de los fenómenos.

Por ejemplo el CEN hace poco nos envió un documento con todas las estadísticas 24 Horas de los últimos cuatro años, y decía, por ejemplo, 'antes teníamos tantos niños y ahora tenemos tantos', y así reflexionar el por qué en torno a esto, luego nosotros enviamos nuestras retroalimentaciones sobre lo que pensábamos respecto a esto (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Para que el CEN funcione de buena manera, se requiere que la totalidad de los equipos de intervención realicen el ingreso de información al SGDI de manera regular y constante, transformando esta práctica en una que esta institucionalizada y sustentada en la Corporación. Esto es debido a que, si un proyecto no realiza este proceso en su momento, puede afectar en lo que el CEN sistematiza como información válida de Opción.

Cuando mostramos los datos hacia afuera, a las personas les llama la atención porque el N total son más de 20.000 niños atendidos, que no es un número pequeño, y es un número que son en el año, entonces claro, si uno lo va viendo, suma todos los años y salen más, pero como no todos los casos egresan dentro del año, no es que van a ser 20.000 distintos, son los niños que están en la situación de ser atendidos en un programa dentro de este periodo, por cada uno de los modelos, y a nosotros nos trae hartas implicancias. Esto porque, por ejemplo, si DAM ingresa a un niño, tiene que ingresarlo al SGDÍ, ya que luego lo va a tomar el PIE y no puede hacer ingreso si es que no está ingresado desde el SGDÍ anteriormente, entonces tienen que estar súper de la mano, es un tema que tiene que estar en permanente organización (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Finalmente el CEN cobra gran importancia dentro de la posibilidad de generar incidencia en las prácticas realizadas dentro de las intervenciones de los proyectos, ya que es a través de la sistematización de información, de llevarla a la práctica, generar experiencias y reflexionar frente a ellas, que los procesos con los niños, niñas y adolescentes se van enriqueciendo en pos de mejorar su calidad. Es sobre esto que Alejandro comenta una instancia donde el CEN trabajó en conjunto con los PIE desarrollando la figura del Terapeuta Familiar.

Uno de los temas que nosotros desarrollamos y fue muy útil, fue cuando en el modelo PIE, donde trabajan trabajadores sociales, educadores y psicólogos, definimos la inclusión de terapeutas familiares, una figura Sename no definió y que nosotros planteamos su inclusión. Entonces hicimos un piloto, con una muestra de tres proyectos donde se incluyeron terapeutas familiares, durante un periodo de seis meses, que finalmente fue extendido a un año. Ese piloto trajo consigo el ampliar el foco y la mirada de la terapia familiar, de la inclusión de la familia, en programas donde habitualmente, a la familia no se le convoca, no se le hace parte, o se le hace parte pero se asume que no va a llegar, entonces no funciona. Luego hubo una sistematización de esa experiencia, se la presentamos después al Sename, generamos una publicación, y ahí se mostró el rol del terapeuta familiar para el servicio, dando la posibilidad de que se pueda replicar. Posterior a ello algunos de los terapeutas se fueron, otros se quedaron, llegaron a ser directores, entonces son los equipos que finalmente se quedan con esa práctica (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

2.5.4. Análisis descriptivo del Ámbito de la Intervención

Ciclo de Intervención

Diagnóstico

Comenzando la entrevista, Alejandra comenta que el PIE es un proyecto de protección, por lo cual toda la línea de la intervención se constituye en base a eso. En este sentido, el diagnóstico que se busca desarrollar en el proyecto va de la mano con un levantamiento inicial de información de la historia del niño o niña, el cual apunta a incluir en este nuevo proceso toda la historia y las experiencias que los niños y sus familias han tenido con la red Sename, y en base a esto, **Impedir el Sobrediagnóstico.**

Para evitar el sobrediagnóstico, nos contactamos con esas redes (...) Llegó el niño y le preguntamos si alguna vez ha estado en algún programa, y a veces no tienen idea dónde han estado. Entonces empezamos a buscar en el Senainfo, nos contactamos con los lugares donde han estado, tenemos reuniones con esos programas, les pedimos al tribunal que nos vinculen a las causas para bajar al tiro los informes del SITFA (Sistema Interconectado de Tribunales de Familia), para poder estudiarlos y así contarle la información con la que contamos, y en base a eso hacer el diagnóstico (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Al integrar la visión de los niños y niñas respecto a sus experiencias anteriores, el equipo indaga en las percepciones que estos tienen respecto a su historia. En esta línea, el equipo implementa metodologías que les permiten abordar las distintas miradas que componen la dinámica familiar, siendo la participación de esta última un punto crucial, por lo que buscan convocar la mayor cantidad de miembros de la familia posible para así lograr generar un **Diagnóstico Integral**.

Utilizamos instrumentos como Genograma, Ecomapa, consideramos las redes que están disponibles, consideramos los antecedentes familiares, como la historia transgeneracional de las familias, por eso es tan importante el papá, porque los niños desconocen esas historias, sólo viven las consecuencias de esas dinámicas. Tratamos de hacer intervenciones familiares con preguntas más circulares 'qué le parece a usted lo que dijo la señora', entonces nos permite conocer las distintas perspectivas (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Es así como la participación es crucial al momento de iniciar el ciclo de intervención, ya que se reconoce que las familias y los niños tienen una historia antes del PIE, en donde han pasado cosas las cuales se deben integrar a la intervención actual.

Se entiende que es juntos el proceso y no puedo dejar de hacer el diagnóstico, pero lo hago diciéndole 'tengo toda esta información, qué nos puedes contar sobre esto'. La idea es que ellos sepan que nosotros reconocemos que tienen una historia, no que partimos de cero (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Plan de Intervención

La intervención, propiamente tal, que se realiza en el PIE 24 Horas Lo Hermida, posee varias características particulares que los sustentan como Equipo de Intervención, ya que están a la base de todas sus metodologías. Una de ellas se concibe desde un **Enfoque en los Recursos** que las familias traen al momento de iniciar la intervención, y que aparecen a lo largo de ella.

Esta perspectiva le entrega al equipo la posibilidad de reconocer en los niños y las familias pequeños detalles que van potenciando la autoconfianza que ellos se tienen para lograr cambios, “si están acá, ya es un recurso. Es algo que otros grupos familiares no tienen” (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016). Esta mirada apreciativa es la que les da espacio para ir formando la intervención en conjunto, y no sólo desde la planificación que los profesionales hagan de ella.

Preguntamos qué trabajamos primero, cómo lo priorizamos, con qué empezamos en la primera sesión, etc., probablemente no será la violencia, pero si conoceremos sus intereses, sus gustos, no enfocarnos sólo en las dificultades, sino también en los recursos, que es lo que muchas veces las instituciones y los otros programas no han visto. Son familias que a veces casi están en el suelo, entonces que uno pueda ver un poco lo que el otro trae, como las ganas, si llegan acá, eso ya es mucho para nosotros, significa que nuevamente están confiando después de sus experiencias. Desde ahí trabajamos, sabemos que hay temas a trabajar, pero nosotros podemos decidir cómo empezamos, si empezamos sólo con él, o si incluimos al tiro a la mamá en la sesión. Yo encuentro un recurso dentro del PIE tener esa flexibilidad (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Siguiendo esta línea, el Equipo del PIE nos muestra que su intervención se vincula con la flexibilidad y adaptación a los contextos de los usuarios, a la hora de intervenir. Tal como menciona Alejandra, que si bien existen metodologías sistematizadas dentro del proyecto con las cuales trabajan, los profesionales de este no se limitan a un protocolo específico por el cual intervenir, sino que por el contrario, “en general flexibilizamos todo. Si la sesión no es acá, entonces será en su casa, si no quiere en su casa, la hacemos afuera, en un espacio que le acomode (...) somos nosotros los que nos tenemos que adaptar a ellos, obviamente con ciertos límites, encuadres, marcos” (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016). Esta **Flexibilización de la Intervención** es compartida por el Equipo, los que nos cuentan desde su propia experiencia cómo es llevar esta flexibilidad al día a día.

El hecho de ser un programa focalizado, territorial, nos permite llevar la intervención y aprovechar cualquier espacio para la intervención en terreno, en el contexto donde ellos viven. Muchas veces no vienen, entonces no medimos la participación y la adherencia por las veces que han estado en box, sino por las veces que han mostrado apertura para realizar un proceso o una intervención, ya sea en su casa, o en la feria, con la gente que trabaja ahí. Nosotros nos ajustamos a su realidad, acercamos el programa al territorio, y eso es significativo para ellos (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Al indagar sobre el origen de esta práctica del programa, aparece que el Equipo ha generado instancias de reflexión en torno a sus años de experiencia, lo que les ha entregado una percepción distinta a las problemáticas de los niños y jóvenes, y les ha hecho adaptarse a su contexto, con un mayor impacto en la intervención que ellos realizan, dando respuesta a ciertas dificultades propias de la población objetivo con la que estos profesionales trabajan.

Yo creo que surgió por el 2011, cuando estaba todo este revuelo (...) de las bandas de menores, que estaban en la calle. Surgió con ellos que no venían al programa y los teníamos que ir a buscar al territorio, en la plaza, en un grupo, en una banca, y de a poco esos círculos se fueron abriendo a nosotros. A pesar de todo este contexto, con un compromiso socio delictual más o menos importante, los chicos nos pedían colegio, muchos de ellos también los hicimos ingresar al PIE. Surge desde ahí, de aprovechar este espacio que ellos mismos nos entregaban para realizar una intervención, aunque sea súper concreta de ayudar a los chicos a acceder a instancias de educación. Eso nos fue haciendo considerar esa posibilidad de que, bueno, este contexto es difícil, hagamos las intervenciones donde se nos dé la oportunidad (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Cierre de la Intervención

Tanto el Equipo de Intervención como Alejandra coinciden en que todas las etapas del ciclo de intervención deben ir adaptadas a las necesidades de los niños/as y sus familias, por lo que el cierre de la intervención no es distinto.

Dentro del PIE se busca que al momento de irse acercando al momento del cierre de la intervención, los integrantes de esta puedan ir durante el proceso manifestando sus inquietudes, ansiedades y angustias propias del término de una etapa. Es por esto que en el proyecto se realiza un **Cierre Paulatino**, el que se caracteriza por ser un proceso donde las sesiones se van distanciando de a poco, y donde el foco se encuentra en mantener la transparencia de lo que significa dicho cierre, siendo la participación de los usuarios y la sinceridad de los profesionales, los pilares más importantes para que esta práctica funcione.

La idea es ir anticipando, empezando 4 meses antes a decirles 'mira, estamos empezando el proceso de cierre, nos vamos a empezar a ver tal y tal vez', porque la idea es que la angustia ocurra durante el proceso, las angustias de separación, ansiedad, abandono, todo surja acá. La idea es que ellos sepan que vamos a cerrar (...) Se van distanciando las intervenciones y se van transformando más en un monitoreo. El proceso general es informarles a los niños, después a las familias e ir distanciando las intervenciones, hasta ojalá ir haciendo formando hitos (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

La importancia que los profesionales del PIE le entregan a la significación que los niños/as y sus familias le entregan a esta etapa del proceso es crucial, ya que reconocen en ellos una historia de constantes abandonos, y donde la ansiedad de creer que pueden hacerlo solos es algo que se debe manejar en las sesiones. Como ellos lo declaran constantemente, no realizan un proceso de intervención asistencialista, lo que genera coherencia al momento de terminar la intervención y

mostrarles el avance que las familias han tenido, y que ellos tienen las herramientas necesarias para seguir este camino solos.

Nosotros trabajamos los egresos de manera progresiva. A veces hacemos eso de distanciar las sesiones, pero hacemos mucho lo de ir conversando y anticipando a las familias, porque las familias tienen historias de abandono, experiencias difíciles, entonces si uno no lo maneja bien, es súper complejo. Desde un principio lo transparentamos, les explicamos que si bien vamos a hacer un trabajo en conjunto y todo, estamos un tiempo. Por eso no hacemos un trabajo asistencialista, porque le entregamos herramientas para que lo hagan solos. En el caso de los adolescentes los ayudamos a elaborar un plan de vida más independiente. Pasa con muchos chiquillos que no se saben manejar, si bien algunos creen manejarse bien en la calle, al momento de insertarse laboralmente o desde hacer un curriculum, nosotros los acompañamos primero y después los vamos dejando solos, pero de manera progresiva, y ellos sabiendo que nosotros estamos saliendo de a poco (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Dimensión Participación

Participación de Niños/as

La participación activa de los usuarios durante todo el proceso de intervención es crucial, y ellos lo consideran básico por el respeto que ellos le tienen a las personas que llegan al PIE para realizar un proceso. Desde la Vinculación hasta el Cierre de la intervención, la transparencia cobra gran importancia para que todas las inquietudes e intereses de los niños/as y las familias sean integrados al momento de trabajar en sus problemáticas. En el PIE han desarrollado un **Documento de Participación**, lo que le entrega sustentabilidad a esta práctica para mantenerse en el tiempo.

Tenemos un documento de participación. '¿Cómo se construye un PII?' (...) La idea es presentárselo al niño, y tiene hartos espacios para contextualizar por qué está acá. Puede dibujar, puede pedir que escriba el profesional, o puede escribir directamente él. '¿Qué crees que podríamos hacer acá?'. La idea es rescatar todo tipo de forma de expresión, un graffiti, una palabra, lo que quiera. Y después hay un pequeño gráfico donde se muestra las diferentes áreas de intervención, y la idea es que el profesional le explique qué significa cada una de esas etapas. Al tener claras las etapas, se ven cada una de manera individual y completamos, '¿qué se podría hacer aquí?'. Toda la información se integra completa, es parte del objetivo del plan (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

En la práctica, los profesionales del PIE declaran que el hecho de integrar los intereses de los usuarios en la intervención es primordial para reconocer, desde ellos, cuáles son sus problemáticas más significativas, y desde ahí realizar este plan.

Sigo insistiendo, el respeto es la base de todo. Nosotros trabajamos desde donde el niño toma las decisiones, y se les da la importancia a su opinión. Le explicamos todo lo que nosotros podemos ofrecer como programa y con los dispositivos, 'en qué te podemos

ayudar, orientar, pero al final, la decisión la tomas tú' (...) En una sesión en particular, ocurrió una situación compleja, y yo le dije 'ayúdame tú también a tomar una decisión, que esto no sea arbitrario', y eso es súper respetuoso para ellos, donde uno no toma decisiones arbitrarias que controlan su vida, sino que ellos son partícipes de este proceso. Desde ahí ya ofreces una relación distinta a lo que ella ya venía acostumbrada. Vienen de residencias, o de otros programas donde, claro, decidieron en un momento mandarlos a una residencia, lo pasó mal, entonces venía con todos esos temores para acá también, entonces toda esta estrategia ha servido para resignificar también las experiencias que ya han tenido con las instituciones (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Participación de Familias

Por otro lado, la participación de las Familias en la intervención es igual de importante que la de los niños/as. Es por esto que, desde la postura flexible que se mencionó anteriormente, el equipo del PIE declara que buscan realizar un plan de intervención que sea ajustado a la familia, para así incluirlos en todo aspecto, “Hay papás con los que se trabaja y con los que no, pero hasta con los que son maltratadores se trata de hacer un plan de intervención de modo que la intervención caiga casi de forma residual en ellos, no dejándolos aislados de nada” (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Esta visión se plasma en la práctica como una **Participación Ajustada a las Condiciones** al momento de tener que adecuar las intervenciones a los contextos que las familias tienen para participar de esta, con el fin de generar una alianza que se base en el total conocimiento de estos sobre lo que se está haciendo, y así evitarlos conflictos propios de la intervención especializada.

Desde un principio le decimos 'esta es nuestra pega, trabajamos de esta forma, cateteamos harto, si no viene, vamos'. Flexibilizamos por la gente que no tiene como movilizarse para acá. No vamos a obligar a una abuelita de 80 años a venir cada 15 días al programa, vamos nosotros. O un papá que está en la cárcel, nos conseguimos los permisos, y vinculamos con el papá allá en la cárcel, para cuando salga no se tope con que hay un programa del SENAME interviniendo en su casa. Nos vamos adelantando a varios hechos que nos permiten sostener este vínculo (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Dimensión Gestión Intersectorial

Uno de los ámbitos más centrales del PIE 24 Horas es el trabajo que se realiza con las redes de la zona en particular donde este se ejecuta. En específico, uno de los trabajos más relevantes que realiza el PIE, es la interconexión con los dispositivos PDC y PDE (Consumo problemático de drogas y Programa de Reinserción Educativa, respectivamente) en la Mesa de Gestión de Casos. Este trabajo posee las dificultades propias de la alineación de tres programas distintos con objetivos distintos, por lo que, como menciona Alejandra, se han ido haciendo pequeñas mejoras que han ido facilitando la labor de trabajar en conjunto, “con los dispositivos, haciendo los PIU (Planes de Intervención Únicos), ha habido una mejora cuantitativa” (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016). Esto debido a que el mecanismo por el cual se han ido coordinando y estableciendo intervenciones en conjunto, ha ido mejorando, hasta la actualidad donde poseen un **Plan de**

Intervención Único Online, que en concreto está en una cuenta de Google Drive donde el PIE y los dispositivos tienen acceso, lo que les responde a su mayor problemática que era lograr realizar el PIU en el tiempo en donde se necesitaba.

En primera instancia era un cacho, 'tu escribes una parte, después yo la otra. Tienes una semana para enviarme tu parte'. Había un protocolo terrorífico: nos juntábamos y el PIE se hacía cargo de escribir sus objetivos primero. Después de esa semana, se le enviaba primero a PDC, y ellos tienen una semana de plazo. Y así. Cuando todos terminaban, ya había vencido el plan. Después de eso, llevábamos notebooks a la reunión, entonces uno escribe para todos. Pero no siempre teníamos notebooks disponibles. Entonces optamos por el Drive, y ha sido una maravilla. Nos juntamos primero y vamos haciendo los objetivos. En concreto enviamos un correo diciendo que tenemos que hacer el PIU, nos juntamos, se actualiza, establecemos objetivos en conjunto, y después cada uno actualiza sus objetivos propios en el plan, y lo puedes ir escribiendo al mismo tiempo. Tenemos plazo de una semana para tenerlo listo (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Por otro, se llegó al consenso, como Mesa de Gestión de Casos, que harían **Reuniones Mensuales de Directores**, para así revisar e incluir las inquietudes que los equipos de trabajo tienen sobre su quehacer diario, o por temáticas que podrían afectar al clima de trabajo dentro de esta mesa.

Una vez al mes nos reunimos para ver cómo estamos. A veces son cosas mínimas, como una mala respuesta en un correo. Esas cosas empiezan a pasar, entonces el acuerdo es que cada proyecto canaliza sus inquietudes y molestias a través del director, y en esa reunión mensual aclarar lo que pasó, y después transmitírselo a los equipos (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Como otra iniciativa para llevar de mejor manera la Mesa de Gestión de Casos junto al PDC y al PDE, es que se estableció un **Plan de Mesa de Gestión**, el cual apunta a programar las actividades que van realizando en conjunto, así se mantiene una línea clara por la cual seguir, dando respuesta a la problemática que genera la descoordinación entre programas.

Este plan de mesa toca diferentes temas. Tenemos todo el año agendado (...) Antes no habían planes de mesa, entonces llegábamos a hacerlo y 'oh ¿qué íbamos a hacer la otra vez?'. Pero hoy día sabemos que diferentes proyectos se van a presentar, sabemos que tenemos que ir a buscar capacitación en los especializados, etc. (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Finalmente, otra práctica que han ido instaurando en el marco de la intervención en redes, específicamente en el trabajo con los actores involucrados en la intervención de los niños/as y sus familias, es la **Integración de Otros Actores al PIU**. Esto hace alusión a que el trabajo en red involucra más agentes que el PIE, PDC y PDE, que no necesariamente son actores que realizan un Plan de Intervención Único, pero que de igual forma están inmersos en la intervención que se realiza con los usuarios.

Estamos sumando a otros actores. Por ejemplo el COSAM, que no está obligado a hacer PIU. En un caso en particular, sumamos al psicólogo de la mamá de la niña, a pesar de que uno pueda pensar que nada que ver, se sumó igual, y la idea era ver qué puede hacer para aportar en el caso. Entonces quedamos en que él establecería objetivos para hacerse cargo de los síntomas y la red de salud (...) Sumamos actores aunque no estén involucrados en el PIU supuestamente (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

2.5.5. Prácticas Emergentes

Estructura Organizacional Funcional

Como se mencionó con anterioridad, Opción tiene una estructura Organizacional distribuida en distintas áreas que emergen de la “columna vertebral” central de su organigrama, el Directorio. De este centro, emergen dos líneas: la primera, emergentes de la Sub dirección, contiene las dos primeras Áreas de la Corporación, el Área de Proyectos y el Área de Gestión y Desarrollo de Personas. En segundo lugar, por el otro camino, nacen tres áreas más, el Área de Comunicación y Asuntos Corporativos, Centro de Estudios de la Niñez (CEN) y el Área de Administración y Finanzas (<http://opcion.cl/somos/equipo/organigrama/>, recuperado el 19 de junio de 2016).

El elemento emergente dentro del Ámbito Institucional referente a la Estructura Organizacional, hace alusión al Área de Proyectos. En esta existen dos subdivisiones por las cuales se organiza dicha área: las Líneas Programáticas (divididas entre los Programas de Protección de Derechos y Programas de Justicia Penal Adolescente) y los Zonales. A estos últimos nos vamos a referir.

La **Estructuración Programática por Zonales** consiste en los “programas que por afinidad territorial, desarrollan las prácticas que implementa Opción a través de los convenios con el Sename” (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016). Esto quiere decir que en vez de dividirse los programas por el tipo de modalidad determinada que ejecutan, como lo hacen las Líneas, se dividen los programas por cercanía física en un territorio determinado.

Por un lado, la línea da cuenta de un modelo, da cuenta de buenas prácticas al interior de un modelo específico. El zonal nos va a dar cuenta del posicionamiento en las redes locales, posicionamiento con el servicio cuando queremos desarrollar una actividad. El zonal convoca a todos los Directores para trabajar en torno a ciertos hitos anuales, sobre temáticas relevantes al territorio, que a veces ya están predefinidos (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Por otro lado se nos comenta que los Zonales entregan una perspectiva distinta de los proyectos que ejecuta la Corporación, que a veces se escapa de las temáticas abordadas por tipo de modalidad, ya que emergen cuestionamientos en base a lo que acontece en determinada zona.

Nos permite también, o nos ha funcionado mucho, en el tema de desarrollar seminarios, desarrollar actividades, etc. El Zonal nos dice que, por ejemplo, “acá en Iquique”, el tema que les interesa a la Dirección Regional es el tema de los inmigrantes, entonces trabajamos eso. Nos preguntan si tenemos algún experto, si podemos hacer las coordinaciones. Entonces a nuestro criterio, el trabajo con los Zonales nos genera

impacto, posicionamiento, y también permite mirar de otra forma lo que puede estar ocurriendo en un espacio específico (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Además de este beneficio, en la práctica la distribución por zonas crea una mayor posibilidad de gestionar dichas actividades en conjunto, dando respuesta a las dificultades que en momentos aparece por generar un trabajo en red entre los programas de Opción de un mismo territorio.

Es muy distinto pedir una reunión como el 'Director x' con el 'Director de la región x', que pedir la reunión la Coordinadora Zonal, el equipo de los cuatro o cinco Directores que trabajan en esa zona de Opción. Nos reciben, les contamos cuál es la propuesta y generamos un plan en conjunto. Tienen mayor respaldo institucional, es una cuestión de impacto (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, 19 de mayo de 2016).

Desarrollo del Vínculo Programa-Niño/a y Familia

Dentro del PIE le da una importancia crucial al tiempo que se demoran haciendo la Vinculación con los niños/as y sus familias. Esto debido a que la carga histórica con la que vienen es muy alta, siendo algunos su sexto programa al que acuden.

Son niños que han pasado por 6, 5 o 4 programas, y en realidad siempre se ha dado una relación súper asistencialista, entonces ellos esperan '¿qué dan a cambio?'. Es súper difícil, por lo que nos demoramos mucho tiempo en vincular. Es ahí donde ponemos la apuesta, y a veces nos demoramos 6 o 7 meses en vincular. Sin embargo apostamos a que en un proceso de reconocimiento del otro, en un proceso de escucha, se puede generar algo, y en general nos va bien (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Es por ello que como Equipo de Intervención reconocen esta historia, buscando establecer un lazo en base a las características de los niños y niñas, incluyendo estas particularidades en el modo con el cual llegan a ellos, generando una **Vinculación Empática**.

Hay una coordinadora de redes que hace un despeje, o dependiendo de si viene derivado, evaluamos las características. Si es que llega a salir algo sobre si el niño o la niña tienen conflicto con algún educador, psicólogo o psicóloga, tratamos de ponernos en su lugar y ser empáticos con eso, lo que nos ayuda a vincularnos de buenas a primeras (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Sin embargo, esto no genera automáticamente que los niños y las familias establezcan un lazo de confianza y cooperación con el Equipo Técnico, por lo que, como profesionales, apuestan a llevar esta vinculación al día a día de los usuarios, apelando a la **Presencia en el Territorio** como una de sus fortalezas.

En general lo logramos a través de la presencia. Al ser un programa territorial, estamos súper cerca de los casos. Entonces caminamos, y en una mañana los chiquillos alcanzan a ver un montón, y a veces es sólo pasar a saludar. Hay casos donde 10-15 niños están en el mismo colegio, entonces aprovechas de preguntar por todos (...) te ven en el patio. A

veces un niño puede tener 10 intervenciones en 1 mes, pero ni siquiera porque querías intervenir, sino porque ibas pasando y te lo encontraste (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Es esta presencia la que genera un vínculo funcional, como declara Alejandra, ya que, al ser flexibles con los contextos en donde intervenir, los profesionales del PIE encuentran la instancia en donde reconocen en el niño o la familia, sus lugares de desarrollo habitual, lo que hace que los usuarios se sientan desarrollando este proceso en un lugar familiar.

Partimos hablando de los intereses, para partir de otro lado. No llegamos atacando el tema que todo el mundo quiere que hablemos, sino que entramos por otro lado. Tampoco no es necesario que la sesión sea aquí (oficina PIE), sino que puede ser en la plaza al frente de los columpios, para reconocer otros espacios que para ellos son importantes. Tenemos posibilidad de ir al cine o al MIM, pero nos parece que igual es 'artificial', porque ellos se mueven más acá (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Finalmente, el Equipo nos cuenta que la Vinculación con las familias se logra a través de ofrecer una **Relación de Transparencia**, siendo este tema fundamental para desarrollar un lazo de alianza. Es a través de la clarificación de los procesos, la aclaración de cierta información, etc., lo que hace que la familia se sienta partícipe de la intervención, y no que es un proceso ajeno a ellos.

Hay familias que, si bien en un principio se muestran resistentes, cuando uno ya ve que hay un vínculo con ellos, acceden a trabajar con nosotros, ya que trabajamos desde la transparencia (...) Nosotros logramos esto al decirle que trabajamos para SENAME, pero también, nuestra forma de trabajo va enfocado al bienestar de los niños. A pesar de que le decimos que todo lo que nosotros sabemos no es algo que será un secreto, y que tenemos que informar al tribunal lo bueno y lo malo, logramos entendernos, ya que hacemos devoluciones constantes de los procesos, donde decimos qué cosas hay que seguir trabajando, en qué nos vamos a enfocar, etc., esa es la mejor forma de vincular, y las familias acceden (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Ofrecer Transparencia

Como fue mencionado anteriormente, la Transparencia cobra gran importancia al momento de generar un vínculo colaborativo con los niños y sus familias. Esto porque, como nos menciona el Equipo de Intervención, surge en base a ciertas problemáticas que fueron surgiendo con las familias, donde se generaban malos entendidos, lo que dificultaba la generación de este vínculo colaborativo, y por ende, la intervención misma.

Esto empezó fuerte hace dos años (...) porque lo que nos ha pasado que han venido dos veces a amenazarnos de muerte al programa, y después nos dimos cuenta que esto se dio porque no sabían lo que iba a pasar con esta intervención. Entonces pensamos en que nos habría costado decirle. Por esto fuimos aprendiendo que es mejor decirle antes todo lo que va emergiendo en el proceso, que acá nos diga todo y tratar de controlarlo, en vez de

que se encuentre con eso en la casa, sin que nadie lo pueda contener, sin que nadie pueda apoyarlo. La idea es disminuir la sensación de ser atacado, y va también por el respeto, porque ser transparente es ser respetuoso (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Es frente a esta situación que como PIE comenzaron a realizar prácticas de **Transparencia de Información**, donde se busca clarificar todos los puntos relevantes que se van levantando a medida que la intervención avanza, en especial con la información que el PIE debe enviar a Tribunales de Familia.

Nosotros no mandamos informes si no lo hablamos con ellos antes, informes duros. No les pasamos los informes, no se los mostramos tampoco, pero lo que le digo, es con lo que se va a encontrar en el tribunal. Es más, les ofrecemos la posibilidad de hablar si no están de acuerdo con nosotros, y así incluirlo. Entonces le contamos de lo que se va a tratar la sesión en Tribunales, de lo que se va a hablar, y más o menos, qué es lo que va a pasar, lo que quizás le pregunten, dónde nos vamos a sentar, etc. (A. Monjes, Directora de Proyecto, 27 de mayo de 2016).

Corresponsabilidad en la Intervención

A través de su experiencia, el equipo del PIE 24 Horas Lo Hermida ha aprendido que la alineación de la totalidad del Equipo Técnico en torno a una línea de intervención específica con cada caso, es relevante. Mencionan la importancia que tienen los detalles al momento de trabajar con un caso en específico, ya que al estar todos actualizados en lo que se está trabajando con un niño o niña en particular, genera que como PIE entreguen la misma experiencia a ese niño/a. Es por esto que declaran que no se “apropian” de los casos, es decir, una dupla se hace cargo de un caso, sin embargo, se manifiesta que es el caso de todo el PIE, por lo que, en concreto, han desarrollado **Encuadres Compartidos** que dan pie a que la totalidad del equipo haga vivir la misma experiencia a determinado niño/a con el fin de apoyar la intervención que haga la respectiva dupla.

Con las hermanas X lo hicimos. Que ahora la intervención es de una dupla, por ejemplo, pero todo el PIE estaba participando del Encuadre. Porque ellas vienen mucho, demandan mucho, y todos nos pusimos de acuerdo en que las haríamos vivir lo mismo. No que todos nos sentamos a escuchar, sino que todos le hacemos vivir encuadres amablemente. Si no estamos todos de acuerdo, se puede enganchar de la dinámica que traen los niños. Por ejemplo, que llegan y alguien está ahí. Las chicas le pueden empezar a hablar, entonces decimos 'no puedo, que ahora tengo que atender, espérame un poquito, que voy a llamar a la psicóloga'. En el fondo no es sólo el encuadre del discurso aprendido en sesión, sino que le hacemos vivir el encuadre (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

Esta perspectiva al momento de realizar este encuadre, da respuesta a que si el equipo no está informado respecto a las líneas de acción que se están llevando en la intervención, pueden abrir temáticas sensibles para los niños y niñas sin darse cuenta.

Esto surgió a partir de un análisis, donde se pensó en hacer una intervención de equipo. Porque si fuera 'mi caso', yo tendría una forma de trabajar, pero si los chicos no lo supieran, quizás se pongan a hablar, abrir temas, etc. Por eso el caso es de todos y lo trabajamos en conjunto (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

2.6. Informe Intra caso: Familias de Acogida Especializada – Adra Chile

2.6.1. Descripción de la línea de programa

Los proyectos ejecutados en la línea de programas Familias de Acogida Especializada (FAE) tienen como objetivo asegurar la protección, afecto, contención y desarrollo en una familia de acogida, a niños, niñas y adolescentes que han debido ser separados de su medio familiar mientras se restablece su derecho a vivir en una situación familiar estable.

El programa está dirigido a niños, niñas y adolescentes, sus familias de origen y acogida; la familia de acogida puede ser externa (sin vínculo, terceros) o extensa (con vínculo, algún miembro de la familia de origen como tío, tía, hermanos). El ingreso al programa es a través de una orden dictada por tribunales de familia.

La metodología de trabajo del programa es ejecutada por una dupla psicosocial especializada (psicólogo y asistente social) responsable de realizar una intervención psicosocial por un periodo máximo de dos años, articular el trabajo en red y con la comunidad (derivación a otros programas u organismos de acuerdo a la evaluación hecha), y enviar informes periódicos al tribunal (6 meses, 1 año) dando reportes de los avances de la intervención con todos los participantes.

2.6.2. Contexto institucional

Institución

En el año 1958, ADRA fue oficialmente reconocida en el país como Agencia “Obra Filantrópica y de Asistencia Social Adventista” (OFASA).

Durante los primeros años de trabajo, se implementaron programas de distribución de alimentos, los que beneficiaron la zona de Concepción y que tomaron mucha importancia luego del terremoto de 1960. Desde el año 1975, y hasta el año 1981, se llevó a cabo un programa de recuperación nutricional llamado “Plan Nacional de Alimentación Complementaria” (PNAC).

La Agencia en el transcurso de los últimos años, con el aporte de sus profesionales y con la relevante ayuda de colaboradores externos (particulares y de gobierno), ha realizado diversas actividades que por sus características se enmarcan en: emprendimientos, talleres, cursos y seminarios. Estas herramientas han ido mejorando y complementando los “programas de Sename”, como así también la labor que la agencia realiza para la Iglesia Adventista del Séptimo Día y la comunidad en general.

Ante situaciones de desastres naturales y de emergencia ADRA desde sus comienzos ha implementado protocolos de activación y respuesta, actualmente está trabajando en colaboración con la Onemi. Las áreas de impacto son: desarrollo económico, emergencias e infancia y familia.

En relación al área de infancia y familia, la institución comenzó ejecutando el programa “Familias de colocación”, el cual fue paulatinamente siendo ajustado, para actualmente, desarrollar 20 proyectos de la línea Familias de Acogida Especializada.

Proyecto

El proyecto de familias de acogida especializada atiende a todas las comunas de la provincia de Concepción, comienza su funcionamiento el año 2008, con oficina en la comuna de Concepción, desde la cual se coordinan con los tribunales de familias que realizan derivaciones.

Actualmente, el proyecto realiza atención a 80 niños, niñas y adolescentes, los cuales acompañados por un equipo técnico conformado por la Directora de proyecto, la Jefa Técnica y tres duplas psicosociales especializadas.

2.6.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional

I. Planificación institucional

Perspectiva de derechos

En relación a la subdimensión perspectiva de derechos, destaca desde la institución Adra, la **incorporación del enfoque de derechos en el modelo de intervención**, lo cual obedece a un proceso paulatino de constante reflexión y análisis respecto a la práctica desarrollada durante los últimos 20 años, que les permitió avanzar desde un modelo centrado en las necesidades, tal como lo representaban los programas de “familias de colocación” a un modelo centrado en el ejercicio de derechos.

Bajo este nuevo paradigma del programa, en que la transferencia monetaria se logró instalar como un aporte complementario hacia las familias, pero ya no como foco de la intervención, se logró avanzar a una mayor visibilización y énfasis del trabajo orientado a la restitución del derecho vulnerado como principal propósito. Este nuevo paradigma técnico, ha logrado ser permeado a todos los niveles organizacionales de la institución, mediante el desarrollo de diversas instancias de coordinación institucionales (capacitaciones, inducciones, instructivos, etc), las cuales han permitido instalar la convicción respecto al modelo de trabajo centrado en la superación de la vulneración de niños, niñas y adolescentes.

En este sentido, la incorporación del enfoque de derechos, responde a un proceso gradual de reflexión y análisis, tanto a nivel interno como externo (se han vinculado con organismos internacionales y nacionales) que permitió abordar la necesidad de superar el enfoque centrado en el aporte económico, el que centraba el programa en un sistema de cuidados pero no de superación de vulneración.

Nosotros creemos en la protección de la infancia, creemos en el modelo de familias de acogida y creo que ese es un gran plus para que podamos instalar un programa, una institución no saca nada con tener un montón de programas pero no creer en el modelo que está implementando y nosotros sí creemos que es una opción válida para que los niños puedan superar la vulneración de derechos (Claudio Maldonado, Encargado de Infancia, 20 de mayo de 2016).

Adra creó un modelo en que el beneficio económico era un anexo a la intervención, lo cual a nosotros nos trajo hartos beneficios, superando la imagen de "cuidadoras", y en eso Adra

ha hecho un trabajo significativo en resguardar y cuidar esos recursos, entendiendo que no es lo primordial, sino que superar la vulneración de derechos (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

Planificación Institucional

En relación a la subdimensión de planificación institucional, se identificó como práctica destacable, la institucionalización de un proceso **de planificación descentralizada y participativa**, lo cual se manifiesta en la existencia y desarrollo de tres niveles de planificación; la primera, es la *planificación estratégica*, la cual aborda los objetivos institucionales por un período de tres años; la segunda, es la *planificación de los coordinadores técnicos*, los cuales organizados por zonas geográficas acompañan y apoyan el desarrollo de los proyectos de familias de acogidas que lidera cada director de proyecto; finalmente, se encuentra la *planificación de proyecto*, la cual es coordinada por el director de la iniciativa junto a su equipo, quienes hacen un análisis de los resultados del período anterior, las directrices técnicas de Sename y las características del territorio.

En consecuencia, este proceso responde de manera pertinente a una estructura organizacional institucional, en que cada uno de los niveles tiene autonomía para reformular y diseñar sus principales resultados esperados. Asimismo, se evidencia que cada uno de estos procesos, cuenta con el soporte de la institución en términos de asesoría técnica para desarrollarlo de manera óptima.

Los directores tienen un flujo de comunicación directa con los coordinadores técnicos y como es descentralizada la administración, ellos administran los recursos de manera descentralizada y junto a su equipo definen sus planes de trabajo, autocuidado, yo pienso que es muy participativo el tema y nosotros queremos potenciarlo aún más con este jefe de bienestar (Claudio Maldonado, Encargado de Infancia, 20 de mayo de 2016).

Hay distintas planificaciones, Adra tiene una planificación estratégica que dura tres años. Existe otra planificación que es la que tenemos solamente los coordinadores técnicos, donde hay una planificación que tienen que ver con los logros del período y están las planificaciones de cada proyecto que están dadas por las matrices lógicas y orientaciones de Sename al programa; desde ahí se va ajustando todo el trabajo (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

Recursos financieros

En relación a los recursos financieros, destaca **la autonomía en la gestión de los recursos financieros de parte de cada proyecto**, lo cual ha permitido que cada director de proyecto y su equipo puedan hacer reformulaciones presupuestarias y disponer de recursos de forma expedita, pudiendo atender las principales necesidades y contingencias del proyecto. Asimismo, promueve que cada

equipo y su director de proyecto tengan una participación activa, que les permite tener una mirada integral de éste y así hacer ajustes necesarios en las reformulaciones de la iniciativa.

Cada director de proyecto dispone de los recursos para los gastos según el presupuesto de proyecto aprobado, pero el director tiene amplia autonomía para decidir el gasto y uso de los recursos, al comienzo del proyecto nosotros le hacemos un "préstamo" hasta que estén los recursos asociados a las plazas de niños atendidos, y ellos ahí nos devuelven ese dinero, pero efectivamente está muy descentralizado el tema de las finanzas (Claudio Maldonado, Encargado de Infancia, 20 de mayo de 2016).

II. Gestión de personas

Prácticas de reclutamiento

En la institución Adra destaca la existencia de la práctica de **proyección profesional a nivel institucional**, la cual apunta a la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades al interior de la institución, de parte de los profesionales que ingresan a trabajar en la intervención directa.

Así, se proyecta desde la Dirección de Infancia y la Coordinación Técnica, la relevancia y priorización de que profesionales asuman posteriormente como directores de proyectos, enfatizando en que esta acción permite hacer sostenible el modelo de trabajo que la institución ha ido diseñando y ajustando, dado que hay un conocimiento acabado de la institución y del modelo de intervención. Por otra parte, esta apuesta institucional posibilita reducir la eventual rotación de profesionales, en especial en los cargos de directores de proyectos, los cuales prácticamente no se reemplazan durante la ejecución del proyecto.

Sin embargo, esta práctica tiene la limitación de no poder ser replicada a otros organismos colaboradores, dado que el supuesto a la base, es que cuenten con una cartera amplia de proyectos y la posibilidad de expandirse a otros territorios, para así posibilitar que profesionales asuman nuevas responsabilidades.

Acá hay proyección institucional y si la institución te abre las puertas de esa manera, hace que tú como profesional también valores otros aspectos (...) esa es la política de Adra (Claudio Maldonado, Encargado de Infancia, 20 de mayo de 2016).

Los directores de proyectos y coordinadores técnicos son profesionales que comenzaron trabajando en equipos de intervención directa, que han mostrado habilidades significativas de liderazgo, lo cual permite a los profesionales más jóvenes proyectarse en la institución (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

Formación técnica y profesional de los equipos

Respecto a la formación técnica y profesional, destaca como primera práctica la **institucionalización de un proceso de capacitaciones**, el cual constituye una acción instalada regularmente (tres veces al año), la que se organiza a partir de un levantamiento de temáticas en los equipos técnicos, los

cuales suben sus requerimientos a los coordinadores técnicos por medio del director de proyecto, para finalmente ser analizadas y zanjadas por la dirección nacional de Adra.

Este procedimiento, se observa como una práctica regular y conocida por todos los estamentos institucionales, que perciben de forma positiva tanto las temáticas como el tipo de encuentros que se coordina, lo cual contribuye al involucramiento activo de parte de los profesionales en la definición de temáticas de interés y la sostenibilidad de la intervención, dado que cuentan con un modelo técnico estandarizado y conocido por todos los integrantes de la institución que trabajan en la línea de programa de Familias de Acogida Especializada.

Todas las capacitaciones son para todos los equipos, entonces podemos estandarizar y homogeneizar un determinado conocimiento y hacemos cursos a nuestra medida e intereses. En las reuniones de coordinación mensuales nos vamos dando cuenta de cosas que hay que potenciar (Claudio Maldonado, Encargado de Infancia, 20 de mayo de 2016).

Además de la institucionalización del proceso de capacitación, se han desarrollado **capacitaciones diferenciadas y participativas**, las cuales se formulan a partir de las demandas y necesidades que emergen desde los equipos de intervención; la directora de proyecto comunica a la coordinadora técnica y ella transfiere a la dirección nacional, la cual finalmente zanja las temáticas y contenidos. Asimismo, existe una propuesta que emerge desde la dirección nacional, que identifica necesidades desde los equipos y coordina dos tipos de capacitaciones, unas transversales a todo el equipo y otras diferenciadas según el rol que desempeñan (psicólogos, trabajadores sociales, contadores, directores de proyectos, etc).

ADRA apuesta por las capacitaciones, en NCFAS, ahora viene una para directoras y contables, luego una a psicólogos, siempre estamos pensando en eso (...) se reciben las necesidades desde los mismos equipos, los cuales por intermedio de los directores de proyectos entregan solicitudes a los coordinadores técnicos (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

En relación a la conformación de los equipos, se identifica como práctica destacada desde la institución, el contar con un **perfil profesional atingente al modelo de intervención e institucional**, lo cual refiere a la búsqueda de profesionales que no solo cumplan con el perfil académico y profesional pertinente, sino con una convicción respecto al modelo de trabajo que la institución ha ido construyendo.

La rotación en los directores de proyectos es muy baja, notablemente más baja, y yo creo que es por la forma de identificarse con Adra, incluso gente que se ha ido de Adra después vuelve, lo cual nos ha permitido ver que el estilo de trabajo que se realiza aquí es bueno (Claudio Maldonado, Encargado de Infancia, 20 de mayo de 2016).

Se puede tener a profesionales con mucha experiencia pero no necesariamente con ese perfil para atender a los niños, en ese sentido hay un equilibrio entre la experiencia y las

competencias para integrarse a equipos de trabajo y en especial en el trabajo con niños (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

Condiciones laborales de calidad

En relación a evitar la rotación profesional, promoviendo la continuidad de los equipos en la institución, se ha instalado la práctica de **aseguramiento de beneficios complementarios**, los cuales se concretizan en días de vacaciones extra, ambiente laboral saludable mediante acciones de autocuidado, equipos con diverso nivel de experiencia y formación.

Para los profesionales que se mantienen más de un año y medio en Adra, se les agrega una semana de vacaciones de invierno además de sus vacaciones legales (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

Equipos con personas de mucha experiencia y profesionales jóvenes recién egresados es muy positivo, siempre es bienvenida la savia nueva (Claudio Maldonado, Encargado de Infancia, 20 de mayo de 2016).

Clima laboral y auto y mutuo cuidado

En relación al clima laboral y al auto y mutuo cuidado, se reconocen **diversas instancias de autocuidado institucionales**, que han buscado dar soporte a los equipos de manera permanente y con diverso alcance de las actividades, para generar espacios laborales saludables para llevar a cabo las tareas que implica la implementación del proyecto.

En este sentido, el autocuidado no se conceptualiza como una acción aislada, sino que es una práctica recurrente en la cual el equipo participa activamente, dado que cada proyecto realiza y establece a nivel interno las acciones que les permiten afianzar y promover un espacio amigable de trabajo.

Estas acciones tienen la particularidad de ser **prácticas de autocuidado participativas** en su formulación, lo cual desde la propia institución se visualiza como una fortaleza para generar cohesión de los equipos, menor rotación profesional y adherencia al modelo de trabajo que se ha definido.

Por ser un programa especializado el desgaste de los equipos es grande, y a pesar de eso hemos tenido bastante estabilidad y la gente que actualmente no está son personas que estuvieron muchos años en el proyecto y creo que influye que existan políticas de autocuidado institucionales que son propuestas por Adra, pero otras que emergen desde el mismo programa. (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

III. Supervisión y asesoramiento institucional

Supervisión y asesoría interna

En la institución Adra se identifica que existe una **asesoría y acompañamiento institucionalizado** hacia los proyectos de familias de acogida especializada, el cual es desempeñado por el cargo de “Coordinador Técnico”, el cual es responsable de acompañar en ámbitos administrativos y técnicos a los Directores de Proyectos. Actualmente existen cuatro profesionales que desempeñan esta función, la cual es descrita como estratégica desde los diversos actores institucionales, quienes identifican en este “cargo”, la posibilidad de mantener una comunicación fluida entre los proyectos y la institución, acompañar en la resolución de situaciones contingentes y supervisar el avance en el desarrollo de las iniciativas.

Este mecanismo de coordinación, se ha consolidado y validado institucionalmente como una práctica que es conocida por todos los integrantes de la institución y que cuenta con una clara definición de funciones en la estructura organizacional, permitiendo abordar la complejidad de la institución de implementar 20 proyectos de familias de acogida especializada, manteniendo un modelo de trabajo estandarizado pero atingente a cada uno de los territorios y contextos locales.

Ellos son un área estratégica, son un coaching, soporte técnico, también son nuestros ojos, son la supervisión, mantienen la identidad de Adra para que se implemente, que exista una mirada compartida (Claudio Maldonado, Encargado de Infancia, 20 de mayo de 2016).

Asesoramos y acompañamos en todo, yo hago visitas a los proyectos, conozco sus necesidades, poder resolver dudas de los equipos de trabajo (...) ahora estamos comenzando con la revisión de casos, en que aparte de la reunión mensual vamos a tener una reunión específica para analizar ese caso que pudiera ser más complejo, que ya ha sido analizado por todas las aristas, que se han aplicado múltiples estrategias, se ha discutido con todas las redes y no ha sido fructífero. (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

Adra está presente físicamente con nosotros, vienen a hacer visitas, nosotros vamos a jornadas de diversos temas, siempre nos estamos encontrando y la comunicación es súper fluida así que uno no se resiente, nosotros somos Adra y cabemos todos en el paragua (Ximena Inostroza, Directora de proyecto, 2 de junio de 2016).

IV. Dimensión Gestión de la información y del conocimiento

Gestión del conocimiento

Durante todos los años que la institución Adra ha ejecutado proyectos de la línea de programa Familias de Acogida Especializada, ha desarrollado la práctica de **análisis del modelo de intervención** mediante la participación en instancias intersectoriales (seminarios, mesas técnicas, mesa de trabajo, etc), lo cual ha implicado una revisión crítica de sus prácticas de intervención, aportando al análisis con otras instituciones en relación al modelo de trabajo con familias de acogida.

En este sentido, la institución se ha comprometido de forma permanente en la revisión y perfeccionamiento del modelo, lo cual ha contribuido al perfeccionamiento y sustentabilidad del mismo, mediante una acción participativa de diversos actores que han aportado a su re-diseño.

Estuvimos trabajando en varias mesas técnicas con Sename, Unicef, RELAF, en que las instituciones colaboradoras eran valoradas desde el ejercicio, lo que permitía extraer buenas prácticas, se miraban procedimientos, como las instituciones iban profesionalizando el trabajo, lo que permitió que levantarán insumos y así estandarizar un montón de cosas (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

Otra práctica que destaca a nivel de la ejecución de proyectos, es que cada uno cuenta con una **biblioteca de proyecto**, que facilita la actualización y consulta específica de parte del equipo técnico, lo cual ha permitido que los profesionales accedan a información y conocimiento de manera expedita, consolidándose como un recurso de apoyo que puede ser replicado por otras iniciativas.

Si los profesionales necesitan conocer algún tema, se acercan, se instruyen y en cualquier momento los chiquillos pueden hacer ese *refresh* de conocimiento en sus mismos proyectos (Ximena Inostroza, Directora de proyecto, 2 de junio de 2016).

V. Prácticas emergentes

Una práctica emergente identificada es la **estructura organizacional funcional**, la cual se constituye en una acción destacada ya que responde a la adaptabilidad y flexibilidad de la institución Adra, para asumir la responsabilidad de ejecutar 20 proyectos de familias de acogida especializada en un territorio extenso (entre La Serena y Coyhaique), lo cual ha implicado instalar el rol de Coordinador Técnico, como mecanismo de asegurar una estandarización del modelo de trabajo que se ha ido consolidando, y al mismo tiempo, generando las adaptaciones necesarias en los diversos contextos locales en que se interviene.

Se ha conformado un organigrama compuesto por la dirección nacional, los coordinadores técnicos y los proyectos, representados por la directora de proyecto y su equipo. Esta estructura es producto de un análisis y revisión interna de las necesidades que surgieron a partir de la expansión del programa en la institución, que ha permitido adaptarse a las nuevas necesidades y responder de forma pertinente y con calidad a los nuevos requerimientos técnicos y administrativos que se presentaban.

La estructura organizacional actual presenta la posibilidad de comunicar de forma efectiva al nivel directivo con el de los proyectos de intervención, a partir del rol que ejercen los coordinadores técnicos, los cuales organizados territorialmente, logran levantar y dar directrices de soporte entre ambos, lo que ha permitido dar sustentabilidad al programa, el cual se ejecuta con directrices comunes y conocidas por todos.

Es importante destacar que la institución a medida que ha ido pasando el tiempo se ha ido ajustando a las necesidades y requerimientos de los programas, dirigir uno no es lo mismo

que casi 20 a nivel nacional, con necesidades y territorios propios, y la institución ha logrado ir ajustándose a los desafíos que se ha ido planteando a medida que ha pasado el tiempo con apertura (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio 2016).

Estoy desde que empezó el proyecto el año 2008, y si lo comparo con el que tenemos actualmente es totalmente distinto, mucho más técnico, cuando empezamos era al alero del modelo de las colocaciones familiares, pero nosotros de forma permanente estamos con nuevos instrumentos, nuevas metodologías, introduciendo cosas más innovadoras sobre todo en la intervención con los niños (Ximena Inostroza, Directora de proyecto, 2 de junio 2016).

2.6.4. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención

I. Dimensión Ciclo de Intervención

Planificación

En relación a la planificación de los proyectos, destaca la **autonomía para la generación de proyectos descentralizados** de parte del equipo técnico, que les ha permitido re-formular y adecuar sus postulaciones, pudiendo formular adecuaciones orientadas a desarrollar una mejor intervención, ya sea ajustando metodologías de trabajo, incorporando nuevos instrumentos, o bien, actualizando el contexto local y las implicancias de éste en el desarrollo del trabajo con niños, niñas, adolescentes y sus familias.

Este proceso, es acompañado de manera permanente por los coordinadores técnicos, quienes son responsables de instalar y velar porque las directrices institucionales acordadas respecto al modelo de intervención, se apliquen de manera transversal en el diseño de proyectos, pero con la suficiente flexibilidad para incorporar las adecuaciones y elementos específicos de cada territorio; así, se apuesta a un proceso de empoderamiento y autonomía de los equipos para que vinculen la práctica profesional con la reflexión teórica de la intervención con niños, niñas y a adolescentes vulnerados en sus derechos.

No queremos tener equipos especializados en producir programas, sino gente que combine la práctica, al empaparse con la realidad, con lo teórico, lo académico (...) no tenemos equipos expertos en hacer licitación, sino que las mismas personas que lideran los proyectos, también en un período de tiempo hacen su autoevaluación y hacen la postulación del proyecto, entonces son acompañados por los coordinadores técnicos y asesorados por el jurídico (Claudio Maldonado, Encargado de Infancia, 20 de mayo 2016).

La **planificación a partir de la evaluación de períodos anteriores**, es una práctica recurrente en cada nuevo proceso de reformulación de las iniciativas que se presentan a Sename, lo cual ha permitido actualizar y ajustar el modelo en función a los hallazgos cuantitativos y cualitativos de períodos anteriores.

Cada vez que se formula un proyecto se hace un análisis de los aspectos más débiles de las fortalezas y se hacen proyectos lo más modernos posibles a partir de la información disponible y esos proyectos son unificados institucionalmente (Ximena Inostroza, Directora de proyecto, 2 de junio de 2016).

Otra práctica relevada, es la **planificación participativa del proceso de intervención**, entendido como un ejercicio de co-construcción en que participan coordinadores técnicos y directoras de proyecto, para consensuar estrategias metodológicas, instrumentos y procedimientos relativos al diseño y operación de todos los proyectos en ejecución; de forma colectiva y aportando desde la práctica de cada uno de los proyectos en un modelo pertinente y eficaz.

Con los directores también se trabajó en el flujograma de procesos, definir responsables, plazos, acciones instrumentos; este trabajo duró alrededor de un mes y medio y permitió a todos tener un procedimiento estándar que todos pudieran seguir, en los mismos plazos y con los mismos profesionales (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

Diagnóstico

En relación al proceso de diagnóstico, de reconocer la realización de **pre-diagnósticos para el despeje de casos**, el cual es un proceso instalado en el proyecto como respuesta a la dificultad de contar con diagnósticos depurados y con toda la información necesaria para despejar correctamente los casos, es decir, identificando que son casos pertinentes al tipo de intervención que desde el programa se desarrolla.

En concordancia, las pre-calificaciones que desarrolla el equipo previo al ingreso, tienen relación tanto con los niños y niñas como con las familias de acogida, las que en ocasiones no cumplen con el perfil adecuado para desarrollar las funciones que se espera de ellas.

Esta práctica ha logrado ser operacionalizada mediante una serie de pasos y asignación de responsabilidades, que han permitido asignar a la directora y la jefa técnica del proyecto, la función de realizar la primera entrevista de despeje, para así evaluar si el caso es abordable desde el proyecto y pueda pasar a la fase de diagnóstico regular, el cual es realizado por la dupla psicosocial.

Nosotros recibimos muchos casos de otras instituciones que vienen derivados, y eso significó a veces empezar de cero con esos niños, porque en sus carpetas no había información, no habían evaluaciones, no sabíamos cuántos test se habían aplicados; ahí la orientación fue el despeje de casos (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

Un aspecto muy importante es que el foco de intervención tenga perfil de ingreso, que cumpla todas las condiciones y así dar respuesta a los objetivos de la intervención, tanto para las familias cuidadoras como de los niños (...) pesquisar que sea este perfil o de lo

contrario derivar a otros programas de la red Sename (Ximena Inostroza, Directora de proyecto, 2 de junio de 2016).

Otra práctica observada, es la **construcción participativa del diagnóstico**, la cual apunta a la generación de un estado inicial de la situación tanto del niño, niña y adolescente como de las familias implicadas (origen y cuidadora) que permita un involucramiento y protagonismo activo desde el inicio de la intervención. Esta acción se destaca desde el equipo técnico como prioritaria, dado que marca el inicio e involucramiento de todos los y las participantes en la posterior definición de un plan de intervención.

El programa familias de acogida especializada, presenta la complejidad de triangular este diagnóstico entre la familia de origen, la familia de acogida y los niños, niñas y adolescentes, lo cual ha implicado desde el equipo relevar siempre el bienestar del niño como mecanismo para avanzar en acuerdos y consensos respecto al trabajo que se desarrollará.

Esta forma de construcción, ha permitido superar las resistencias que se presentan frente a una separación, muchas veces no voluntaria, de los niños de sus familias, avanzando en un proceso que resulta complejo y doloroso para las familias, el cual el equipo técnico aborda desde la contención pero manteniendo siempre el bienestar de los niños como el foco de la intervención.

Todo el proceso de diagnóstico es en conjunto con la familia, levantando qué es lo que ellos visualizan, que puedan proponer objetivos que sean abordados, permite no solo entregar la visión que tenemos como profesionales, sino que lo que para ellos también es significativo (...) nuestro fin último es la reunificación familiar, tomando en cuenta los objetivos que ellos también tienen y si buscan la reunificación o no (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Esta dinámica de formulación del diagnóstico, es compartida desde la perspectiva de las familias, que manifiestan y destacan la flexibilidad del proyecto, para generar acuerdos y adoptar decisiones en conjunto respecto al plan de intervención, respetando los tiempos de cada familia.

A mí nunca me catetearon en pedirme cosas, yo además trabajo y estoy a cargo de los niños, me explicaron que yo tenía que venir y fue un problema eso al principio, yo les explicaba que tenía que pedir permiso en el trabajo y eso todo me lo informaron. Me dijeron que íbamos a trabajar conmigo, con los niños, tanto en lo psicológico, porque ellos lo trabajan bastante, la psicóloga los atiende, los ve, los aconseja; y la asistente social es la parte fuerte en el lado económico (Familia de Acogida, 9 de agosto de 2016).

Otra práctica que destaca, es la **consideración del ciclo vital para la construcción del diagnóstico**, entendida como una acción recurrente, de ir perfeccionando y diferenciando el trabajo diagnóstico que se realiza en primera infancia, en infancia y adolescencia, para lo cual el equipo ha trabajado en buscar y proponer metodologías atinentes al grupo etáreo.

Esta práctica contribuye a una participación activa del equipo técnico en la reformulación de los proyectos, atendiendo a las contingencias y necesidades que van detectando para mejorar la calidad de la intervención que realizan y los resultados de las mismas.

Este proceso (diagnóstico con niños, niñas y adolescentes) se hace generalmente en la primera sesión con la dupla y se considera el rango etéreo (...) con los niños más pequeños lo hacemos con tarjetas y dibujos en que también aprovechamos de reforzar el tema de los derechos y con los adolescentes es en conversaciones (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Finalmente, la práctica de **actualización del diagnóstico**, entendida como un proceso recurrente que obedece a las contingencias que surgen durante el desarrollo del proyecto, lo cual implica desde el equipo técnico trabajar en conjunto con los participantes, adecuaciones dirigidas a integrar aquellas situaciones que impacten tanto en la formulación de objetivos del plan de intervención como otras que reviertan la vulneración de derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Así, la actualización corresponde a una respuesta a situaciones o información presentada durante el desarrollo de la intervención y son abordadas por el equipo, ya que han constatado que la intervención no es un proceso etápico sino que dinámico y que requiere, dada la complejidad de los casos que se atienden, estar atentos a estas situaciones, reconocerlas y adoptar las medidas que sean pertinentes, para garantizar el bienestar de los niños, niñas y adolescentes.

Hay situaciones que surgen durante la intervención y que van haciendo cambiar algunos objetivos o implica plantear otros nuevos, y ahí muchas veces se fortalece el vínculo o se generan quiebres de parte de las familias (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Plan de Intervención

La **triangulación en la construcción del plan de intervención** emerge como una práctica en la ejecución del proyecto, entendido como el proceso mediante el cual se abordan e incorporan las expectativas de los niños, niñas y adolescentes así como de las familias de acogida y de origen, permitiendo a través de un ejercicio reflexivo y orientado por el equipo técnico, establecer un plan de intervención que se centre en superar la vulneración de derechos que dio origen a la medida cautelar; se realizan sesiones individuales con las familias para proyectar el plan de intervención a partir del diagnóstico, talleres con los niños, niñas y adolescentes y las sesiones regulares de trabajo en que se van ajustando los objetivos.

Esta práctica resulta compleja dada la situación de tensión que se puede presentar entre quienes participan del proceso, pero al mismo tiempo, es identificada desde el equipo como una condición fundamental para asegurar una intervención que pueda obtener los resultados esperados en relación a la adherencia a las diversas actividades del plan y en hacer partícipes activas a las familias en los logros alcanzados.

Siempre hay que ser claros con la información y que ambas familias tengan claro lo que el otro espera del proceso, que tengan claridad de qué se espera de ellos y apostando a tener

un punto en común que es el bienestar del niño (...) esa es la magia un poco, si todo se centra en el niño todos estamos a disposición de sus necesidades (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Desde la perspectiva de las familias de acogida también se destaca que eventualmente surgen tensiones en la relación, entendiendo que son acciones que implican la participación activa de las familias, frente a lo cual se establecen espacios para que asuman un lugar protagónico en que sus opiniones y demandas son escuchas e integradas.

Si yo veo algo que no me conviene, yo voy a reclamar, y siempre he sido escuchada y buscamos alternativas, en ese aspecto son bien flexibles, porque yo también he cambiado la hora para venir con las chiquillas (Familia de Acogida, 9 de agosto de 2016).

Además, destaca la práctica de **fortalecimiento de relaciones fraternas** como un eje de intervención central con aquellos niños, niñas y adolescentes que tengan hermanos que se encuentren viviendo en otra familia de acogida, o bien, familia de origen. Esta priorización, se releva desde el equipo como una estrategia conducente a potenciar los vínculos afectivos y emocionales de los niños.

Esta práctica se materializa en la realización de diversas actividades tales como encuentros presenciales, envío de cartas, realización de videos de saludos y salidas a actividades recreativas. Mediante estas estrategias, se ha posibilitado abrir espacios para re-significar la experiencia y compartirla con sus hermanos y cuidadores, lo cual ha contribuido a la adherencia a la intervención.

Se hacen intervenciones enfocadas a generar en principio la reunificación de hermanos acá en el programa y se extiende esta responsabilidad de fomentar espacios de encuentro a los cuidadores (...) que también puedan expresarse la forma en que les afecta estar distanciados, por otra parte la resistencia o temores que tienen los adultos para que puedan visitarse, porque a veces no se conocen o se quedan pegados en un conflicto familiar que los distancia (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Una tercera práctica identificada respecto a la implementación del plan de intervención, es **psicoeducar a las familias**, lo cual desde el equipo es identificado como una acción de respuesta frente a la problemática de tener a familias y niños, niñas y adolescentes con tratamientos médicos, pero sin contar con toda la información necesaria en relación al diagnóstico e indicaciones para seguir el tratamiento de forma rigurosa y conociendo las implicancias.

En este sentido, no contar con toda la información necesaria podría generar mucha frustración en las familias, las que no veían progresos en algunos niños, o bien, no le otorgaban relevancia a la rigurosidad en la toma de medicamentos.

Hemos implementado una forma de explicar en qué consiste el diagnóstico, las características, los medicamentos, los horarios, acá viene otro cambio de paradigma, antes

se entendía que a los golpes el niño se ordenaba, entonces que entiendan que no es que su hijo tenga ese comportamiento sólo porque quiere llamar la atención, sino que tienen patologías (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Por último, destaca la práctica de **cuaderno para la rendición de gastos** de las familias de acogida, las cuales reciben un aporte económico desde el proyecto para resguardar que los recursos sean destinados efectivamente a este tipo de gastos, para lo cual el registro permite concientizar esta acción. Además, dado que el monto va disminuyendo a medida que se aproxima el egreso, ha permitido que las familias no resentan de manera significativa la ausencia de este aporte, ya que efectivamente estaba destinado a gastos que disminuirán.

Con esta acción, el proyecto logró superar la lógica inicial de las “familias de colocación”, en que el aporte se relevaba más que el acompañamiento y cuidado a los niños, relegando el dinero a un aporte con fines muy acotados y concretos.

Es una decisión de la institución porque al comienzo costó bastante que lo que se comprara fuera en beneficio de los niños, hoy en día está súper instalado y las familias lo saben, y todos esos gastos son orientados por la dupla para que este enfocado en los niños (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Monitoreo-Evaluación

En relación al monitoreo y evaluación, destaca en primera instancia, el **monitoreo permanente de los avances del proyecto**, lo cual se ha instalado como una acción regular que posibilita mirar y analizar las acciones que se han desarrollado y adoptar medidas correctivas destinadas al cumplimiento del propósito de la intervención.

El mecanismo utilizado para generar esta reflexión de la práctica, es a partir de una serie de instancias de coordinación y trabajo, que han ido paulatinamente institucionalizándose como metodologías de trabajo; entre estas destacan: las reuniones ampliadas con todo el equipo técnico donde se hablan temas varios al interior del equipo, encuadres, etc; las reuniones de triplete en que se reúne la jefa técnica y las duplas psicosociales, las cuales tienen un registro de todo para ir monitoreando el avance de los casos; las reuniones por área, donde se reúnen sólo psicólogos o trabajadores sociales y discuten respecto a temas que tienen que ver con el ciclo de la intervención (diagnóstico, instrumentos nuevos, etc); y por último, las reuniones de caso en que se reúne el equipo completo para analizar casos particulares y de mayor complejidad.

Regularmente estamos haciendo evaluaciones de proceso a nivel institucional y de proyecto a nivel local, donde estamos levantando información para ir formalizando procedimientos, levantando buenas prácticas, entonces es súper dinámico, no es que esperemos que llegue el momento de licitar para sentarnos a pensar en que hemos hecho, estamos permanentemente analizando e intentando perfeccionar (Ximena Inostroza, Directora de proyecto, 2 de junio de 2016).

Una segunda práctica, se relaciona al **involucramiento familiar en el monitoreo de la intervención**, lo cual se evidencia en la generación de espacios periódicos con las familias para retroalimentarlas del avance de la intervención, lo que ha permitido generar un espacio de co-construcción y validación de los avances y objetivos pendientes, lo cual ha impactado positivamente en la adherencia de las familias en el proceso.

La periodicidad de estas instancias coincide con el período en que el equipo debe enviar informes de avances a tribunales de familias, por ende, implica que estén en conocimiento de las implicancias que estos informes tienen dentro del proceso global.

Le hacemos devolución a los niños y las familias de los avances y retrocesos y que aspectos hay que enfocar para las siguientes intervenciones, somos transparentes con la información, a las familias se les va indicando todo, si le vamos a informar algo a tribunales, la familia lo sabe con anticipación, levantamos su opinión de si creen que se debe integrar un nuevo objetivo y además sirve para reforzar los avances que ellos van teniendo durante el desarrollo del proceso (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Asimismo, desde la mirada de las familias de acogida, se observa que cuentan con el espacio para retroalimentar a los profesionales del proyecto, en relación a situaciones que son de su preocupación, las cuales son atendidas y abordadas desde la dupla que atiende directamente a los niños, niñas y adolescentes.

Ahora estoy en una etapa difícil con la Barbarita (nieta) porque tiene 13 años y está en toda su etapa de desarrollo, esa es mi mayor inquietud y se la planteo a la psicóloga y la asistente, ellas conversan con Bárbara, le aconsejan, conversan, yo creo que es parte del plan de trabajo de ellas. A lo mejor no he pedido directamente apoyo, sino que siempre le estoy planteando mis inquietudes y eso, yo siento que se va incorporando en el trabajo que hacen con los niños (Familia de Acogida, 9 de agosto de 2016).

Por último, destaca como buena práctica las **instancias de análisis de casos**, las cuales se definen como reuniones en las cuales la dupla psicosocial presenta un caso de alta complejidad o que debido a una situación crítica, requiere apoyo en el análisis para abordarlo. Estas reuniones han permitido descomprimir al equipo de una presión por resolver el caso individualmente, sino que enfatizando en el trabajo colectivo, en el cual se visualizan nuevas oportunidades de abordaje.

Es importante lo que se genera en las reuniones de análisis de casos, porque cuando estamos entrampados, la dupla si te puede abrir los ojos, dar otras ideas, te abre los parámetros de intervención (...) también hemos tenido reuniones con consejeros técnicos, para generar instancias que nosotros no tenemos como programa y eventualmente nuestra coordinadora institucional (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Cierre de la Intervención

El proceso de cierre, constituye una etapa de gran relevancia para quienes trabajan en el proyecto, identificando en el **pre-cierre de egreso** una práctica destacable, la cual facilita que todos los participantes de intervención visualicen de manera anticipada el término de la intervención y las

implicancias que eso tiene para cada uno de ellos. Esta preparación, ha permitido significar la experiencia de forma positiva y sin la carga de una pérdida, sino que de ganancia respecto a lo aprendido y los avances que se hayan alcanzado en el proceso.

Las prácticas concretas que se han desarrollado en este proceso de pre-cierre, el cual comienza tres meses antes del egreso, consisten en un cierre individual y otro grupal; el individual consiste en un análisis conjunto entre todos los que participaron para visualizar los logros alcanzados; y la instancia grupal, que consiste en que la familia comparte en el encuentro mensual de familias (actividad regular del proyecto) toda su experiencia, sus aprendizajes y motiva a las nuevas familias a participar activamente; promoviendo un protagonismo en el proceso de cierre.

La despedida es saludable, nadie está perdiendo, el niño y la familia ganaron y nadie se va a olvidar porque ya son personas significativas en la vida del otro (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas, 6 de junio de 2016).

Hacemos todos los cierres (administrativo, simbólico, técnico) porque es un proceso largo que en promedio dura dos años, y el equipo tiene una relación cercana con la familia cuidadora y los niños, es un vínculo que genera sentimiento tanto para ellos como para nosotras (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

En relación a los encuentros mensuales de familias, destaca como práctica la **transferencia de experiencias a otras familias**, la cual se concretiza en la exposición de un relato de vida, en que la familia comparte el proceso vivido, lo cual en opinión del equipo, contribuye positivamente a la participación de las nuevas familias, las que proyectan el momento de la despedida y poder compartir su experiencia.

Hay familias que esperan el momento del egreso para dar a conocer su vivencia, del proceso, es bien emocionante, en el momento de orientarlos a veces puede ser mecánico pero a ellos les hace tanto sentido que después se acuerdan (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Finalmente, destaca como una práctica que aporta a la significación del proceso, la **entrega de un recordatorio testimonial** del proceso de intervención a los niños, niñas y adolescentes, en que ellos pueden seleccionar de su carpeta individual algún recuerdo (dibujo, carta, historia, etc) que sea significativo para ellos y llevárselo como recuerdo del proceso de restitución de sus derechos.

Nosotros tenemos una carpeta de cada niño con toda la historia, dibujos etc, y antes de llegar al cierre hacemos una retroalimentación del proceso y de dar a conocer qué impacto generó en los niños respecto a su causa de ingreso, analizando cómo están hoy en día, tanto con familia cuidadora como con familia de origen (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

II. Dimensión Participación

Participación de Niños/as

En cuanto a la participación de niños, niñas y adolescentes en el proyecto, destaca la práctica de **participación activa transversal** en todas las etapas del proyecto, lo cual se manifiesta en la entrega de toda la información desde el primer contacto, el involucramiento y toma de decisiones de los niños en el diagnóstico, formulación del plan de intervención, monitoreo y cierre, y la generación de metodologías pertinentes al ciclo vital de cada niño para facilitar y potenciar su participación.

Los mecanismos para concretizar la participación, es en el caso de la primera infancia con material lúdico y de desarrollo infantil en que se ha utilizado como referente los documentos facilitadores y recursos audiovisuales que tiene Chile crece Contigo; en el caso de la infancia, se trabaja en mapas participativos en que mediante dibujos y juegos, se trabajan los recursos y configuración familiar; por último, en el caso de los adolescentes son principalmente sesiones individuales (lideradas principalmente por las psicólogas) para acompañar el proceso.

Con los niños se trabaja la construcción desde el diagnóstico, el plan de intervención, hacemos la devolución cada tres meses y se desarrollan talleres que no son mensuales con distintos grupos, lactantes, primera infancia, infancia de 6 a 12 y adolescentes de 13 a 18, con metodologías distintas, se van adecuando a las etapas de desarrollo en que se encuentra el niño (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

Desde la mirada de las familias, es posible identificar que se refuerza esta mirada de participación activa desde el inicio de la intervención, lo cual es valorado positivamente por la cuidadora.

Ellos tienen su espacio, si necesitan hablar les dan su espacio, desde que ingresamos pasó como un mes y ya estaban trabajando con los niños, por lo que me comentaba Bárbara (nieta). Ellos por lo general están con la psicóloga, hacen juegos también (Familia de Acogida, 9 de agosto de 2016).

Participación de Familias

Los **talleres mensuales de familias**, son una práctica que se ha institucionalizado como una actividad regular del proyecto, la cual se realiza los primeros jueves de cada mes para trabajar temáticas relacionadas a las competencias parentales. Estas sesiones se desarrollan en las oficinas del proyecto y han tenido una alta adherencia (aproximadamente 30 personas regularmente).

Estos encuentros fueron diseñados como parte del plan de intervención con las familias de origen, para potenciar el rol protagónico que ellas tienen en el proceso de reunificación familiar, favoreciendo que ellas sean quienes participen de forma activa (proponiendo temas, relato de vida la ingreso y egreso, celebraciones, etc), en que el equipo asume un rol de facilitador de la instancia. En la actividad se aborda una temática, se da la bienvenida a las nuevas familias, se despide a las que ya finalizaron su proceso; se genera un encuentro de compartir experiencias y valorizar la intervención desde una mirada vivencial.

El foco central es trabajar en las competencias parentales y ahí vemos distintas temáticas entre lo que vamos pesquisando que ellos sienten necesario y de lo que vamos viendo de los objetivos, están invitados todos los cuidadores y padres, sólo adultos, en esta instancia es sin niños (Equipo Técnico, 2 de junio de 2016).

En estos talleres siempre intentamos que las familias sean las protagonistas, nosotros somos facilitadores, acompañamos, pero ellos acompañan de compartir experiencias, incluso se hacen amigos entre ellos (Ximena Inostroza, Directora de proyecto, 2 de junio de 2016).

La estrategia de trabajo con familias en talleres, es una práctica que destacan las familias como muy beneficiosa dentro del proceso de intervención, dado que les permite participar de un espacio en que sus opiniones y puntos de vistas son reconocidos y compartidos.

Me entretienen mucho los talleres cuando vengo, me gusta opinar harto, cuando trabajamos en las actividades y nos muestran videos, participo harto en los talleres, en hablar, preguntar, me gustan (...) yo me he hecho el tiempo para participar más, el tiempo no me alcanza para hacer más cosas (Familia de Acogida, 9 de agosto de 2016).

Otra línea de trabajo vinculada, es **promover la participación para aumentar la adherencia al proyecto**, lo cual involucra tanto a niños, niñas y adolescentes como a las familias de origen y de acogida, proceso que desde la perspectiva del equipo, es un aprendizaje que les permitió evidenciar que a mayor participación desde la definición del diagnóstico se promueve un vínculo más sólido con el equipo y adherencia a la intervención.

Pensamos en metodologías más claras, más cercanas a las personas, donde tienen una participación más activa, antes era más directiva, ahora son partes de todos los procesos, están vinculados desde el período de diagnóstico mismo hasta el cierre, tanto para la familia cuidadora, la familia de origen y los niños, lo que también presenta una diferencia, cuando partimos estábamos más centrados en la familia cuidadora, pero ahora corren paralelo familia de origen y cuidadora, son cambios importantes y pensando siempre en la protección adecuada de los niños institucionalmente (Equipo técnico, 2 de junio de 2016).

III. Dimensión Enfoques Transversales

En relación a los enfoques transversales, el proyecto identifica como buena práctica el **reconocimiento e inclusión de particularidades culturales**, la cual hace referencia a reconocer los patrones culturales predominantes en las abuelas cuidadoras, en quienes predomina una forma de crianza que en ocasiones puede naturalizar el maltrato hacia niños, niñas y adolescentes.

El trabajo que implica un cambio de paradigma, es reconocido por el equipo como una condición fundamental para detener la vulneración de derechos, lo cual ha implicado un trabajo desde el equipo de transferir de manera paulatina y con un trabajo permanente un enfoque orientado a superar la vulneración de derechos, reconociendo la situación que dio origen.

Están (las abuelas) en un enfoque de necesidades y nosotras les cambiamos todas sus creencias al hablar de enfoque de derechos, ya lo le hablamos sólo de deberes sino también

de derechos y de protección, lo que genera resistencia al comienzo (Equipo técnico, 2 de junio de 2016).

No es lo más complejo pero si lo más importante, debido a la brecha generacional que existe, porque nosotros lo que queremos es detener la vulneración de derechos, no cambiar a un niño de una familia a otra menos mala (Equipo técnico, 2 de junio de 2016).

Otra práctica destacable es la **modelización para derribar estereotipos de género**, la cual apunta a mostrar de manera vivencial la experiencia de familias de acogida jóvenes en que hombre y mujeres se involucran activamente en el proceso de acompañamiento y cuidado de los niños y adolescentes, frente a aquellas familias de adultos en que predomina el rol de la mujer como cuidadora en desmedro de un eventual involucramiento de los hombres en el proceso.

Propiciar la participación de hombres, porque generalmente la mujer es la que queda como responsable, y es también por un tema cultural (...) tenemos hombre en que ellos se ven más como los proveedores, y es un desafío incluirlos activamente en el proceso (...) por lo tanto culturalmente también se responde a un patrón distinto, por eso tenemos ahora cuidadores jóvenes con una mirada distinta respecto a la parentalidad (Equipo técnico, 2 de junio de 2016).

IV. Dimensión Gestión Intersectorial

En la dimensión de gestión intersectorial, se reconoce la práctica de **derivación asistida**, que remite al traspaso que realiza el equipo técnico de Adra al nuevo equipo o profesional que será responsable de continuar con el proceso de intervención de la familia. Como parte de esta transferencia, el equipo se reúne previamente con los profesionales, explica el contexto y alcances de la intervención realizada y definen en conjunto ámbitos críticos o relevantes de continuar abordando.

Dada las particularidades del programa familias de acogida especializada, es recurrente que los niños, niñas y adolescentes que egresan sean derivados al programa de prevención focalizada, para lo cual han establecido un protocolo regular de coordinación previa y acompañamiento en el traspaso de programa.

La determinación de implementar derivaciones asistidas, responde a la necesidad de facilitar la adherencia de la familia al nuevo proyecto, para que lo asuman como un tránsito y no como un abandono del equipo para que otro asuma la responsabilidad de continuar el trabajo con ellos.

Cuando es necesario hacer derivaciones, nos vinculamos con los profesionales y nosotros vamos explicando el proceso en que nos encontramos a nivel familiar y social y al mismo tiempo ellos nos van retroalimentando con sus intervenciones (...) ellos van a tener acceso a la causa, nos reunimos con el equipo antes de la derivación, y las familias saben que las vamos a derivar y les explicamos el objetivo, la modalidad de trabajo, el equipo, a las familias nada las pilla de sorpresa, y eso genera confianza (Equipo técnico, 2 de junio de 2016).

V. Dimensión Gestión de la información

Respecto a la dimensión gestión de la información, se identifica como una práctica el **manejo confidencial de la información**, la cual es abordada por el equipo como un ámbito complejo, dada la necesidad de establecer articulaciones con otros sectores en beneficio de la intervención, para complementar y no duplicar acciones, pero transfiriendo la información estrictamente necesaria, para no generar una exposición de la situación del niño, niña o adolescente.

El equipo se ha articulado, a partir de la participación en mesas territoriales de infancia y adolescencia, con sectores de educación, salud y otros servicios sociales, para desarrollar un trabajo colaborativo, un manejo responsable, atendiendo al vínculo que se ha formado con las familias (Equipo técnico, 2 de junio de 2016).

Con educación nos coordinamos recurrentemente, idealmente con el profesor jefe y sino con el inspector u otra persona, que maneje la información del niño, para ir corroborando información, y evitar que nos dupliquemos en acciones que puede desarrollar la dupla psicosocial y nosotros desde acá, es importante que el colegio sepa la situación en la que se encuentra el niño, porque ocurre muchas veces que en vez de ser co-garantes, pasan a ser vulneradores, hay que ser cuidadosos que no sean expuestos, por eso no damos información específica de la causal por la que se interviene, ellos sólo necesitan saber los objetivos que se están trabajando y eso los colegios lo respetan, además que su foco es otro (Equipo técnico, 2 de junio de 2016).

2.7. Informe Oficina de Protección de Derechos - Municipalidad de Tomé

2.7.1. Descripción de la Línea OPD

La línea Oficina de Protección de Derechos (OPD) tiene por objetivo contribuir a la instalación de sistemas locales de protección de derechos que permita prevenir y dar respuesta oportuna a situaciones de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes, a través de la articulación efectiva de actores presentes en el territorio como garantes de derechos, el fortalecimiento de las familias en el ejercicio de su rol parental, como de la participación sustantiva de las niñas, niños y adolescentes, familias y comunidad.

Tiene dos componentes; uno de protección de derechos y otro de gestión intersectorial comunitaria y está dirigido a niños, niñas y adolescentes que tengan cualquier problema que afecte su participación o inclusión social o la vulneración de cualquier derecho y sus familias. La vía de ingreso es a través de derivación espontánea a nivel comunitaria, derivación de otros programas de la red de infancia y adolescencia y tribunales de familia.

Estos componentes se encuentran interconectados y deben interrelacionarse en la práctica, siendo parte de una misma estrategia de intervención; ello con el fin de generar una respuesta integral a los desafíos que presenta el trabajo en niñez con enfoque de derechos, propiciando un sistema de alerta temprana, fortaleciendo los factores protectores y generando espacios de escucha a las necesidades de los niños/as²; apuntando, ambos, hacia el fortalecimiento y/o consolidación de un Sistema Local de Protección de Derechos (SLPD).

La metodología de trabajo es desarrollada por un equipo multidisciplinario que entrega apoyo social, psicológico y jurídico tanto a niños, niñas y adolescentes como a sus familias.

1.1.1.1. Contexto institucional

Institución

La municipalidad de Tomé, desde la Dirección de Desarrollo Comunitario, ejecuta el proyecto de Oficina de protección de derechos desde el año 2005, el cual comienza cuando aún existían los tribunales de letras, y desarrollaron su primer proyecto con el apoyo de una Agencia de Cooperación Alemana, la cual tenía experiencia en residencias para niños, niñas y adolescentes gravemente vulnerados en sus derechos—y apoyaron en la formulación del proyecto a la Municipalidad para su postulación.

Proyecto

A partir de esa primera adjudicación (2008), el proyecto ha sido renovado por períodos de tres años, logrando instalar un trabajo permanente en la comuna, aunque con una importante rotación de profesionales del equipo técnico, el cual actualmente cuenta con el respaldo tanto de la alcaldesa como de la Dirección de Desarrollo Comunitario para desarrollar la gestión.

² Orientaciones Técnicas Oficinas de protección de Derechos, 2015-2018, Sename.

Para el levantamiento de información en el ámbito de la intervención se visitó la oficina de protección de derechos de la comuna de Tomé. La visita se realizó durante la mañana del día viernes 27 de mayo de 2016. Se llevaron a cabo dos entrevistas: una individual con la Coordinadora del proyecto Violeta Cabrera, y una entrevista grupal con el equipo técnico, integrado por el trabajador social Enrique Molina, el psicólogo Adrián Pérez y la trabajadora social Paula Sandoval.

2.7.2. Análisis descriptivo del ámbito institucional

Dimensión Gestión de personas

Prácticas de reclutamiento

Se identifica que el proyecto desarrolla un proceso de **triangulación de actores participantes en el reclutamiento de profesionales** que forman parte del equipo técnico de la Oficina de Protección de Derechos, lo cual es visualizado desde la dirección del proyecto, como una oportunidad para complementar visiones respecto la persona más idónea para desempeñar el cargo.

Con este mecanismo de reclutamiento, se ha logrado seleccionar a personas con alto compromiso por el trabajo con niños, niñas y adolescentes y con la experiencia necesaria para desempeñar las funciones esperadas, lo cual ha contribuido a disminuir la rotación del equipo, situación que se presentaba como una problemática.

Es un proceso bien democrático, en que viene un representante del Sename, el Director de Desarrollo Comunitario y yo como Coordinadora del Proyecto que participamos del proceso, en que aseguramos que existan los conocimientos técnicos esperados (...) hemos tenido muy buenos resultados, hay concordancia entre todos de la persona que seleccionamos (Violeta Cabrera, Coordinadora de proyecto, 27 de mayo de 2016).

Dimensión Gestión de la información y del conocimiento

Gestión del conocimiento

En relación a la sub-dimensión de gestión del conocimiento, el proyecto de la OPD de Tomé ha desarrollado alianzas de cooperación con universidades de la región, para poder acceder a seminarios de interés para el equipo técnico sin tener que invertir recursos económicos.

Esta colaboración surgió a partir de la apertura a recibir alumnos en práctica de las carreras de psicología y trabajo social, y dado los buenos resultados de esta articulación, se han expandido a charlas dictadas por el propio equipo a alumnos, así como algunas dictadas por la universidad y que son de interés para el equipo técnico.

No tenemos recursos para capacitaciones, o son muy escasos, \$200.000 (...) Tenemos convenio con la Universidad Católica y con la Universidad del Bio Bio, y por lo mismo, mantenemos bastante las puertas abiertas para los estudiantes en práctica, es un beneficio mutuo, es recíproco (Violeta Cabrera, Coordinadora de proyecto, 27 de mayo de 2016).

2.7.3. Análisis descriptivo del ámbito de la intervención

Dimensión Ciclo de Intervención

Planificación

En la sub-dimensión de planificación, destaca la práctica de **pertinencia del proyecto al contexto socio-cultural**, como un ámbito que el equipo releva como fundamental al momento de planificar el proyecto, dado que implica reconocer e integrar ámbitos sociales y culturales que determinan la relación con otras instituciones y sectores, así como potenciar la participación de los niños, niñas y sus familias en actividades de promoción y prevención.

La OPD tiene que tener un arraigo local que debe siempre ser integrado en todo lo que hacemos y proyectamos, no es lo mismo ser la OPD de Paine que la de Tomé, esa distinción es la esencia de la OPD (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016).

Diagnóstico

Una práctica que destaca en relación a la formulación del diagnóstico del componente de protección de derechos, es la **participación informativa de las familias en la formulación del diagnóstico**, la cual se identifica como una estrategia central de la oficina de protección de derechos, que dada sus características de diseño, no está enfocada en la intervención, sino en el despeje de los casos y la derivación a programas especializados según sea pertinente.

El proyecto identificó como una necesidad la incorporación de las familias en esta etapa, dado que existe una “cultura tomequina” de asociar la oficina de protección a la internación de niños, niñas y adolescentes en residencias, noción que genera en el equipo una carga y responsabilidad de poder transmitir de manera adecuada el proceso que implica una medida dictada por tribunales de familia.

El mecanismo para integrar a las familias es a partir de un encuadre que se realiza en la primera sesión, en que se le explica en detalle el alcance

Lo primero es educar a las familias, en el sistema en que se está incorporando, creen que es lo mismo que el juzgado de policía local, como el programa de la jueza, entonces se le explica que están comenzando con una medida proteccional y les incentivamos a que lleven a los niños para la calificación, conectar con redes, asignar pequeñas tareas a la mamá, sin generar expectativas, hay que explicar paso a paso cómo opera la audiencia y se contienen un poco más para obtener resultados positivos (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016).

Dimensión Enfoques Transversales

Respecto a la dimensión de enfoques transversales, se reconoce como práctica la **instalación del enfoque de derechos para derribar la cultura adulto céntrica**, la cual responde a la resistencia de incorporar el enfoque de derechos de la niñez y adolescencia en programas y servicios sociales con

los cuales el proyecto se debe vincular, lo que ha implicado adoptar estrategias para sensibilizar y concientizar.

Las acciones desarrolladas para instalar el enfoque, han sido principalmente participar en redes en que participan instituciones con programas vinculados a la niñez y adolescencia, para lo cual, se hacen reuniones con duplas psicosociales de otros programas, con los establecimientos educacionales.

Para ellos (establecimientos educacionales) el empoderamiento de los niños es casi llamarlos a la movilización, la participación no se concibe, los establecimientos imponen, hay poco diálogo con los chiquillos, y ahí entra la OPD (...) la primera solución que te da el docente es inténalo, sáquelo de la escuela, se entiende que los profes se sobrepasen pero las duplas te dicen que el niño salga de acá (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016).

Dimensión Gestión Intersectorial

La gestión intersectorial ha sido abordada desde la oficina de protección de derechos, como un ámbito complejo dada la resistencia de las duplas psicosociales de los establecimientos educacionales y educadoras de los jardines infantiles para derivar casos que revistan una situación, frente a lo cual han desarrollado la práctica de **sensibilización diferenciada con programas sociales**.

Esta acción comienza con la participación en mesa comunales que aborden la situación de la niñez y adolescencia en la comuna, a partir de las cuales han logrado establecer contacto con profesionales, con quienes se realiza un trabajo individual de dar a conocer las acciones que realiza la oficina de protección de derechos.

En la mesa de la primera infancia trabajamos principalmente en temas de derivación y les entregamos insumos para que ellos puedan resolver situaciones para lo cual les entregamos herramientas y así puedan gestionar remediales (Violeta Cabrera, Coordinadora de proyecto, 27 de mayo 2016).

Se entrega orientación para que entiendan qué pasa con el proceso cuando un caso es judicializado, que entiendan qué es vulneración de derechos, para que tenga conocimiento y que la oficina de la OPD está para la promoción de derechos, y a los niños (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016).

Además, se identifica como buena práctica la **promoción de la participación en establecimientos educacionales**, la cual emerge como un mecanismo de tratar la dificultad que en general ha tenido la oficina de protección de derechos de incentivar y potenciar la participación en actividades promocionales y preventivas, las cuales en general tienen muy poca adherencia.

Mediante la estrategia de trabajo sistemático con establecimientos educacionales, se ha logrado el acceso a éstos y poder promocionar los derechos de la niñez y adolescencia, mediante la realización de charlas con cursos completos. En estas actividades han abordado tanto derechos como deberes, para así, evitar la aprehensión de los profesores, quienes manifiestan reparos a “empoderar” a los estudiantes en sus “derechos”, ya que eso les podría ocasionar problemas de disciplina.

Desde la gran mayoría de los establecimientos ven la protección de derechos como una forma de empoderar a los niños y que tengan problemas entre niños y docentes, lo ven como una amenaza (...) es algo que hemos podido ir cambiando paulatinamente, a partir de caso críticos y graves hemos podido intervenir en esos establecimientos con charlas o talleres tanto para niños como para apoderados y profesores, a partir de lo cual hay algunos establecimientos que espontáneamente nos han solicitado que volvámos a ingresar a dar charlas, les daba susto empoderar a los chiquillos (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016).

Otra práctica que ha desarrollado el equipo en relación a concientizar respecto al propósito de la oficina de protección de derechos, es **trabajar con padres y apoderados de la primera infancia**, ya que en ellos han identificado que es factible sensibilizar y educar respecto a la protección de derechos, ya que se han mostrado más receptivos y abiertos a generar diálogo y reflexión en torno a las pautas culturales que tienen incorporadas y el alcance de las mismas. Este trabajo se ha realizado mediante charlas y talleres con jardines infantiles.

Hemos trabajado desde la conceptualización y definición de que significa vulneración de derechos y que la persona que veían a la OPD no necesariamente va a ser judicializada y por tanto la persona que viene puede recibir orientaciones y acompañamiento, sin llegar necesariamente a tribunales este año como ningún otro hemos tenido demanda espontánea y anónima y creo que tiene que ver con la estrategia de la OPD (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016).

Otra práctica que ha contribuido a la gestión intersectorial, son las **reuniones semestrales de coordinación con tribunales de familia**, las cuales se instalaron como una práctica recurrente entre los programas de la red Sename y los tribunales, evitando así, la dificultad que se presentaba de recibir casos que no correspondían al perfil de usuario definido en cada intervención.

Con el propósito de coordinarnos, acordar criterios para la derivación a los programas más especializados y atingentes para atender la vulnerabilidad de derechos de cada caso, además enfocarse en los nuevos programas PPF que son los que más necesita la comuna (...) estamos tan validados en tribunales que la jueza incentiva la intervención de la OPD (Equipo técnico, 27 de mayo de 2016).

2.8. Informe Centro de Administración Directa Casa Nacional del Niño

2.8.1. Descripción de la línea de centros de administración directa

La línea de Centros de Administración Directa (Cread) está dirigida a niños, niñas y adolescentes menores de 18 años, los cuales han sido separados de su familia por órdenes de tribunales, que han sufrido graves vulneraciones de sus derechos y que presentan algún tipo de daño crónico. El énfasis de estos centros, está puesto en la reparación de las vulneraciones que afectan a los niños y niñas que reciben atención, para lo cual cuentan con equipos profesionales y técnicos en los ámbitos de intervención y de gestión. Para atender a estos niños y jóvenes, los Cread poseen como objetivo general el de reparar el daño que presentan los niños, niñas y jóvenes, que han sido separados de su medio familiar, por mandato judicial, y que han sido expuestos a estas vulneraciones (<http://www.sename.cl/wsename/estructuras.php?name=Content&pa=showpage&pid=12>, recuperado el 12 de mayo de 2016).

Como metodología central, los Cread desarrollan una intervención centrada en tres componentes: 1. La atención residencial, entregando cuidado a todos los niños y niñas ingresados al sistema, buscando entregar el resguardo que poseen como derecho; 2. El diagnóstico en profundidad, donde se permite indagar en la magnitud de la vulneración, en los recursos personales que poseen los niños y niñas, y así desarrollar el Plan de Intervención Individual (PII); y 3. Las Intervenciones especializadas, que hacen referencia al trabajo psicológico, desarrollo social, y trabajo comunitario con el trabajo en red. Todo esto integrando a psicólogos, trabajadores sociales, educadores, terapeutas ocupacionales, a los niños, niñas y adolescentes, y a sus referentes adultos.

2.8.2. Contexto institucional

Institución

La institución ejecutora de los Centros de Administración Directa, como su nombre lo dice, es el **Servicio Nacional de Menores (Sename)**. Este es un organismo gubernamental centralizado, el cual es dependiente del Ministerio de Justicia. Su fin es la entrega de protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, además de asegurar la correcta regulación y control de la adopción en Chile.

El Sename fue creado en el año 1979 a través del Decreto de Ley N° 2.465, el cual constituye la orgánica del sistema.

Este Servicio cumple su labor a través de sus Centros de Atención Directa y con una red de colaboradores acreditados, los cuales postulan a través de licitaciones públicas. Conforme a esto, el presupuesto del Sename es dividido entre estas dos líneas, siendo los Cread poseedores del 37% de este, mientras que los Organismos Colaboradores Acreditados (OCAs) dan uso al 63% restante (<http://www.sename.cl/wsename/estructuras.php?name=Content&pa=showpage&pid=1>, recuperado el 12 de mayo de 2016).

Finalmente, el trabajo del Sename es plasmado en su Misión, entregando coherencia y respaldo a su propósito institucional, la cual nos habla de “Contribuir a la promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes vulnerados/as, así como a la responsabilización y

reinserción social de los adolescentes infractores/as de ley, a través de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del servicio” (<http://www.sename.cl/wsename/estructuras.php?name=Content&pa=showpage&pid=2>, recuperado el 12 de mayo de 2016).

Para recabar información respecto del ámbito institucional se realizaron entrevistas con la Coordinadora de Administración Directa del Departamento de Protección de Derechos del Sename, Pamela Gana, y con la Directora del Cread Casa Nacional del Niño, María Cristina Rojas. Las entrevistas se realizaron los días 23 y 24 de mayo de 2016.

Proyecto

En el caso específico del **Cread Casa Nacional del Niño**, ubicado en la comuna de Ñuñoa de la Región Metropolitana, se brinda atención a alrededor de 80 niños y niñas entre 0 y 6 años de edad que han sido víctimas de graves vulneraciones de derechos y que han sido derivados por una instancia judicial.

Cuenta con 11 salas de atención, cada una de las cuales están a cargo de dos educadoras, en el caso de las más grandes, y de una educadora más una técnico que rota y entrega apoyo a quien lo vaya requiriendo, en el caso de las más pequeñas. Estas salas se encuentran divididas según ciclo evolutivo, es decir, los niños y niñas más pequeños se encuentran separados de los más grandes.

Para el levantamiento de información en el ámbito de la intervención se visitó la Casa Nacional del Niño. Donde se realizaron entrevistas con la Jefa Técnica, Paula González, y el equipo técnico. Las entrevistas se realizaron el día 30 de mayo de 2016.

2.8.3. Análisis descriptivo del ámbito institucional

Dimensión Planificación institucional

Perspectiva de derechos

Para la gestión del Sename los lineamientos del Enfoque de Derechos del Niño son transversales para todo el proceso de intervención. Un elemento especialmente destacable es el convencimiento de los equipos directivos y técnicos sobre la **importancia de resguardar los derechos de niños y niñas, a través del establecimiento de una relación de colaboración con sus familias.**

A las familias se les hace sentir que son sujetos de derecho. Así como tienen deberes con respecto a los niños que ingresan aquí, también tienen derechos como padres o como adultos significativos. (M. Rojas, Directora, 23 de mayo de 2016)

Lo más importante es hacer sentir a las personas respetadas y dignificadas (...) Nosotros como equipo tenemos la claridad de que trabajamos para dignificar a nuestros niños y niñas, y obviamente cada uno de estos niños y niñas viene con una familia. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Por otro lado, la preocupación de resguardar los derechos de los niños y niñas no solo se evidencia en la relación de trato directo con ellos y sus familias, sino que también en aspectos

administrativos. **Lo que da cuenta de que la administración de los recursos financieros está a disposición de la intervención para garantizar efectivamente el ejercicio de los derechos de niños y niñas.**

El Jefe de Administración se preocupa de todos los detalles para resguardar los derechos de los niños y niñas. Por ejemplo, compra uniformes y útiles diferentes para cada niño, para evitar que sean estigmatizados. Así no andan uniformados y no son reconocidos como los niños de un hogar. (M. Rojas, Directora, 23 de mayo de 2016)

Planificación institucional

El Sename considera instancias participativas de planificación institucional para la administración de los centros que permiten diseñar los proyectos de funcionamiento de cada uno de los 9 centros operativos. En estas instancias se determinan las metas de gestión anual y es posible hacer seguimiento al cumplimiento de dichas metas.

Las planificaciones institucionales se realizan en base al proyecto de funcionamiento de los centros. Este proceso se realiza anualmente, en 4 jornadas al año en donde se reúnen todo los Directores de los Cread con el equipo nacional para elaborar los proyectos de funcionamiento y hacer seguimiento de estos. (P. Gana, Coordinadora de Administración Directa, 24 de mayo de 2016).

Por otro lado, se desarrollan **procesos participativos regulares de actualización de las orientaciones técnicas** de los Cread, debido a la necesidad de los equipos técnicos y directivos de contar con definiciones institucionales que permitan guiar la gestión de los centros.

La última actualización de las orientaciones técnicas se realizó el año 2013, pero se debe actualizar permanentemente, porque cambia el perfil de los usuarios (...) En el último tiempo el nivel de consumo de sustancias ha aumentado mucho hacia todo tipo de solventes, lo que hace que la intervención sea mucho más compleja. (P. Gana, Coordinadora de Administración Directa, 24 de mayo de 2016).

Esta vez la metodología de actualización de las orientaciones técnicas de los Cread se realizó de manera diferente. Ahora son las Direcciones Regionales las que están a cargo del proceso de actualización. Cada región es responsable de la metodología de actualización, pero deben resguardar que participen todos los actores involucrados en distintas instancias. Los equipos de auxiliares, los administrativos, los equipos técnicos (...) El año 2017 estarán las orientaciones técnicas actualizadas. Esto se debe a un aprendizaje de descentralización. (P. Gana, Coordinadora de Administración Directa, 24 de mayo de 2016)

Dimensión Supervisión

Supervisión y asesoría interna

El Sename cuenta con distintos **instrumentos de gestión que contribuyen a mejorar la respuesta de los centros ante situaciones críticas y permiten una mejor coordinación** entre el nivel local, regional y nacional.

Se ha hecho un trabajo importante de sistematización de protocolos de acción. Todo se ha ido protocolizando, para entregar orientaciones claras sobre la atención a los niños y sus familias. Así los aprendizajes del servicio se van plasmando en herramientas de gestión concretas (...) También se cuenta con un reporte diario de eventos críticos, de manera que los centros reporten al nivel central las situaciones complejas que puedan estar ocurriendo. (P. Gana, Coordinadora de Administración Directa, 24 de mayo de 2016)

Esta administración ha desplegado nuevos mecanismos de supervisión, como lo son las asesorías clínicas, cometidos técnicos, donde se hace abordaje integral con representación de distintas unidades técnicas del Sename. (P. Gana, Coordinadora de Administración Directa, 24 de mayo de 2016)

Dimensión Gestión de personas

Los elementos asociados a la Dimensión Gestión de personas son de responsabilidad del Sename, a través de las definiciones y políticas institucionales diseñadas e implementadas por el Departamento de Personas y no dependen de la gestión del Deprode ni de los Cread.

Las **prácticas de reclutamiento** de los profesionales y técnicos que se desempeñan en los Cread están regidas por los protocolos institucionales que consideran la definición de perfiles de cargo por competencias y el desarrollo de procesos de selección realizadas por empresas externas.

Asimismo, las prácticas de **auto y mutuo cuidado** están a regidas por las definiciones del Subdepartamento de Salud Laboral, que está a cargo de identificar los riesgos psico-laborales e implementar iniciativas para abordarlos adecuadamente.

Dimensión Gestión de la información

Sistema de información

El sistema de información del Sename se denomina Senainfo. En esta plataforma tecnológica los equipos técnicos registran información relevante de los casos de atención, tanto de antecedentes de caracterización de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, como de los procesos de intervención. De esta manera, es posible disponer de información estandarizada para su posterior análisis.

En el Senainfo también es posible registrar antecedentes técnico administrativos relativos a las metas institucionales, lo que permite al equipo de coordinación nacional hacer seguimiento del nivel de cumplimiento de los compromisos institucionales.

Es posible registrar las metas del servicio, para lo cual se deben completar informes trimestrales del cumplimiento de estas metas. El sistema de información tiene un cuadro de mando integral para el control del cumplimiento. (P. Gana, Coordinadora de Administración Directa, 24 de mayo de 2016)

2.8.4. Análisis descriptivo del ámbito de la información

Dimensión Ciclo de intervención

Diagnóstico

Para complementar el diagnóstico de la situación familiar, **el equipo técnico está presente en el momento en que los adultos visitan a los niños y niñas**. De esa manera, pueden recabar información relevante que también es de utilidad para la definición del plan de intervención, ya que mientras mayor es el conocimiento de las dinámicas familiares mayor es la pertinencia del plan.

Es distinto estar en la oficina arriba en donde te separa un escritorio a estar en una relación más relajada (...) Por eso para las duplas psicosociales es súper importante estar presentes, para visualizar el tipo de vínculo que las familias establecen con sus niños, y a su vez los vínculos que establecen los niños con sus adultos significativos (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Esos son elementos significativos para nuestro diagnóstico y la evaluación también de las competencias parentales que nosotros realizamos. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Previo a la etapa diagnóstica, se debe realizar el proceso de ingreso de los niños y niñas a la residencia. Entre otras cosas, este proceso considera la información a los adultos sobre el funcionamiento de La Casa Nacional. Para facilitar este proceso **el equipo técnico hace entrega de un documento que les permite a las familias comprender elementos prácticos del funcionamiento de la residencia** y, por ende, reducir la incertidumbre que produce la internación.

Nosotros entregamos un libro que encuadra la relación, porque en ese libro hay una carta de bienvenida de la Directora y se explica cómo funcionamos. También hay un encuadre de lo permitido y de lo no permitido (...) les contamos qué es la Casa Nacional, que los niños están atendidos por educadoras de trato directo que son de sexo femenino, que cada una tiene sus duplas, les contamos del equipo multidisciplinario, a quien se tienen que dirigir. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Este libro le da la bienvenida a los papás y le dice cuál va a ser su proceso y ahí ellos ya se relajan porque en el fondo nosotros como dupla psicosocial les decimos que es la oportunidad que tiene ellos de revertir la situación por la cual llegaron los niños acá. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Monitoreo y evaluación

La **coordinación del equipo técnico, especialmente entre las duplas psicosociales y las áreas de enfermería y educación, destaca como una práctica de monitoreo efectiva de los casos**, ya que permite abordar mejor las demandas de las familias durante el período de intervención.

Además, este intercambio de información permanente le permite al equipo técnico anticiparse a la ocurrencia de situaciones complejas y resolver más efectivamente las situaciones críticas que se presentan.

Las duplas o el área educativa, nosotros nos reemplazamos entre nosotros. Tenemos que saber de todo, de todo lo que mi colega está haciendo son sus respectivos en su sala, y ella en la sala mía, por lo tanto la comunicación debe ser muy fluida. Ahora, no entrando en detalle, porque hay cosa que a lo mejor nosotros a la educadora... no es que nos interesa que el niño... adquiera el desarrollo psicomotor del niño. Entonces dar todas las herramientas y también con una práctica que hacemos realmente... pero si me preguntas, orientarnos con las respectivas psicólogas, enfermeras o doctoras para no cometer errores.

Además, existe un **intercambio de información regular entre el equipo técnico y sus distintas áreas con las educadoras de trato directo**, lo que contribuye a un abordaje integral de los casos.

Acá no hay equipos con puertas cerradas o a los que no se pueda llegar, eso no pasa (...) Hay una fluidez de la información (...) Los equipos se organizan a través de conversaciones continuas, del diario vivir. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

No podemos tampoco tener información tan clasificada, tan cerrada. Eso es lo importante, que haya un intercambio de información constante (...) Tenemos cohesión y una comunicación muy fluida entre todos. Debe ser así. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Dimensión Enfoques transversales

Enfoque intercultural

Las consideraciones culturales en el trabajo con las familias se evidencian, especialmente, en el abordaje de la situación que enfrentan las familias migrantes, que no tienen su residencia regularizada en el país.

Para lo cual se han **establecidos acuerdos interinstitucionales para la atención especializada** de estos casos, concentrando la labor del equipo técnico en las áreas propias de su gestión.

Los inmigrantes además que están ilegales acá, no tienen acceso a nada, no tienen acceso a trabajo, a algunos los explotan, tienen muy pocas condiciones... De partida lo que tienen que hacer es solucionar su tema legal, de residencia (...) Por eso el año pasado hicimos un acuerdo de colaboración con la Clínica Jurídica de la Alberto Hurtado. Nosotros los mandamos y ellos los reciben, les dan apoyo, los orientan de que papeles tienen que

sacar, donde tiene que ir y están constantemente ayudando para eso. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Dimensión Gestión Intersectorial

Gestión de redes

El fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales es una preocupación constante del equipo directivo, y **se aprovechan todas las actividades de celebración que realiza la residencia para fortalecer los lazos de cooperación con las organizaciones que son parte de la red.**

Cuidamos las relaciones públicas. Invitamos al alcalde, a las autoridades y a los equipos de las instituciones con las que trabajamos para que conozcan nuestra labor. A cada ceremonia que hacemos invitamos a todas nuestras redes. (M. Rojas, Directora, 23 de mayo de 2016)

Por otro lado, de acuerdo al equipo técnico, uno de los ámbitos más complejos de implementar es el acompañamiento pedagógico a los niños y niñas de los niveles preescolar y básico, ya que implica, entre otras acciones, el apoyo diario en la realización de tareas escolares, refuerzo pedagógico individual y asistencia a las reuniones de apoderados.

Además, debido a las particularidades de la atención residencial se deben realizar acuerdos interinstitucionales para gestionar la matrícula escolar en períodos del año no habituales, así como la asistencia irregular a actividades extra-programáticas.

Esta situación se complejiza aún más si se considera que se deben coordinar con 8 establecimientos educacionales distintos, que a su vez pertenecen a diferentes administraciones municipales.

Estas dificultades se han abordado fortaleciendo las relaciones de colaboración y confianza con los establecimientos educacionales. **Una práctica destacada fue la invitación a conocer la residencia que se extendió a profesores y directivos, para favorecer su comprensión respecto de las dinámicas cotidianas de los niños y niñas.**

Se invitó a los colegios a conocer el Centro, porque hay muchas dudas de los profesores. Que ellos vean en terreno donde viven los chiquillos, qué hacen, su rutina, ha ayudado mucho. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Los profesores han podido comprender mejor la situación de los niños y niñas han sido más flexibles en el tema de asistir a las reuniones de apoderados, por ejemplo. Entonces, me citan en otros horarios, después de la reunión, y hablamos del caso puntual. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

La buena coordinación intersectorial con las escuelas facilita las gestiones del área de educación, que se ha organizado **delegando en la Psicopedagoga la coordinación de las gestiones internas y externas asociadas a cada caso.**

La Psicopedagoga es la encargada de ver las matrículas y de coordinarse con las educadoras de párvulos de sala (...) Las duplas psicosociales también están en coordinación por temas puntuales y se va generando mayor interacción con el caso, en todo el quehacer educativo y social de los niños. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Si hay algún caso puntual con un niño, yo me coordino directamente con la psicóloga y la psicóloga va conmigo a la reunión, entonces hay una comunicación muy buena de los colegios con nosotros. Los niños se dan cuenta de esa relación, ellos se sienten importantes, porque tienen sus materiales, sus cosas y que van como cualquier otro niño al colegio. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Dimensión Espacios amigables

Espacios amigables

Las actuales dependencias de la Casa Nacional del Niño fueron inauguradas en el mes de agosto del año 2013. **El diseño de la infraestructura de la residencia y del sector de administración consideró la participación del equipo técnico y directivo, quienes contribuyeron con su conocimiento sobre la gestión de una residencia que atiende a niños y niñas de la primera infancia.**

De esta manera, se consideraron elementos claves para favorecer la gestión regular de la residencia, que además de atender a niños y niñas en lo relativo al cuidado médico, de alimentación y educación de nivel parvulario, debe disponer de espacios adecuados para el trabajo del equipo técnico y la atención de las familias.

Hubo coordinación con el arquitecto, se solicitaron ajustes al diseño original, para que estuviese diseñado para el uso de niños, por ejemplo, no hay escalones en las áreas en que están los niños. El área de administración está separada del resto de los espacios. (M. Rojas, Directora, 23 de mayo de 2016)

2.8.5. Prácticas emergentes

Relevancia del primer contacto para el establecimiento de relaciones de confianza y colaboración

La recepción del caso es señalada por el equipo técnico como una etapa clave del proceso de intervención, especialmente en lo referido al trabajo de contención emocional de las familias. Generalmente los adultos se encuentran en estado de shock debido a la determinación del Tribunal, lo que unido a la escasa información sobre el proceso que se está iniciando, genera una situación de estrés para las familias que requiere un abordaje especializado de parte del equipo técnico.

La situación de la medida de protección, de pasar por un Tribunal, de traer los niños a través de los Carabineros, es un estrés para ellos. Entonces el primer contacto que ellos tienen con el centro es a través de las duplas psicosociales, quienes acogen a las familias. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Las familias se sienten súper amenazadas cuando vienen por primera vez (...) por lo que lo más importante es la capacidad de contención de la dupla con esta familia (...) vienen muchos en shock, otros que no paran de llorar. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

La mayoría de las veces llegan como desconociendo o no teniendo clara la situación porque en el Tribunal hablan de aspecto legales, habla el abogado (...) no le dicen que tienen que dejar la guagua aquí, no le explican (...) nadie se los dice claramente (...) Entonces, nosotros partimos de la base de decirles la verdad (...) lo que da pie para que la familia entienda. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Las características del primer contacto con los adultos impactan de manera significativa en la comprensión de parte de ellos sobre la intervención que se realiza en la Residencia. **La experiencia de las duplas psicosociales para realizar el encuadre de la relación de ayuda tiene directa relación con la disposición de las familias para establecer una actitud colaborativa con la intervención.**

La contención es básica en la primera entrevista porque en la medida que tú los calmas, les explicas que nosotros no somos sus enemigos, que no queremos que el niños se quede aquí ni que queremos mandarlo en adopción, sino que en el fondo es ayudar a la familia a que lo pueda recuperar, la familia baja inmediatamente la guardia y desde ahí se puede hablar desde la verdad. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Si tú vas a llegar y le vas a hablar duro, fuerte, obviamente la persona probablemente te va a contestar igual. Si tú usas un tono de voz adecuado, bajo, la persona también va a conectar un poco con lo mismo, como empatizando un poco con la persona. Ahí la gente sola empieza a darse cuenta y a veces es tan simple como decirle: “Yo te entiendo, entiendo lo que le pasa, entiendo la pena que tiene, pero nosotros no somos sus enemigos”. Así de simple. Decirles claramente en su cara que nos somos sus enemigos. Y la gente cambia completamente. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Coordinación con organizaciones de voluntariado para complementar la atención de los niños y niñas

La Casa Nacional del Niño tiene una larga trayectoria de trabajo con organizaciones y personas naturales que aportan de manera voluntaria a la atención y el cuidado de los niños y niñas en distintas áreas.

El voluntariado igual está como dirigido a lo que como Casa Nacional no podemos entregar. Porque tenemos muchos niños y pocas tías, entonces la idea es tener manos para tomar niños, más manos para jugar, más manos para entregar cariño. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

En el último tiempo se han **establecido alianzas con organizaciones especialistas en la coordinación de voluntarios, quienes se encargan del reclutamiento y organización de los voluntarios**, sin embargo, la evaluación psicológica de los candidatos está a cargo del equipo de psicólogas de la Casa Nacional, quienes están a cargo de resguardar que las personas que interactúen con los niños y niñas cumplan con los requerimientos necesarios.

Uno de las experiencias destacables es la **asociación con la Fundación Desarrollo Igualitario, que a través de su Programa Abrázame, estimula el desarrollo psicomotor de los niños y niñas**. Este acuerdo institucional facilita la coordinación con un solo ente y evita que el equipo técnico deba vincularse con personas particulares que quieran contribuir, lo que les permite destinar su tiempo a las tareas de diagnóstico, evaluación y acompañamiento de los niños, niñas y sus familias.

Hay una facilitadora, que también es voluntaria, y que ella hace el nexo entre nosotros y el resto de los voluntarios. Ella se encarga de las reuniones, las dudas, se comunica con todos. Es mucho más fácil así, porque aunque a nosotros nos encanta el tema del voluntariado, no tenemos el tiempo para coordinarlo. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Se requiere una evaluación de los voluntarios para ver cuáles son las intenciones de cada uno de las personas para hacer el voluntariado, porque hay personas que podrían venir con otras intenciones. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Asimismo, y para fortalecer la labor pedagógica, la Casa Nacional trabaja con Chile Inside, organización que coordina a voluntarios extranjeros que quieren contribuir en la estimulación temprana y el desarrollo del lenguaje.

Los extranjeros vienen a hacer voluntariados por períodos largos. Ellos vienen a aprender español, porque van a estudiar carreras a fin, como pedagogía o cosas así donde trabajen con los niños (...). Estos voluntarios que vienen de distintos países, nos ayudan a que nuestros niños también aprenden nuevos idiomas: inglés, francés. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)

Adicionalmente, se **realizan múltiples actividades recreativas que son apoyadas por empresas e instituciones**, lo que permite complementar con recursos adicionales las diversas celebraciones que se organizan.

Para el ámbito recreacional hacemos asociaciones. Por ejemplo, el Hotel Marriot le viene a hacer una cena una vez al mes a los niños, también hay colegios e instituciones cristianas que los vienen a ver una vez al mes. (Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016)