



PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

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

INFORME FINAL

SEPTIEMBRE 2016



ESTUDIO REALIZADO ENTRE
DICIEMBRE 2015 Y SEPTIEMBRE 2016

JEFE DE PROYECTO

KRECHO HOMAN

ANALISTA ORGANIZACIONAL

FRANCISCO COVARRUBIAS

EQUIPO CONSULTOR

VIVIANA ABARCA

BEGOÑA VELOSO

JOAQUÍN SUBERCASEAUX

IGNACIO SKARMETA

CONTRAPARTE INSTITUCIONAL

MARIANA JORDÁN

PROGRAMA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO – SUBSECRETARÍA DE HACIENDA

JORGE ÁLVAREZ

CONSEJO NACIONAL DE LA INFANCIA

LICITACIÓN PÚBLICA N°

851556-13-LP15

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

ANTECEDENTES

La Subsecretaría de Hacienda, a través del Programa de Modernización del Sector Público, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), está implementando el Programa de Mejora del Sector Público, en el cual formarán parte un conjunto de Servicios Públicos seleccionados. El objetivo principal de este Programa es colaborar con el mejoramiento de la satisfacción que los ciudadanos tienen en relación a los servicios que ofrece el Estado, promoviendo la efectividad y eficiencia de las entidades (rectoras y de entrega) que ofrecen servicios a los ciudadanos, fortaleciendo sus capacidades de gestión.

Entre los años 2015 y 2020, dicho programa desarrollará proyectos de modernización para mejorar el desempeño tanto de entidades rectoras de los servicios (Ministerios, Secretarías, Subsecretarías, Direcciones) como de entidades responsables de su entrega.

Como apoyo a lo anterior, el programa financiará acciones que enriquezcan o desarrollen instrumentos adecuados para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos e iniciativas de mejoramiento de la gestión o de implantación de nuevas entidades. Esto facilitará la ejecución de los proyectos del programa y a la vez, garantizará la sustentabilidad futura de estos esfuerzos, haciendo posible la réplica del proceso en otras entidades no incluidas en el programa. En particular, se financiarán: (i) estudios sobre áreas de política que requieren mejoras de política y gestión para elevar la calidad de los servicios al ciudadano; (ii) estudios y desarrollos referidos al marco normativo, instrumentos de coordinación, herramientas y sistemas de información transversal necesarios para la entrega de servicios.

El presente estudio se enmarca en este contexto.

Índice

Introducción.....	6
Capítulo I. Marco metodológico	8
1.1. Objetivos.....	8
1.2. Metodología	9
1.2.1. Etapa 1: Levantamiento y validación de estándares preliminares	9
1.2.2. Etapa 2: Identificación de buenas prácticas.....	11
1.2.3. Etapa 3: Análisis Integrado	16
1.2.4. Etapa 4: Conclusiones y Recomendaciones	20
1.2.5. Etapa 5: Matriz de estándares de protección especializada y su aplicación	20
Capítulo II. Buenas Prácticas de Protección Especializada	21
2.1. Buenas Prácticas desde la Encuesta en Línea	22
2.1.1. Ámbito institucional.....	22
2.1.2. Ámbito de la intervención	32
2.1.3. Síntesis.....	49
2.1.4. Análisis cuantitativo sobre el nivel de desarrollo autoreportado en función de los estándares de protección especializada.	50
2.2. Buenas prácticas desde el estudio de caso	54
2.2.1. Ámbito Institucional.....	54
2.2.2. Ámbito de Intervención	84
Capítulo 3. Análisis Integrado	116
3.1. Ámbito Institucional	116
3.2. Ámbito Intervención.....	118
Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones para el mejoramiento de la oferta de protección especializada	122
Capítulo V. Matriz de estándares de protección especializada y su aplicación.....	126
5.1. Componentes de los estándares de protección especializada	126
5.2. Modo de uso de la Matriz de estándares de protección especializada	128
Bibliografía	161

Introducción

A continuación, se presenta el informe final del “Estudio sobre Buenas Prácticas en materia de Protección Especializada de Niñez y Adolescencia”, encargado por el Programa de Modernización del Sector Público, del Ministerio de Hacienda, con la participación y colaboración del Consejo Nacional de la Infancia y del Servicio Nacional de Menores, y ejecutado por Estudios y Consultorías Focus.

Este estudio pretende contribuir al desafío que le corresponde al Estado de Chile de constituirse como garante de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, especialmente de aquellos cuyos derechos han de ser restituidos por medio de programas especializados.

El objetivo general es identificar y describir en profundidad buenas prácticas en los proyectos de las cuatro líneas de acción incorporadas en la Ley de Subvenciones 20.032, y de los Centros de administración directa del Servicio Nacional de Menores (en adelante, Sename), con el fin de rescatar elementos que apunten a mejorar la oferta proteccional dirigida a la niñez.

Dentro de las 4 líneas de acción, ejecutadas por organismos colaboradores acreditados (OCAS), se encuentran:

a) Centros residenciales, encargados de entregar protección, bajo la modalidad residencial, a niños, niñas y adolescentes que deben ser separados de su medio familiar a causa de una grave vulneración de derechos, de manera momentánea, mientras se restituye su derecho a vivir en familia.

b) Diagnóstico (DAM), presta asesoría a los tribunales de familia, de garantía y fiscalía, a través de la realización de un diagnóstico que esclarezca la situación de vulneración que puede estar afectando a un niño o niña y su familia, definiendo recomendaciones para apoyar la toma de decisiones de la autoridad judicial en materia de protección y/o responsabilidad penal.

c) Oficinas de Protección de Derechos (OPD), encargadas de facilitar sistemas locales de protección de derechos, a través de la atención en casos de vulneración de derechos, de la promoción de la participación de niños y niñas en la comuna y de la coordinación de la red local para la co-construcción de una política local de niñez y adolescencia.

d) Programas, prestan servicios ambulatorios de protección especializada psicosocial, a niños, niñas, adolescentes y sus familias en caso de vulneración de derechos, desde maltrato leve, negligencia, testigo de VIF, a través de Programas de Prevención Focalizada (PPF), hasta maltrato grave, abuso, conductas transgresoras no constitutivas de delito, entre otras, a través de programas especializados en maltrato grave (PRM), Integrales Especializados (PIE), Especializados en Explotación Sexual (PEE), en Calle (PEC), Familias de acogida (FAS-FAE), entre otros.

Finalmente, los Centros Residenciales Especializados de Administración Directa (CREAD), se encargan de entregar protección especializada, a través de intervención psicosocial a niños, niñas, adolescentes que requieren ser separados de su medio familia a causa de una grave vulneración de

derechos, a partir de una medida judicial, y son administrados directamente por el Servicio Nacional de Menores.

Para identificar buenas prácticas, en materia de protección especializada, se trazó un continuo metodológico que parte con el levantamiento preliminar de estándares que guiaran dicha identificación, tanto en el ámbito institucional como en el ámbito de la intervención, a partir de revisión bibliográfica y taller con expertos; sigue con la búsqueda de buenas prácticas a través de una encuesta on line y un estudio de casos; y termina con el análisis integrado de esta información, que además de facilitar la identificación de 87 prácticas, permitió retroalimentar los estándares iniciales, mejorando los existentes y definiendo niveles de desarrollo, y realizar recomendaciones que apunten al mejoramiento continuo de los proyectos que entregan protección especializada, a través de una herramienta concreta, a ser utilizada tanto por los prestadores de servicios, como por los entes encargados de asesorar, desde la institucionalidad pública, a dichos prestadores.

El presente informe se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el marco metodológico del estudio, y se hace referencia, a modo de recuento, a aspectos relevantes que fueron detallados en informes anteriores. En el segundo capítulo, se presenta la identificación de buenas prácticas sobre la base de las dimensiones definidas a partir de los estándares preliminares. En el tercer capítulo, se presenta un análisis integrado de la información levantada (triangulación de la información). En el capítulo cuatro, se presentan las conclusiones y recomendaciones y en el último capítulo, se presenta la matriz de estándares y su forma de aplicación.

Capítulo I. Marco metodológico

1.1. Objetivos

El objetivo general del estudio es identificar y describir en profundidad buenas prácticas en los proyectos de las cuatro líneas de acción incorporadas en la Ley de Subvenciones 20.032 (OPD, Centros Residenciales, Programas, Diagnósticos) y de los Centros de administración directa del Servicio Nacional de Menores, con el fin de rescatar elementos que apunten a mejorar la oferta proteccional dirigida a la infancia.

Los objetivos específicos son:

1. Definir y validar estándares que permitan comparar niveles de éxito de los diferentes proyectos e identificar buenas prácticas en proyectos de las líneas de acción de la Ley de subvenciones y de Administración directa del Sename.
2. Individualizar y analizar en detalle casos que constituyan buenas prácticas y/o proyectos considerados exitosos según parámetros definidos en cada una de las líneas de acción de la ley de subvenciones y administración directa del Sename, procurando aportar a la replicabilidad de las buenas prácticas.
3. Proponer elementos a considerar para el mejoramiento de la oferta de protección, a la luz de los resultados obtenidos en la consultoría.

El primer objetivo específico ha sido redefinido, con acuerdo entre las contrapartes, en cuanto a que se reemplaza el concepto de “parámetro” (incorporado en las bases técnicas y la propuesta original) por el de “estándar”, considerando que éste último tiene un sentido específico reconocido, de mayor utilidad y comúnmente incorporado en la gestión y provisión de servicios sociales.

1.2. Metodología

El estudio es de carácter exploratorio, sobre la base de una metodología mixta, cuanti-cualitativa y se organizó a partir de un continuo metodológico, que consideró, las siguientes etapas o momentos: (1) Levantamiento y validación de estándares preliminares, (2) Identificación de buenas prácticas sobre la base de dichos estándares, (3) Análisis Integrado (4) Conclusiones y Recomendaciones y (5) Matriz final de estándares de protección especializada y su aplicación.



El detalle metodológico de estas etapas con sus respectivas estrategias y técnicas de levantamiento de información se presenta a continuación:

1.2.1. Etapa 1: Levantamiento y validación de estándares preliminares

a. Indagación inicial y revisión documental

Para el levantamiento de una primera versión de estándares, se utilizaron dos técnicas de relevamiento de información, a saber, consulta a expertos/as y análisis documental.

Los expertos/as consultados fueron actores que se han desempeñado en el ámbito de la protección especializada de la niñez y adolescencia, desde diversos campos, como la academia, la sociedad civil y el Estado. A continuación se presenta un recuadro con su identificación:

Nombre	Cargo	Temática
Anuar Quesille	Oficial de Protección UNICEF Chile	Protección de derecho
Fabiola Cortés Monroy	Asistente Social, Universidad Católica de Chile. DEA en Sociologie, Université Catholique de Louvain. Coordinadora Pos título en Familia de la Escuela de Trabajo Social PUC.	Modelos de gestión organizacional
Patricia Jara	Especialista en protección social – División Protección Social y Salud – Banco Interamericano del Desarrollo.	Políticas sociales de protección
Esteban Gómez	Magíster en Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile. Académico e investigador.	Modelos de intervención

Por su parte, el análisis documental, implicó la revisión de literatura y documentos nacionales e internacionales, en torno a la protección de derechos de la niñez, asociados a diferentes ámbitos como lo legislativo, académico, política pública, entre otros. La bibliografía revisada se encuentra disponible en Informe 1, página 40.

A partir de ambas técnicas, fue posible definir una primera versión de estándares para la protección especializada, identificando dimensiones y subdimensiones asociadas a dos ámbitos el institucional y el de intervención.

Validación de estándares preliminares

La validación de la matriz preliminar de estándares, se realizó a partir de un taller con expertos/as representantes de la academia, el Estado y la Sociedad Civil. Este taller de carácter participativo y colaborativo, permitió ajustar y adecuar al contexto nacional, la propuesta inicial.

Los y las participantes del taller, se presentan en el siguiente recuadro

Cuadro 1: Expertos y representantes institucionales participantes

N°	Nombre	Cargo	Institución
1	Miguel Cillero	Abogado, académico y asesor jurídico en infancia	Facultad de Derecho, UDP
2	Ignacio de Ferrari	Abogado, académico y asesor jurídico en infancia	Facultad de Derecho, UAH
3	Antonia Valdés	Psicóloga, PhD en Psicología de la Educación	Centro de Estudios del Desarrollo y Estimulación Psicosocial (CEDEP)
4	Soledad López de Lérda	Psicóloga, Pos título en Psicología Clínica Infanto-juvenil	Centro de Estudios y Promoción del Buen Trato, PUC
5	Mariana Jordán	Socióloga, Coordinadora de Estudios del Programa	Ministerio de Hacienda

de Modernización del Sector Público			
6	Juan Gorioitía	Psicólogo, Coordinador Área de Diseño y Evaluación Dpto. de Protección y Restitución de Derechos	Servicio Nacional de Menores
7	Angélica Martínez	Área de Administración Directa Dpto. de Protección y Restitución de Derechos	Servicio Nacional de Menores
8	Tamara López	Jefa de la Unidad de Estudios	Servicio Nacional de Menores
9	Hernán Medina	Sociólogo, Profesional de la Unidad de Estudios	Servicio Nacional de Menores
10	Carolina Díaz	Abogada, Fiscalía	Ministerio de Desarrollo Social
11	Valeria Salfate	Ingeniera Comercial, Analista de Estudios	Ministerio de Desarrollo Social
12	Jorge Álvarez	Jefe del Área de Estudios	Consejo Nacional de la Infancia
13	Loreto Martínez	Trabajadora Social, Asesora	Consejo Nacional de la Infancia
14	Soledad Larraín	Psicóloga, Asesora	Consejo Nacional de la Infancia
15	Andrés Echeverría	Psicólogo, Profesional del Área de Estudios	Consejo Nacional de la Infancia

1.2.2. Etapa 2: Identificación de buenas prácticas

La matriz preliminar de estándares definida en la etapa anterior, se constituyó en la base para la identificación de buenas prácticas en la oferta de protección especializada correspondiente a las cuatro líneas de acción del Sename (Oficinas de Protección de Derechos, Diagnóstico, Centros Residenciales y Programas), más los Centros Residenciales Especializados de Administración Directa de Protección.

Para ello, se utilizaron dos técnicas de levantamiento de información, a saber, (i) Estudio de Caso, que consideró la selección de ocho proyectos de intervención representantes de las líneas antes mencionadas; y (ii) Encuesta en Línea dividida en dos ámbitos, el institucional aplicada a directores ejecutivos de organismos colaboradores acreditados de Sename, y el de intervención, aplicada a coordinadores/as de proyectos correspondientes a las líneas de acción del mismo servicio.

I. Estudio de casos

1.1. Selección de casos

La selección de casos se realizó sobre la base de dos criterios:

- Egreso favorable: entendido como la proporción de niños, niñas y adolescentes que egresan de un determinado proyecto a causa de la intervención y no reingresan, en un periodo de 24 meses siguientes, a un programa de igual o mayor complejidad de la red Sename.
- Puntaje asignado a la última evaluación de desempeño del proyecto: corresponde a la evaluación anual que realiza el Sename a la totalidad de proyectos de protección.

La base de datos utilizada para levantar ambos indicadores fue la de proyectos que el año 2013 egresaron a niños, niñas y adolescentes, para así evaluar efectivamente el reingreso a otros proyectos hasta el año 2015 (24 meses después), lo que permitió obtener una base de 577 proyectos con esas características. A partir de esta información inicial, se verificó la vigencia del

proyecto al año 2016 (para poder concretar la visita), y la disponibilidad de información, dado que no todas las líneas de acción presentan información para ambos indicadores.¹ Según líneas de acción, la distribución de proyectos con información disponible es la siguiente:

Cuadro 2: N° de proyectos con información disponible, según línea.

Línea de Acción	Tipos de programas	N° de proyectos con información disponible
Oficinas de Protección de Derechos	• OPD	54
Proyectos de Diagnóstico	• Centros de Diagnóstico	15
Programas	• Familias de Acogida • Programas de Prevención • Programa Especializado	103
Programas Residenciales	• Residencias	47
Administraciones Directas*	• Residencias • Centros de Reparación Especializada de Administración Directa (Cread)	10
Total		229

A partir de la aplicación de los indicadores, se seleccionó a los ocho proyectos con los mejores resultados, resguardando la heterogeneidad programática (que estuviesen representadas todas las líneas de acción, más los CREAD) y regional (al menos dos regiones distintas de la RM).

Una segunda etapa consistió en la validación de los 8 proyectos seleccionados por parte del Departamento de Protección de Derechos y la Unidad de Estudios del Sename, quienes solicitaron el reemplazo de tres proyectos, a partir de una actualización del resultado de la última evaluación de desempeño.

Finalmente, la tercera etapa consistió en tomar contacto con los organismos colaboradores acreditados que implementan los proyectos seleccionados, todos los cuales aceptaron la invitación a participar. Sin embargo, dos instituciones, Corporación Opción y Fundación Hogar de Cristo solicitaron reemplazar los proyectos por otras iniciativas de la misma línea, argumentando modificaciones en la composición del equipo técnico y la carga de trabajo de los equipos, que dificultaba su disponibilidad para realizar el trabajo de campo.

A continuación, se presenta la distribución de los 8 proyectos finalmente seleccionados:

Cuadro 3: Proyectos seleccionados para el estudio de casos

N°	Nombre de programa	Proyecto seleccionado	Institución	Comuna
1	Oficinas de Protección de Derechos	OPD - Tomé	Municipalidad de Tomé	Tomé
2	Proyecto DAM	DAM - Conchalí "Rucawe"	Achnu-Prodeni	Conchalí

¹ Para el caso de los Proyectos de Diagnóstico y de los Centros de Administración Directa solamente se contó con el indicador de egreso favorable.

3	Familia de acogida especializada (FAE)	FAE – Familia de Acogida Especializada Adra Chile - Concepción	Adra, Chile	Concepción
4	Programa de Prevención Focalizada (PPF)	PPF Participando por tus Derechos – Renca	Fundación Crea Equidad	Renca
5	Programa de intervención integral especializada (PIE)	PIE Vida Nueva Lo Hermida (24 Horas)	Corporación Opción	Peñalolén
6	Centros Residenciales de Protección para Mayores (RPM)	RPM - San Pedro Armengol	Fundación San Pedro Armengol	Recoleta
7	REM (Residencia para mayores con programa adosado)	REM - Residencia Laura Vicuña	Fundación Hogar de Cristo	Antofagasta
8	Administración directa menores	CTD Casa Nacional del Niño	Sename	Providencia

Fuente: elaboración propia.

1.2. Trabajo de Campo

El levantamiento de información se realizó a partir de dos técnicas, a saber, entrevistas semiestructuradas y focus group.

Las entrevistas semiestructuradas, se aplicaron a los directores ejecutivos de los Organismos Colaboradores Acreditados, y a los Coordinadores Técnicos o Directores de los proyectos seleccionados.

Los focus group, se aplicaron a los equipos técnicos de intervención, de cada uno de los proyectos seleccionados.

En ambos casos, se elaboraron instrumentos (pauta de entrevista y guión de focus group) basados en la matriz estándares diseñados en la etapa anterior.

El trabajo de campo fue coordinado y realizado de acuerdo a protocolos de contacto previamente establecidos, especificados en informes de avance del estudio. La metodología de levantamiento de información predefinida se ajustó a requerimientos operativos de los equipos institucionales y de proyecto de cada una de las iniciativas seleccionadas. En Anexo, se identifican las instancias de levantamiento de información, fechas y participantes, según cada caso de estudio.

II. Encuesta en línea

Con el objetivo de ampliar y complementar la identificación de buenas prácticas, se aplicó una encuesta en línea a la totalidad de los proyectos de protección de la red Sename, lo que correspondían a 1.123 proyectos de protección especializada en las cuatro líneas de acción (Oficinas de protección de derechos, Diagnóstico, Programas y Centros residenciales), ejecutados por 178 Organismos Colaboradores Acreditados². Además se consideró a los Centros Residenciales Especializados de Administración Directa en protección de derechos.

² Se excluyó de este análisis a las Municipalidades – que implementan las Oficinas de Protección de Derechos - debido a la diferencia en las dinámicas organizacionales de estos organismos públicos. Asimismo, se descartó la participación del Departamento de Protección de Derechos (Deprode) del Sename, a cargo de los

Al igual que la pauta de las entrevistas y los focus group del estudio de casos, la encuesta se diseñó considerando los estándares de protección especializada, elaborados en la etapa anterior.

Fue enviada por correo electrónico, tuvo carácter voluntario, y constaba de dos ámbitos, el institucional a ser respondida por los directores ejecutivos de los Organismos Colaboradores Acreditados que se encontraban ejecutando los proyectos a estudiar, y el de intervención, a ser respondida por los coordinadores o directores de dichos proyectos.

La aplicación de la encuesta se organizó de la siguiente manera: Se les envió a los Directores ejecutivos el listado con los estándares preliminares (ya validados mediante el taller) del ámbito institucional; mientras que a los Coordinadores de proyecto se les envió el listado con los estándares del ámbito de la intervención. Se les solicitó que, para cada uno de los estándares, identificaran el nivel de desarrollo estimado que actualmente tienen (sin desarrollo, desarrollo incipiente, desarrollo adecuado y desarrollo sobresaliente),³ al observar sus prácticas institucionales y respecto de la intervención. En segundo lugar, se les pidió describir de forma breve las prácticas más significativas que realiza la institución y los proyectos en relación al estándar en cuestión, y que justificaran la identificación del nivel de desarrollo previamente señalado. En este caso, se les pidió que describieran otras acciones no especificadas en el estándar, pero que sean atingentes al tema en cuestión. Esto, con el objetivo de que dieran cuenta de prácticas emergentes no consideradas en la versión preliminar de los estándares.

Tal como se indica en la Tabla 1, la distribución de las respuestas tanto en el ámbito institucional como en el de intervención, fue la siguiente:

Tabla 1: Tasa de respuesta - ámbito institucional por categoría institucional (tamaño)

Ámbito	Universo Instituciones/proyectos	N° instituciones/proyectos que respondieron	% de respuesta (respecto del total) ⁴
Institucional	178	18	11,25%
Intervención	1.123	323	28,76%

Centros de Administración Directa, debido a que la información relativa a dichos centros se abordó en las entrevistas asociadas al estudio de casos.

³ La encuesta considera la siguiente descripción para cada nivel de desarrollo:

- Sin desarrollo: Las prácticas o acciones definidas en el estándar se encuentran ausentes o presentan problemas en su implementación en la cultura institucional, de modo que no se aprecia su desarrollo en la gestión regular de los equipos correspondientes.
- Desarrollo incipiente: La mayoría de las prácticas o acciones definidas en el estándar son cumplidas de forma poco habitual o parcial, aunque puedan verse desarrolladas en la gestión institucional/de la intervención.
- Desarrollo adecuado: La mayoría de las prácticas o acciones definidas en el estándar han sido incorporadas de manera habitual en la cultura institucional/proyecto y son implementadas generalmente por los equipos correspondientes.
- Desarrollo sobresaliente: La mayoría de las prácticas o acciones definidas en el estándar están consolidadas en la cultura y gestión institucional/implementación y gestión de la intervención, siendo comprendidas y naturalizadas en los equipos correspondientes.

⁴ Representa el total de instituciones privadas ejecutoras de la oferta programática de protección especializada, sin considerar a los Municipios ni a Sename, en tanto organismos responsable de las Oficinas de Protección de Derechos y de los Centros de administración directa, respectivamente.

La tasa de respuesta referida al ámbito institucional, es más baja que la de la intervención. Dentro de las hipótesis posibles, se encuentra aquella relacionada con los correos electrónicos disponibles para enviar la encuesta, los cuales en muchos casos correspondían a correos de consulta y no a los correos personales de los directores ejecutivos de las instituciones participantes.

A lo anterior se suma, la compleja situación por la que estaba atravesando el sistema de protección especializada, asociado a los casos de graves vulneraciones de derechos.

La distribución de la tasa de respuesta del ámbito de intervención, por línea de acción se comportó de la siguiente manera

Tabla 2: Tasa de respuesta encuesta - ámbito de la intervención, por línea de acción

Línea de acción	N° programas que respondió la encuesta	Total de programas por línea	% de respuestas por línea
Oficina de Protección de Derechos	63	207	30,43%
Diagnóstico	12	62	19,35%
Programas	184	603	30,51%
Centros residenciales	61	240	25,42%
Centros de administración directa	3	11	27,27%
Total	323	1123	28,76%

Fuente: elaboración propia.

1.2.3. Etapa 3: Análisis Integrado

Tanto el levantamiento de información de las etapas previas, como el plan de análisis se realizó sobre la base de las dimensiones y subdimensiones asociadas a los estándares de protección especializada, a saber:

DIMENSIONES	ÁMBITOS	
	Institucional	De la intervención
	Planificación institucional (4 estándares)	Ciclo de la intervención (6 estándares)
	Supervisión y asesoramiento institucional (1 estándar)	Participación (2 estándares)
	Gestión de personas (4 estándares)	Enfoques transversales (3 estándares)
		Gestión intersectorial (2 estándares)
	Gestión del conocimiento (1 estándar)	Gestión de la información (1 estándar)
		Espacios amigables (1 estándar)

Dimensiones y estándares del ámbito Institucional

Refieren a prácticas asociadas al desarrollo institucional, como planificación, contar con procesos de supervisión y asesoría a los equipos de intervención, la gestión de personas y la gestión del conocimiento. A continuación, se presentan las dimensiones con las subdimensiones (estándares) a partir de las cuales se levantó la información del ámbito institucional.

Dimensiones	Estándares
1 Planificación institucional (4 estándares)	1. Cultura institucional afín a la perspectiva de derechos 2. Planificación institucional 3. Rendición de cuentas 4. Gestión de recursos
2 Supervisión y asesoramiento institucional (1 estándar)	5. Supervisión y asesoría
3 Gestión de personas (4 estándares)	6. Prácticas de reclutamiento 7. Condiciones laborales de los equipos 8. Autocuidado y clima laboral 9. Formación, experiencia e interdisciplinariedad
4 Gestión del conocimiento (1 estándar)	10. Gestión del conocimiento

Dimensiones y estándares del ámbito de Intervención

Refiere a prácticas asociadas a los procesos de intervención que realizan los equipos de los proyectos de protección especializada, con los niños, niñas, adolescentes y sus familias. Entre ellas, se encuentran aquellas referidas al ciclo de intervención (desde acogida y diagnóstico, hasta el egreso), a la participación de la niñez y sus familias en los procesos, a la consideración de enfoques transversales como género, interculturalidad y necesidades especiales, a la gestión intersectorial (redes), a la gestión de información (registro de niños/as y sus familias y de los procesos que se realizan con ellos) y el disponer de espacios amigables para la intervención.

Dimensiones	Estándares
5 Ciclo de la intervención (6 estándares)	11. Planificación de los procesos de intervención 12. Acogida y diagnóstico 13. Diseño y ejecución del plan de intervención 14. Monitoreo del plan de intervención 15. Evaluación de restitución del ejercicio de derecho vulnerado 16. Egreso de la intervención
6 Participación (2 estándares)	17. Participación de niños, niñas y adolescentes 18. Participación de las familias
7 Enfoques transversales (3 estándares)	19. Enfoque de género 20. Enfoque intercultural 21. Enfoque de necesidades especiales

Dimensiones	Estándares
8 Gestión intersectorial (2 estándares)	22. Coordinación con la red local para la intervención 23. Participación red local para promoción cultura de derechos
9 Gestión de la información (1 estándar)	24. Gestión de la información
10 Espacios amigables (1 estándar)	25. Ambientes amigables para la niñez y adolescencia

En el marco de las dimensiones y estándares recién mencionados, el análisis de la información obtenida a partir de la aplicación de la encuesta en línea y del estudio de casos, se realizó, en primer lugar, de manera separada e independiente, y luego se trianguló la información. Esto se realizó de la siguiente manera:

- a. Encuesta en línea: tras la recepción de las encuestas se realizó un análisis a nivel cualitativo de las principales buenas prácticas auto-reportadas tanto por las instituciones como por los proyectos; para ello, se leyeron todas las respuestas asociadas a un estándar, se agruparon en tipos de prácticas y se contabilizaron, en función de esta tipología. Luego, para definir si constituían buenas prácticas, se consideraron los siguientes criterios:⁵

- a.1. Solución de problemas: La práctica aporta a la consecución de objetivos y a mejorar tanto la oferta de servicios para los usuarios como la producción interna y, cuando es atingente, lo hace de manera innovadora en cuanto a la búsqueda de soluciones.

- a.2. Participación: La práctica cuenta con una amplia base de participación, de parte de los usuarios, de la comunidad, de los equipos y/o de otros actores relevantes para el desarrollo de la práctica de la cual se trate (sociedad civil, Estado, sector privado, etc.).

- a.3. Sostenibilidad: La práctica está internalizada e institucionalizada en el quehacer organizacional y muestra posibilidades de permanencia en la cultura organizacional.

- a.4. Replicabilidad: La práctica expresa un potencial de ser transferida a otras instituciones, es adaptable, muestra claridad de los procesos, se estima posible de ser aplicada por otros equipos, los recursos financieros implicados están al alcance de otros organismos y se da en un contexto institucional identificable.

Los mencionados criterios son utilizados para el trabajo de análisis, procurando que la identificación de una buena práctica cumpla con la condición de responder a al menos uno de estos criterios.

Finalmente, se realizó un breve análisis cuantitativo, asociado a cada uno de los estándares, relativo al nivel de desarrollo en el que cada proyecto se clasificó, a saber, sin desarrollo, incipiente, adecuado y sobresaliente. Este aspecto, corresponde al nivel de desarrollo autoreportado.

- b. Estudio de Casos: se realizó un análisis intra-caso de cada uno de los ocho proyectos seleccionados, esto implicó organizar la información levantada en las entrevistas y focus

⁵ Los criterios fueron elaborados en base a las indicaciones del Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe – SIPAL (FLACSO) y del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF.

group, sobre la base de las dimensiones y estándares de protección especializada, tanto para el ámbito institucional como para el de la intervención.

Luego, se realizó un análisis inter – caso, sobre la base de las mismas dimensiones, en vistas de identificar tipos de prácticas, sus similitudes y diferencias, entre las ocho instituciones y proyectos estudiados.

- c. Triangulación de la información: sobre la base de los estándares y sus dimensiones, se realizó el análisis integrado de la información, identificando tipos de prácticas, sus principales fortalezas y nudos críticos.

1.2.4. Etapa 4: Conclusiones y Recomendaciones

A partir del ejercicio anterior, de análisis integrado, fue posible reorganizar algunas dimensiones; fundir algunas prácticas y estándares, identificar elementos emergentes, extraer conclusiones, recomendaciones, y retroalimentar la matriz de estándares, tanto en su conceptualización, como en la definición de los niveles de desarrollo.

1.2.5. Etapa 5: Matriz de estándares de protección especializada y su aplicación

Finalmente, tanto el análisis integrado como las conclusiones y recomendaciones, permitió la construcción definitiva de la Matriz de estándares de protección especializada, organizada en torno a ámbitos, dimensiones, sub-dimensiones y estándares. La matriz de estándares incorpora 25 estándares, cada uno de los cuales representa una sub-dimensión, las que se organizan en 10 dimensiones y en dos ámbitos (el institucional y el de la intervención). Para cada estándar se da cuenta de una gradiente de desarrollo (desarrollo incipiente; desarrollo adecuado; desarrollo sobresaliente), que permite, de ser aplicada, identificar la situación actual de los organismos colaboradores y de sus proyectos. La matriz, al contar con una gradiente de desarrollo, permite también orientar la mejora continua de los organismos, operando como una guía de apoyo para la gestión y provisión de servicios de protección especializada.

Capítulo II. Buenas Prácticas de Protección Especializada

A partir del levantamiento y posterior análisis de la información, fue posible identificar y describir 87 tipos de buenas prácticas asociadas a los estándares de protección especializada, a partir de la encuesta en línea. Asimismo fue posible profundizar en el desarrollo e implementación de prácticas asociadas a estas mismas dimensiones a partir del estudio de los ocho casos.

A continuación se presentará el análisis y principales resultados asociados a la encuesta en línea y aquellos asociados al estudio de casos, de manera separada.

2.1. Buenas Prácticas desde la Encuesta en línea

Tal como fuera mencionado en el apartado metodológico, en este capítulo se presentan los resultados asociados a la identificación de prácticas reportadas por las instituciones y sus proyectos por medio de la encuesta en línea, sobre la base de las dimensiones y estándares de protección especializada.

Los actores que contestaron la encuesta, debían describir prácticas concretas asociadas a cada estándar, lo que permitió por una parte, identificar una heterogeneidad de prácticas, visualizando sus similitudes, sus diferencias y matices, y por otra, generar tipologías, que permitieran sintetizarlas y clasificarlas.

A continuación se presenta, cada estándar parafraseado de la misma manera en la que los actores lo recibieron en la encuesta en línea, luego, un recuadro que sintetiza los tipos de prácticas detectados en el análisis cualitativo y su frecuencia asociada (el número de veces que se repitió el mismo tipo de práctica), y, finalmente, un análisis del recuadro, en donde es posible extraer conclusiones por estándar.

2.1.1. Ámbito institucional

Es importante recordar que este ámbito refiere a prácticas asociadas al desarrollo institucional, como planificación, contar con procesos de supervisión y asesoría a los equipos de intervención, la gestión de personas y la gestión del conocimiento. Cada una de estas dimensiones cuenta con un número de estándares asociados, que son los que se presentan a continuación:

Estándar Perspectiva de Derechos

El organismo colaborador presenta una cultura institucional afín a la perspectiva de derechos, que se manifiesta en el conocimiento de los equipos técnicos y administrativos de los elementos centrales de esta perspectiva y de sus principales instrumentos y tratados

Tabla 38: Prácticas reportadas estándar perspectiva de derechos

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador cuenta con instancias de formación o capacitación de los equipos profesionales y técnicos en temáticas de derechos de la niñez y adolescencia	4
2	El organismo colaborador realiza una inducción de los equipos profesionales y técnicos en las temáticas de derechos de la niñez y adolescencia	3
3	En el organismo colaborador se incorpora la perspectiva de derechos de manera explícita, tanto en su misión, visión y/o principios institucionales	2
4	Los equipos del organismo colaborador conocen y consideran en sus acciones los fundamentos de la Convención de Derechos del Niño	1
5	El organismo colaborador tiene criterios para la identificación de equipos con experiencia en temáticas de derechos de los niños, niñas y adolescentes	1
6	El organismo colaborador elabora y difunde en los equipos materiales educativos basados	1

	en el enfoque de derechos	
--	---------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

A partir de la información reportada, fue posible identificar prácticas explícitas que podrían sustentar una cultura institucional afín a la cultura de los derechos del niño, como la generación de instancias de formación y capacitación (sobre estas prácticas se reporta la mayor frecuencia), inducción a la perspectiva, criterios para contratar personas familiarizadas con la perspectiva y generación y difusión interna de materiales.

Resulta destacable también la inclusión explícita de la perspectiva de derechos en la visión, misión y principios institucionales. Si bien esta es una práctica importante, que facilita la socialización y apropiación del enfoque dentro de la institución, es difícilmente exigible, por cuanto los organismos colaboradores son entes privados, que tienen la libertad de definir sus propios criterios de acción. Es exigible, no obstante, que estos criterios no sean mutuamente excluyentes con ni obstaculicen la perspectiva de derechos.

Estándar Planificación Institucional

El organismo colaborador desarrolla y gestiona una planificación institucional que define objetivos, acciones, responsables, plazos, recursos y evaluación de procesos; definiendo metas, indicadores y mecanismos de retroalimentación para futuras planificaciones

Tabla 39: Prácticas reportadas estándar planificación institucional

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador realiza una planificación institucional a mediano plazo (2 a 5 años)	3
2	En organismo colaborador cuenta con planes operativos periódicos anuales	3
3	El organismo colaborador utiliza matrices lógicas para planificar y definir procesos, que consideran: plazos, acciones, metas, encargados e indicadores	2
4	El organismo colaborador realiza un acompañamiento y monitoreo periódico (semestral) de los Planes Operativos	2
5	El organismo colaborador implementa mapas de procesos	1
6	El organismo colaborador realiza capacitaciones en planificación estratégica	1
7	El organismo colaborador implementa procesos de mejora a partir del monitoreo de planes operativos	1

Fuente: elaboración propia.

En lo respectivo a la planificación institucional, destacan instituciones (3) que organizan su planificación en dos niveles: por una parte, diseñan una planificación (entre dos y cinco años) que da cuenta de las estrategias institucionales a mediano o largo plazo; por otra parte, realizan planes operativos, más breves, que establecen los lineamientos al corto plazo. Estos lineamientos se enmarcan y responden (al modo de objetivos específicos) a la planificación institucional de mediano/largo plazo.

El resto de las prácticas reportadas hacen alusión a distintos mecanismos que fortalecen y dan cuerpo a la planificación institucional. Además de lo indicado en el estándar inicialmente enviado a los organismos (que refiere al establecimiento de objetivos, acciones, responsables, plazos, recursos, evaluación de procesos, metas, indicadores y mecanismos de retroalimentación) se reporta la realización de capacitaciones en planificación, mapas de procesos y monitoreo periódico.

Estándar Rendición de Cuentas

El organismo colaborador se responsabiliza de la rendición de cuentas, en relación a la gestión técnica y financiera, y pone a disposición de la comunidad de forma transparente esta información

Tabla 40: Prácticas reportadas estándar rendición de cuentas

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador realiza una rendición de cuentas de carácter interno, que se extiende al Sename, pero no comunicada a la comunidad	4
2	El organismo colaborador hace una cuenta pública anual a la comunidad de todos sus proyectos, dando cuenta de actividades y medios de verificación	2
3	El organismo colaborador presenta los gastos a los directores y miembros del equipo, explicitando plazos y metas	1
4	El organismo colaborador realiza una cuenta pública anual en relación a los gastos del proyectos, inversiones realizadas y proyecciones al siguiente año de ejecución	1

Fuente: elaboración propia.

Las prácticas reportadas en torno a rendición de cuentas, expresan dos niveles: por una parte, se distinguen organismos que reportan solamente de forma interna los balances de la gestión, extendiéndola al Sename; por otra parte, instituciones reportan prácticas de acuerdo a lo esperado en el estándar: realizan una rendición de cuentas abierta a la comunidad, por medio de las páginas web institucionales.

Por otra parte, se puede dar cuenta de prácticas relativas a los contenidos que los organismos colaboradores reportan en sus rendiciones a la comunidad. Se pueden distinguir rendiciones al uso de recursos financieros, y rendiciones asociadas a las actividades que ha realizado la organización durante el período reportado. En este sentido, las prácticas se condicen con el estándar, en el sentido de que las instituciones realizan rendiciones técnicas; y rendiciones financieras.

Estándar Gestión de Recursos Financieros

El organismo colaborador planifica y gestiona de forma eficiente los recursos financieros transferidos por el Sename u otras instituciones, considerando: cargos que cumplan estas funciones dentro del equipo, centros de costo independientes, un monitoreo mensual contable y prácticas de transparencia de esta gestión

Tabla 41: Prácticas reportadas estándar gestión de recursos financieros

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador cuenta con área o departamento de administración, con personal a cargo de la gestión de recursos financieros	5
2	El organismo colaborador cuenta con asesores financieros que monitorean los estados financieros institucionales	4
3	El organismo colaborador realiza una planificación presupuestaria anual por centro de costos	4
4	El organismo colaborador realiza un monitoreo y/o seguimiento periódico de la administración financiera	3
5	Los responsables financieros del organismo colaborador reciben capacitación y actualización constante en contabilidad y legislación vigente para ajustarse a la normativa del trabajo	1

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a las prácticas reportadas sobre la gestión de recursos financieros, se pudo detectar que además de la posibilidad de contemplar un cargo específico para realizar esta función (que es la práctica contemplada en el estándar) se suma la posibilidad de que exista un área o departamento encargado de la gestión financiera.

Otras prácticas, emergentes, dicen relación con la labor de agentes externos en la gestión de recursos. Por un lado, se reporta la práctica de contar con asesores financieros que realizan la labor de monitorear los estados financieros. Por otra, la labor de capacitadores que forman y actualizan de manera constante a los equipos institucionales, en contabilidad y aspectos normativos.

Por último, algunos organismos explicitan que los presupuestos se realizan de manera anual, y, respondiendo a lo especificado en el estándar, manteniendo centros de costo por proyecto.

Estándar Supervisión y Asesoría

El organismo colaborador supervisa y evalúa los procesos técnicos, administrativos y financieros que desarrolla, desplegando planes de mejora continua a nivel institucional y asesoría a los equipos en función de los resultados de la supervisión

Tabla 42: Prácticas reportadas estándar supervisión y asesoría

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador cuenta con un área técnica y/o administrativa, encargadas de brindar asesoría y retroalimentar a los equipos de cada proyecto	6
2	El organismo colaborador formula planes de mejora continua ante la detección de falencias o debilidades de la gestión técnica o administrativa de los proyectos	6
3	El organismo colaborador cuenta con instrumentos de supervisión estandarizados	2
4	El organismo colaborador realiza una supervisión a los programas mediante visitas a terreno	1
5	El organismo colaborador aplica mecanismos de incentivo a los equipos profesionales de acuerdo al desempeño individual y el logro de los proyectos	1

Fuente: elaboración propia.

Las prácticas reportadas en torno al estándar de supervisión y asesoría institucional extienden y profundizan la descripción del estándar inicial. En cuanto a la esta descripción inicial, los organismos que contestaron la encuesta reportan contar con áreas, sean técnicas y/o administrativas, encargadas de realizar asesoría y retroalimentación a los equipos correspondientes; lo mismo puede decirse de las prácticas relacionadas con tomar acciones concretas para la mejora a partir de las debilidades detectadas en la evaluación de sus procesos.

Adicionalmente, destacan otras prácticas no descritas en el estándar, que pueden dar luces para la profundización en las prácticas específicas que lo componen. En este sentido, destaca la utilización de instrumentos estandarizados para la supervisión; la realización de supervisiones que contemplan no solo la recepción de documentos sino también visitas a terreno; y la utilización de incentivos a los equipos en atención a su desempeño y los logros asociados.

Estándar prácticas de reclutamiento

El organismo colaborador cuenta con prácticas de reclutamiento estandarizadas, explicita los perfiles de cargo, define las funciones de los equipos (técnicos y administrativos) y asigna remuneraciones de manera transparente

Tabla 43: Prácticas reportadas estándar prácticas de reclutamiento

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador posee un área de gestión de personas que cumple la función de reclutamiento y selección de los trabajadores en base a un procedimiento institucionalizado (llamado a concurso; revisión curricular; presentación de terna, entrevistas establecidas; evaluación psicodiagnóstica; psicolaboral o por competencias)	14
2	El organismo colaborador cuenta con perfiles de cargo con sus respectivas descripciones de funciones	12
3	El organismo colaborador posee una escala de remuneraciones por cargo en base a un presupuesto conocido por línea, modalidad y zona	10

4	El organismo colaborador posee un manual de gestión de personas donde están institucionalizados los procedimientos administrativos asociados a este estándar	3
---	--	---

Fuente: elaboración propia.

En relación a prácticas de reclutamiento, destaca el hecho de que muchas de las organizaciones que respondieron la encuesta en línea disponen de un área de gestión de personas, que cumple la función de realizar todas las actividades relacionadas con el reclutamiento. Esto permite institucionalizar las prácticas y darles continuidad, sin embargo, debe considerarse la dificultad de incorporar este tipo de exigencias en las instituciones más pequeñas.

Una alternativa que permite la institucionalización de las prácticas, pero sin necesidad de generar un área encargada de la gestión de personas, es el desarrollo de manuales de gestión de personas que permitan dar lineamientos para las labores asociadas al estándar.

También, las respuestas a la encuesta en línea permiten visualizar de forma más precisa algunas de las prácticas enunciadas: llamado a concurso, revisión curricular, presentación de terna, entrevistas, evaluaciones, entre otras.

Estándar condiciones laborales de los equipos

El organismo colaborador asegura condiciones laborales de calidad para los equipos técnicos y administrativos, formalizando su incorporación por medio de contratos que aseguren previsión social y salud, considerando espacios de participación, facilitando la libertad de sindicalización y asegurando la paridad de género

Tabla 44: Prácticas reportadas estándar condiciones laborales de los equipos

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador asegura contratos laborales con seguridad social a todos o la mayoría de sus trabajadores	13
2	El organismo colaborador da espacios de participación y sindicalización de sus trabajadores	7
3	El organismo colaborador entrega beneficios adicionales monetarios y no monetarios a sus trabajadores (bonos, disminución de horas de trabajo, etc.)	3
4	El organismo colaborador desarrolla alianzas con entidades y agentes de seguridad que prestan asesorías y/o supervisión (mutual de seguridad, prevencionistas de riesgo)	2

Fuente: elaboración propia.

En lo que refiere a las condiciones laborales de los equipos, además de la confirmación de la realización de prácticas mencionadas en el estándar original (particularmente la existencia de contratos, de previsión social, y la facilitación de la sindicalización), se reportan nuevas prácticas que complementan la información disponible.

Así, para mejorar las condiciones laborales de los equipos, algunos organismos colaboradores mencionan la oferta de beneficios a sus trabajadores, los cuales pueden ser monetarios (bonos) o no monetarios (disminución de horas de trabajo, flexibilidad horaria). Por otra parte, algunos organismos colaboradores establecen alianzas con entidades externas para que asesoren a los equipos en la prevención de riesgos.

Estándar auto cuidado y clima laboral

El organismo colaborador realiza prácticas sistemáticas de auto y mutuo cuidado para los equipos técnicos y administrativos y desarrolla acciones orientadas a mejorar el clima laboral, evaluando ambas dimensiones a través de la opinión de los propios equipos

Tabla 45: Prácticas reportadas estándar auto cuidado y clima laboral

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador posee lineamientos y planifica el cuidado de sus profesionales	7
2	El organismo colaborador entrega beneficios no monetarios que apuntan al desarrollo profesional de los trabajadores (facilidades para estudiar y/o ejercer docencia)	5
3	El organismo colaborador posee instrumentos de medición del clima laboral, satisfacción de sus trabajadores, riesgos psicolaborales, etc.	2
4	El organismo colaborador desarrolla alianzas con instituciones externas que prestan asesoría, diagnostican al bienestar psicosocial de los trabajadores y guían la acción frente a los resultados	2
5	El organismo colaborador entrega beneficios que apuntan al descanso y cuidado de los trabajadores (vacaciones adicionales o días libres en el mes)	1
6	El organismo colaborador implementa capacitaciones de autocuidado para los equipos profesionales y técnicos de los proyectos	1
7	El organismo colaborador implementa acciones de promoción y reconocimiento de sus trabajadores	1
8	El organismo colaborador propicia espacios para abordar situaciones de crisis de los equipos profesionales y técnicos	1

Fuente: elaboración propia.

Respecto de este estándar, se reportan prácticas de planificación del cuidado, la posibilidad de contar con tiempo para el desarrollo de actividades profesionales al margen del horario laboral, capacitaciones para el auto cuidado, la opción de tener descansos adicionales ante el desgaste, entre otros.

En lo que concierne a reportes que permitan levantar la opinión de los equipos en torno al clima y las actividades de cuidado, se da cuenta de la existencia de instrumentos de medición de la satisfacción y del clima laboral.

Resulta importante considerar de manera especial en el cuidado de las personas que trabajan en organismos colaboradores aquellas prácticas orientadas al abordaje de situaciones críticas, teniendo en cuenta la exigencia y complejidad de la labor que realizan.

Estándar formación, experiencia e interdisciplinariedad del equipo técnico

El organismo colaborador cuenta con un equipo técnico interdisciplinario que presenta formación y experiencia profesional adecuada a los servicios que provee, al cual ofrece posibilidades de capacitación continua y cuyo desempeño es evaluado de manera periódica

Tabla 46: Prácticas reportadas estándar formación, experiencia e interdisciplinariedad del equipo técnico

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador genera instancias de capacitación, internas o externas, y/o de auto capacitación para los equipos profesionales y técnicos	8
2	El organismo colaborador cuenta con procesos institucionalizados de evaluación y retroalimentación de desempeño de sus profesionales y técnicos	5
3	El organismo colaborador posee un plano o política de capacitación y formación continua para sus trabajadores	3
4	El organismo colaborador dispone de alguna plataforma online para capacitar a sus trabajadores a distancia	2

Fuente: elaboración propia.

El estándar que se refiere a la formación, experiencia e interdisciplinariedad de los equipos técnicos establece en su formulación original, además de estos conceptos, lo relevante que resulta que los equipos puedan acceder a la capacitación continua (mayor frecuencia). En este sentido, los organismos colaboradores que respondieron la encuesta reportan básicamente prácticas que se condicen con las descritas en el estándar, sin incorporar demasiadas especificaciones.

No obstante lo anterior, se da cuenta de algunos elementos que complementan y profundizan en alguna medida el estándar originalmente propuesto: plataforma en línea para capacitar a distancia (en caso de organismos que tienen presencia en regiones diversas), o la posibilidad de auto capacitarse.

Estándar sistema de información institucional

El organismo colaborador cuenta con un sistema de información, conocido y utilizado en sus distintos proyectos, que orienta una administración organizada y confidencial de los datos de los niños, niñas, adolescentes, sus familias y de los procesos de intervención en que han participado

Tabla 47: Prácticas reportadas estándar sistema de información institucional

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador cuenta con una planilla o carpeta digital estandarizada, donde se incorpora toda la información relevante de cada niño, niña, adolescente y su familia, la cual es utilizada por todos los proyectos, y que sirve como expediente virtual de la vida de aquellos	6
2	El organismo colaborador sistematiza la información de los niños, niñas, adolescentes y sus familias a través de fichas o carpetas manuales que sirven como expediente de la vida de aquellos	5
3	El organismo colaborador entrega una cartilla informativa de su proceso y una carta de consentimiento informado a los adultos responsables y de asentimiento de los niños, niñas, adolescentes	1
4	El organismo colaborador posee un reglamento interno sobre la confidencialidad de la información de los niños, niñas y adolescentes, y realiza una inducción a sus equipos al respecto	1

Fuente: elaboración propia.

En términos de sistemas de registro de información utilizados dentro de los organismos colaboradores, un número importante de los que respondieron la encuesta expresa que cuenta con una carpeta digital donde se incorpora toda la información relevante de cada niño, niña o adolescente. Esta carpeta está disponible para los distintos proyectos que implementa la organización. Otro tanto, utiliza, en vez de carpetas digitales, carpetas manuales, para cumplir la misma función.

En cuanto a elementos emergentes, se establecen dos prácticas que permiten describir con mayor detalle los sistemas de información utilizados: por un lado, la utilización cartillas informativa respecto de los procesos de los usuarios, de cartas de consentimiento informado a los adultos responsables y de asentimiento de los niños, niñas, adolescentes. Por otro lado, la utilización de un reglamento interno sobre la confidencialidad de la información de los niños, niñas y adolescentes. En este último caso, se realiza una inducción de los equipos para la aplicación de este reglamento.

Estándar gestión del conocimiento

El organismo colaborador favorece la recopilación de información para generar y difundir conocimiento respecto de la protección de derechos de la niñez y adolescencia, asegurando que las prácticas de intervención se actualicen de acuerdo a estos nuevos conocimientos

Tabla 48: Prácticas reportadas estándar gestión del conocimiento

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El organismo colaborador promueve la sistematización de prácticas de intervención y el levantamiento de aprendizajes e información a nivel de todos sus proyectos	4
2	El organismo colaborador genera conocimientos a partir de la información sistematizada para difundirlo en distintas instancias, como jornadas, seminarios, etc.	4
3	El organismo colaborador posee protocolos institucionalizados para realizar investigaciones con el fin de difundir conocimientos en torno a la niñez y adolescencia, la intervención social y la vulneración de derechos	3
4	El organismo colaborador utiliza la información sistematizada para retroalimentar los propios procesos de intervención	2
5	El organismo colaborador establece alianzas con instituciones externas, como establecimientos de educación superior, para realizar investigaciones en conjunto	1

Fuente: elaboración propia.

Respecto de gestión del conocimiento, fue posible identificar prácticas que ayudan a darle una forma más específica a lo que se espera de los organismos colaboradores. Así, se destaca la existencia de protocolos institucionales para realizar investigaciones y para difundir conocimientos en las temáticas de interés; el establecimiento de alianzas con instituciones externas, como establecimientos de educación superior, para realizar investigaciones en conjunto; y la consideración de instancias específicas en donde difundir el conocimiento.

También resulta interesante la práctica de levantar información a partir de la gestión regular de los equipos de intervención, cuestión que no estaba explícitamente considerada en el estándar original (cuya formulación tenía un leve sesgo hacia el levantamiento de información de tipo teórica).

2.1.2. Ámbito de la intervención

Tal como se señaló en el apartado metodológico, este ámbito fue respondido por los equipos ejecutores y refiere a prácticas asociadas a los procesos de intervención que realizan los equipos de los proyectos de protección especializada, con los niños, niñas, adolescentes y sus familias. Entre ellas, se encuentran aquellas referidas al ciclo de intervención (desde acogida y diagnóstico, hasta el egreso), a la participación de la niñez y sus familias en los procesos, a la consideración de enfoques transversales como género, interculturalidad y necesidades especiales, a la gestión intersectorial (redes), a la gestión de información (registro de niños/as y sus familias y de los procesos que se realizan con ellos) y el disponer de espacios amigables para la intervención.

Estándar planificación de los procesos de intervención

El proyecto realiza una planificación de los procesos de intervención, sobre la base de evidencia y referentes teóricos y/o prácticos que permiten levantar hipótesis de cambio con su población objetivo, considerando el contexto y contemplando mecanismos de retroalimentación para la mejora continua

Tabla 49: Prácticas reportadas estándar planificación de los procesos de intervención

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	Se identifica la planificación a nivel de plan de intervención (pero no de proyecto)	78
2	El proyecto considera referentes teóricos en la planificación	61
3	El proyecto toma en cuenta el contexto y/o características territoriales para la planificación	23
4	El proyecto realiza una planificación según lineamientos técnicos del Sename	20
5	El proyecto considera hipótesis de cambio	10
6	El proyecto utiliza mecanismos de retroalimentación para la mejora continua	8
7	El proyecto hace uso de la evidencia disponible para la planificación	4

Fuente: elaboración propia.

En el caso del estándar referido a la planificación de los procesos de intervención, cabe destacar que muchas de las respuestas a la encuesta en línea se referían a la planificación de plan individual, sin identificar prácticas asociadas a los procesos generales de intervención. Esto indica que el estándar debe ser más explícito en su referencia a estos procesos generales de planificación, diferenciándolos de la planificación del plan de intervención.

En los reportes, destaca la frecuencia de prácticas asociadas a la utilización de referentes teóricos para la planificación de los procesos interventivos, lo cual podría constituirse en una práctica que apoyara la consideración de hipótesis de cambio en el proceso de intervención, pues se podrían formular desde dichos referentes.

Estándar diagnóstico

El proyecto realiza un diagnóstico por cada niño, niña y adolescente centrado en su vulneración y los factores asociados, que considera información previa - evitando el sobrediagnóstico -, lo que permite definir líneas iniciales de intervención. Este diagnóstico se realiza durante los dos primeros meses y luego se complementa con información emergente

Tabla 50: Prácticas reportadas estándar diagnóstico

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	En el proyecto se contemplan instancias de traspaso de información c/ otras instituciones para integrar datos o diagnósticos previos	146
2	El proyecto realiza un diagnóstico integral (social, familiar, médico, escolar y/o intelectual, entre otros)	94
3	El proyecto realiza un diagnóstico centrado en el derecho vulnerado	27
4	En el proyecto se aseguran espacios de participación activa de los niños, niñas y adolescentes y sus familias (o adultos responsables) en la generación del diagnóstico	20
5	En el proyecto se contemplan mecanismos para complementar, posteriormente, el diagnóstico inicial	17
6	En el proyecto se realizan acciones orientadas a evitar el sobre diagnóstico	3

Fuente: elaboración propia.

En las prácticas reportadas respecto de la realización del diagnóstico, destaca la alta frecuencia del traspaso de información desde otras instituciones para integrar datos o diagnósticos previos y la baja frecuencia de acciones tendientes a evitar el sobrediagnóstico. Esto implicaría que ambas prácticas no se encuentran necesariamente relacionadas, es decir, para evitar el sobrediagnóstico, es necesario que se rescate información previa, pero al mismo tiempo, que dicha información se considere como recogida, de manera de no volver sobre el mismo punto, o al menos, sólo profundizar en aspectos que no se encontraban previamente disponibles.

Una de las hipótesis que puede señalarse al respecto, es que los equipos de las diversas instituciones construyen sus diagnósticos con diversos enfoques, lo que en ocasiones puede arrojar resultados disímiles, lo que obligaría a requerir siempre una reinterpretación de dichos datos, o volver a levantar la información desde otras categorías. Al parecer, en la actualidad se encuentra instalada la práctica de rescate de información previa, pero no con el objetivo de reducir el sobrediagnóstico.

Por otra parte, se detecta una alta frecuencia de prácticas asociadas a la realización del diagnóstico integral y una baja frecuencia de acciones destinadas a la realización de un diagnóstico centrado en la vulneración de derechos que motivó el ingreso. Al igual que en el caso anterior, se detecta que estas prácticas no se encuentran necesariamente vinculadas.

La no identificación clara de la vulneración que motivó el ingreso y sus factores asociados, en el diagnóstico, podría obstaculizar el diseño y ejecución de un plan de intervención, en los tiempos de

los que disponen los proyectos, y al mismo tiempo dificultar la identificación de resultados asociadas a la restitución del ejercicio del derecho.

Dentro de las hipótesis posibles, se encuentra que la detección de una vulneración de derechos, puede llevar a la detección de otros derechos vulnerados, dada la interdependencia existente entre los derechos, y esto, llevar a los equipos a realizar un diagnóstico que grafica una panorámica general del niño, niña y su familia. Pero al mismo tiempo, dificultar la definición de focos de la intervención, al interrelacionarse factores estructurales, con factores específicos asociados a la vulneración.

Estándar diseño y ejecución del plan de intervención

El proyecto diseña y ejecuta planes de intervención de cada niño, niña, adolescente y su familia, sobre la base del diagnóstico y las hipótesis de cambio, definiendo objetivos, metas, actividades, metodologías y técnicas pertinentes para cada caso

Tabla 51: Prácticas reportadas Estándar diseño y ejecución del plan de intervención

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	En el diseño del proyecto se definen objetivos, metas y actividades para cada caso	46
2	Los niños, niñas y sus familias participan de forma activa en el diseño del plan de intervención, como co constructores	41
3	El plan de intervención es flexible, es decir, contempla la posibilidad de que se modifique si emergen nuevos elementos que lo ameriten	39
4	El plan de intervención contempla acciones en los ámbitos individual, familiar y comunitario	36
5	El proyecto reconoce referentes teóricos y/o metodológicos para la elaboración del plan de intervención	35
6	El plan de intervención de cada niño, niña y adolescente se basa en determinadas hipótesis de cambio	15
7	El plan de intervención centra su trabajo en la reparación del derecho vulnerado	15
8	El plan de intervención es presentado a los niños, niñas y adolescentes y sus familias para su aprobación	10

Fuente: elaboración propia.

Dentro del estándar asociado a la definición de un plan de intervención y su ejecución, las prácticas más recurrentes refieren a contar con objetivos, metas y actividades para cada caso, a la promoción de la participación activa de niños y niñas durante el proceso, a la flexibilidad en su abordaje (posibilidades de modificación del plan), a la consideración de acciones en diversos ámbitos y al reconocimiento y utilización de referentes teóricos que guíen su construcción.

Junto con lo anterior es posible detectar que se repiten las tendencias identificadas en el diagnóstico, es decir, alta frecuencia de prácticas asociadas a la consideración de las dimensiones individual familiar y comunitario, lo cual podría vincularse con el diagnóstico integral, pero baja frecuencia en torno a la definición del foco de intervención centrado en la reparación del derecho vulnerado y en la generación de hipótesis de cambio. Esto podría obstaculizar la identificación de resultados asociados a la restitución del ejercicio del derecho vulnerado.

Finalmente y si bien se declara la participación de niños niñas en el proceso, con una alta frecuencia, llama la atención, la baja frecuencia de prácticas asociadas a la presentación del plan de intervención a los niños, niñas y sus familias, para su aprobación.

Estándar monitoreo del plan de intervención

El proyecto realiza un monitoreo sistemático del plan de intervención, que dé cuenta de los avances en torno a la superación de la vulneración, permitiendo actualizar el diagnóstico, rectificar el plan, redefinir las hipótesis de cambio y retroalimentar las metodologías de trabajo

Tabla 52: Prácticas reportadas estándar monitoreo del plan de intervención

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El proyecto realiza una revisión del plan de intervención de manera periódica a través de análisis de casos, evaluando el avance de la intervención y el logro de objetivos	60
2	El proyecto evalúa la información emergente de cambios, avances y retrocesos del plan de intervención con el fin de ajustar sus objetivos y plazos	52
3	El proyecto revisa el avance del plan de intervención en conjunto a un asesor técnico (interno o externo a la institución)	11
4	El proyecto revisa el plan de intervención de forma periódica junto a los niños, niñas, adolescentes y sus familias con el fin de evaluar el avance, a través de entrevistas, visitas domiciliarias, etc.	9
5	El proyecto realiza monitoreo de los planes de intervención en conjunto con los dispositivos de la red (exclusivo para proyectos 24 Horas)	2

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a las respuestas de la encuesta en línea, se visualiza como una práctica regular de los organismos colaboradores la revisión del plan de intervención de manera periódica a través de análisis de casos, evaluando el avance de la intervención y el logro de objetivos. Ahora bien, en el caso del monitoreo, no se explicita que se haga en base a la observación permanente del estado y avances en la restitución del derecho vulnerado. Esta variable debe, por lo tanto, ser relevada y subrayada, entendiendo que es el sentido del plan de intervención.

Las prácticas reportadas dan cuenta de elementos emergentes relevantes, que no tienen que ver solamente con la actualización de los planes de intervención. Destacan, en este sentido, la retroalimentación que el proyecto le hace a los niños, niñas, adolescentes y sus familias, y sobre esta base, la rectificación del plan junto a ellos; la modificación del plan de intervención sobre la base de la contingencia familiar de los niños, niñas y adolescentes; el monitoreo conjunto con un asesor técnico (interno o externo); y la realización de un monitoreo conjunto con otros organismos de la red, en los casos en que corresponda.

Estándar evaluación de la restitución del ejercicio del derecho vulnerado

El proyecto alcanza las metas asociadas a la superación de la vulneración de derechos, establece comparaciones con la evidencia disponible y/o con sus propios logros de años anteriores e identifica resultados no esperados, y - a partir de lo anterior - retroalimenta e innova en sus metodologías de intervención.

Tabla 53: Prácticas reportadas Estándar evaluación de la restitución del ejercicio del derecho vulnerado

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El proyecto realiza evaluaciones y autoevaluaciones periódicas para destacar prácticas positivas que han contribuido a casos exitosos (egresos favorables) y para revisar el estado de logro de los objetivos planteados en su matriz lógica	45
2	El proyecto evalúa sus metodologías y estrategias de intervención, identificando hallazgos y nudos críticos respecto al proceso de superación de la vulneración de derechos, con el objetivo de garantizar el logro de metas propuestas y la retroalimentación de metodologías y estrategias	31
3	El proyecto sistematiza la información emergente de los casos, que da cuenta de los indicadores de logro de la superación de vulneración de derechos, para gestionar los datos administrativos y técnicos de los niños, niñas y adolescentes a los cuales atienden	11
4	El proyecto verifica el alcance de las metas asociadas a la superación de la vulneración de derechos a través de los indicadores de egresos exitosos que no reingresan a la red Sename	7
5	El proyecto revisa sus acciones realizadas comparando su experiencia con otros proyectos de la misma modalidad	4
6	El proyecto realiza comparaciones en base a sus evaluaciones anuales para abordar debilidades a través de planes de mejora	3
7	El proyecto realiza una evaluación de la satisfacción usuaria con el fin de levantar la percepción de los niños, niñas, adolescentes y sus familias respecto a sus servicios y sus metodologías de intervención	2

Fuente: elaboración propia.

La mayor frecuencia de prácticas, para este estándar refiere a la realización de autoevaluaciones o evaluaciones del proyecto, identificando nudos y aprendizajes. Existe un menor desarrollo, o al menos menor frecuencia de prácticas que apunten a la generación de indicadores o mediciones que permitan definir la superación de la situación de vulneración que afectó al niño, niña o adolescente. Esto es consistente con los hallazgos referidos a diagnóstico y plan de intervención.

Llama la atención, la escasa frecuencia o relevamiento de la práctica asociada a encuesta de satisfacción usuaria, que dé cuenta de las percepciones de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, respecto de los servicios recibidos.

Estándar egreso de la intervención

El proyecto planifica y realiza un cierre del proceso de intervención que contempla elementos administrativos, técnicos y simbólicos, considerando un informe sobre la evaluación técnica del proceso y un rito donde el niño, niña, adolescente y su familia puedan compartir la experiencia vivida.

Tabla 54: Prácticas reportadas Estándar egreso de la intervención

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El proyecto realiza una sesión de cierre, donde se permitan visualizar los logros y aprendizajes dentro del proceso de intervención, los cuales son reconocidos, validados y compartidos por los niños, niñas, adolescentes y sus familias	54
2	El proyecto implementa mecanismos para recopilar la percepción de los niños, niñas, adolescentes y sus familias respecto a su proceso de intervención que acaba de finalizar a través de entrevistas, espacios para compartir experiencias, encuestas de satisfacción, líneas de tiempo, libros de vida	51
3	El proyecto propicia cierres con actividades simbólicas cuando la realidad de los niños, niñas, adolescentes y sus familias así lo permite	49
4	El proyecto realiza un informe de devolución del plan de intervención y/o un informe de cierre con el cumplimiento de sus respectivos objetivos que es entregado a los niños, niñas, adolescentes y sus familias al terminar el proceso de intervención	47
5	El proyecto realiza los cierres administrativos correspondientes, tanto en Senainfo, como en las carpetas, fichas de egreso, u otros sistemas de almacenamiento de información	39
6	El proyecto realiza un proceso de preparación para el cierre de la intervención de los niños, niñas, adolescentes y sus familias	24
7	El proyecto realiza las coordinaciones necesarias cuando el cierre del proceso de intervención apunta a una derivación a otro programa, lo cual implica el trabajo con Tribunales de Familia (informes) y con redes de apoyo	11
8	El proyecto realiza un plan de intervención para la etapa de cierre, el cual contiene objetivos y actividades asociadas a esta etapa, buscando reforzar logros y fortalecer aspectos débiles	6
9	El proyecto realiza un seguimiento de los niños, niñas y adolescentes egresados, donde, dependiendo del caso, se apoya la vinculación con diversas redes: postulación a subsidios, búsqueda de trabajo, proyecto educativo, etc.	5

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las prácticas que se reportan con mayor frecuencia, se encuentran aquellas asociadas a procesos de cierre que favorecen un reconocimiento de los logros alcanzados durante el proceso, lo cual es compartido con los niños, niñas, adolescentes y sus familias. En este marco, se realizan acciones como la aplicación de una encuesta de satisfacción, o la aplicación de instrumentos sobre dinámicas familiares, que permitan definir estos logros. Junto con ello, destaca la generación de instancias que permitan rescatar sus percepciones en torno a la intervención.

Una menor frecuencia, tiene prácticas asociadas a la preparación o elaboración del proceso cierre. Aquellos que lo reportan señalan que realizan reuniones técnicas que permitan manejar la eventual

ansiedad de los sujetos frente al término de la intervención y que lo hacen con al menos 3 meses de antelación, de manera de ir preparando a las familias y a los niños y niñas, para el egreso.

Otras prácticas interesantes, aunque menos recurrentes, refieren a la conexión con otras redes, posterior al egreso, que apoyen áreas de interés de los niños, niñas, adolescentes o sus familias, referidas a proyectos educativos, búsqueda de empleo, gestión de subsidios, entre otros que aporten a su bienestar y que generalmente se relacionan con la política social universal.

Estándar participación de niños, niñas y adolescentes

Los niños, niñas y adolescentes participan en todo el ciclo de intervención, desde el diagnóstico hasta la definición del plan y su evaluación, para lo cual el proyecto implementa mecanismos de participación acordes a su desarrollo evolutivo, que les permiten incidir en la toma de decisiones y los cursos de acción a seguir para la superación de su vulneración

Tabla 55: Prácticas reportadas Estándar participación de niños, niñas y adolescentes

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	Los niños, niñas y adolescentes participan en el diseño, elaboración y la implementación del plan	52
2	Los niños, niñas y adolescentes participan en todo el ciclo de intervención	36
3	El proyecto cuenta con mecanismos de participación acordes al desarrollo evolutivo del niño, niña o adolescente	36
4	Se levanta la opinión de los usuarios respecto de las acciones relacionadas con el plan	32
5	Los niños, niñas y adolescentes participan en la evaluación del plan	26
6	El proyecto implementa una participación “informativa”: se informa su situación y se explican acciones a los niños, niñas y adolescente	24
7	Los niños, niñas y adolescentes participan en el diagnóstico	18

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al estándar de participación de niños, niñas y adolescentes en el ciclo de la intervención, destaca la frecuencia de prácticas reportadas en torno al diseño y elaboración del plan. Esta frecuencia es mayor que en otras etapas del ciclo de intervención.

Un aspecto importante en el caso de este estándar, es la consideración de la edad de los niños y niñas, en cuanto que varios proyectos de organismos colaboradores condicionan la implementación de ciertos mecanismos de participación a la edad. Así, se confirma la necesidad de que el estándar incorpore mecanismos diferenciados de acuerdo a la etapa del desarrollo evolutivo.

Adicionalmente, se reporta la necesidad de establecer definiciones claras respecto de lo que es y lo que no es participación, o bien, contar con información que permita diferenciar niveles de participación que den cuenta de su intensidad y/o efectividad (por ejemplo, desde participación informativa o consultiva hasta participación en la co-construcción y toma de decisiones).

Estándar participación de las familias

Las familias participan en todo el ciclo de intervención, desde el diagnóstico hasta la definición del plan y su evaluación, para lo cual el proyecto implementa mecanismos de participación, que les permiten incidir en la toma de decisiones y los cursos de acción a seguir para la superación de la vulneración

Tabla 56: Prácticas reportadas estándar participación de las familias

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	Las familias participan en el diseño, elaboración e implementación del plan	71
2	El proyecto indaga en y/o levanta la opinión de los usuarios respecto de sus expectativas sobre el plan	35
3	Las familias participan en todo el ciclo de intervención	28
4	El proyecto implementa una participación “informativa”: se informa su situación, se explican acciones a familias y/o se pide consentimiento	23
5	Las familias participan en la evaluación del plan	19
6	Las familias participan en el diagnóstico	13

Fuente: elaboración propia.

Al igual que el estándar referido a participación de niños y niñas, las prácticas asociadas a la participación de las familias, que tienen mayor frecuencia son aquellas en que éstas participan del diseño y elaboración del plan de intervención, seguida de aquéllas que indagan en las percepciones de los sujetos en torno a dicho plan, en vistas de ajustar expectativas. En menor medida se detectan prácticas asociadas a la participación de las familias en todo el ciclo de intervención, o en otras etapas como diagnóstico y evaluación.

Dentro de las técnicas en las que emerge esta participación, destaca la visita domiciliaria, entrevistas, reuniones y diversos talleres.

Igualmente es necesario indagar en el tipo de participación que se está promoviendo, ya que aquélla referida a lo informativo/consultivo, se encuentra explícitamente expresada, no así la de la participación en la co-construcción y/o toma de decisiones. Es necesario diferenciar la asistencia en actividades específicas, del ejercicio de la participación que implica generar estrategias que faciliten la autonomía de los sujetos y la incidencia en su proceso de intervención.

Estándar enfoque de género

El enfoque de género es considerado durante todo el ciclo de intervención - diagnóstico, diseño, ejecución del plan, monitoreo y evaluación -, lo que implica: (a) identificar de qué manera las vulneraciones de derechos afectan diferenciadamente a niños, niñas y adolescentes; (b) detectar prejuicios y estereotipos de género en las familias y los actores de la red; (c) diseñar y ejecutar planes diferenciados en función de la información levantada en los puntos a y b; (d) disponer de instrumentos que permitan evaluar diferenciadamente

Tabla 57: Prácticas reportadas estándar enfoque de género

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El proyecto cuenta con instrumentos para diagnosticar o evaluar desde el enfoque de género	49
2	El proyecto realiza actividades desde el enfoque de género (talleres)	47
3	El proyecto desarrolla reflexiones en torno al enfoque de género con el equipo y/o con los usuarios/as	41
4	El proyecto realiza actividades o aplica técnicas para fomentar la corresponsabilidad parental (flexibilidad horaria)	23
5	El proyecto participa o genera instancias de formación en torno al enfoque de género	18
6	El proyecto realiza coordinaciones con el Sernam u otros actores de la red	10
7	El proyecto realiza acciones de difusión, utiliza un lenguaje inclusivo o diseña material educativo en estas materias	8
8	El proyecto cuenta con un profesional experto en temas de género o intenciona la conformación de equipos mixtos	2

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las prácticas de consideración del enfoque de género, que presentan mayor frecuencia, se encuentran aquellas vinculadas a instrumentos para diagnosticar o evaluar desde el enfoque de género (pautas diagnósticas o de entrevistas dónde se detecta información asociada a los estereotipos u otros aspectos de género); la realización de actividades específicas (talleres de género, sesiones familiares, taller de masculinidades) y el desarrollo reflexiones en torno al enfoque tanto con los sujetos de intervención, como entre los integrantes del equipo técnico (estereotipos y/o prejuicios presentes en los mandatos culturales, deconstrucción de dichos mandatos, VIF, entre otros).

El contar con instrumentos asociados a la detección o consideración del enfoque constituye un avance hacia su operacionalización. Igualmente es necesario profundizar en los contenidos e información que levanta dichos instrumentos. Lo mismo pasa en el caso de las actividades. Es interesante, además, constatar que una alta frecuencia de prácticas se asocian a la generación de instancias de reflexión en torno al enfoque de género, que permiten identificar prejuicios y estereotipos presentes y cómo estos pueden impactar en las vulneraciones y en la propia intervención.

Otra práctica destacable es la referida a acciones que favorecen la corresponsabilidad parental, que van desde la integración de ambas figuras (femeninas y masculinas) a través de flexibilidad horaria, o visitas en el domicilio, hasta actividades que apuntan a compartir tareas y roles en la crianza y protección de los niños y niñas. En menor medida se desarrollan prácticas de formación/capacitación, o la consideración de un especialista en género dentro de los equipos técnicos.

Estándar enfoque intercultural

El enfoque intercultural es considerado durante todo el ciclo de intervención - diagnóstico, diseño, ejecución del plan, monitoreo y evaluación -, lo que implica: (a) identificar las cosmovisiones presentes en cada uno de los niños, niñas, adolescentes y sus familias - independiente de si pertenecen a pueblos originarios o no; (b) identificar de qué manera se comprende la vulneración de derechos vivida desde dicha cosmovisión; (c) diseñar y ejecutar planes diferenciados en función de la información levantada en los puntos a y b; (d) disponer de instrumentos que permitan evaluar la integración de este enfoque

Tabla 58: Prácticas reportadas estándar enfoque intercultural

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El proyecto genera instancias de reflexión en torno a una noción amplia de interculturalidad con los usuarios/as	48
2	El proyecto considera la interculturalidad centrada en grupos específicos y desarrolla acciones para fortalecer esta pertenencia (por ejemplo: año nuevo mapuche)	29
3	El proyecto realiza actividades desde el enfoque de intercultural, como talleres, encuentros y otros	25
4	El proyecto cuenta con instrumentos para diagnosticar o evaluar desde el enfoque intercultural	16
5	El proyecto participa o genera instancias de formación en torno al enfoque intercultural	11
6	El proyecto realiza coordinaciones con la Conadi u otros actores	7
7	El proyecto realiza acciones de difusión, utiliza un lenguaje inclusivo o diseña material educativo en estas materias	4

Fuente: elaboración propia.

A diferencia del enfoque de género, en el enfoque intercultural, la mayor frecuencia de prácticas se concentra en aquellas tendientes a generar espacios de reflexión en torno a la interculturalidad con los sujetos de intervención. En este marco, es posible identificar una tendencia a ampliar la noción de interculturalidad desde grupos específicos (pueblos originarios, migrantes), a las particularidades de cada familia o territorio como sistema cultural, y cómo dichas cosmovisiones repercuten en los procesos de intervención. La mayoría señala que estas visiones son integradas en el diagnóstico y en el PII.

Otro porcentaje relevante, tiende a asociar la interculturalidad principalmente con grupos específicos, como población migrante o pueblos originarios, lo cual acota la noción de esta categoría, pudiendo no integrarla en las prácticas de intervención, si es que este tipo de población no es parte del sujeto de atención. En los casos en que han reportado esa asociación, la intervención se ha concentrado en gestiones que faciliten el acceso de dichos grupos a la protección social universal.

Otras prácticas frecuentes refieren a la realización de actividades específicas desde un enfoque intercultural. Entre ellas señalan acciones masivas, mesas de trabajo, talleres, elaboración de ecomapa, entre otras. También destacan celebraciones ligadas a grupos específicos, como participar del año nuevo mapuche, o bien, la realización de encuentros de baile o comidas típicas.

En menor medida se encuentran los instrumentos para diagnosticar y evaluar desde un enfoque intercultural, o la realización de actividades de difusión o de diseño de material educativo inclusivo y cuando se alude a ellas, se hace de manera general, por ejemplo, dando cuenta del uso de una pauta de interculturalidad o de la realización de talleres con niños y niñas, pero se desconoce el contenido.

Estándar enfoque de necesidades especiales

El enfoque de necesidades especiales es considerado durante todo el ciclo de intervención - diagnóstico, diseño, ejecución del plan, monitoreo y evaluación -, lo que implica: (a) detectar las capacidades diferentes de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, tanto físicas como psicológicas; (b) identificar de qué manera esto pudiese afectar o no la vulneración vivida; (c) diseñar y ejecutar planes diferenciados en función de la información levantada en los puntos a y b; (d) disponer de instrumentos que permitan evaluar la integración de este enfoque

Tabla 59: Prácticas reportadas Estándar enfoque de necesidades especiales

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El proyecto realiza coordinaciones con las redes de salud, educación u otras que faciliten la inclusión	47
2	El proyecto cuenta o aplica instrumentos para diagnosticar o evaluar desde el enfoque de necesidades especiales	27
3	El proyecto desarrolla prácticas concretas desde el enfoque de necesidades especiales	23
4	El proyecto adecúa o cuenta con infraestructura adecuada a necesidades especiales	8
5	El proyecto cuenta con un profesional con experiencia en necesidades especiales (psicopedagoga, terapeuta ocupacional)	7
6	El proyecto participa o genera instancias de formación en torno al enfoque de necesidades especiales	6

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la consideración del enfoque de necesidades especiales, la frecuencia más alta de prácticas, refiere a la realización de derivaciones eficaces a las redes de salud y educación que faciliten su inclusión. En el caso de salud, se coordinan con COSAM, consultorios, hospitales, teletón, COMPIN, entre otras. En el caso de educación con escuelas especiales, equipos de psicopedagogos de las escuelas, o equipos diferenciales. También realizan coordinaciones con otros proyectos de integración existentes en los territorios. En pocos casos se aludió a la red de infancia, o a una participación en redes que vayan más allá de las derivaciones específicas.

La segunda frecuencia más alta, se vincula con la aplicación de instrumentos, tales test de CI, de evaluación de apego y vínculo, de desarrollo psicomotor, test psicométrico, evaluación de cognitiva, de salud mental, realización de preguntas específicas que refieran a la detección de necesidades especiales, entre otros.

La tercera frecuencia, se relaciona con el desarrollo de prácticas concretas. Dentro de éstas se mencionan la adaptación del lenguaje, la utilización de lenguaje de señas para comunicarse con niños/as y adultos/as que sean sordomudos, ya sea por parte del equipo o a través de la contratación de un intérprete, utilización de técnicas lúdicas y de arte-terapia con los niños/as, talleres con psicopedagogas o terapeutas ocupacionales, actividades de sensibilización en torno a la inclusión, aumento de horas de atención para los niños/as que presenten necesidades especiales, flexibilidad de espacios de intervención (en domicilio), en caso que existe problemas de movilidad, integración de más de un adulto cuidador, en caso que el principal tenga necesidades especiales, apoyo en los procesos escolares (exámenes libres, educación para adultos) en caso de rezago, refuerzo a las familias para que mantengan la atención del niño/a con las redes, en el caso que tenga necesidades especiales, la generación de un consejo de niños/as con diversidad funcional (en OPD), entre otras.

Las prácticas reportadas que presentan menor frecuencia se refieren a contar con un especialista en necesidades especiales en el equipo (psicopedagogos, terapeutas ocupacionales) o la generación de instancias de formación al respecto.

Estándar coordinación con la red local para la intervención

El proyecto se coordina eficazmente con las instituciones públicas y privadas vinculadas con la intervención de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, para la derivación asistida y el trabajo conjunto con otros programas de protección social universal y especial, aportando a la superación de la vulneración de derechos

Tabla 60: Prácticas reportadas Estándar coordinación con la red local para la intervención

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El proyecto realiza reuniones técnicas con las instituciones públicas y privadas de la red para coordinar las gestiones de apoyo a niños, niñas, adolescentes y sus familias	61
2	El proyecto utiliza instrumentos de gestión para la coordinación de la red (registro de las coordinaciones realizadas, actas de reuniones y encuentros, fichas de derivación y atención, flujograma de derivación, etc.)	47
3	El proyecto realiza análisis de casos de manera conjunta con otras instituciones de la red, para proveer una atención integral a los niños, niñas, adolescentes	29
4	El proyecto elabora planes de trabajo, que explicitan objetivos de intervención, de manera conjunta con otras instituciones de la red y hace seguimiento a dichos planes	24
5	El proyecto establece convenios de colaboración y protocolos de coordinación con las instituciones de la red para favorecer la cooperación inter-institucional	12
6	El proyecto cuenta con un gestor de redes, encargado de establecer las coordinaciones con las instituciones de la red	9

Fuente: elaboración propia.

Las prácticas que presentan mayor frecuencia en relación al estándar referido a coordinación de la red local para la intervención, son aquellas referidas a la realización de gestiones que apoyen a los niños, niñas y sus familias. Estas coordinaciones se realizan principalmente con servicios de salud, educación y Tribunales de Familia, y también con el resto de la red de programas de protección especializada del territorio. Esto da cuenta, por una parte, de la preocupación de los organismos para evitar el sobre diagnóstico y la sobre intervención y, por otra, de favorecer la adherencia de los niños, niñas, adolescentes y sus familias a los programas a los que se les deriva.

Las prácticas asociadas a contar con instrumentos de gestión para la coordinación, son las que presentan la segunda mayor frecuencia, y refiere principalmente al registro de las coordinaciones realizadas actas de reuniones y encuentros, fichas de derivación y atención, flujograma de derivación, entre otros.

Con un menor nivel de frecuencia se presentan las prácticas asociadas al análisis de caso en conjunto con otros actores. Esta práctica es destacable dada la necesidad de compartir criterios y complementar las acciones que emprenden los diversos actores en torno a un mismo caso de vulneración de derechos. Apunta al interés superior del niño y la niña y evita la revictimización.

Finalmente es destacable la práctica de definir planes conjuntos con otros actores, donde se señalen metas, ya que profundiza aún más en lo señalado en el párrafo precedente. Es importante

profundizar en esto, de manera de determinar si avanza hacia la definición de planes únicos de intervención con responsabilidades compartidas, o más bien se ponen de acuerdo para desarrollar tales o cuales acciones.

Estándar participación en la red local para la promoción de una cultura de derechos de la niñez y adolescencia

El proyecto participa de la red local de infancia y/o en otras instancias de coordinación territorial para aportar tanto a la generación de protocolos o flujos de atención que faciliten los procesos de intervención, como al desarrollo de una agenda local para la promoción, prevención y protección de derechos de los niños, niñas y adolescentes

Tabla 61: Prácticas reportadas estándar participación en la red local para la promoción de una cultura de derechos de la niñez y adolescencia

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El proyecto participa de la red local de infancia organizando actividades para promover el reconocimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes (campañas educativas, celebraciones, etc.)	22
2	El proyecto realiza charlas, talleres y capacitaciones a los profesionales de las instituciones que forman parte de la red con el objetivo de transferir conocimientos sobre la situación de la infancia	13
3	El proyecto elabora y mantiene actualizado un mapa de redes o catastro de las instituciones públicas y privadas que forman parte de la red, identificando de los servicios que proveen	12
4	El proyecto realiza alianzas estratégicas con universidades y centros de estudios que permiten ampliar la red y la oferta de servicios para los niños, niñas, adolescentes y sus familias	7
5	El proyecto participa activamente de la elaboración de una política local de infancia y un plan de acción que define objetivos, responsables, plazos, etc.	7

Fuente: elaboración propia.

En el estándar de participación de la red local para la promoción de una cultura de derechos de la infancia y adolescencia, es posible identificar prácticas de promoción de una cultura de derechos de niños, niñas y adolescentes en los territorios donde se implementan los proyectos. Las prácticas auto reportadas dan cuenta de: encuentros quincenales, mensuales y cada dos meses, realización de actividades comunes, campañas educativas, celebraciones y actividades recreativas.

Por otro lado, destacan iniciativas de incorporación de agrupaciones comunitarias en las actividades institucionales, de manera de promover el respeto por los derechos del niño en los espacios cotidianos en que se desenvuelven los niños, niñas y adolescentes y no solo en el nivel institucional.

Las acciones desarrolladas por los proyectos varían de acuerdo al nivel de desarrollo de las redes locales en las que están inmersos, identificándose prácticas más sofisticadas de coordinación

territorial (mapa de redes, catastro de las instituciones, alianzas estratégicas) que favorecen un nivel de consolidación mayor de la red.

Estándar registro y sistematización de información

El proyecto registra la información de cada niño, niña, adolescente y su familia, identificando - al menos - la vulneración de derechos y sus factores asociados, resguardando la confidencialidad de la información y considerando el consentimiento informado de los sujetos de atención

Tabla 62: Prácticas reportadas estándar registro y sistematización de información

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El proyecto cuenta con carpetas individuales que identifican la vulneración de derechos y sus factores asociados y el plan de intervención	118
2	El proyecto resguarda la confidencialidad de la información a través del acceso restringido al equipo técnico y ubicación de carpetas en espacios seguros	67
3	El proyecto registra la información de los niños, niñas y adolescentes y sus familias en Senainfo	46
4	El proyecto retroalimenta a las familias y a los niños, niñas y adolescentes la información registrada en Senainfo y carpetas individuales, respecto al avance de la intervención y ajustes al plan individual	43
5	El proyecto asegura que cada niño, niña y adolescente y/o adulto responsable cuente con un consentimiento informado respecto a las atenciones que implican el plan de intervención	37
6	El proyecto registra la información en versión digital y/o en sistema informático institucional	18

Fuente: elaboración propia.

Respecto del reporte de prácticas de registro de información en el marco de la intervención, destaca de forma notoria la práctica -exigida y necesaria- de registrar la información en carpetas individuales de cada niño, niña o adolescente, relevando los aspectos centrales del diagnóstico y del plan de intervención individual, al menos. Se especifican adicionalmente acciones específicas de registro en torno a las siguientes actividades: atenciones, plan individual, derechos y deberes, "derecho a saber", utilización de videos en sala, etc.

Un número importante de reportes identifica la práctica de resguardar en lugares seguros estas carpetas (aunque no se especifica qué lugares son éstos y quiénes tienen y no tienen acceso); además de la práctica adicional de registrar la información en Senainfo.

La retroalimentación y entrega a las familias de información relevante, se realiza generalmente, de acuerdo a lo reportado, mediante la firma de contratos de colaboración, contratos de participación, y de consentimiento informado.

Estándar transferencia de la información

El proyecto comparte información sobre la situación del niño, niña, adolescente y su familia, previo consentimiento informado, para una adecuada derivación a otros programas de protección social universal y especial, resguardando que dichas instituciones aseguren la protección de la información sensible

Tabla 63: Prácticas reportadas Estándar transferencia de la información

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	El proyecto informa a las familias de los programas a los cuales serán derivados	81
2	El proyecto realiza derivaciones asistidas a los diversos programas de protección social	32
3	El proyecto comparte información y realiza derivaciones sobre la situación de niños, niñas, adolescentes y sus familias con programas de protección social previo consentimiento informado	19
4	El proyecto asegura que las instituciones que ejecutan programas de protección social resguardan la información de sus co-usuarios	1
5	El proyecto deja registro en la carpeta individual del niño, niña y adolescente de los antecedentes respecto a la derivación a otros programas de protección social	1

Fuente: elaboración propia.

El traspaso de información, de acuerdo a las prácticas reportadas, se realiza muchas veces sin un conocimiento informado propiamente tal, sino informando a las familias de manera informal. En relación a esto, resulta importante especificar en qué consiste el consentimiento informado (cuando se menciona este concepto, se hace sin especificar su propósito).

Respecto al resguardo de información que puedan hacer otras instituciones, muchos organismos colaboradores dan cuenta de la imposibilidad de tener injerencia en este. No obstante, se mencionan las redes comunales y mesas técnicas como instancias en que se adoptan o establecen acuerdos mutuos de confidencialidad.

Es interesante y rescatable la disposición de un número importante de organismos colaboradores que, en el marco de sus proyectos, realizan una derivación asistida, que permite un acompañamiento y supervisión de las derivaciones.

Estándar ambientes amigables para la niñez y adolescencia

El organismo colaborador destina los recursos necesarios para que el proyecto cuente con amoblado y decoración apropiada, que permitan espacios amigables para la niñez, considerando la etapa del desarrollo evolutivo en que se encuentran los niños, niñas y adolescentes

Tabla 64: Prácticas reportadas estándar ambientes amigables para la niñez y adolescencia

N°	Prácticas reportadas	Frecuencia
1	Los organismos colaboradores destinan y gestionan recursos necesarios para mejorar la infraestructura de los proyectos	53
2	Los proyectos cuentan con espacios diferenciados para niños y niñas, adolescentes, familias y sala de espera para recepción de personas	48
3	Los organismos colaboradores destinan los recursos necesarios para contar con la infraestructura mínima solicitada en las orientaciones técnicas de los proyectos	37
4	El proyecto cuenta con espacios que favorezcan la intervención con niños, niñas, adolescentes y sus familias (salas de taller, salas de atención de familias, sala de recepción, sala de adolescentes)	20
5	Los proyectos cuentan con material didáctico diferenciado según etapa del desarrollo evolutivo de los niños, niñas y adolescentes	15

Fuente: elaboración propia.

En lo que tiene que ver con la disposición de espacios amigables y las prácticas de gestión orientadas a facilitarlos, se reporta una frecuencia de prácticas importante orientadas a la gestión recursos para mejorar la infraestructura de los proyectos. Si bien estas prácticas no se especifican, se puede presumir que consisten en destinar parte significativa del presupuesto a disponer espacios apropiados para los usuarios de los programas.

De acuerdo a las prácticas reportadas en torno a este estándar, se deben diferenciar distintas formas de acercarse al problema, considerando: recursos destinados; configuración de espacios según etapa del desarrollo evolutivo; disposición de material didáctico según etapa del desarrollo evolutivo; infraestructura; espacios para visitas.

2.1.3. Síntesis

A partir del análisis, fue posible identificar una diversidad de prácticas asociadas a los diversos estándares, muchas de ellas, son realizadas por la mayoría de los proyectos especializados y se podría decir que se encuentran más institucionalizadas en el quehacer cotidiano, como la planificación institucional o la inclusión de la perspectiva de derechos, en el ámbito institucional, y la realización del diagnóstico, la coordinación en red, o disponer de procedimientos para informar y consultar la opinión de niños, niñas y sus familias, en el ámbito de la intervención.

Otras prácticas, presentan un carácter emergente, pero interesante de potenciar, como la inclusión y operacionalización del enfoque de necesidades especiales.

También fue posible identificar prácticas que requieren ser fortalecidas, como la rendición de cuentas, o la formación y experiencia de los equipos, en el ámbito institucional, y el centrar el diagnóstico en el o los derechos vulnerados, más que en todas las áreas de la vida de un niño o niña, de manera de mejorar la conexión entre esto, el plan que se defina para su abordaje y los resultados obtenidos en cuanto a la restitución del ejercicios de dichos derechos, en el ámbito de intervención.

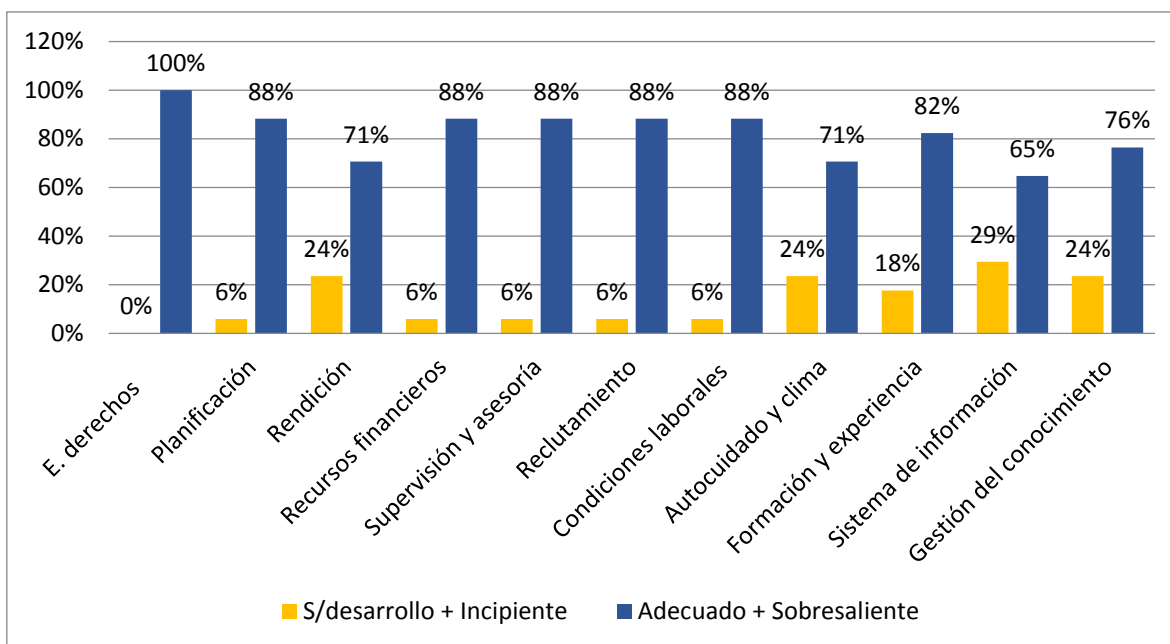
Como una manera de complementar este análisis cualitativo, a continuación, se presenta un análisis cuantitativo, basado en el autoreporte en torno al nivel de desarrollo que cada actor consultado consideró que se encontraba, en relación al estándar planteado.

2.1.4. Análisis cuantitativo sobre el nivel de desarrollo autoreportado en función de los estándares de protección especializada.

Los resultados que se presentan a continuación, corresponden a un análisis basado en el autoreporte de los organismos que participaron. Los niveles de desarrollo asociados a los estándares consistían en respuestas que iban desde sin desarrollo e incipiente, hasta adecuado y sobresaliente. Importante recordar que respondió un 11,2% del total de Organismos Colaboradores Acreditados invitados a participar, a través de sus directores ejecutivos y un 28,7% respecto del total de proyectos vigentes en protección especializada, a través de los coordinadores o directores de proyectos.

a. Ámbito Institucional

Tal como se puede observar en el gráfico, la mayoría de los estándares del ámbito institucional, son autoreportados en un nivel de adecuado o sobresaliente. Al respecto destaca el contar con una cultura institucional afín al enfoque de derechos, pues un 100% de los encuestados declaró considerarlo en su planificación institucional.



Por su parte, dentro de los estándares que poseen mayor porcentaje de respuestas asociadas a sin desarrollo o incipiente, se encuentran prácticas referidas a rendición de cuentas, autocuidado y clima laboral, sistema de información, gestión del conocimiento y formación y experiencia del equipo de trabajo.

Esto coincide con el análisis cualitativo realizado sobre la base de esta encuesta en línea y con los hallazgos obtenidos a través del estudio de caso.

Respecto de la rendición de cuentas, ésta tiende a realizarse principalmente en temas técnicos y a los entes que financian la intervención (Sename), o bien, a presentar estados de situación o memorias a través de las páginas webs institucionales. Se detectaron escasas prácticas asociadas a rendición de cuentas financieras o aquellas dirigidas a la comunidad o a los mismos sujetos de intervención.

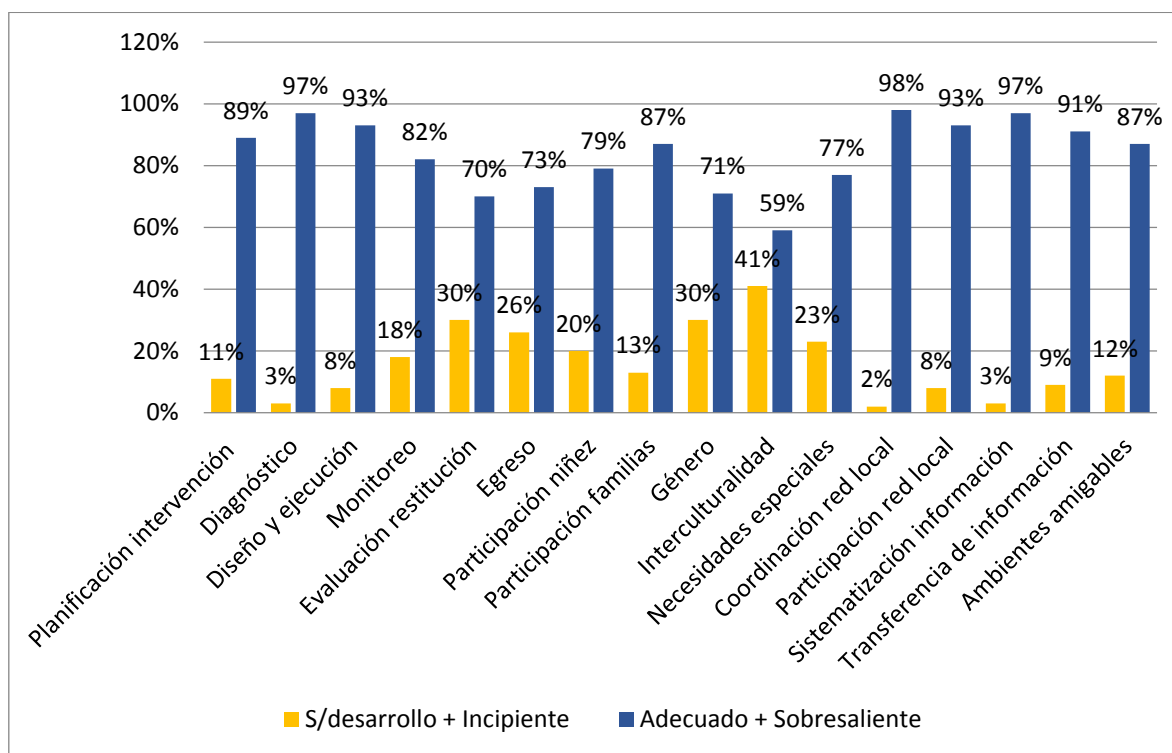
En cuanto a autocuidado y clima laboral, se vislumbra una tendencia a verlo de manera más integral, es decir, que vaya más allá de las instancias recreativas, pero es aún incipiente. Respecto del sistema de información, los organismos colaboradores tienden a ingresar los datos al sistema Senainfo, pero no necesariamente cuentan con sus propios registros, basados, por ejemplo, en el enfoque de derechos, lo cual les resta posibilidades de generar conocimiento a partir de los procesos de intervención que desarrollan.

Finalmente, respecto de la experiencia y formación profesional, se visualiza una tendencia a contratar a profesionales jóvenes, o con menos experiencia en las temáticas, debido a los recursos de los que disponen para operar.

b. Ámbito de Intervención

Tal como se puede observar en el gráfico, al menos el 70% de los proyectos autoreportan los estándares de intervención, en un nivel de adecuado o sobresaliente.

Dentro de ellos destacan las prácticas asociadas a ciclo de intervención, como diagnóstico y plan de intervención, y aquellas referidas a la gestión intersectorial, tanto en lo referido a coordinación en red para la resolución de casos, la transferencia de información o su participación en redes temáticas locales. Estos estándares cuentan con al menos un 90% de proyectos que se autoreportan en los niveles de adecuado o sobresaliente.



Lo anterior coincide, en parte, con los hallazgos obtenidos a partir del análisis cualitativo de la encuesta en línea y del estudio de casos. Esto, porque, por una parte, en ambos casos, se visualiza que el diagnóstico se encuentra ampliamente desarrollado y detallado, tanto en su contenido como en sus instrumentos. Pero por otra parte, y si bien, lo referido a plan de intervención, es autoreportado como adecuado o sobresaliente, en el análisis cualitativo de la misma encuesta, se pudo visualizar que se encuentra menos profundizado por los equipos en cuanto a la especificación de técnicas de intervención.

Respecto de los estándares que cuentan con mayor porcentaje de respuestas asociadas a sin desarrollo o incipiente, se encuentran la integración de los enfoques transversales con alrededor de un 30% de OCA, que se autoreportan en estos niveles, especialmente lo referido a interculturalidad. Esto, se corresponde con los hallazgos del análisis cualitativo (encuesta en línea y estudio de casos), donde este último enfoque, era uno de los menos desarrollados en cuanto a prácticas concretas.

Por su parte, se visualiza que un 30% se autoreporta en un nivel de sin desarrollo o incipiente, en torno a la evaluación de la restitución del ejercicio de los derechos vulnerados. Esto se condice con los demás análisis realizados, dado que se ha detectado una dificultad, tanto para identificar el o los derechos vulnerados, como para focalizar la intervención desde allí, y por ende evaluar su estado de avance, en cuanto al nivel de restitución. Esto implica no disponer de indicadores que permitan evaluar los resultados con los niños, niñas y sus familias.

Asimismo un 20% de instituciones se autoreportan en el nivel de incipiente y sin desarrollo, en lo referido a la participación de niños y niñas en los procesos de intervención. Al respecto, se puede señalar que han existido avances en torno a su consideración, en cuanto a entrega de información, o consultar su opinión, pero en menor medida se ha avanzado en relación a su injerencia en la toma de decisiones que afecten su vida.

Finalmente, es relevante destacar que existen diferencias según líneas de acción, por ende, a continuación se presenta una tabla síntesis que indica los estándares con mayor tasa de respuesta en los niveles “sin desarrollo” e “incipiente” por línea de acción, de manera de identificar con claridad qué dimensiones requieren fortalecerse para cada una:

Tabla 37: Síntesis de estándares del ámbito de la intervención por línea de acción con mayor tasa de respuesta en los niveles “sin desarrollo” e “incipiente”.

Línea de acción	Subdimensiones del ámbito de la intervención con mayor tasa de respuesta en los niveles “sin desarrollo” e “incipiente”
Oficinas de protección de derechos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporación del enfoque intercultural en el ciclo y en las estrategias de intervención 2. Superación de vulneraciones de derechos 3. Cierre de la intervención
Programas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporación del enfoque intercultural en el ciclo y en las estrategias de intervención 2. Incorporación del enfoque de género en el ciclo y en las estrategias de intervención 3. Superación de las vulneraciones de derecho
Centros residenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporación del enfoque intercultural en el ciclo y en las estrategias de intervención 2. Incorporación del enfoque de género en el ciclo y en las estrategias de intervención 3. Participación de niños, niñas y adolescentes, 4. Participación en la red local para la promoción de una cultura de derechos
Diagnósticos⁶	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del plan de intervención 2. Monitoreo del plan de intervención 3. Cierre de la intervención 4. Participación de niños, niñas y adolescentes
Centros de administración directa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación de niños, niñas y adolescentes

Fuente: elaboración propia.

⁶ Es importante mencionar que en la línea de Diagnóstico, lo referido a plan de intervención y su monitoreo, se encuentra sin desarrollo, porque no se corresponde con dicha línea de acción, que sólo se encarga de realizar diagnósticos para tribunales.

2.2. Buenas prácticas desde el estudio de caso

Tal como fuera mencionado en el apartado metodológico, junto con la encuesta en línea, se realizó un estudio de ocho casos, para profundizar la búsqueda, identificación de buenas prácticas en materia de protección especializada, considerando para ello, los estándares ya mencionados anteriormente.

A continuación, se presenta el análisis inter caso, que relaciona y sintetiza los principales hallazgos identificados en el estudio, intra caso, presentado en el cuerpo de informes intermedios de la presente consultoría, y adjuntado en un documento aparte en el marco de este informe final.

Como en todo el informe, la información es organizada por ámbito y luego por estándar. Así, se presentan en primer lugar las buenas prácticas correspondientes al ámbito institucional de los organismos colaboradores, y luego las buenas prácticas correspondientes al ámbito de la intervención, es decir, a los proyectos que dichos organismos implementan.

Dentro de cada ámbito, la información se presenta organizada identificando, en primer lugar, la dimensión y el estándar al cual pertenecen las prácticas, sus principales hallazgos y las buenas prácticas en las voces de sus propios protagonistas.

2.2.1. Ámbito Institucional

Tal como fuera señalado en el apartado metodológico, en este ámbito, se integran prácticas asociadas al desarrollo institucional, como planificación, contar con procesos de supervisión y asesoría a los equipos de intervención, la gestión de personas y la gestión del conocimiento. A continuación, se recuerdan las dimensiones con las subdimensiones (estándares) a partir de las cuales se levantó la información del ámbito institucional.

Dimensiones	Estándares
1 Planificación institucional (4 estándares)	1. Cultura institucional afín a la perspectiva de derechos 2. Planificación institucional 3. Rendición de cuentas 4. Gestión de recursos
2 Supervisión y asesoramiento institucional (1 estándar)	5. Supervisión y asesoría
3 Gestión de personas (4 estándares)	6. Prácticas de reclutamiento 7. Condiciones laborales de los equipos 8. Autocuidado y clima laboral 9. Formación, experiencia e interdisciplinariedad
4 Gestión del conocimiento (1 estándar)	10. Gestión del conocimiento

Dimensión Planificación Institucional

Estándar 1: Cultura Afín a la Perspectiva de Derecho: refiere a la consideración de la perspectiva de derechos en distintos ámbitos del quehacer institucional.

Principales hallazgos

Fue posible identificar discursos y prácticas que de manera explícita o implícita consideran y **operacionalizan el enfoque de derechos humanos**, tanto en procesos de planificación institucional (por ejemplo, en la gestión de personas), como en los procesos de intervención con niños, niñas, adolescentes y sus familias (por ejemplo, formas de comprender al sujeto y modelos técnicos).

Respecto del enfoque de derechos en la gestión de personas, es destacable que exista consistencia entre los principios institucionales y de **adhesión a las convenciones de derechos humanos**, con las prácticas laborales, que implica contar con condiciones de seguridad social, espacios de participación y de formación, entre otros. Esto, también tiene un correlato en las prácticas de intervención con los niños, niñas y sus familias, que se sustentan básicamente en las relaciones y tipo de vinculaciones que se construyan entre los equipos y los sujetos. Finalmente si nos reconocen, reconocemos, de eso se trata el enfoque de derechos humanos.

Buenas prácticas

Buenas prácticas en Enfoque de derechos en procesos institucionales de gestión de personas: Estas prácticas se traducen en la generación de condiciones que garanticen bienestar laboral de los equipos de trabajo, en la consistencia y afinidad existente entre las visiones de mundo de los equipos y el enfoque de derecho y en la generación de instancias de formación, especialmente vinculado a los derechos de la niñez.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

*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)*

Cada zonal, por lo menos dos veces al año, se reúne con los diferentes 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. Después se comenta qué relación tiene La Corporación Opción con la Convención, cómo surge la Corporación, la historia institucional, organigrama institucional, etc. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, Corporación Opción).

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, ACHNU).

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, Corporación Opción).

Buenas prácticas Enfoque de derechos en procesos de intervención: Estas prácticas se traducen en el diseño de planes de trabajo que contemplen el enfoque de derechos, en formas comprender al sujeto de intervención y en la definición de modelos técnicos acordes con las perspectiva.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, Corporación Opción).

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)

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, ACHNU)

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, ACHNU).

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)

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 creemos que es una opción válida para que los niños puedan superar la vulneración de derechos (Claudio Maldonado, Encargado Infancia Adra Chile).

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 (V. Donoso, Coordinadora Técnica de Programas Adra Chile).

Estándar 2: Planificación Institucional

Definición: consiste en contar con una planificación que considera objetivos, metas y principales actividades a desarrollar, tanto en el corto como en el mediano plazo, que orienta el quehacer institucional.

Principales hallazgos:

Se identificaron prácticas asociadas a la generación o utilización de **instrumentos de planificación de largo, mediano y corto plazo**, para organizar el quehacer institucional y a los niveles de participación de los equipos en dicha planificación.

Respecto de los instrumentos de planificación, los de largo y mediano plazo, consisten en planes estratégicos que contemplan aspectos técnico-políticos-institucionales, los cuales van acompañados o son operacionalizados por planes operativos anuales (corto plazo).

Respecto de la participación de los equipos en la planificación institucional, se identificaron diversos tipos, desde aquellos que facilitan la participación de los representantes, encargados de llevar las voces de sus equipos a instancias más centralizadas, y aquellos que contemplan espacios de participación de los equipos completos para las definiciones institucionales.

Buenas Prácticas

Buenas prácticas asociadas a planificaciones de largo y mediano plazo: generalmente consiste en planes cuya duración es de entre 3 y 5 años y contemplan desafíos institucionales referidos a la instalación de ciertos temas vinculados a la niñez, o a prácticas de gestión, tanto dentro como fuera de la institución y a la incidencia en el debate político, académico y social.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

La institución se organiza en base a planificaciones estratégicas de 3 a 5 años plazo y a planes de trabajo anual. 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. (M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, ACHNU).

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, (...) surgió como resultado la Estrategia Social 2015 – 2020, que es corporativa. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infanto Adolescente Hogar de Cristo)

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, Corporación Opción).

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 q ver con los logros del período y están las planificaciones de cada proyecto que están dadas por las matrices lógicas y orientaciones del Sename al programa; desde ahí se va ajustando todo el trabajo (V. Donoso, Coordinadora Técnica de Programas Adra Chile).

Buenas prácticas asociadas a planificaciones de corto plazo: se operacionalizan generalmente en planes anuales, que se vinculan con la implementación y mejoramiento continuo de los proyectos de protección especializada.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

En los planes anuales, 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. 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, ACHNU)

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).

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 (...).(A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, Corporación Opción).

Buenas prácticas asociadas a la participación de los equipos en la planificación: se refiere a prácticas que destacan por incentivar diversos tipos de participación en la institución.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, Corporación Opción).

En los 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 (...) 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. (Parafraseo entrevistas a M. Dallaporta, Coordinadora del Área de Gestión Territorial, ACHNU, y P. Solís, Subdirectora ACHNU)

Estándar 3: Rendición de Cuentas

Definición: consiste en presentar y transparentar la gestión técnica y financiera de la institución, a diversos actores.

Principales hallazgos

En esta subdimensión fue posible detectar prácticas vinculadas a la **rendición de cuentas centradas en lo técnico, en lo financiero o en ambas**, y aquellas vinculadas a los actores destinatarios de dichas rendiciones (organismos públicos/financistas/usuarios/público en general) así como los soportes utilizados para realizarlas (pág web, publicaciones, reuniones de red).

La tendencia general, es a presentar rendición de cuentas de los aspectos técnicos a través de las páginas webs, en menor medida, se detectaron prácticas que presentan y comparten sus estados financieros, o en los ítems en los que fueron distribuidos los recursos institucionales.

Buenas prácticas

Buenas Prácticas de Rendición de cuentas: se refiere a la presentación de estos estados, a través de publicaciones, algunas de las cuales se encuentran disponibles en las páginas webs institucionales.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 ACHNU)

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 Infanto Adolescente Hogar de Cristo)

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 ACHNU)

Estándar 4: Recursos Financieros:

Definición: Se refiere a la planificación y gestión de recursos financieros de la institución.

Principales hallazgos

Fue posible identificar prácticas asociadas a la gestión de **recursos complementarios a la subvención**, a la participación en la gestión de recursos, y a soportes para gestión financiera.

Respecto de la gestión de recursos complementarios, se detectaron mecanismos de generación propia de recursos a través de la realización de actividades formativas (capacitaciones), o de captación de voluntarios/as o donaciones. Asimismo, se detectaron mecanismos de postulación a concursos públicos (licitaciones). Sin embargo, estas prácticas no necesariamente son sustentables en el tiempo.

En cuanto a **participación de los equipos en la gestión de recursos**, se detectaron prácticas que van desde un manejo descentralizado de los recursos disponibles por parte de los directores de proyectos, hasta informar a los equipos el presupuesto disponible y en conjunto visualizar en qué áreas se pueden mejorar ciertas condiciones.

Respecto del **soporte para la gestión financiera**, se identificó que puede consistir en un asesor en temas financieros, o bien, en soportes informáticos que faciliten la tarea de seguimiento en estas materias.

Finalmente es relevante destacar, que se detectó de manera recurrente, alusiones al déficit financiero con el que operan las instituciones, vinculado al sistema de subvenciones. Se visualizan argumentos ligados al enfoque de derechos, a partir del cual el Estado es el principal garante, y por ende, no debe subvencionar, sino garantizar la protección, y argumentos prácticos relacionados con la imposibilidad de ejecutar ciertos programas con los recursos actualmente disponibles. Esto último refiere a proyectos que a pesar de ser considerados dentro de la protección especializada, reciben menos subvención por niño/a de acuerdo a la Ley 20.032 de Subvenciones de Sename, como el caso de los Programas de Prevención Focalizada (PPF), por ende, para recibir la misma cantidad de recursos, deben, por ejemplo, ampliar sus coberturas.

Buenas Prácticas

Buenas prácticas en Gestión de Recursos Complementarios a la Subvención: refiere a prácticas que gestionan recursos extra a la subvención, a través de diversas vías de financiamiento, tanto propia como externa.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 (...) 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 ACHNU).

Me han donado, hasta ahora ha sido una empresa, para ofrecerme juguetes caros y lo hemos usado, porque harto 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)

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)

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 ACHNU)

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. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, Corporación Opción).

Buenas prácticas en Participación de los equipos en la gestión de recursos: se refiere a la participación de los equipos técnicos en la gestión y manejo de los recursos de los que dispone el proyecto.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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. 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, Adra Chile).

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)

Buenas prácticas de soporte para gestión financiera: son prácticas que consideran un apoyo para la organización y disposición de las finanzas.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, Corporación Opción).

Hay un presupuesto anual (...), en donde queda a disposición de cada jefatura de proyecto, de cada línea temática, los recursos que puede ocupar en el año que viene, en distintos ítems, que los puede verificar (...) 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. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo).

Dimensión II: Supervisión y asesoría

Estándar 5: supervisión y asesoría

Definición: refiere al soporte del que disponen las instituciones para apoyar técnicamente a los proyectos que están ejecutando. Este soporte consiste en espacios de asesoría e intercambio que se encuentran institucionalizados y que se realizan de manera sistemática.

Principales hallazgos

Dentro de las prácticas concretas se encuentran aquellas referidas a **asesorías estratégicas/institucionales**, ligadas a temas político-técnico-administrativos, asesorías en procesos de intervención, relacionadas con el mejoramiento continuo de dichos procesos, y la generación de espacios de intercambio de aprendizajes entre proyectos que pueden corresponder a distintas líneas, pero que pertenecen a una misma institución.

Las primeras (estratégica-institucionales) están destinadas, generalmente a los directores de proyectos u otros cargos de jefatura, y permite alinear a la plana directiva con los principios institucionales y con las metas que se pretenden lograr.

Las segundas, referidas a las asesorías en torno a los procesos de intervención, éstas pueden incluir análisis transversales sobre el sujeto y las metodologías utilizadas, análisis de caso, asistencia en temas específicos que hayan surgido como relevantes para el proyecto y detección y acompañamiento en la resolución de nudos críticos.

Aquellas referidas a los espacios de intercambio entre proyectos, permiten potenciar el diálogo interdisciplinario y mejorar las relaciones colaborativas entre equipos que ejecutan diversas líneas.

Buenas Prácticas

Buenas prácticas de Asesoría estratégica/institucional: refiere a prácticas de apoyo y asesoría institucional a jefes de área, directores de proyectos, u otros integrantes de los equipos, donde generalmente se abordan temas político-técnico-administrativos y/o temas institucionales como principios o modelos que guían el accionar de la organización.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, ACHNU)

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, ACHNU)

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, ACHNU)

Ellos (coordinadores técnicos) 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, Adra Chile).

(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. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infanto Adolescente Hogar de Cristo)

Como el Hogar de Cristo era tan grande, que territorialmente cada programa (proyecto) intervenía de la manera en que el jefe de programa 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. (C. Salas, Asesora de la Línea de Acción Infanto Adolescente Hogar de Cristo)

Buenas prácticas de asesoría para la intervención: refiere a prácticas de asistencia, apoyo y acompañamiento a los equipos técnicos para mejorar los procesos de intervención.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, ACHNU)

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, ACHNU)

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, les enseña cómo aplicarlo (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, Corporación Opción).

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. Esto ya no es netamente apego, porque hablamos de adolescentes por ejemplo. (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, Corporación Opción).

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, ADRA Chile).

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 protagonicamente. A veces son temas más logísticos o domésticas, como algún problema con el ingreso al SENAINFO. (F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo)

Buenas prácticas de Intercambio de aprendizajes entre proyectos: refiere a espacios de encuentro entre proyectos de diversas líneas, para compartir miradas en torno a un caso en particular.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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)

Dimensión III: Gestión de Personas

Estándar 6: prácticas de reclutamiento

Definición: se refiere a la definición de perfiles de cargo y a los mecanismos de selección utilizados.

Principales hallazgos

Se identificaron prácticas asociadas a la definición **de perfiles de cargo**, que consideran competencias técnicas, interpersonales y de afinidad con el enfoque de derechos y/o con los principios institucionales. Estos perfiles se encuentran generalmente estandarizados y pueden incluso contemplar resultados de desempeño asociados.

Asimismo, se detectó una práctica asociada a perfiles de equipos, que avanza **desde una definición de cargos, de manera individual, hacia una definición de perfiles de equipo**, mirados en conjunto y en convivencia. Esto es relevante, puesto que un tema es seleccionar personas que individualmente cumplan con el perfil técnico, o de habilidades interpersonales, pero que en conjunto no funcionen de la mejor manera.

También se identificó una práctica asociada a la **definición de perfiles de voluntarios/as**. Esto es interesante, especialmente considerando que existe gran cantidad de personas voluntarias que colaboran en la implementación de acciones o tareas asociadas a al trabajo con niños, niñas y adolescentes.

Finalmente se identificaron procesos de selección de personas, donde se enfatiza principalmente en que se cuente con la información clara respecto de las fases y formas de selección, por parte de los equipos de trabajo, tanto internos, como externos a la institución.

Buenas prácticas

Buenas Prácticas asociadas a la definición de perfiles de cargo: refiere a prácticas de estandarización de perfiles de cargo, y a la consideración de diversas habilidades en la definición de dichos perfiles, desde lo técnico, hasta lo interpersonal.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 Infanto Adolescente Hogar de Cristo)

Cada uno de los cargos, dependiendo de la línea, tiene un perfil esperado para el 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, Corporación Opción).

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 Adra Chile).

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 (...) gente que se sensibilice con el otro, que se conmueva, sino 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)

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 ACHNU)

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, ACHNU)

Buenas Prácticas asociadas a la definición de perfiles de equipos: implica mirar en conjunto, de qué manera funcionaría un equipo conformado por personas de tales o cuales características.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, Crea Equidad)

Buenas prácticas asociadas a perfiles de voluntarios/as: se detectó una práctica relacionada con la el diseño de perfiles también para las personas que aportan como voluntarios/as en una institución. De esta manera se asegura que aquellos que entran en contacto con niños y niñas no presenten incompatibilidades al respecto.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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; 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)

Buenas Prácticas asociadas a procesos de selección: refiere a prácticas sobre los procesos de evaluación de personas y de procedimientos claros para su selección, que sean conocidos por los equipos de trabajo y por los postulantes.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, Corporación Opción).

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 ACHNU)

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 en línea 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. (Parafraseo entrevista a F. Parra, Jefe de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo y C. Salas, Asesora de la Línea de Acción Infante Adolescente Hogar de Cristo)

Estándar 7: condiciones laborales de los equipos

Definición: Refiere a las condiciones laborales provistas por la institución a los equipos de trabajo, como sistemas de seguridad social, espacios de participación, libertad de asociación. Equidad/paridad de género, entre otras.

Principales hallazgos

Se identificaron prácticas asociadas a la **generación de sistemas de seguridad social**, entendidas como parte y en consistencia con el enfoque de derecho. Esto refiere a lo legalmente establecido, como contar con contrato indefinido, con sistemas de salud y previsión, con vacaciones legales y seguros contra accidentes.

También se identificaron **prácticas para evitar la rotación de los equipos**, que es un nudo crítico en toda la red de protección, tales como, generar un clima laboral amable, disponer de beneficios extra, como contar con una semana adicional de vacaciones, contar con políticas de auto y mutuo cuidado participativas y generar condiciones de proyección profesional, como por ejemplo, partir siendo parte de un equipo de intervención, luego pasar a director de proyecto y luego a coordinador asesor.

Por su parte, las **prácticas de promoción de la organización sindical**, fueron detectadas en el marco de una cultura institucional particular, y se relevan los beneficios colectivos obtenidos gracias a dicha sindicalización (diversos bonos, pagos de movilización y alimentación).

Por otra parte, **no fue posible identificar prácticas que promovieran conscientemente la paridad de género, pero sí una reflexión en torno al enfoque** de género y la conformación de equipos de intervención, ligada más bien a los estereotipos y prejuicios de género que pueden estar presentes tanto en hombres como en mujeres, situación que no es resuelta de manera directa por la paridad. Esto porque puede existir paridad en la conformación de los equipos, pero si sus integrantes reproducen estereotipos en sus formas de vinculación, tanto con sus colegas, como con los usuarios/as, no se estaría apuntando a la equidad género.

Finalmente se identificaron prácticas **referidas a la Participación de los equipos de trabajo en distintos niveles**, tanto en las definiciones institucionales, como en la generación de espacios de escucha desde la institución hacia los equipos y la democratización de la información disponible.

Buenas Prácticas

Buenas Prácticas asociadas a Enfoque de derechos y sistemas de seguridad social: refiere a la asociación entre enfoque de derecho y condiciones laborales de los equipos de trabajo, que tienen que ver con sistemas de seguridad social (salud, previsión), contratos y vacaciones.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 ACHNU)

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 ACHNU)

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. (..) 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).

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 Adra Chile).

Buenas Prácticas asociadas a evitar la rotación: se refiere a prácticas que mejoran las condiciones laborales mínimas, como el proveer un buen clima en el trabajo o contar con beneficios extra, o adicionales a los establecidos por ley, a la definición de políticas auto y mutuo cuidado participativas y a la posibilidades de proyección profesional al interior de la institución.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, ACHNU)

La “semana terapéutica” (...) 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 ACHNU)

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, Adra Chile).

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 (...) 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 ADRA).

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 ADRA)

Buenas prácticas asociadas a la promoción de la organización sindical: se refiere a la organización sindical, como una parte de la cultura organizacional y a los beneficios laborales obtenidos a propósito de dicha organización.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas

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 Infante Adolescente Hogar de Cristo)

(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 Infante Adolescente Hogar de Cristo)

Prácticas referidas a la consideración del enfoque de género en la conformación de los equipos: fue posible identificar más bien una reflexión en torno al enfoque de género, a propósito de la complicación de intencionar una paridad en un rubro profesional en el que está más presente la mujer.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 distinto a tener hombres y mujeres en el equipo. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad)

Prácticas referidas a la Participación de los equipos: refiere a prácticas que promueven la participación de los equipos en las definiciones institucionales, o bien, que fomenta la generación de espacios de escucha para resolver nudos críticos o la democratización de la información, tanto entre directivos y equipos, como al interior de los equipos mismos.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

Yo siempre me dejo influir por los equipos, me gusta que el equipo piense, tanto el proyecto, como los temas... (comparto con los equipos) ...esto lo estoy haciendo por esto, se los explico (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad).

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).

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 incluir la participación, hoy es muy horizontal entonces la gente accede muy fácil a mí. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad).

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 PPF Crea Equidad).

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 PPF Crea Equidad).

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, PPF Crea Equidad)

Estándar 8: auto cuidado y clima laboral

Definición: se refiere a prácticas tendientes a evitar el desgaste psicológico y emocional de los equipos ante el contacto permanente con situaciones complejas.

Principales hallazgo

Se detectaron prácticas que dan cuenta de una noción integral de **auto y mutuo cuidado**, donde coexisten **acciones de carácter recreacional** con **prácticas de reflexión en torno a lo que ocurre con los procesos de intervención**. Un aspecto destacable al respecto, es el tipo de autocuidado dependiendo del ciclo en el que se encuentre el equipo de intervención, lo que permite planificar acciones de carácter más lúdico para equipos más nuevos donde aún no existe suficiente confianza, hasta acciones reflexivas sobre vivencias o historias familiares en equipos más consolidados.

Por otra parte, se detectaron **formas de auto y mutuo cuidado referida a prácticas específicas** como la formación/actualización de conocimientos, que permiten contar con mayores y mejores herramientas de intervención, la generación de espacios de comunicación permanente, para dar cuenta de las dificultades o nudos que se produzcan en la relación y abordaje con los sujetos de intervención y la corresponsabilidad de los casos. Esta última práctica favorece que las personas no sientan que tienen que resolver de manera individual una situación, sino que todo el equipo y la propia institución son responsables para que ese proceso se realice de la mejor manera posible.

Buenas Prácticas

Buenas Prácticas asociadas a una noción integral de autocuidado: se refiere a prácticas que rescatan un amplio abanico de posibilidades de autocuidado, que van desde lo recreativo a lo reflexivo del quehacer de intervención.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, ACHNU).

La reflexión sobre lo que estamos haciendo es una forma muy importante de auto cuidado 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 ACHNU)

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, Corporación Opción).

Se propuso hace poco. El día viernes, nos ha pasado a más de uno, que son las 17.30 horas 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 PIE, Corporación Opción).

Buenas Prácticas de Autocuidado relacionadas con Formación/actualización del conocimiento por parte de los equipos: refiere a prácticas que tienen por objetivo profundizar, actualizar y/o compartir conocimiento teórico-práctico en torno a los procesos de intervención, a los sujetos de atención, que permite reducir la incertidumbre y contar con mayores y mejores herramientas para enfrentar el trabajo.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, ACHNU)

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 'oh 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 PIE, Corporación Opción).

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. (Equipo Técnico, PIE, Corporación Opción).

Buenas Prácticas de Autocuidado asociadas a la generación de instancias de comunicación permanente: se refiere a espacios o conversaciones generadas por los propios equipos de los proyectos, para abordar nudos críticos en torno a la relación con los niños y niñas o a la complejidad de los casos.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

Buenas Prácticas de Autocuidado relacionadas con corresponsabilidad de los casos: refiere a prácticas que permiten percibir que la responsabilidad de los casos no recaen en un solo profesional, sino que es responsabilidad de todo el equipo y de toda una institución.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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)

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, PIE Corporación Opción).

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 PPF Crea Equidad).

Estándar 9 formación, experiencia e interdisciplinariedad de los equipos

Definición: se refiere a la consideración de un equipo técnico interdisciplinario, con las competencias técnicas adecuadas, que disponga de oportunidades de formación continua y permanente y cuyo desempeño sea evaluado regularmente.

Principales hallazgos

Se identificaron prácticas de conformación de **equipos mixtos en cuanto a experiencia temática y laboral**, esto permite que los profesionales más jóvenes entreguen su energía y nuevas perspectivas al trabajo y que los con más experiencia, puedan compartir sus aprendizajes y formas de hacer con los más jóvenes.

Por otra parte destacan prácticas asociadas a la conformación de **equipos interdisciplinarios**, que van más allá de trabajadores sociales y psicólogos, como por ejemplo, profesores o filósofos, que pueden aportar con nuevas preguntas y miradas a los procesos de intervención.

Asimismo se relevan prácticas que destacan el tema de **principios éticos de los equipos**, los cuales debiesen ser proclives al enfoque de derechos, como el establecimiento de relaciones democráticas y participativas, entre colegas, con los usuarios/as, entre otros.

También destacan las posibilidades que ofrece la institución para la **formación continua**, que van desde apoyar con temas de horarios o recursos la realización de diplomados, cursos de profundización, entre otros, como también generar procesos de capacitación en temas de interés desde la propia institución.

Finalmente se identifican **prácticas de gestión de estudiantes en práctica** para complementar los procesos de intervención.

Buenas Prácticas

Buenas prácticas asociadas a la conformación de Equipos mixtos en cuanto a experiencia profesional: refiere a combinar en un solo equipo a profesionales más jóvenes y a profesionales de más experiencia.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 ADRA).

Buenas Prácticas asociadas a la conformación de equipos Interdisciplinarios: se refiere a la conformación de equipos que tengan distintas profesiones y que puedan complementarse en el trabajo. Esto apunta al enriquecimiento de la intervención a partir de las miradas y prismas de las diversas profesiones.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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)

Prácticas asociadas a los principios éticos de los equipos: se refiere a considerar, más allá de la experiencia, la sensibilidad o tendencia a actuar desde ciertos principios éticos vinculados a los derechos humanos, como por ejemplo, el establecimiento de relaciones democráticas y horizontales.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 PPF Crea Equidad)

Buenas Prácticas asociadas a Oportunidades de formación continua: se refiere a prácticas institucionales que faciliten la formación de los equipos, o bien se generen espacios de capacitación en temas que se estimen relevantes para los equipos técnicos.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas

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)

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, Corporación Opción).

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 ADRA).

ADRA apuesta por las capacitaciones, en NCFAS, ahora viene una para directoras y contables, luego una a psicólogos, siempre estamos pensando en eso (...) se receptionan 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 ADRA).

Buenas Prácticas asociadas a estudiantes en prácticas: refiere a prácticas que permiten contar con estudiantes en práctica que apoyen la labor de intervención, a través de la realización de actividades o investigaciones.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas

Lo que nosotros utilizamos mucho 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 Fundación San Pedro Armengol)

Dimensión IV: Gestión de Información y del Conocimiento

Estándar 10: sistema de información institucional

Definición: Implica contar con un sistema de información y registro de los sujetos y de la intervención, que sea conocido y utilizado por los equipos de trabajo, que resguarda la confidencialidad de los datos.

Principales hallazgos

Se detectaron prácticas asociadas a sistemas de registro que permite disponer de información actualizada sobre los procesos de intervención y de los sujetos.

Una de las prácticas refiere a que dicha información se registra desde el enfoque de derechos y que es posible identificar el derecho vulnerado, las causales trabajadas, la trayectoria de intervención del niño/a y los motivos de egreso, en un todo coherente. Asimismo se explicitan diversos usos de los datos, para la realización de estudios, la elaboración de reportes, entre otros. Esto implica que aportan a la gestión del conocimiento.

Buenas prácticas

Buenas Prácticas asociadas a sistemas de información

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

Nosotros tenemos un sistema propio, un Sistema de Gestión de Datos Institucional (SGDI) (...) Es un sistema de registro que llevan los propios programas, en base a variables definidas por nosotros. Es distinto al Senainfo, posee una mirada de Enfoque de Derecho, donde podemos ver el derecho vulnerado, los motivos y las causales que se están trabajando. (...) se puede seguir la trayectoria de la intervención desde la causal de ingreso, los niveles de logro asociados a esta causal, y que los motivos de egreso sean consistentes a estos datos. (...) Nos permite decir cuántos niños atiende OPCIÓN y cuántos niños hay por línea (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, Corporación Opción).

Este sistema existe desde el 2011, y surgió ya que este sistema nos da respuesta a los temas que queremos ver como variable a los temas más institucionales, y nos permite construir nuestra memoria institucional. Esto nos sirve también para los procesos de licitación, saber los perfiles de los niños, lo tenemos súper definido (A. Astorga, Asesor Técnico y Coordinador de Proyectos, Corporación Opción).

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)

Estándar 11: gestión del conocimiento

Definición: Implica la recopilación de información y generación del conocimiento en torno a los derechos de la niñez, los procesos de intervención y/o los procesos institucionales.

Principales hallazgos

Se detectaron prácticas vinculadas con la gestión conocimiento en conjunto con otros actores, por ejemplo, para levantar modelos de intervención, o bien asociada a investigaciones que pudiesen desarrollar estudiantes en práctica para mejorar aspectos institucionales, como el clima o el autocuidado.

Buenas prácticas

Buenas Prácticas de gestión del conocimiento

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

Estuvimos trabajando en varias mesas técnicas con el 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 levantaran insumos y así estandarizar un montón de cosas (Verónica Donoso, Coordinadora Técnica de Programas ADRA).

*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 (...) 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)*

Estándar emergente: estructura organizacional funcional

Definición: refiere a la estructura organizacional que rige a las instituciones y la adaptación de dicha estructura en función de los contextos de intervención, de la complejización de las temáticas, de las necesidades de los equipos entre otros.

Principales hallazgos

Se detectaron diversas configuraciones de estructura organizacional, algunas se centran en temáticas asociadas a un modelo de intervención específico, otras, combinan lo temático con el territorial, es decir, importa también de qué manera se comporta la oferta en un territorio determinado y cuáles son las sinergias que se producen entre proyectos diferentes pertenecientes a la misma institución.

Los objetivos detrás de estas configuraciones son múltiples, y refieren a la posibilidad de mejorar los procesos de intervención, las posibilidades de incidir a diversas escalas (nacional, regional y local), entre otros. Lo interesante es que son configuraciones capaces de adaptarse a los diversos contextos y expresar los énfasis institucionales.

Buenas prácticas

Buenas Prácticas ligadas a las estructuras organizacionales con énfasis territorial: refiere a prácticas que dan forma a estructuras organizacionales basadas en los territorios donde ejecutan proyectos. Esto implica, por ejemplo, disponer de asesores territoriales, que ayuden a observar y analizar un territorio, donde se encuentran ejecutando más de un proyecto, y visualizar temas recurrentes, generar sinergias entre proyectos, entre otros.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas

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 (..) 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, Corporación Opción).

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, Corporación Opción).

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, Corporación Opción).

Buenas Prácticas ligadas a las estructuras organizacionales con énfasis temático: refiere a prácticas que dan forma a estructuras organizacionales basadas en modelos técnicos y/o temáticas específicas. Por ejemplo, la especialización de una institución en torno al diseño e implementación de proyectos de familia de acogida, o de proyectos de maltrato grave, entre otros. Esta especialización trae aparejada, nuevas estructuras organizacionales, por ejemplo, contar con director ejecutivo, pero además con coordinadores temáticos al interior de la institución, que asesoran a los proyectos que trabajan estas temáticas específicas.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas

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 (X. Inostroza, Directora de proyecto, Adra Chile).

Nota: el modelo de la colocación familiar, en palabras de la propia entrevistada, se centraba en el apoyo económico brindado a la familia de acogida. A partir del modelo de familias de acogida, el centro cambia a la restitución de derechos del niño/a, y para el trabajar con la familia de origen, la familia de acogida y con el niño/a resulta fundamental. Esto implicó un cambio de estructura organizacional, ya que actualmente cuenta con coordinadores técnicos institucionales, encargados de asesorar a los equipos de intervención directa.

2.2.2. Ámbito de Intervención

Tal como fue mencionado en el apartado metodológico, este ámbito agrupa prácticas asociadas a los procesos de intervención que realizan los equipos de los proyectos de protección especializada, con los niños, niñas, adolescentes y sus familias. Entre ellas, se encuentran aquellas referidas al ciclo de intervención (desde acogida y diagnóstico, hasta el egreso), a la participación de la niñez y sus familias en los procesos, a la consideración de enfoques transversales como género, interculturalidad y necesidades especiales, a la gestión intersectorial (redes), a la gestión de información (registro de niños/as y sus familias y de los procesos que se realizan con ellos) y el disponer de espacios amigables para la intervención.

Dimensiones	Estándares
5 Ciclo de la intervención (6 estándares)	11. Planificación de los procesos de intervención 12. Acogida y diagnóstico 13. Diseño y ejecución del plan de intervención 14. Monitoreo del plan de intervención 15. Evaluación de restitución del ejercicio de derecho vulnerado 16. Egreso de la intervención
6 Participación (2 estándares)	17. Participación de niños, niñas y adolescentes 18. Participación de las familias
7 Enfoques transversales (3 estándares)	19. Enfoque de género 20. Enfoque intercultural 21. Enfoque de necesidades especiales
Dimensiones	Estándares
8 Gestión intersectorial (2 estándares)	22. Coordinación con la red local para la intervención 23. Participación red local para promoción cultura de derechos
9 Gestión de la información (1 estándar)	24. Gestión de la información
10 Espacios amigables (1 estándar)	25. Ambientes amigables para la niñez y adolescencia

Dimensión 5: Ciclo de Intervención

Estándar 11: Planificación de los Procesos de Intervención

Definición: refiere a la planificación de los procesos de intervención que se llevan a cabo en un proyecto, desde una mirada amplia y general, es decir, el desarrollo de metodologías que aporten a la restitución del derecho vulnerado, a la definición de hipótesis de cambio, a la planificación de objetivos y metas generales del proyecto.

Principales hallazgos

Fue posible identificar que se encuentra estrechamente vinculada al ámbito institucional, dado que su nivel de desarrollo o visibilización de parte de los equipos, depende en gran medida de los niveles de autonomía o complementariedad entre los equipos técnicos de intervención v/s los equipos técnicos institucionales, los niveles de participación, la generación de instrumentos estandarizados para tales efectos, entre otros aspectos.

En esta dimensión se detectaron prácticas asociadas a los niveles de **autonomía/descentralización** en el diseño del proyecto (que se presenta a las licitaciones), por parte de los equipos ejecutores, con apoyo de asesores institucionales. Esto permite integrar los conocimientos prácticos de intervención, con la visión y conocimiento acumulado de la institución en torno al diseño e implementación de la modalidad.

Asimismo, se identificaron prácticas asociadas a la **elaboración de instrumentos de planificación para la intervención**, con el objetivo de estandarizar flujos y procesos de intervención. Consiste en la elaboración de documentación, a partir de dos mecanismos, uno asociado a la identificación de aspectos que son necesarios de normar o regular, por parte de los equipos ejecutores, y a partir de ello, ir diseñando dichos instrumentos, y otro, referido a la generación de protocolos desde el nivel institucional y su adaptación por parte de los equipos ejecutores.

En el caso de ambas prácticas, los instrumentos, documentos, o protocolos, permiten reducir incertidumbre, compartir criterios comunes frente a situaciones similares, y en definitiva apoyar a los equipos de intervención.

Buenas Prácticas

Buenas Prácticas asociadas a la autonomía/descentralización: la práctica destacada refiere a la elaboración del proyecto, que se presenta a las licitaciones correspondientes, por parte del equipo técnico que ha sido encargado de ejecutarlo, con asesoría y apoyo del nivel central institucional.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 (C. Maldonado, Encargado de Infancia de ADRA,).

Buenas Prácticas asociadas a Instrumentos de Planificación para la intervención: destaca la construcción de instrumentos que permiten estandarizar, a nivel institucional, ciertas acciones generales de una modalidad, que puedan replicarse a partir de la generación de protocolos o documentos utilizables por los equipos encargados de ejecutarla.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 (V. Donoso, Coordinadora Técnica de Programas de ADRA).

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).

2.2.3.

Estándar 11: Diagnóstico

Definición: la etapa de diagnóstico consiste principalmente en el levantamiento de información que permita definir un plan de trabajo para superar la situación que motivó el ingreso de los niños, niñas o adolescentes al proyecto.

Principales hallazgos

Dentro de esta etapa se identificaron prácticas asociadas a instrumentos diagnósticos, a prevención del sobrediagnóstico, a participación de usuarios/as y a la consideración del desarrollo evolutivo en el levantamiento de información.

En relación a los **Instrumentos diagnósticos**, es posible señalar que la mayoría de los equipos entrevistados, utilizan, al menos **dos instrumentos** de levantamiento de información, el **genograma**, para identificar las relaciones y dinámicas familiares, así como detectar transgeneracionalidad o repetición de patrones que pudiesen incidir en la vulneración de derechos o a comprender la situación, y el **ecomapa**, para detectar las redes con las que cuenta el niño, niña, adolescente y su familia, desde las más cercanas e informales, como los grupos de pares, amistades, vecinos/as u organizaciones comunitarias, hasta las más formales e institucionales como la escuela, el consultorio, el municipio, entre otros. Esto contribuye a la identificación de recursos para planificar intervención.

Es destacable, que los equipos estén utilizando estos instrumentos, para promover la participación activa de los sujetos de intervención en el proceso diagnóstico, que implica, por ejemplo, co-construir un genograma y/o un ecomapa en conjunto con los niños y niñas y con la familia. Esto apunta al diagnóstico como una forma de intervención, a partir del cual los sujetos integran lo que van descubriendo, por ejemplo, darse cuenta que tienen más recursos (ecomapa), de los que pensaban que tenían.

Respecto de la **prevención del sobrediagnóstico**: se detectaron prácticas tendientes a rescatar información desde otros actores con los que se ha vinculado el niño previamente (escuela, consultorio, otro proyecto de la red Sename, tribunales, etc.), con el objetivo de evitar el sobrediagnóstico, especialmente en los casos que han sido derivados o que pudiesen tener ingresos anteriores a la red.

Esto es especialmente relevante, para ser consistente con la CDN y no re victimizar a los niños y niñas, haciéndolos pasar por procesos similares que les pueden hacer revivir las situaciones de vulneración. Además, considerar la información existente, permite al equipo, profundizar en los aspectos que no han sido abordados previamente y que pueden resultar relevantes para la intervención.

En cuanto a la **Participación, de niños, niñas, adolescentes y familias**, fue una práctica identificada en la mayoría de los casos analizados, con diferentes matices, desde el consultar su opinión hasta la co-construcción del diagnóstico.

Finalmente, se detectaron **prácticas asociadas a la consideración del Desarrollo Evolutivo**, en la construcción del diagnóstico, principalmente vinculado a los niños y niñas y a los adolescentes, como espacios que requieren ser diferenciados y utilizar diversas técnicas, desde las lúdicas para los primeros, hasta las conversacionales en el caso de los segundos.

Buenas Prácticas

Prácticas diagnósticas asociadas a Instrumentos diagnósticos: refiere a los diversos instrumentos utilizados por los equipos de intervención para elaborar el diagnóstico, así como la metodología participativa para su construcción.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, PPF, Fundación Crea Equidad).

Utilizamos instrumentos como el genograma, el 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, Corporación Opción).

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

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, PPF, Fundación Crea Equidad).

Prácticas diagnósticas asociadas a la prevención del sobrediagnóstico: refiere a prácticas que facilitan y promueven el rescate de información previa como un insumo relevante para el diseño del diagnóstico actualizado.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

Para evitar el sobrediagnóstico, nos contactamos con esas redes (...) Llega 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 PIE, Corporación Opción).

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

Prácticas diagnósticas asociadas a participación de los usuarios/as: implica la consideración y la generación de mecanismos que faciliten la participación de los niños/as y sus familias en el diagnóstico.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol).

“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 PIE, Corporación Opción).

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, FAE Adra Chile).

Prácticas diagnósticas asociadas a desarrollo evolutivo: implica considerar el desarrollo evolutivo del niño o la niña, para el levantamiento de información, de manera de incentivar que sus visiones y percepciones sean integradas en el diagnóstico.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

Este proceso (diagnóstico con niños, niñas y adolescentes) se hace generalmente en la primera sesión con la dupla y se considera el rango etario (...) 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, FAE Adra Chile).

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 (Equipo Técnico PPF Crea Equidad)

Estándar 13: Diseño y ejecución del plan de Intervención

Definición: refiere a las prácticas que se realizan para organizar un plan de trabajo con los niños, niñas, adolescentes y sus familias.

Principales Hallazgos

En plan de intervención, fue posible identificar la operacionalización de ciertos principios que guían la intervención, más que técnicas o actividades concretas realizadas por los equipos con los niños/as y sus familias. Dichos principios refieren a la participación y consideración del desarrollo evolutivo de los sujetos de intervención en su proceso, la intervención adaptada a los contextos territoriales y familiares de los niños y niñas (por ejemplo, intervención en domicilio, en trayectos por el barrio), la identificación y fortalecimiento de los recursos/fortalezas de los sujetos y el fortalecimiento del vínculo permanente.

Se visualiza un **énfasis de intervención que se vincula principalmente con las habilidades interpersonales de los equipos**, existe una preocupación por la actitud que se debe tener frente al trabajo y especialmente frente a los sujetos, para que la intervención pueda desarrollarse de la mejor manera posible.

Respecto de la **participación** de los sujetos de intervención en la definición y ejecución del plan, se identificaron técnicas tales como la formulación de preguntas, la generación de espacios de escucha, de espacios de formación participativa (por ejemplo, talleres donde se aborden temas que interesa a los sujetos o que ellos han solicitado directamente), y el desarrollo de dinámicas lúdicas que faciliten la co-construcción. Detrás de estas prácticas, se encuentran principios como la autonomía de los sujetos, a partir del cual el interventor se transforma en un facilitador de los procesos, pero sus protagonistas son los sujetos.

En cuanto al **desarrollo evolutivo**, principalmente se detectaron prácticas que generan espacios diferenciados según la edad de los niños y niñas y la adecuación del lenguaje, de manera que sea comprensible por los diversos tramos etarios. Esto apunta a la pertinencia de la intervención y facilita los espacios de participación para ellos/as.

Respecto de la **Intervención Adaptada al contexto y/o flexibilidad**, se identificaron prácticas que generalmente permiten sacar la intervención del box y llevarla a los espacios cotidianos de los niños, niñas y familias, como sus casas, espacios comunitarios y trayectos (por ejemplo, acompañar desde la casa a la escuela). También se refiere a la consideración de los tiempos de los niños/as y sus familias para la realización de la intervención, lo que implica realizar acciones después del horario laboral.

La identificación **de recursos fortalezas**, estuvo marcada por la identificación de indicadores y de prácticas concretas. Respecto del primer punto se identificaron indicadores de recursos, como la sola asistencia/presencia del niño, niña y/o su familia al proyecto o bien, la solicitud realizada por los mismos niños, en torno a gestiones, como ingresar a la escuela. Esto se constituye en una buena práctica, especialmente por la dificultad que presentan los equipos y el sistema de

protección en general, para detectar fortalezas, tanto en los propios sujetos de intervención, como en sus contextos inmediatos, los cuales son considerados complejos. Esto permite contar con más herramientas de intervención, tanto a los equipos, como a los propios sujetos.

Respecto del segundo punto, referido a **prácticas concretas**, se detecta la necesidad de generar procesos de vinculación previo con los niños, niñas y sus familias, a partir de sus propios intereses y motivaciones. Esta forma de entrar hace una diferencia al momento de la intervención.

Finalmente respecto de la **vinculación/adherencia**, fue posible identificar nuevas formas de comprender la adherencia, por ejemplo, medirla o evaluarla, por el nivel de apertura que presenta una persona en torno al proceso de intervención, y no por la asistencia a tales o cuales actividades.

Asimismo, se detectaron estrategias que facilitan la adherencia y que se relaciona principalmente con “estar”, con “ir”, con “visitar”, de manera insistente. Con buscar espacios de conversación, detectar oportunidades de cambio y potenciarlas. Estas prácticas se relacionan mucho con la actitud de los/as profesionales frente al proceso, con creer que es posible realizar los cambios.

Buenas Prácticas

Buenas Prácticas de Intervención asociadas a Participación: Refiere a prácticas que promueve la participación de los niños, niñas, adolescentes y sus familias en la definición y/o co-construcción del Plan de Intervención.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 grafiti, 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 PIE, Corporación Opción).

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. (Parafraseo, entrevista a Equipo Técnico, FAE Adra Chile)

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

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 Fundación San Pedro Armengol)

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. (Equipo Técnico PPF Crea Equidad).

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 Técnico PPF Crea Equidad).

*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). 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 (ADRA, 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 (X. Inostroza, Directora de proyecto, Adra Chile).*

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 Fundación San Pedro Armengol)

Buenas Prácticas de intervención asociadas a Desarrollo evolutivo: se logró detectar algunas prácticas que consideran las etapas de desarrollo de los niños y niñas para la realización de actividades. Esto apunta a la pertinencia de la intervención y facilita los espacios de participación para ellos/as.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas

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 adecuado a las etapas de desarrollo en que se encuentra el niño (Equipo Técnico, FAE Adra Chile).

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. (Fundación San Pedro Armengol, F. Requena, Trabajadora social - dupla psicosocial, 26 de mayo)

Buenas Prácticas de Intervención asociadas a Adaptación contexto/flexibilidad: refiere a prácticas que permiten adaptar intervenciones a los contextos en los que se desenvuelven los sujetos, y que por lo tanto, dan cuenta de cierta flexibilidad de las estrategias, metodologías y técnicas de intervención. Estas prácticas han surgido para facilitar la adherencia y la participación, así como para mejorar la pertinencia de las intervenciones.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

"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 PIE, Corporación Opción)

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. (HC, 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. Irrázabal, Asistente Social Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo).

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 PPF Crea Equidad).

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

Desde un principio le decimos 'esta es nuestra pega, trabajamos de esta forma, cateteamos hartos, 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 (OPCION, Equipo Técnico, 30 de mayo de 2016).

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. Nosotros nos ajustamos a su realidad, acercamos el programa al territorio, y eso es significativo para ellos (Equipo técnico PIE, Corporación Opción).

Yo creo que surgió por el 2011, cuando estaba todo este revuelo mediático de la banda del Cisarro, y estos niños 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 PIE, Corporación Opción).

Buenas Prácticas asociadas a la identificación de Recursos/fortalezas: refiere a prácticas que permiten identificar los recursos y fortalezas de los niños, niñas y sus familias. Se detectaron dos ámbitos, uno referido a un indicador para identificar recursos y otro a prácticas de intervención.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

Si están acá, ya es un recurso. Es algo que otros grupos familiares no tienen (A. Monjes, Directora de Proyecto PIE, Corporación Opción).

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 (Equipo técnico PIE, Corporación Opción).

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. (Equipo técnico PIE, Corporación Opción).

Buenas Prácticas asociadas a la generación del Vínculo/Adherencia: refiere a prácticas que facilitan o promueven la adherencia de los sujetos a los procesos de intervención, y a que ésta se mantenga en el tiempo.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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. (Equipo técnico PIE, Corporación Opción).

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 PPF Crea Equidad).

Estándar 14: Monitoreo del plan de intervención

Definición: refiere a prácticas que permiten realizar seguimiento o ir evaluando de manera permanente y sistemática la intervención que se realiza con niños, niñas y familias.

Principales hallazgos

Se detectaron mecanismos de monitoreo o seguimiento, de carácter formal y estandarizados, y de carácter informal. Dentro de las primeras, se identificaron prácticas asociadas a la definición institucional de metodologías de seguimiento que van desde las reuniones de equipo, hasta la revisión de registros para monitorear el avance. Respecto de las segundas, se detectó una práctica que aprovecha los recorridos por el barrio, para ir monitoreando los avances de la intervención, a través del establecimiento de conversaciones en espacios cotidianos (feria, escuela, plaza).

Por otra parte, se detectaron prácticas asociadas a la retroalimentación a los sujetos de intervención y/o devolución de resultados. Éstas se relacionan principalmente con espacios donde los equipos analizan, en conjunto con los niños, niñas y sus familias, los avances y principales nudos que se van presentando, para su abordaje y resolución.

Buenas Prácticas de Mecanismos de Monitoreo/seguimiento: refiere a técnicas y prácticas que permiten monitorear el avance de la intervención.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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. (Parafraseo entrevista a X. Inostroza, Directora de proyecto, Adra Chile).

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, Hogar de Cristo)

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. (Equipo Técnico PPF Crea Equidad).

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 Infanto Adolescente Hogar de Cristo)

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 PPF Crea Equidad).

Buenas prácticas de Mecanismos de Retroalimentación a los sujetos de intervención: se detectaron prácticas asociadas a la devolución de información, transparencia y retroalimentación a los sujetos, respecto de los procesos de intervención.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, FAE Adra Chile).

Estándar 15: Evaluación de la restitución: no se identificaron prácticas en este estándar.

Estándar 16: Egreso de la intervención

Definición: se refiere a prácticas de egreso y cierre de los procesos de intervención con los niños y niñas.

Principales Hallazgos

Se detectaron prácticas asociadas a la identificación de co-garantes de derechos, de manera que una vez que los niños y niñas egresen, puedan contar con ellos/as en caso que sea necesario, principalmente implica que estén atentos ante posibles nuevas vulneraciones de derechos.

Por otra parte, se identificaron prácticas asociadas a la elaboración del proceso de egreso. Esto implica una serie de medidas, desde informar y consensuar con las familias y los niños y niñas las etapas y tiempos para que esto ocurra, hasta acciones concretas como disminuir la frecuencia de los encuentros, o el apoyo en procesos específicos que tengan sentido para los sujetos (gestiones que sean de su interés, como proyectar lo que viene, conexión con redes, entre otros).

También se detectaron prácticas asociadas a la información/devolución a los sujetos respecto del proceso vivido, y a la entrega de material simbólico o realización de hitos, que faciliten el cierre.

En cuanto a la devolución del proceso, implica que el equipo, comparte información relevante con los sujetos, respecto de sus procesos, por ejemplo, transparentar los informes que se enviarán a tribunales o a los actores de la red que se encuentren interviniendo, la percepción del equipo en torno a lo trabajado, la percepción de los sujetos en torno al servicio, entre otros aspectos.

Finalmente, en lo referido a cierre simbólico, destacan prácticas en las que se crean espacios para compartir las vivencias asociadas a los procesos de intervención, por parte de los sujetos.

Buenas prácticas

Buenas Prácticas de egreso: asociadas a identificación de los co-garantes y a la elaboración del proceso de egreso.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

Nosotros trabajamos los egresos de manera progresiva. A veces hacemos eso de distanciar las sesiones, pero hacemos harto 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 currículum, 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 PIE, Corporación Opción).

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 PIE, Corporación Opción).

Buenas prácticas de cierre asociadas a devolución de información a los sujetos y al cierre simbólico (hito).

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 ACHNU)

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, FAE Adra Chile).

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, FAE Adra Chile).

Estándar emergente: acogida y encuadre⁷

Definición: consiste en una fase donde se establecen las primeras vinculaciones con los niños, niñas, adolescentes y sus familias, para iniciar el proceso de intervención. se realiza el encuadre y el ajuste de expectativas.

Principales hallazgos

Es una etapa que si bien no es señalada de manera explícita en los lineamientos técnicos, sí es relevada por los equipos de intervención, dado que resultan fundamentales para facilitar el proceso de vinculación y de levantamiento de información inicial. Destaca el buen trato y respeto como principio base en esta etapa, operacionalizados en acciones vinculadas a la entrega de información pertinente a los usuarios/as, sobre la situación por la que ingresa el niño o la niña, sobre el proyecto, sus objetivos y funcionamiento y los organismos intervinientes. Asimismo, se ve reflejada en espacios en las que los niños, niñas y sus familias pueden compartir con el equipo, sus dudas y percepciones en torno a la situación que originó el ingreso.

Buenas prácticas

Buenas Prácticas asociadas a la etapa de acogida y encuadre: se refiere a prácticas asociadas fundamentalmente a la aclaración de información en torno al proceso y generar espacios de confianza para los niños, niñas y sus familias.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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.... nos tomamos el tiempo para explicarles, incluso, a los niños. (Equipo técnico DAM, ACHNU)

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

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. (CREAD, 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

⁷ Esta dimensión fue integrada a los estándares finales, contemplándose dentro de acogida y diagnóstico.

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 CREAD, Casa del Niño).

Lo primero es educar a las familias, en el sistema en que se está incorporando, (...) 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 (...) hay que explicar paso a paso cómo opera la audiencia (Equipo técnico OPD, Tomé)

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

Dimensión 6: Participación

Estándar 17 y 18: Participación de niños, niñas y adolescentes y sus familias

Definición: considera la participación, tanto de los niños, niñas, adolescentes como de sus familias en todo el ciclo de intervención, desde la etapa de acogida/encuadre, hasta el monitoreo, evaluación y cierre.

Principales hallazgos

Se identificaron prácticas de participación de diverso tipo e intensidad, desde aquellas referidas a la entrega de información, generalmente para transparentar los procesos de intervención, a la consulta de la opinión para el diseño del diagnóstico y plan de intervención, hasta prácticas vinculadas a la co-construcción en todo el ciclo de intervención, que implica que los sujetos planifican, en conjunto con el equipo, las principales acciones a seguir y las decisiones a tomar en cada etapa del proceso.

Las prácticas más recurrentes, refieren a acciones que promueven una participación informativa/consultiva, y en menor medida, una que contempla la co-construcción y/o la toma de decisiones en torno a los procesos de intervención.

Las primeras, refieren principalmente a la entrega de información respecto del proceso de intervención, por ejemplo, presentar las etapas que implicará el proceso de intervención, los tiempos, los organismos que estarán presentes; o bien, se realiza una explicación o aclaración de dudas. En esta misma categoría se encuentran aquellas de carácter más consultivo, donde se le consulta al sujeto, su opinión, a través de conversaciones o juegos (en el caso de los niños y niñas más pequeños).

Las segundas, referidas a la co-construcción y toma de decisiones, refiere a compartir y definir, en conjunto con los sujetos, los cursos de acción a seguir durante la intervención, que implica, por ejemplo, la co-construcción del plan de intervención, a través de espacios donde los niños, niñas, adolescentes y sus familias, van identificando las áreas que necesitan y requieren trabajar, las priorizan y establecen acuerdos con el equipo.

Finalmente se identificaron prácticas que promueven una participación sustantiva, es decir, que identifican las capacidades de participación de los sujetos de intervención y generan las oportunidades pertinentes de participación, para esas personas en particular. En esta categoría, destacan prácticas asociadas a la adaptación del lenguaje.

Es importante señalar, que la participación apareció en las distintas etapas asociadas al ciclo de intervención, por ende, en este apartado, sólo se relevarán aquéllas que no hayan sido contempladas previamente.

Buenas prácticas

Buenas Prácticas asociadas a participación informativa/consultiva con los niños/as y sus familias: refiere a prácticas tendientes a clarificar e información sobre los procesos de intervención y/o que consultan la opinión de los sujetos.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

Con niños, niñas y adolescentes

Adecuamos la entrevista familiar donde nos interesa que el niño también se exprese. Equipo técnico DAM, ACHNU).

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. Irarrázabal, Asistente Social Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo)

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

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, integrante de la dupla psicosocial, Residencia Fundación San Pedro de Armengol)

Con las Familias

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. Irarrázabal, Asistente Social Residencia Laura Vicuña Hogar de Cristo).

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 PPF Crea Equidad)

Buenas Prácticas asociadas a participación co-construcción y/o decisional con los niños/as y sus familias: refiere a prácticas tendientes a que los sujetos incidan en curso y desarrollo de sus propios procesos de intervención.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

Con los niños y niñas

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)

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 PIE, Corporación Opción).

Con las Familias

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 DAM, ACHNU)

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, PPF, Fundación Crea Equidad)

Buenas prácticas de participación sustantiva: refiere a prácticas que generan condiciones y oportunidades de participación que consideran las capacidades de los sujetos para participar.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, PPF, Fundación Crea Equidad)

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, FAE Adra Chile).

Dimensión 7: Enfoques Transversales

Estándar 19: enfoque de género

Definición: refiere a prácticas que consideran el enfoque de género en el ciclo de intervención. Implica, (a) identificar de qué manera las vulneraciones de derechos afectan diferenciadamente a niños, niñas y adolescentes; (b) detectar prejuicios y estereotipos de género en las familias y los actores de la red; (c) diseñar y ejecutar planes diferenciados en función de la información levantada en los puntos a y b; (d) disponer de instrumentos que permitan evaluar diferenciadamente.

Principales hallazgos

Se detectaron reflexiones en torno al enfoque de género y su operacionalización, así como también prácticas concretas. Dentro de las reflexiones, destaca su comprensión desde el enfoque de derechos humanos, por lo tanto, no es visualizado como una variable o categoría aparte, sino como una manera de hacer más pertinente la intervención, pues permite detectar inequidades y brechas, atribuibles a lo que cultural y socialmente es aceptado para hombres y mujeres, y definir caminos que apunten a su superación.

Dentro de las prácticas concretas, se identifica un énfasis en fomentar la corresponsabilidad parental, de manera que tanto hombres como mujeres puedan vincularse con los temas que afectan a sus hijos e hijas. Al respecto es interesante el cambio que se ha producido en los equipos, que va de señalar que los referentes masculinos no participan, a reflexionar en torno a las técnicas de contacto, por ejemplo, que incidirían en su participación activa. Esto ha permitido desarrollar prácticas sencillas como realizar la citación a los referentes masculinos, con nombre y apellido, visitarlos y hablarles directamente, generar espacios diferenciados de escucha (uno sólo para ellos, otros sólo para ellas, y otro con ambos).

Otras prácticas, refieren a la generación de instancias reflexivas, que permitan comprender el lugar simbólico que ocupa la masculinidad y la feminidad tanto en los niños y niñas, como en los adultos/as que participan del proceso. Esto entrega herramientas que facilitan el cambio en algunas dinámicas familiares. Se puede realizar en cualquier instancia de intervención (entrevistas, visitas, actividades) y permite revalorizar tanto la figura femenina como masculina.

Buenas prácticas

Buenas Prácticas de Género referidas a la Corresponsabilidad Parental: prácticas tendientes a compartir entre hombres y mujeres las labores de protección y cuidado de los niños y niñas.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 PPF Crea Equidad).

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, PPF, Fundación Crea Equidad)

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, PPF, Fundación Crea Equidad)

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, PPF, Fundación Crea Equidad)

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, FAE Adra Chile).

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 alivia más y le permite también hacer otras cosas. (R. Celedón, Director Fundación Crea Equidad)

Buenas Prácticas de Género referidas a la revalorización de las figuras femeninas y masculinas: refiere a prácticas que presentan otras formas de feminidad y de masculinidad y/o que revalorizan lo que ambos aportan.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 PPF Crea Equidad).

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 Fundación San Pedro Armengol).

Uno de nuestros propósitos es que el niño respete a la niña. Entonces trabajamos mucho 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 Fundación San Pedro Armengol)

Estándar 20: Enfoque interculturalidad

Definición: refiere a prácticas que consideran el enfoque intercultural en todo el ciclo de intervención, que implica (a) identificar las cosmovisiones presentes en cada uno de los niños, niñas, adolescentes y sus familias - independiente de si pertenecen a pueblos originarios o no; (b) identificar de qué manera se comprende la vulneración de derechos vivida desde dicha cosmovisión; (c) diseñar y ejecutar planes diferenciados en función de la información levantada en los puntos a y b; (d) disponer de instrumentos que permitan evaluar la integración de este enfoque.

Principales hallazgos

Es posible señalar que existe un desarrollo incipiente de prácticas asociadas al enfoque intercultural, y que éste tiende a asociarse al trabajo con población específica como migrantes. Por ende, se relevan dos prácticas, una asociada a la consideración del contexto sociocultural de las personas, para construir el diagnóstico, y otra, referida a conectar con redes a un grupo familiar migrante.

Buenas prácticas

Buenas prácticas asociadas a enfoque intercultural

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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, ACHNU).

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 sí 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, ACHNU).

Estándar 21: enfoques de necesidades especiales: no se detectaron prácticas en torno a este estándar.

Dimensión 8: Gestión Intersectorial

Estándar 22 y 23: Gestión intersectorial

Definición: refiere a prácticas de coordinación con organismos públicos, privados y de la sociedad civil, para la derivación asistida y/o el trabajo complementario y conjunto para superar la vulneración de derechos que afecta a los niños y niñas que participan del proyecto. Asimismo, se refiere a prácticas de coordinación local (red de infancia u otras), que permitan estandarizar ciertos procedimientos para el abordaje de la niñez en general, o bien, que apunten a la definición de una agenda local de derechos.

Principales hallazgos

Se detectaron principalmente prácticas asociadas a la coordinación con otros actores en función de la resolución de los casos de vulneración de derechos y a la coordinación en torno a la generación de flujos, protocolos o criterios comunes con diversos actores de la red para los procesos de intervención en general. No se identificaron prácticas tendientes a la gestión de redes desde una mirada transversal para instalar el tema de los derechos en el espacio local (agenda), o apoyar la construcción del diagnóstico o plan local de niñez y adolescencia.

Dentro de **las prácticas asociadas a la resolución de los casos**, aparece de manera recurrente las vinculaciones con educación. Lo destacado, dada la dificultad histórica de los proyectos de protección especial para coordinarse con este sector, refiere al establecimiento de relaciones de cooperación para el abordaje de los niños y niñas, tanto con los directivos, como los profesores de las escuelas a las que asisten los sujetos de intervención.

Este punto es especialmente relevante en el caso de las residencias, donde los profesionales del proyecto son apoderados en los respectivos colegios. El establecimiento de este tipo de relación, se produce gracias al contacto permanente, a través de visitas a las escuelas, la explicación de los contextos que afectan a los niños y niñas, el intercambio de información y la invitación a visitar los centros. En el caso de una práctica específica, se alude a que este contacto facilita la no sobreintervención, dado que cada cual aborda lo que le corresponde, en vistas de no duplicar acciones, especialmente considerando que las escuelas cuentan con duplas psicosociales.

Siguiendo con la detección de **prácticas vinculadas a la resolución de los casos**, destaca una práctica vinculada a **tribunales**, referida a apoyar a las autoridades judiciales (sobre todo en el caso de los DAM-proyectos de diagnóstico) con sugerencias concretas que sean fáciles de activar en los plazos que se disponen, lo cual hace más expedito el trabajo de los tribunales. Por ejemplo, a través de la

elaboración de informes diagnósticos que contienen sugerencias concretas, sobre dónde derivar a un niño, considerando el contacto a nivel de teléfono y correo electrónico. Esto ha permitido fortalecer las relaciones colaborativas para la resolución de los casos.

Asimismo, se destaca la **práctica que es sólo pertinente para los PIE 24 horas**, referida al logro de una coordinación eficaz para la **co-construcción de un plan único de intervención (PIU)**, entre PIE, PDC (proyectos especializado en drogas) y PDE (proyecto de reinserción educativa). Esta práctica, referida a contar con un PIU compartido en Dropbox, en donde cada cual (PIE, PDC y PDE) va actualizando y complementando según lo previamente acordado entre los distintos actores, ha sido destacada, dado la dificultad que ha implicado para estos dispositivos llevar a cabo esta tarea conjunta. Además esta práctica destaca por la integración de un nuevo actor, el sector salud (COSAM), en la construcción del PIU. Esto implica poner al niño o niña en el centro de las conversaciones, para definir en conjunto los mejores cursos de acción a seguir en cada caso.

Finalmente, también fue posible detectar, **prácticas vinculadas a la red de niñez u otras instancias similares**, que apuntan a **estandarizar procedimientos** de actuación conjunta, o sensibilizar/capacitar a otros actores en torno a las vulneraciones de derechos, formas detección, entre otros temas emergentes.

Buenas Prácticas

Buenas prácticas de coordinación en red para la resolución de casos de vulneración: se refiere a prácticas de coordinación, centradas en la resolución de casos de intervención, puede implicar a uno o más actores.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

Coordinaciones con escuelas

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 mucho. (Fundación San Pedro Armengol, V. Contreras, Directora residencia, 26 de mayo)...(Esto ha permitido que) Los niños que necesitan más contención están en el cerro, que es el colegio Roosevelt, porque allá los contienen un montón. O, por ejemplo, tenemos a este niño que tiene problemas de coeficiente intelectual y hay que potenciarlo, 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 Fundación San Pedro Armengol)

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.... 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...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 CREAD, Casa del Niño)

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, (...) 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 (Equipo Técnico, FAE Adra Chile).

Coordinaciones con Tribunales

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. (ACHNU, E. Muñoz, 25 de mayo de 2016). No decimos: si tienes interferencia emocional dérivese al lugar competente. Nosotros derivamos exactamente al lugar con teléfono, con mail, con todo, asegurando la asistencia de todos. (Equipo técnico DAM, ACHNU).

Coordinaciones con entes derivadores en general

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, FAE Adra Chile).

Coordinaciones para construcción de Plan único de Intervención (PIU-sólo para PIE-PDC y PDE)

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 envía primero a PDC, y ellos tienen una semana de plazo. Y así. Cuando todos terminaban, ya había vencido el plan. (A. Monjes, Directora de Proyecto PIE, Corporación Opción)

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 PIE, Corporación Opción).

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 PIE, Corporación Opción).

Buenas prácticas de coordinación en red para el abordaje de temas comunes: refiere a prácticas para de sensibilización, capacitación, definición de criterios comunes, entre otras.

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas

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 volvamos a ingresar a dar charlas, les daba susto empoderar a los chiquillos (Equipo técnico OPD, Tomé).

Hemos trabajado (con jardines infantiles), 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 OPD, Tomé).

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, OPD Tomé)

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. (Equipo técnico OPD, Tomé).

(Refiriéndose a la red de infancia de Peñalolén:) 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 PIE, Corporación Opción).

Dimensión 9 Gestión de la Información

Estándar 24: gestión de la información, no se detectaron prácticas asociadas a este estándar.

Dimensión 10 espacios amigables

Estándar 25 ambientes amigables para la niñez y la adolescencia

Definición: se refiere a prácticas referidas a la configuración de espacios amables para el trabajo con los niños, niñas y sus familias.

Principales hallazgos

Se detectó una práctica referida a la conformación de espacios amables, según el desarrollo evolutivo y conforme con los principios institucionales del enfoque de derecho y la horizontalidad en el trato con los sujetos de intervención. Principalmente refiere a disponer de mobiliario especial para los distintos tramos etarios de niños y niñas, y de objetos atingentes, como juguetes. Asimismo, destaca la disposición de las oficinas, como por ejemplo, contar con mesas redondas para trabajar con las familias, donde se expresa de manera física el principio de horizontalidad en el trato.

Buenas prácticas

Buenas Prácticas asociadas a espacios amigables

Algunas prácticas en las voces de sus protagonistas:

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 DAM, ACHNU)

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-entrevistado. Estamos en la misma posición el entrevistador con el sujeto. (Equipo técnico DAM, ACHNU)

Capítulo 3. Análisis Integrado

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos tras la triangulación de la información obtenida a través de la encuesta en línea y del estudio de caso, asociado a las dimensiones del ámbito institucional y del ámbito de la intervención.

3.1. Ámbito Institucional

Planificación Institucional

En términos generales, se visualiza que las instituciones, tienden a contar con procesos de planificación más o menos estandarizados, que organizan el quehacer institucional, a través de instrumentos a corto, mediano y largo plazo. Dichos instrumentos se operacionalizan sobre la base de los principios institucionales y sus definiciones político-estratégicas.

Tanto los principios y prácticas institucionales como los procesos de planificación desarrollados, tienden a presentar, de manera implícita o explícita, una consistencia con la perspectiva de derechos humanos. Esto se visualiza principalmente en prácticas asociadas a la gestión de personas, que van más allá de la provisión de garantías de seguridad laboral, y se extienden a condiciones adicionales referidas al bienestar de las personas (semana extra de vacaciones, bonos, posibilidades de formación).

Sin embargo, y en el marco de la perspectiva de derechos, es necesario reforzar prácticas de participación de los equipos en las definiciones institucionales, que permitan acercar las visiones entre aquellos que dirigen y aquellos que realizan las intervenciones. Las prácticas de participación de carácter decisonal, se da en preferentemente en instituciones uniproyecto o pequeñas.

En la medida en que se integra la perspectiva de derechos, en todo el quehacer institucional, se facilita su integración en los procesos de intervención con los niños, niñas y adolescentes.

Por su parte, la mayoría de las instituciones realizan rendición de cuentas de su quehacer técnico, y en menor medida de sus recursos financieros, los que transparentan principalmente con organismos que financian, pero no con la comunidad en general (existen excepciones).

Dichas rendiciones se comparten principalmente por medios digitales. Sólo algunas prácticas refieren a rendiciones técnicas realizadas en entornos comunitarios ligados a los actores locales o a los propios sujetos de intervención.

Finalmente y respecto de los recursos financieros, y desde la perspectiva de los actores consultados, se evidencia un déficit en el financiamiento de los proyectos, que ha exigido la gestión de recursos complementarios por parte de las instituciones, que no necesariamente son sustentables en el tiempo.

Por otra parte, el proceso de rendición financiera no se identifica como una problemática, dado que está institucionalizado a partir de las exigencias administrativas que realiza Sename. Al respecto, las instituciones aportan con asesoría a los equipos para optimizar este proceso.

Destaca, en el caso de algunas instituciones, el manejo descentralizado de recursos por parte de los equipos de los proyectos, pues facilita la intervención y el abordaje de contingencias.

Supervisión y Asesoría

Fue posible visualizar que la mayoría de las instituciones invierten en procesos de supervisión y asesoría. Se identificaron dos tipos de soporte, uno orientado a los procesos de intervención con niños y niñas, dirigido principalmente a los equipos técnicos y el otro orientado al fortalecimiento de las definiciones político-estratégicas para alinear con los principios institucionales, dirigido principalmente a las jefaturas y directores de proyectos.

Dentro del soporte para la intervención, se requiere profundizar el apoyo o supervisión clínica o de los casos, centrado en la detección de la o las vulneraciones de derechos, y su abordaje. Asimismo, se requiere fortalecer asesoría en la generación de indicadores que permitan operacionalizar niveles de restitución de derechos.

Gestión de personas

Respecto de la gestión de personas, se pudo visualizar que la mayoría de las instituciones cuentan con procesos estandarizados en cuanto a las prácticas de reclutamiento, vinculadas principalmente a la definición de perfiles de cargo que alcanza incluso a los voluntarios/as en el caso de instituciones que promueven este tipo de apoyo.

Destacan prácticas emergentes que avanzan desde la definición de perfiles de cargo, a perfiles de equipos, según el cual, se visualizan las competencias individuales, tanto técnicas como interpersonales, de cada integrante de un equipo, junto con un análisis de las interacciones que se producirían entre dichas personas en el contexto de un proyecto particular.

Por su parte, la mayoría de las instituciones contempla condiciones laborales, asociadas a sistemas básicos de seguridad social (contratos, vacaciones legales, seguros). Algunos de ellos, generan beneficios complementarios (como bonos, apoyo en para profundizar formación, semana extra de vacaciones),

Respecto del auto y mutuo cuidado de los equipos y el clima laboral, fue posible identificar en algunos casos, la presencia de una noción integral, que aborda desde actividades recreativas hasta prácticas de reflexión, análisis y corresponsabilidad de los casos, que facilitan el auto y mutuo cuidado. La activación de una o ambas estrategias podría estar ligada al ciclo de los equipos, donde con los más nuevos se potenciarían instancias de conocimiento e intercambio de intereses y con los equipos más consolidados, instancias de reflexión de prácticas y de las propias experiencias personales en relación al trabajo o a los sujetos de intervención.

En relación a formación, experiencia e interdisciplinariedad de los equipos, se puede señalar que en términos de configuración de equipos se visualiza una tendencia incipiente a integrar mayor diversidad de profesiones y de niveles de experiencia.

Junto con lo anterior, se identificó un interés por apoyar los procesos de formación de los equipos, en vistas de que cuenten con mayores y mejores herramientas de intervención, sin embargo, no es una práctica extendida.

Finalmente, es posible señalar que existe una relación entre los aspectos ligado a gestión de personas, especialmente a condiciones laborales y a prácticas de auto y mutuo cuidado, que impacta directamente en la disminución de los niveles de rotación de los profesionales, que en la actualidad es uno de los principales nudos de red de protección especializada.

En este marco, es necesario avanzar hacia la generación de condiciones laborales acordes a la complejidad de las situaciones de vulneración con las que se enfrentan los equipos de protección especializada.

Gestión del conocimiento

Esta dimensión se encuentra menos desarrollada a nivel de las instituciones, ya que cuentan con sistemas de registros, ya sea manual y/o informático, de los niños, niñas y sus familias, además de los procesos de intervención que realizan con ellos. Sin embargo estos datos no necesariamente se utilizan para generar conocimiento que nutra los procesos institucionales y de intervención.

Junto con lo anterior, existen pocas instituciones que cuenten con sistemas de registro asociados al enfoque de derechos de la niñez, lo cual dificulta medir sus niveles de restitución.

Considerando lo anterior, es necesario revisar la pertinencia y uso del sistema Senainfo respecto los sistemas de registro institucionales, y ajustarlo al enfoque de derechos.

3.2. Ámbito Intervención

Ciclo de intervención

Es posible detectar que existe un alto nivel de especialización en realización del diagnóstico, que incluye la utilización de diversos instrumentos, la gestión e integración de información previa, el rescate de la perspectiva de los niños, niñas y sus familias, y una actualización permanente del mismo.

Sin embargo, no se detecta el mismo nivel de intensidad, detalle y claridad, en lo que refiere a las demás etapas del ciclo de intervención, especialmente lo vinculado a plan de intervención y su posterior ejecución.

Junto con ello, se realizan diagnósticos integrales que abarcan diversas áreas de las vidas de niños, niñas y sus familias, pero tiende a perderse su foco en cuanto a la detección y especificación de la

vulneración de derechos que motivó el ingreso del niño o la niña. Esto dificulta el diseño de un plan que tenga como centro la vulneración y por lo mismo, su monitoreo, evaluación y egreso, en función de la restitución.

Fue posible identificar, que el diseño y ejecución del plan de intervención, se concentra en la operacionalización de ciertos principios (participación, desarrollo evolutivo, adaptación/flexibilidad al contexto), que guían la intervención, más que en técnicas o en la definición de contenidos concretos a abordar con los niños/as y sus familias. Esto, permite generar un contexto de intervención propicio y reparatorio en casos de vulneración, pero no es posible visualizar una relación directa entre el levantamiento de información vinculada a la vulneración y las acciones definidas para la restitución del ejercicio del derecho.

Respecto del monitoreo y evaluación, se realizan acciones de seguimiento en relación a los avances logrados en torno al plan de intervención, pero persiste la dificultad de identificar qué de dichos avances, apuntan a la restitución del ejercicio del o los derechos vulnerados, dadas las dificultades mencionadas en las etapas anteriores. Sí destacan prácticas asociadas a la devolución de la información sobre los avances y/o nudos, a niños, niñas y sus familias y aquellas asociadas a la evaluación de estrategias y metodologías utilizadas.

En lo referido a la etapa de egreso y cierre, fue posible detectar que se desarrolla un trabajo asociado a la elaboración del proceso de egreso y cierre, que implica llegar a consensos con los niños, niñas y sus familias, en cuanto al tiempo, disminución de frecuencia de contacto, apoyo en gestiones con la red local, entre otros. Asimismo destacan prácticas asociadas a la definición de co-garantes de derechos, especialmente de personas que seguirán en contacto con los niños y niñas, posterior al egreso. Al igual que en la etapa de monitoreo y evaluación, es necesario realizar en este momento, una asociación entre vulneración que motivó ingreso y su nivel de restitución.

Finalmente, la detección de escasas prácticas asociadas a la planificación general de procesos de intervención, que vayan más allá de los casos particulares, dificulta la organización de un servicio de protección especializada, que identifique el tipo y características de las vulneraciones que está abordando, en el territorio en el que se está implementando, y una adecuada expectativa de logro de la restitución del derecho, en relación a la evidencia disponible u otra información relevante.

Todo ello aportaría en la definición de un foco de intervención, centrado en el tipo de vulneración, identificando características comunes y transversales a todos los sujetos de intervención, y al mismo tiempo, rescatar sus particularidades en el diagnóstico y plan individual/familiar.

Participación

La generación de espacios de participación, tanto para los niños y niñas, como para sus familias, se encuentran presentes en todas las etapas del ciclo de intervención, y con mayor intensidad y presencia, en diseño y ejecución del plan de intervención.

Se vislumbra un avance en estas materias, dado que hay una tematización recurrente y una reflexión sobre las formas en que se puede potenciar esta participación. La mayor cantidad de

prácticas se concentran en una participación informativa, como mecanismo para transparentar la información y, consultiva, como mecanismos para rescatar las percepciones de los sujetos. En menor medida, se identifican prácticas concretas relacionadas con la co.-construcción e injerencia en la toma de decisiones, y por lo tanto, que apunten a la autonomía de los niños, niñas y familias en sus propios procesos de intervención.

Finalmente, respecto de la participación de niños y niñas, se detectó mayor claridad y profundidad en la generación de espacios asociados a la primera infancia, a partir de actividades lúdicas, y a la adolescencia, vinculado a espacios conversacionales. Pero no se visualizan tan claramente, técnicas o acciones específicas que promuevan esta participación en el tramo etario intermedio.

Enfoques transversales

Fue posible identificar un mayor desarrollo en la aplicación y operacionalización del enfoque de género, luego, y aunque con menos frecuencia, pero con mayor profundidad, el de necesidades especiales y, en menor medida, el enfoque intercultural.

Respecto del enfoque de género, se detecta un nivel de reflexión asociado a la existencia de prejuicios y estereotipos y de cómo éstos se constituyen en barreras para ejercer derechos, pero también, se definen estrategias que apunten a su superación. Destacan aquellas asociadas a la corresponsabilidad parental, que van más allá de la integración de figuras masculinas en la intervención, y que apuntan a la redefinición y complementariedad de los roles en torno a la crianza y protección.

Respecto del enfoque de necesidades especiales, se identifican acciones concretas, en función de las características y tipo de necesidades que presentan los niños, niñas y sus familias, éstas van desde lo cognitivo, hasta psicomotoras. Este tipo de especialización no es detectado en toda la red, sino más bien y principalmente en aquellos que trabajan mayormente con este tipo de población.

Finalmente y en lo referido a enfoque intercultural, fue posible detectar una tendencia incipiente a en torno a contar con una noción amplia de interculturalidad que va más allá de grupos específicos, como pueblos originarios y migrantes, referida a las particularidades de cada familia o territorio como sistema cultural, y cómo dichas cosmovisiones repercuten en los procesos de intervención.

Gestión Intersectorial

La gestión intersectorial en la red de protección, se concentra principalmente en el abordaje de las situaciones de vulneración que afectan a los niños y niñas que ingresan a la oferta, a través del intercambio de información y análisis de caso y en la generación de documentos conjuntos de actuación (protocolos, flujos) frente a vulneraciones recurrentes.

Las gestiones intersectoriales tendientes a fortalecer la agenda local en temas de niñez, adolescencia y derechos, se encuentra notoriamente menos desarrollada. Independiente que las Oficinas de Protección de Derechos tengan el rol principal frente a estos temas, es relevante que la oferta de protección especializada aporte en estas materias en la definición de la agenda, pues

además de visibilizar el tema en los espacios locales o regionales puede implicar el establecimiento de mejores relaciones y vinculaciones con toda la red, para una mejor y más eficaz resolución de las situaciones de vulneración.

Gestión de la Información

La gestión de información, es una práctica escasamente desarrollada en la red de protección, pues principalmente refiere al registro de información básica asociada a los niños, niñas y sus familias y las gestiones asociadas, pero se requiere profundizar en el tipo de información, su uso y calidad.

Este ámbito está ligado a ciclo de intervención, pues si la definición e identificación del o los derechos vulnerados estuviese mayormente clara, se podrían desarrollar categorías atinentes al enfoque de derechos, para el sistema de información, que arrojaría reportes en torno a la vulneración y su nivel de restitución.

Ambientes amigables para la niñez y adolescencia

La dimensión de ambientes amigables para la niñez, es identificada principalmente con la disposición de infraestructura básica para el funcionamiento de los proyectos, que incluye contar con espacios diferenciados para niños, niñas, adolescentes y adultos y espacios para los equipos de trabajo.

Es necesario profundizar esta dimensión y entenderla como parte del proceso reparatorio, el contar con espacios iluminados, con mobiliario adecuado, con materiales educativos de soporte para la intervención, entre otros aspectos que pudiesen resultar relevantes.

Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones para el mejoramiento de la oferta de protección especializada

A partir del análisis integrado de la información, se puede concluir que fue posible identificar, en mayor o menor medida, buenas prácticas en todas las dimensiones y estándares para la protección especializada.

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

Asimismo, y en este mismo ámbito, se detectaron otras prácticas, que tienen un carácter emergente o que no se encuentran del todo institucionalizadas, pero que son más específicas y pertinentes a la protección especializada, como la definición, dentro de la gestión de personas, de perfiles de equipos, más que perfiles de cargo específicos, o la generación de condiciones laborales complementarias para los equipos de intervención que se desempeñan en contextos complejos, que van desde beneficios extra, hasta el disponer de sistema de autocuidado que faciliten la corresponsabilidad de los casos, o la supervisión clínica externa.

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

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

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

Sin embargo, es necesario avanzar hacia un mayor equilibrio en la configuración del ciclo de intervención, que implique un diagnóstico centrado en el o los derechos vulnerados detectados, o

al menos, los que motivaron el ingreso del niño o la niña al proyecto, un plan que considere metodologías y técnicas detalladas y consistentes que apunten a su restitución, que contemple mecanismos de monitoreo, que permita evaluar, en conjunto con los niños/as y sus familias, los avances, y que además permita definir y medir niveles de restitución en el ejercicio de los derechos, en vistas de retroalimentar las metodologías utilizadas, en función de los perfiles de sujetos que se están interviniendo.

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

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

Por su parte, e independiente que existan, tal como se presentó en los párrafos precedentes, algunas dimensiones tanto en el ámbito institucional como en el de intervención, que se encuentren más o menos desarrolladas, es necesario avanzar hacia la generación de un sistema de mejoramiento continuo que permita ir analizando y retroalimentando estos procesos en el tiempo, de manera permanente.

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

A partir de esto se desprende la recomendación de generar y consolidar un sistema de mejoramiento continuo de la oferta de protección especializada, basado en la matriz de estándares, que permita la replicabilidad de las buenas prácticas de acuerdo a los niveles de desarrollo de cada una de las instituciones y proyectos que forman parte del sistema de protección especializado.

El sistema de mejoramiento continuo debe enfocarse en tres puntos, lo institucional, lo programático y lo financiero.

1. **En relación a lo institucional**, se propone, sobre la base de la matriz de estándares de protección especializada:

- 1.1. **Complementar el actual sistema de acreditación** de los organismos colaboradores (en el caso de aquellos que aún no se encuentran registrados), ampliando las variables para la acreditación, desde lo administrativo hacia lo técnico e institucional.
- 1.2. **Fortalecer la asistencia técnica**, a partir de la aplicación paulatina y voluntaria de la matriz de estándares en conjunto con los organismos colaboradores que se encuentran ejecutando actualmente oferta de protección especializada.

Esta aplicación permitirá definir los aspectos necesarios de fortalecer, complementar y/o mejorar, desde la asistencia técnica que provea el Servicio a cargo, a las instituciones participantes de este proceso. Asimismo permitirá a las instituciones orientar sus propios procesos de mejoramiento.

En una primera etapa, se debiera propiciar un proceso de revalidación de la matriz de estándares, con la participación activa de los organismos colaboradores y de otros actores vinculados, que puede ser a través de esta aplicación, por parte de instituciones voluntarias.

En el futuro esto pudiera apuntar a la construcción de un sistema regular que sea aplicado a la totalidad de los colaboradores, que se cuenta del estado de situación de la oferta e identifique los ámbitos a fortalecer y/o mejorar.

2. **Respecto de lo programático** se propone la actualización de las bases y/o lineamientos técnicos de la oferta de protección especializada; en función de los estándares de protección especializada.

La matriz de estándares entrega información relevante, en relación a los procesos de intervención, que pueden retroalimentar los lineamientos existentes y homologar ciertas condiciones y requerimientos que faciliten el mejoramiento continuo de la oferta. Asimismo facilitará los procesos de asistencia técnica.

3. **Respecto de lo financiero**, se recomienda contar con un sistema de financiamiento basado en el costo de la implementación de los servicios de acuerdo a los estándares y en principios de colaboración entre proyectos de protección especializada.

Se propone realizar un análisis basado en el costo real de implementar servicios de protección especializada, en relación a los estándares desarrollados.

Con el objetivo de considerar el interés superior del niño y la niña, es recomendable que este sistema se base en el principio de colaboración, de manera que los organismos no compitan por proveer servicios similares, sino más bien apunten a la cooperación

permanente en función de la restitución de derechos. Esto podría facilitar los procesos de traspaso de información y actuación conjunta.

Finalmente y como soporte de lo anterior, se propone contar con un sistema o plataforma a través de la cual se acceda a información actualizada de los organismos colaboradores, en torno a elementos jurídicos, administrativos, y de sus características institucionales, que faciliten y hagan más pertinente la asistencia técnica.

Capítulo V. Matriz de estándares de protección especializada y su aplicación.

A continuación se presentan los estándares de protección especializada, los cuales fueron elaborados en base al análisis documental de bibliografía internacional y su posterior validación de parte de expertos en la materia, así como por representantes de instituciones que inciden en la gestión y provisión de programas de protección especializada. Posteriormente, los estándares fueron complementados con los antecedentes recopilados a través del estudio de casos y el levantamiento on-line de buenas prácticas de los Organismos colaboradores y los Proyectos de intervención.

Los estándares de protección especializada operan como referentes que deben implementar los Organismos colaboradores y sus Proyectos de intervención para proveer servicios de protección especializada adecuados, con las complejidades y requerimientos que esto implica. Así, los estándares expresan acciones o prácticas que las instituciones, orientadas por el enfoque de derecho y considerando la compleja realidad de los niños, niñas y adolescentes y sus familias, deben gestionar en sus distintos niveles o dimensiones de operación.

La organización de los estándares de protección especializada en dimensiones da cuenta que los estándares son complementarios entre sí y permite elaborar distintos tipo de análisis: sobre el ciclo de los proyectos, acerca de los procesos de la intervención y consideraciones transversales a las instituciones y los proyectos que estas ejecutan.

Las dimensiones a su vez están interrelacionadas, es decir, se deben considerar por separado, identificando las particularidades de cada proceso, pero también en su conjunto, ya que el desarrollo de algunas dimensiones posibilita el desarrollo de otras. Esto responde a la complejidad de la labor técnica, administrativa e institucional de organismos que trabajan por la protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes.

5.1. Componentes de los estándares de protección especializada

Los estándares de protección especializada comprenden los siguientes elementos:

Definición: Enunciado que describe de manera sucinta el proceso de gestión al que se refiere el estándar.

Rúbrica: Operacionalización del proceso de gestión en criterios descriptivos, de acuerdo a tres niveles de desarrollo:

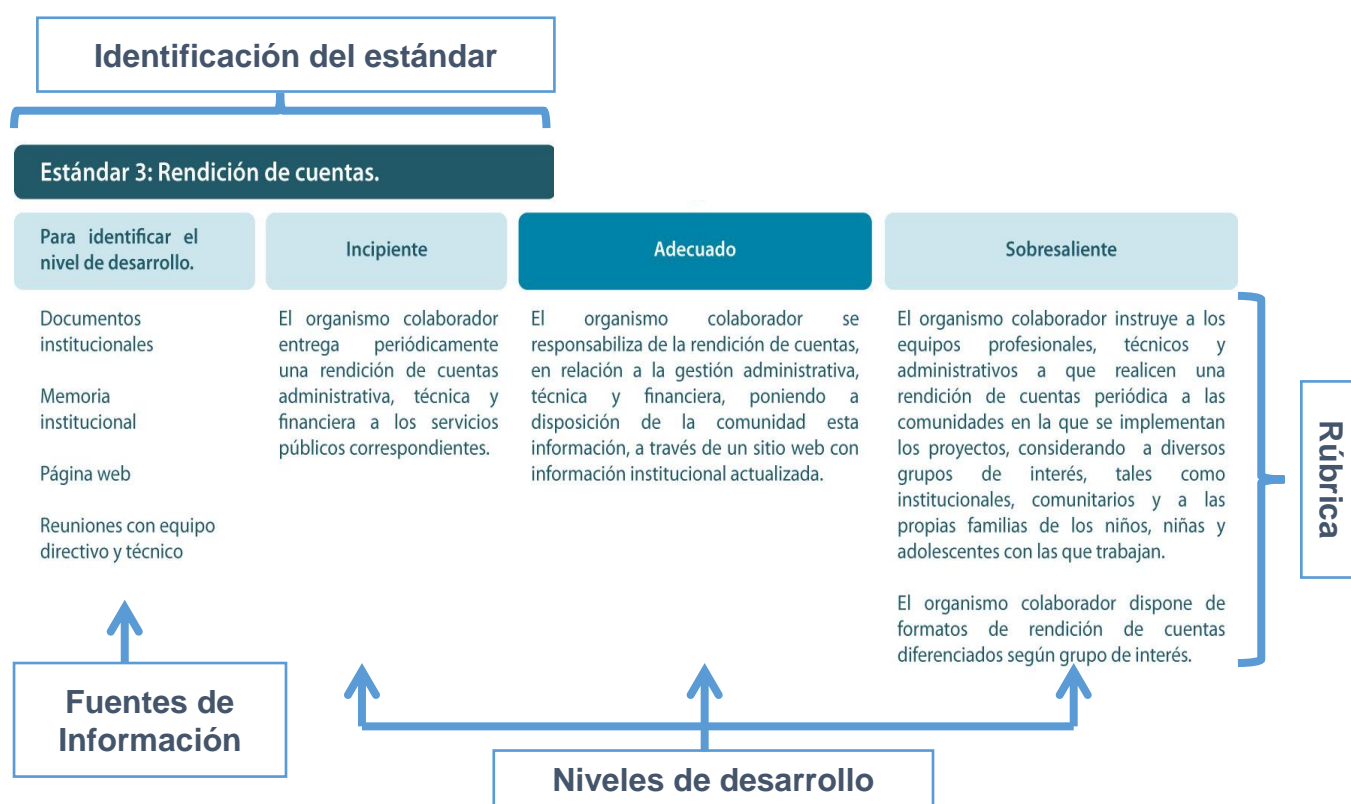
- **Incipiente:** Aunque básicas y más generales, son acciones necesarias y dan cuenta de un estado de desarrollo primario de los estándares.

- **Adecuadas:** Se trata de prácticas esperadas y deseables para los Organismos colaboradores y Proyectos de intervención, dado que expresan un nivel de desarrollo efectivo para la provisión de servicios de protección especializada.
- **Sobresaliente:** Destacan sobre el nivel deseado. Son prácticas avanzadas que presentan una cuota de innovación relevante, en el que participan activamente del diseño e implementación los propios equipos técnicos, así como los niños, niñas, adolescentes y sus familias. Adicionalmente, se trata de prácticas institucionalizadas que dan cuenta de una trayectoria de mejoramiento en cada ámbito.

Fuentes de información: Documentación que permite identificar el nivel de desarrollo del proceso de gestión al que se refiere el estándar.

A continuación se presenta un diagrama de los componentes de un estándar:

Diagrama 1:



5.2. Modo de uso de la Matriz de estándares de protección especializada

La Matriz de estándares ha sido diseñada para utilizarse en el marco de la asesoría técnica de la institucionalidad a cargo del sistema de protección especializado a niños, niñas y adolescentes en situación de vulneración de derechos, de manera de proveer orientación y apoyo a las instituciones y proyectos responsables de proveer los servicios.

De esta manera, la revisión de la matriz de estándares debe realizarse en conjunto entre la institución y un representante de la institucionalidad a cargo del sistema, ya sea el equipo del nivel nacional o regional.

A continuación se describe cómo leer los estándares para determinar el nivel de desarrollo alcanzado:

Paso 1: Leer los criterios del nivel de desarrollo “adecuado”. (Equipo técnico e institución).

Paso 2: Determinar si cumple con todos los criterios del nivel de desarrollo “adecuado”.

- Si la respuesta es “No” queda clasificado en el nivel de desarrollo “incipiente”.
- Si la respuesta es “Sí” siga al:

Paso 3: La los criterios del nivel de desarrollo “sobresaliente”.

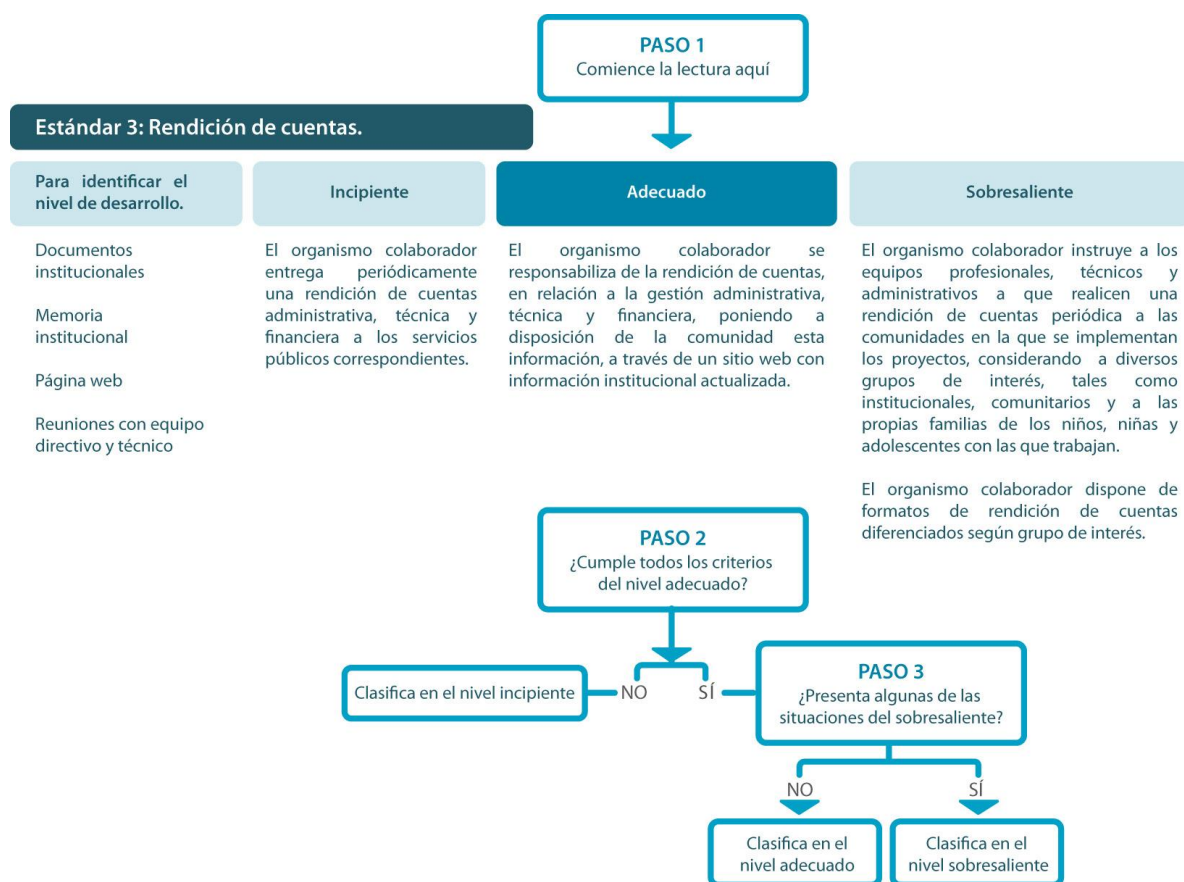
- Si presenta alguna de las situaciones descritas en dicho nivel, queda clasificad en el nivel de desarrollo “sobresaliente”.
- Si no presenta ninguna de las situaciones descritas en dicho nivel, queda clasificado en el nivel de desarrollo “sobresaliente”.

Tal como se puede apreciar, la matriz de estándares de protección especializada tiene una naturaleza acumulativa creciente, es decir, se espera que las actividades y procesos asociados a cada nivel de desarrollo se mantengan e incluyan las del nivel siguiente, de manera de profundizar y hacer más sofisticados las actividades y procesos que cada estándar describe. De esta manera, una institución o proyecto se encuentra en el nivel de desarrollo:

- **Incipiente:** Cuando no cumple con todos los criterios del nivel “adecuado”.
- **Adecuado:** Cuando cumple con todos los criterios descritos en este nivel y no presenta ninguna de las situaciones descritas en el nivel “sobresaliente”.
- **Sobresaliente:** Cuando cumple con todos los criterios descritos en el nivel “adecuado” y presenta una o más de las situaciones descritas en el nivel “sobresaliente”.

A continuación se presenta un diagrama que resume el modo de uso de la matriz de estándares de protección especializada:

Diagrama 2:



ÁMBITO INSTITUCIONAL

Dimensión Planificación institucional				
Estándar 1: Cultura institucional afín a la perspectiva de derechos				
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente	
Misión y visión	El organismo colaborador realiza actividades que se enmarcan en el enfoque de derechos de los niños, niñas y adolescentes.	El organismo colaborador presenta una cultura institucional afín a la perspectiva de derechos de los niños, niñas y adolescentes, que se manifiesta en sus definiciones institucionales y una estructura organizacional funcional a los servicios que provee.	El organismo colaborador tiene una visión integral del enfoque de derechos humanos, aplicándolo tanto en su quehacer institucional como en sus procesos de intervención, presentando coherencia entre misión, visión y prácticas institucionales.	
Documentos institucionales				
Organigrama				
Memoria institucional		El organismo colaborador cuenta con experiencia institucional en la protección de derechos de niños, niñas y adolescentes.	El organismo colaborador elabora y difunde en los equipos profesionales, técnicos y administrativos materiales educativos basados en el enfoque de derechos.	
Planificación institucional				
Modelo de intervención			El organismo colaborador comprende que su rol en el sistema de protección especializada es brindar apoyo a las familias y comunidades para que sean estas, de manera autónoma y con los soportes necesarios, quienes provean cuidado y protección a niños, niñas y adolescentes.	
Reuniones con equipo directivo y técnico				

Dimensión Planificación institucional

Estándar 2: Planificación institucional			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Documentos institucionales Planificación institucional Reuniones con equipo directivo y técnico	El organismo colaborador realiza acciones de planificación institucional, que le permiten guiar su accionar en función de sus principios institucionales	El organismo colaborador desarrolla y gestiona una planificación institucional que define objetivos, acciones, responsables, plazos, recursos y evaluación de procesos; definiendo metas, indicadores y mecanismos de retroalimentación para futuras planificaciones.	El organismo colaborador rediseña sus planificaciones estratégicas en función del monitoreo y evaluación de las mismas.
		El organismo colaborador combina planificaciones anuales con planificaciones de mediano plazo, lo que le permite encuadrar las acciones inmediatas en una visión estratégica global.	El organismo colaborador, de acuerdo a su estructura, diseña estrategias participativas para la planificación institucional.
		El organismo colaborador monitorea las planificaciones de corto y mediano plazo.	

Dimensión Planificación institucional

Estándar 3: Rendición de cuentas			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Documentos institucionales Memoria institucional Página web Reuniones con equipo directivo y técnico	<p>El organismo colaborador entrega periódicamente una rendición de cuentas administrativa, técnica y financiera a los servicios públicos correspondientes.</p>	<p>El organismo colaborador se responsabiliza de la rendición de cuentas, en relación a la gestión administrativa, técnica y financiera, poniendo a disposición de la comunidad esta información, a través de un sitio web con información institucional actualizada.</p> <p>El organismo colaborador realiza ejercicios de rendición de cuentas al interior de la institución, de manera transparentar la información administrativa, técnica y financiera con los equipos ejecutores.</p>	<p>El organismo colaborador instruye a los equipos profesionales, técnicos y administrativos a que realicen una rendición de cuentas periódica a las comunidades en la que se implementan los proyectos, considerando a diversos grupos de interés, tales como institucionales, comunitarios y a las propias familias de los niños, niñas y adolescentes con las que trabajan.</p> <p>El organismo colaborador dispone de formatos de rendición de cuentas diferenciados según grupo de interés.</p>

Dimensión Planificación institucional

Estándar 4: Gestión de recursos financieros			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Estados financieros Informes contables Reuniones con equipo directivo y técnico	El organismo colaborador cuenta con un cargo, área o departamento que gestiona y planifica los recursos financieros.	El organismo colaborador gestiona de acuerdo a lo planificado los recursos financieros transferidos por el Estado, considerando transparencia de esta gestión.	El organismo colaborador se asegura que los responsables financieros de la institución actualicen periódicamente sus conocimientos sobre la legislación contable vigente para ajustarse a la normativa.
	El organismo colaborador cuenta con centros de costo independientes por proyecto y realiza un monitoreo mensual contable de los proyectos que implementa.	El organismo colaborador cuenta con asesores financieros que monitorean y entregan asesoría a los proyectos respecto de sus estados financieros.	El organismo colaborador entrega rangos de autonomía financiera para la administración de los proyectos.

Dimensión Supervisión y asesoramiento institucional

Estándar 5: Supervisión y asesoría			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Documentos institucionales	El organismo colaborador se reúne con los equipos técnicos periódicamente.	El organismo colaborador supervisa y asesora los procesos administrativos, técnicos y financieros que desarrolla, implementando planes de mejora continua a nivel institucional.	El organismo colaborador cuenta con instrumentos de supervisión y asesoría estandarizados, de manera de orientar la labor de los profesionales que se desempeñan como supervisores y asesores técnicos.
Informes de supervisión y asesoría			
Planes de mejoramiento		Dichos planes de mejora continua se elaboran ante la detección de falencias o debilidades de la gestión técnica o administrativa de los proyectos y permiten monitorear la implementación de los ajustes.	El organismo colaborador despliega sistemas diferenciados de supervisión y asesoría según los requerimientos de los proyectos, considerando las particularidades de la implementación de la intervención.
Fichas de supervisión y asesoría			
Actas de reuniones			
Reuniones con equipo directivo y técnico		El organismo colaborador identifica aspectos a fortalecer en relación a sus responsabilidades del equipo técnico, en base a los resultados en la evaluación de desempeño y de las evaluaciones de los sujetos de atención.	

Dimensión Gestión de personas

Estándar 6: Prácticas de reclutamiento			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Documentos institucionales	El organismo colaborador cuenta con un cargo, área o departamento que apoya al equipo técnico en el proceso de reclutamiento.	El organismo colaborador cuenta con prácticas de reclutamiento y selección de los trabajadores en base a un procedimiento institucionalizado, que considera: elaboración de un perfil de cargo, llamado a concurso, revisión curricular, selección de terna, entrevistas establecidas y/o evaluaciones psicodiagnósticas, psicolaborales o por competencias, etc.	El organismo colaborador asigna remuneraciones escaladas por cargo y las da a conocer de manera transparente a los trabajadores. El organismo colaborador cuenta con perfiles de cargo para el equipo técnico, es decir, se tiene en consideración los perfiles de cargo por función, así como elementos asociados a la complementariedad técnica y afinidad personal de los miembros del equipo, de manera de favorecer la sinergia.
Política gestión de personas			
Planificación institucional			
Modelo de intervención			
Reuniones con equipo directivo y técnico			

Dimensión Gestión de personas

Estándar 7: Condiciones laborales de los equipos			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Documentos institucionales Política gestión de personas Planificación institucional Reuniones con equipo directivo y técnico	<p>El organismo colaborador asegura contratos laborales con previsión social y de salud a los equipos técnicos y administrativos, considerando la normativa legal.</p>	<p>El organismo colaborador asegura condiciones laborales de calidad para los equipos técnicos y administrativos, a través de contratos que aseguren previsión social y salud, considerando espacios de participación y facilitando la libertad de sindicalización.</p> <p>El organismo colaborador desarrolla alianzas con entidades y agentes de seguridad que prestan asesorías y supervisión a la gestión regular de los equipos técnicos (mutual de seguridad, prevencionistas de riesgo, etc.).</p> <p>El organismo colaborador establece en los contratos de trabajo de los miembros del equipo técnico la flexibilidad horaria necesaria para la atención de la situación de los niños, niñas, adolescentes y sus familias.</p>	<p>El organismo colaborador cuenta con una política de gestión de personas que estandariza la relación con los trabajadores.</p> <p>El organismo colaborador propicia la participación de los trabajadores en distintos niveles institucionales, tanto en las definiciones organizacionales, como en la generación de espacios de escucha desde la institución hacia los equipos y la democratización de la información disponible.</p> <p>El organismo colaborador entrega beneficios, monetarios y no monetarios a sus trabajadores, dependiendo del cargo y sus funciones (bonos, disminución de horas de trabajo, etc.), generando condiciones de proyección profesional en la institución</p>

Dimensión Gestión de personas

Estándar 8: Autocuidado y clima laboral			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Política gestión de personas	El organismo colaborador realiza anualmente actividades recreativas que favorecen el auto y mutuo cuidado de los equipos.	El organismo colaborador realiza prácticas sistemáticas de auto y mutuo cuidado para los equipos técnicos y administrativos y desarrolla acciones orientadas a mejorar el clima laboral, evaluando ambas dimensiones a través de la opinión de los propios equipos.	El organismo colaborador implementa estrategias para instaurar la co-responsabilidad sobre los casos de atención al interior de la institución, es decir, establece que la responsabilidad es compartida entre todos los miembros del equipo técnico y de la organización en general.
Política de auto y mutuo cuidado		El organismo colaborador cuenta con una política de auto y mutuo cuidado y planifica la implementación de actividades carácter recreativo y formativo.	El organismo colaborador desarrolla alianzas con instituciones externas que prestan asesoría, diagnostican el bienestar psicosocial de los trabajadores y guían la acción frente a los resultados.
Protocolo de traspaso de información de los sujetos de atención	El organismo colaborador posee instrumentos de medición del clima laboral, satisfacción de sus trabajadores, riesgos psicolaborales, de manera de identificar estrategias para evitar la rotación de los equipos técnicos.		
Ficha de evaluación del clima laboral		En caso de producirse rotación de personal, el organismo colaborador cuenta con un protocolo de traspaso de información que evita los efectos indeseados de sobre-	
Ficha de evaluación de satisfacción de los trabajadores			
Ficha de evaluación de los riesgos psicosociales			
Reuniones con equipo			

directivo y técnico	intervención y re-victimización de los sujetos de atención.	vacaciones adicionales o días libres adicionales en el mes, etc.
---------------------	---	--

Dimensión Gestión de personas

Estándar 9: Formación, experiencia e interdisciplinariedad del equipo técnico

Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Documentos institucionales	El organismo colaborador cuenta con un equipo técnico interdisciplinario que presenta formación y experiencia adecuadas y pertinentes a los servicios que provee.	El organismo colaborador cuenta con un equipo técnico interdisciplinario que presenta formación y experiencia profesional adecuada a los servicios que provee, al cual ofrece posibilidades de capacitación continua y cuyo desempeño es evaluado de manera periódica.	El organismo colaborador cuenta con una política de capacitación y formación continua, que considera instancias de formación, tanto internas como externas.
Política gestión de personas			
Política de capacitación y formación continua			El organismo colaborador favorece la actualización y el perfeccionamiento profesional de los trabajadores, a través de diversas estrategias; por ejemplo: Co-financiamiento de cursos y diplomados de profundización, facilidades horarias para la participación, etc.
Planificación institucional		El organismo colaborador favorece la conformación de equipos mixtos en cuanto a experiencia temática y laboral, de manera de optimizar la gestión de los equipos técnicos mediante el intercambio de experiencias.	
Reuniones con equipo directivo y técnico			

Dimensión Gestión del conocimiento

Estándar 10: Gestión del conocimiento			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Informes diagnósticos Planes de intervención Registro de actividades Reunión de asesoría con el equipo directivo y técnico	El organismo colaborador promueve el registro, análisis y sistematización de prácticas de intervención.	El organismo colaborador cuenta con un sistema de información, conocido y utilizado en sus distintos proyectos, que orienta una administración organizada y permite identificar los procesos de intervención en que los niños, niñas, adolescentes y sus familias han participado, así como sus resultados.	El organismo colaborador cuenta con un sistema de información que considera el enfoque de derechos y permite dejar registro del derecho vulnerado, las causales trabajadas, la trayectoria de intervención de los niños, niñas y adolescentes, los motivos de ingreso y egreso.
		Dicho sistema hace posible recopilar, sistematizar y difundir conocimiento respecto de la restitución de derechos de la niñez y adolescencia, asegurando que las prácticas de intervención se actualicen de acuerdo a estos nuevos conocimientos.	El organismo colaborador retroalimenta los procesos de intervención a partir de la información sistematizada y realiza investigaciones sobre el modelo de intervención y sus resultados, lo que le permite complementar y actualizar el modelo de intervención, los mecanismos de evaluación y otros elementos asociados.
		El organismo colaborador cuenta con validadores de la información que los equipos técnicos registran, que aseguran la calidad de la información recopilada. Por ejemplo: chequeos aleatorios, supervisiones técnicas y administrativas, etc.	El organismo colaborador establece alianzas con instituciones externas, como establecimientos de educación superior, para realizar investigaciones sobre la restitución de derechos u otros temas relativos a los servicios que provee.

ÁMBITO DE LA INTERVENCIÓN

Dimensión Ciclo de la intervención

Estándar 11: Planificación de los procesos de intervención

Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Propuesta presentada a la licitación (proyecto)	El proyecto realiza una planificación de los procesos de intervención que considera un modelo técnico y las distintas etapas del ciclo de intervención: acogida y diagnóstico, diseño y ejecución del plan de intervención, monitoreo y evaluación y cierre.	El proyecto planifica los procesos de intervención, sobre la base de evidencia y referentes teóricos, técnicos y prácticos que permiten levantar hipótesis de cambio con su población objetivo, considerando el contexto y contemplando mecanismos de retroalimentación para la mejora continua.	El proyecto recibe asesoría externa especializada para la planificación de los procesos, de manera de asegurar una adecuada incorporación de referentes teóricos, técnicos y prácticos al ciclo de la intervención.
Documentos que consignan la planificación del proyecto			
Protocolo de situaciones críticas	El equipo técnico ha desarrollado reflexiones sobre los procesos de intervención.	El proyecto cuenta con un protocolo de situaciones críticas y planes de emergencia actualizados y elaborados participativamente.	El equipo técnico participa activamente de esta planificación, lo que permite integrar los conocimientos prácticos, con la visión y conocimiento acumulado de la institución en torno al diseño e implementación del proyecto.
Planes de emergencias			
Reunión de asesoría con el equipo técnico		El equipo técnico utiliza instrumentos de planificación del ciclo de la intervención, que permiten estandarizar las acciones y replicarlas.	

Dimensión Ciclo de la intervención

Estándar 12: Acogida y diagnóstico				
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente	
Informes diagnósticos Informes de visitas domiciliarias Actas de reuniones con la red de intervención Reunión de asesoría con el equipo técnico	El proyecto realiza un diagnóstico de la situación psicosocial de los niños, niñas, adolescentes y sus familias.	El proyecto considera un período inicial de acogida y encuadre previo a la elaboración del diagnóstico, donde se entrega información pertinente sobre las características de la intervención y su modalidad de funcionamiento	El proyecto asegura espacios de participación activa de los niños, niñas, adolescentes y sus familias en la generación el diagnóstico, de manera de favorecer su co-construcción.	
		El proyecto realiza un diagnóstico por cada niño, niña y adolescente centrado en su vulneración y los factores asociados, que considera información previa - evitando el sobrediagnóstico -, lo que permite definir líneas iniciales de intervención, considerando técnicas adecuadas al desarrollo evolutivo de los niños, niñas y adolescentes.	El proyecto dispone de espacios individuales con los niños, niñas y adolescentes, así como de espacios comunes – entre ellos y sus familias - para recabar la información diagnóstica. Y, cuando corresponde, considera la realización de visitas domiciliarias para recabar información de contexto útil al diagnóstico.	
		El diagnóstico se realiza durante los dos primeros meses y luego se complementa con información emergente.		
		El equipo técnico utiliza instrumentos estandarizados y definidos para la realización del diagnóstico; por ejemplo, ecomapa, genograma,	El diagnóstico se realiza en base a la información levantada en reuniones con otras instituciones, lo que le permite al equipo técnico acceder	

	NCFAS u otros.	de primera fuente a la información sobre el caso.
--	----------------	---

Dimensión Ciclo de la intervención

Estándar 13: Diseño y ejecución del plan de intervención			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Modelo de intervención Planes de intervención Actas de reuniones técnicas Reunión de asesoría con el equipo técnico	<p>El proyecto diseña y ejecuta planes de intervención individual para cada niño, niña, adolescente y su familia.</p>	<p>El proyecto diseña y ejecuta planes de intervención individuales sobre la base del diagnóstico y las hipótesis de cambio, definiendo objetivos, metas, actividades, metodologías y técnicas pertinentes para cada caso.</p>	<p>El proyecto favorece que los niños, niñas, adolescentes y sus familias participen de la co-construcción del plan de intervención.</p>
		<p>El proyecto considera en el diseño del plan de intervención el desarrollo evolutivo del niño, niña y adolescente y establece como eje la reparación del derecho vulnerado.</p>	<p>Para la ejecución del plan de intervención, el proyecto define la periodicidad y la modalidad de los encuentros con los niños, niñas y adolescentes en función de la complejidad del caso.</p>
		<p>El proyecto presenta el plan de intervención a los niños, niñas, adolescentes y sus familias para su conocimiento, de manera didáctica y en consideración de la situación psicosocial de los sujetos de atención.</p>	<p>El proyecto dispone de una batería de modalidades (individual, grupal, masiva), herramientas y estrategias de intervención que se activan en función de las características del caso.</p>
		<p>El proyecto establece planes de intervención flexibles, es decir, que contemplan la posibilidad de adecuación en caso de que emerjan elementos que lo ameriten.</p>	<p>El proyecto provee las condiciones materiales que favorecen la adherencia de las familias a la intervención, por ejemplo: aporte monetario para el financiamiento de los traslados.</p>

Dimensión Ciclo de la intervención

Estándar 14: Monitoreo del plan de intervención			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Planes de intervención	El proyecto favorece el intercambio de información de los niños, niñas, adolescentes y sus familias en las reuniones del equipo técnico. El proyecto registra las actividades ejecutadas en el marco del plan de intervención.	El proyecto realiza una revisión periódica del plan de intervención, a través de análisis de casos, evaluando el avance de la intervención y el logro de objetivos, considerando la devolución de los avances y retrocesos a los niños, niñas, adolescentes y sus familias. El proyecto realiza un monitoreo sistemático de la intervención, que da cuenta de los avances en torno a la restitución del derecho vulnerado, permitiendo actualizar el diagnóstico, rectificar el plan, redefinir las hipótesis de cambio y retroalimentar las metodologías de trabajo, considerando el contexto familiar, los logros en el proceso de intervención, etc.	El proyecto se asegura que los procesos de diseño e implementación del plan de intervención sean asesorados por especialistas internos o externos, primordialmente en los casos más complejos. El proyecto favorece que los niños, niñas, adolescentes y sus familias participen de forma activa en el monitoreo y la co-construcción de los ajustes al plan de intervención, cuando corresponda.
Registro de actividades			
Actas de reuniones técnicas			
Reunión de asesoría con el equipo técnico			



Dimensión Ciclo de la intervención

Estándar 15: Evaluación de la restitución del ejercicio del derecho vulnerado			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Informes diagnósticos Informes de visitas domiciliarias Planes de intervención Registro de actividades Actas de reuniones técnicas Reunión de asesoría con el equipo técnico	El proyecto evalúa los procesos y las metas asociadas al plan de intervención.	El proyecto evalúa en qué medida se restituye el ejercicio del derecho vulnerado de los niños, niñas y adolescentes que atiende.	El proyecto evalúa sus resultados, considerando la restitución del ejercicio del derecho vulnerado y estableciendo comparaciones con la evidencia disponible y sus propios logros de años anteriores, de manera de identificar resultados no esperados, y - a partir de lo anterior - retroalimenta e innova en sus metodologías de intervención.
		El proyecto evalúa sus metodologías y estrategias de intervención, identificando hallazgos y nudos críticos respecto al proceso de superación de la vulneración de derechos de los niños, niñas y adolescentes,	El proyecto revisa sus resultados comparando su experiencia con otros proyectos de la misma modalidad.
		El proyecto considera mecanismos de participación de los niños, niñas, adolescentes y sus familias en la evaluación, a través de espacios para compartir sus experiencias, entrevistas, encuestas de satisfacción usuaria, u otra metodología adecuada.	El proyecto se propone metas de resultados en consideración a los análisis desarrollados y establece planes de mejora para asegurar su cumplimiento.

Dimensión Ciclo de la intervención

Estándar 16: Egreso de la intervención			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Informes de visitas domiciliarias Planes de intervención Registro de actividades Informe de cierre Actas de reuniones técnicas Reunión de asesoría con el equipo técnico	<p>El proyecto registra el cierre de los procesos de intervención, ya sea en las carpetas de casos, fichas de egreso u otro sistema de registro de información.</p> <p>El proyecto realiza una sesión de cierre con los sujetos de atención donde se abordan los logros y aprendizajes durante el proceso de intervención.</p>	<p>El proyecto planifica con la adecuada antelación el cierre del proceso de intervención y lo implementa considerando elementos administrativos, técnicos (derivaciones asistidas, entrega de información relevante para cada caso, etc.) y simbólicos (rito de cierre, análisis del proceso de intervención).</p> <p>El cierre de la intervención considera la realización de un informe sobre la evaluación técnica del proceso y su registro en un sistema de información.</p> <p>El informe de cierre se comparte con los niños, niñas, adolescentes y sus familias.</p>	<p>El proyecto identifica en el ámbito comunitario e institucional a sujetos que puedan constituirse como co-garantes de los derechos de los niños, niñas y adolescentes atendidos, de manera de resguardar su situación y evitar nuevas vulneraciones de derechos.</p> <p>El proyecto realiza un seguimiento de los niños, niñas y adolescentes posterior al egreso, identificando la situación en la que se encuentran los niños, niñas y adolescentes que terminaron su proceso de intervención.</p>

Dimensión Participación

Estándar 17: Participación de niños, niñas y adolescentes			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Documentos institucionales	El proyecto informa a los niños, niñas, adolescentes sobre las medidas administrativas y técnicas que se implementan. El equipo técnico levanta la opinión de los niños, niñas, adolescentes respecto de las actividades propuestas en el plan de intervención.	Los niños, niñas y adolescentes participan en todo el ciclo de intervención, desde el diagnóstico hasta la definición del plan y su evaluación, para lo cual el proyecto implementa mecanismos de participación acordes a su desarrollo evolutivo, que les permiten incidir en la toma de decisiones y los cursos de acción a seguir para la superación de su vulneración. Se generan condiciones que aseguran la participación activa de los niños, niñas y adolescentes en todos los ámbitos del proceso de intervención, que incluye – entre otros - a Tribunales de familia, servicios de salud y educación.	El proyecto propicia la participación activa de los niños, niñas y adolescentes, a modo de co-construcción de todas las etapas del ciclo de la intervención, de acuerdo al desarrollo evolutivo. El equipo técnico analiza las dinámicas institucionales y las prácticas de intervención que inhiben la participación de los niños, niñas y adolescentes y toma medidas correctivas.
Informes diagnósticos			
Plan de intervención			
Reunión de asesoría con el equipo técnico			
Entrevistas con los niños, niñas y adolescentes			

Dimensión Participación

Estándar 18: Participación de las familias

Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Documentos institucionales	El proyecto informa a las familias sobre las medidas administrativas y técnicas que se implementan.	Las familias de los niños, niñas y adolescentes participan en todo el ciclo de intervención, desde el diagnóstico hasta la definición del plan y su evaluación, para lo cual el proyecto implementa mecanismos de participación acordes al contexto familiar, que les permiten incidir en la toma de decisiones y los cursos de acción a seguir para la superación de la vulneración.	El proyecto propicia la participación activa de las familias de los niños, niñas y adolescentes, a modo de co-construcción de todas las etapas del ciclo de la intervención, de acuerdo al contexto familiar.
Informes diagnósticos			
Plan de intervención	El equipo técnico levanta la opinión de las familias respecto de las actividades propuestas en el plan de intervención.		El equipo técnico analiza las dinámicas institucionales y las prácticas de intervención que inhiben la participación de las familias de los niños, niñas y adolescentes y toma medidas correctivas.
Reunión de asesoría con el equipo técnico			
Entrevistas con las familias		Se generan condiciones que aseguran la participación activa de las familias de los niños, niñas y adolescentes en los ámbitos del proceso de intervención, que incluye – entre otros – a Tribunales de familia, servicios de salud y educación.	

Dimensión Enfoques transversales

Estándar 19: Enfoque de género

Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Reunión de equipos Entrevistas a NNA y sus familias Documentos institucionales (manuales, instructivos, cartillas educativas, etc.) Convenios de colaboración interinstitucional Actas de reuniones	<p>El proyecto desarrolla reflexiones en torno al enfoque de género con el equipo técnico y con los niños, niñas, adolescentes y sus familias.</p>	<p>El enfoque de género es considerado durante todo el ciclo de intervención - diagnóstico, diseño, ejecución del plan, monitoreo y evaluación -, lo que implica: identificar de qué manera las vulneraciones de derechos afectan diferenciadamente a niños, niñas y adolescentes; detectar prejuicios y estereotipos de género en las familias y los actores de la red; diseñar y ejecutar planes diferenciados en función de la información levantada; disponer de instrumentos que permitan evaluar diferenciadamente.</p> <p>El proyecto realiza coordinaciones con actores de la red para apoyar el proceso de intervención relativo a temas de género, Por ejemplo, SERNAM, ONGs especializadas, etc.</p>	<p>El proyecto genera instancias de formación y diseña material educativo en torno al enfoque de género, en el contexto de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes.</p> <p>El proyecto realiza actividades y aplica técnicas para fomentar la corresponsabilidad parental, promoviendo la vinculación directa y la participación activa de referentes masculinos y femeninos (contacto permanente y diferenciado, flexibilidad horaria, etc.)</p> <p>El proyecto cuenta con asesoría de un/a profesional experto/a en temas de género, ya sea interno o externo a la institución.</p>

Dimensión Enfoques transversales

Estándar 20: Enfoque intercultural			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Reunión de equipos Entrevistas a NNA y sus familias Documentos institucionales (manuales, instructivos, cartillas educativas, etc.) Convenios de colaboración interinstitucional Actas de reuniones	<p>El proyecto desarrolla reflexiones en torno al enfoque intercultural con el equipo técnico y con los niños, niñas, adolescentes y sus familias.</p>	<p>El enfoque intercultural es considerado durante todo el ciclo de intervención - diagnóstico, diseño, ejecución del plan, monitoreo y evaluación -, lo que implica: identificar las cosmovisiones presentes en cada uno de los niños, niñas, adolescentes y sus familias - independiente de si pertenecen a pueblos originarios o no; identificar de qué manera se comprende la vulneración de derechos vivida desde dicha cosmovisión; diseñar y ejecutar planes diferenciados en función de la información levantada; disponer de instrumentos que permitan evaluar la integración de este enfoque.</p> <p>El proyecto realiza coordinaciones con actores de la red para apoyar el proceso de intervención relativo a temas de interculturalidad. Por ejemplo, CONADI, ONGs especializadas, oficinas de inmigrantes, etc.</p>	<p>El proyecto genera instancias de formación y diseñó material educativo en torno al enfoque intercultural, en el contexto de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes.</p> <p>El proyecto tiene una visión amplia sobre la interculturalidad, lo que le permite considerar tanto la situación de grupos específicos (pueblos originarios, migrantes) como las particularidades de cada familia o territorio como sistema cultural, identificando la manera en que dichas cosmovisiones repercuten en los procesos de intervención.</p>

Dimensión Enfoques transversales

Estándar 21: Enfoque de necesidades especiales			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Reunión de equipos Entrevistas a NNA y sus familias Documentos institucionales (manuales, instructivos, cartillas educativas, etc.) Convenios de colaboración interinstitucional Actas de reuniones	<p>El proyecto desarrolla reflexiones en torno al enfoque de necesidades especiales con el equipo técnico y con los niños, niñas, adolescentes y sus familias.</p>	<p>El enfoque de necesidades especiales es considerado durante todo el ciclo de intervención - diagnóstico, diseño, ejecución del plan, monitoreo y evaluación -, lo que implica: detectar las capacidades diferentes de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, tanto físicas como psicológicas; identificar de qué manera esto pudiese afectar o no la vulneración vivida; diseñar y ejecutar planes diferenciados en función de la información levantada; disponer de instrumentos que permitan evaluar la integración de este enfoque.</p> <p>En caso de discapacidad, el proyecto se asegura que los niños, niñas y adolescentes estén registrados en el Registro Nacional de Discapacidad, para favorecer el acceso a la oferta pública disponible para personas en situación de discapacidad.</p> <p>El proyecto realiza coordinaciones con actores de la red para apoyar el proceso de intervención</p>	<p>El proyecto genera instancias de formación y diseña material educativo en torno al enfoque de necesidades especiales, en el contexto de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes.</p> <p>El proyecto aborda diferenciadamente las necesidades especiales de los niños, niñas y adolescentes a través de prácticas concretas de intervención. Por ejemplo: aumento de horas de atención por parte de especialistas, adaptación del lenguaje, utilización de técnicas lúdicas y de arte-terapia, etc.</p> <p>El proyecto cuenta con infraestructura adecuada a las necesidades especiales de los niños, niñas y adolescentes que atiende y</p>

	relativo necesidades especiales. Por ejemplo, SENADIS, Servicios de salud, COMPIN, ONGs especializadas, etc.	con un profesional experto en estas temáticas (terapeuta ocupacional, psicopedagogo, etc.).
--	--	---

Dimensión Enfoques transversales

Estándar 22: Coordinación con la red local para la intervención

Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Reunión de equipos	El proyecto participa de reuniones de la red local, intercambiando información general de los respectivos servicios y realizando derivaciones de los casos que atiende.	El proyecto realiza análisis de casos de manera conjunta con otras instituciones de la red, acordando criterios comunes, para proveer una atención integral a los niños, niñas, adolescentes y propiciando una derivación asistida.	El proyecto elabora planes de trabajo, que explicitan objetivos de intervención, de manera conjunta con otras instituciones de la red y hace seguimiento a dichos planes.
Convenios de colaboración interinstitucional			
Actas de reuniones de la red			El proyecto establece planes de trabajo, convenios de colaboración, para la generación de protocolos de coordinación y otros instrumentos que permitan la cooperación inter-institucional en temáticas específicas (violencia, maltrato, abuso, consumo, etc.).
Registro de las coordinaciones realizadas	El proyecto elabora y mantiene actualizado un mapa de redes o catastro de las instituciones públicas y privadas que forman parte de la red, identificando los servicios que proveen.	El proyecto se coordina de manera permanente con las instituciones públicas y privadas vinculadas con la intervención de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, para la generación de protocolos, flujos de trabajo en torno a temáticas específicas (violencia, maltrato, abuso, consumo,	El proyecto cuenta con un gestor de redes, encargado de establecer las
Fichas de derivación			
Flujogramas de			

derivación	etc.).	coordinaciones con las instituciones de la red, intermediando entre el equipo y los organismos de la red.
------------	--------	---

Dimensión Gestión intersectorial

Estándar 23: Participación en la red local para la promoción de una cultura de derechos de la niñez y adolescencia

Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Reunión de equipos Convenios de colaboración interinstitucional Actas de reuniones de la red Política local de infancia	<p>El proyecto participa en actividades de la red local de infancia para promover el reconocimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes, a través de diversas estrategias como campañas educativas, actividades culturales y artísticas, celebraciones, etc.</p>	<p>El proyecto participa de la red local de infancia y/o en otras instancias de coordinación territorial para aportar de manera activa al desarrollo de una agenda local para la promoción, prevención y protección de derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p> <p>El proyecto realiza reuniones informativas con los profesionales de las instituciones que forman parte de la red, incluyendo a Tribunales de Familia de la comuna, con el objetivo de transferir conocimientos sobre la situación de la infancia en el territorio, como por ejemplo: talleres de trabajo para la sensibilización, capacitaciones sobre modalidades de atención para la restitución de derechos, etc.</p>	<p>El proyecto participa activamente de la elaboración de una política local de infancia y un plan de acción que define objetivos, responsables, plazos, etc.</p> <p>El proyecto realiza alianzas estratégicas con diversas instituciones, tales como universidades y centros de estudios, que permiten ampliar la red y la oferta de servicios para los niños, niñas, adolescentes y sus familias.</p>

Dimensión Gestión de la información

Estándar 24: Gestión de la información

Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Documentos institucionales	El proyecto registra sistemáticamente la información en soporte físico y digital de cada niño, niña, adolescente y su familia, identificando - al menos - la vulneración de derechos y sus factores asociados.	El proyecto registra los datos asociados a las etapas del ciclo de intervención (diagnóstico, plan de intervención, monitoreo, evaluación y cierre).	El proyecto analiza la información registrada del ciclo de la intervención y de los resultados obtenidos, de manera de contribuir al proceso de toma de decisiones e insumar el sistema de gestión del conocimiento institucional, entregándole los contenidos necesarios para generar un análisis comprehensivo sobre los niños, niñas, adolescentes y sus familias que atiende la institución en su conjunto.
Protocolos de confidencialidad y consentimiento informado		El proyecto registra los resultados obtenidos durante su periodo de ejecución, identificando resultados por cada niño, niña y adolescente.	
Informes diagnósticos			
Planes de intervención		El equipo técnico resguarda la información mediante la implementación de protocolos de confidencialidad de la información y de consentimientos informados por parte de los sujetos de atención.	
Reunión de equipos			
Fichas de derivación y atención		El equipo técnico comparte información sobre la situación del niño, niña, adolescente y su familia, para una adecuada derivación a otros programas de protección social universal y especial.	

Dimensión Espacios amigables

Estándar 25: Ambientes amigables para la niñez y adolescencia			
Para identificar el nivel de desarrollo	Incipiente	Adecuado	Sobresaliente
Visitas técnicas Reunió con el equipo técnico Entrevistas a los niños, niñas, adolescentes y sus familias	<p>El proyecto cuenta con los espacios, la infraestructura, el amoblado, la decoración y los materiales necesarios para la provisión de sus servicios.</p>	<p>El proyecto gestiona eficazmente los espacios, la infraestructura, el amoblado, la decoración y los materiales, de modo de propiciar ambientes amigables para la niñez y la adolescencia, considerando la etapa del desarrollo evolutivo en que se encuentran los niños, niñas y adolescentes que participan.</p> <p>Los proyectos cuentan con espacios diferenciados para la atención personalizada de niños y niñas, adolescentes y familias, así como de espacios destinados al trabajo del equipo técnico.</p> <p>Los proyectos cuentan con material didáctico diferenciado según ciclo vital de los niños, niñas y adolescentes.</p>	<p>El proyecto dispone de ambientes amigables para la niñez y adolescencia que permitan el despliegue de diversas actividades y favorezcan la intervención con niños, niñas, adolescentes y sus familias según corresponda; por ejemplo: sala de recepción, sala de atención de familias, salas de taller, biblioteca, espacios para el deporte, ludotecas, etc.</p>

Bibliografía

Bibliografía general

1. Abramovich, V. (2006). *Una aproximación al enfoque de derechos en las estrategias y políticas de desarrollo*. Revista de La Cepal, pp. 35–50.
Disponible en:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11102/088035050_es.pdf?sequence=1
2. Alveiro, C. (2011): *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la gestión administrativa*. Escuela Interamericana de Bibliotecología. Disponible en:
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003
3. Andrade, S. (s/f): *La estructuración de las organizaciones por Henry Mintzberg*. Disponible en: <http://www.jvazquezysociados.com.ar/files/estructuradelasorgs.pdf>
4. Banco Interamericano de Desarrollo (2006): *La política de las políticas públicas. Progreso Económico y Social en América Latina. Informe 2006*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=912428>
5. Boetsch, V. y otros (2013): *En la ruta de la promoción y desarrollo de competencias parentales en contextos de vulnerabilidad y exclusión social*. Guía estrategias de intervención para capacitación SENAME. Disponible en:
http://www.sename.cl/wsename/otros/04_ACTIVIDADES_VN/jornada_julio_2013/1-%20Presentaciones/7_Guia_Estrategias_I-Familiar.pdf
6. Bronfenbrenner, U. (2002): *La ecología del desarrollo humano*. Editorial Paidós Transiciones, Barcelona.
7. Castellanos, J., Cruz, M. (2014): *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional*. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(3). Disponible en:
<http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
8. Comisión de Familia, Cámara de Diputados (2015): *Informe de la Comisión de Familia constituida en investigadora para recabar información y determinar responsabilidades en las denuncias sobre hechos ilícitos ocurridos en hogares del Servicio Nacional de Menores*.
9. Comité de los Derechos del Niño (2007): *Examen de los informes presentados por los Estados partes con arreglo al Artículo 44 de la Convención. Observaciones finales*. Chile.
Disponible en:
file:///C:/Users/Joaquin%20Subercaseaux/Downloads/Informe%20del%20comit%C3%A9_2007.pdf

10. CONACE (2005): *Intervención Psicosocial, prevención selectiva del consumo de drogas para niños/as y adolescentes en vulnerabilidad social*. Santiago, 2005.
11. Contraloría General de la República (2015): *Informe Final Servicio Nacional de Menores*. División de Aupitoría Administrativa. Área Administración Interior y Justicia.
12. Corporación Opción (2014): *Protección especial: Entre el rol garante del Estado y la prestación de servicios por parte de las organizaciones colaboradoras de SENAME*. Documento N°1 Serie Documentos de Trabajo, Centro de Estudios de la Niñez, Corporación Opción.
13. Cunill, N., Fernández, M., & Thezá, M. (2013): *La cuestión de la colaboración intersectorial y de la integralidad de las políticas sociales: lecciones derivadas del caso del sistema de protección a la infancia en Chile*. Revista Latinoamericana Polis, N° 36.
Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/polis/v12n36/art13.pdf>
14. De la Barra, F. y otros (2012): *Estudio de epidemiología psiquiátrica en niños y adolescentes en Chile. Estado actual*. Revista médica Clínica las Condes 23(5). Disponible en: http://www.clc.cl/Dev_CLC/media/Imagenes/PDF%20revista%20m%C3%A9dica/2012/5%20sept/2_Dra--Flora-de-la-Barra-M.-12.pdf
15. Decreto N° 841 (2005): *Aprueba reglamento de la Ley nº 20.032, que establece un sistema de atención a la niñez y adolescencia a través de la red de colaboradores acreditados del Servicio Nacional de Menores, y su régimen de subvención*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Santiago, Chile, 27 de julio de 2005 (promulgación).
Disponible en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242631>
16. Decreto N° 594 (1999): *Aprueba el Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Santiago, Chile, 15 de septiembre de 1999 (promulgación).
Disponible en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=167766>
17. Decreto N° 977 (1996): *Aprueba el Reglamento sanitario de los alimentos*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Santiago, Chile, 6 de agosto de 1996 (promulgación).
Disponible en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=167766>
18. Decreto N° 2.465 (1979). *Crea el Servicio Nacional de Menores y fija el texto de su Ley Orgánica*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Santiago, Chile, 10 de enero de 1979 (promulgación).
Disponible en: http://www.bcn.cl/leychile/Consulta/listado_n_sel?agr=1001
19. Federación de Asociaciones para la Prevención del Maltrato Infantil (1998). *Manual de Buena Práctica para la Atención Residencial a la Infancia y Adolescencia. Estándares de*

calidad para la atención a los niños y adolescentes en dispositivos residenciales. Madrid: FAPMI.

Disponible en: http://www.munitel.cl/file_admin/archivos_munitel/infa/infa36.pdf

20. Fundación Edad y Vida (2003): *Calidad y acreditación para las entidades prestadoras de servicios de atención a las personas mayores en situación de dependencia*. Documento desarrollado con la colaboración del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y la Secretaría de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad (IMSERSO), ambos de España.
Disponible en:
https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjkjNm_tfzKAhXHgJAKHSDaB6wQFggBMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.segg.es%2Fdownload.asp%3Ffile%3Dmedia%2Fdescargas%2FCentrosDia%2FLibroCalidadyAcreditacion%2520edad%2520y%2520vida.pdf&usg=AFQjCNEMEJKPrtslkL4EZWEIRC73ldummw
21. Fundación Hogar de Cristo (2011): *Política de Trabajo con Familias*. Programas de Educación Inicial del Hogar de Cristo.
22. Fundación San Carlos de Maipo (2007): *Informe Final Línea Base para proyectos contra la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes*. Ps. María José Camus.
23. Ley N° 20.032 (2005): *Establece sistema de atención a la niñez y adolescencia a través de la red de colaboradores del SENAME, y su régimen de subvención* Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Santiago, Chile, 11 de julio de 2005 (promulgación).
Disponible en: http://www.oas.org/dil/esp/Ley_20032_ninez_adolescencia_Chile.pdf
24. Martínez Ravanal, V. (2006): *El enfoque comunitario. El desafío de incorporar a las comunidades en las intervenciones sociales*. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
Disponible en: http://dspace.utalca.cl/bitstream/1950/9417/1/martinez_ravanal.pdf
25. Matus, T. (2013): *El contexto paradójico de las políticas públicas para un modelo de calidad de los programas sociales*. Capítulo III de Proyecto FONDEF 2013: *Desarrollo de un Modelo de Gestión de Calidad para Programas Sociales*. Disponible en:
http://www.emprendimientosolidarios.uc.cl/download/libros/Avanzar_en_calidad_Tomo_I.pdf
26. Ministerio de Hacienda (2007): *Minuta Ejecutiva Programa De Administración Directa Elaborada Por La Dirección De Presupuestos*. Dirección de Presupuestos.
Disponible en: http://www.dipres.gob.cl/595/articles-31601_doc_pdf.pdf
27. Ministerio de Salud – Argentina (2010): *Instrumentos internacionales de derechos humanos y salud mental*. Difusión de derechos básicos de personas usuarias de servicios de salud mental y abordaje de las adicciones”. Documento N° 1.

Disponible en: <http://www.msal.gob.ar/saludmental/images/stories/info-equipos/pdf/1-instrumentos-internacionales.pdf>

28. Ministerio de Salud - Chile (2008): *Manual para el apoyo y seguimiento del desarrollo psicosocial de los niños y niñas de 0 a 6 años*. Editorial Atenas. Disponible en: <http://www.crececontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2010/01/Manual-para-el-Apoyo-y-Seguimiento-del-Desarrollo-Psicosocial-de-los-Ninos-y-Ninas-de-0-a-6-Anos-2008.pdf>

29. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad - España (2013): *Catálogo de Referencia de Servicios Sociales (Aprobado por el Consejo Territorial de Servicios Sociales y del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia)*. Informes, Estudios e Investigación Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España. Disponible en: http://www.msssi.gob.es/ssi/familiasInfancia/inclusionSocial/serviciosSociales/Catalogo_Servicios_Sociales/docs/CatalogoServiciosSociales.pdf

30. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad – Gobierno de España (s/f): *Protocolo para la detección de buenas prácticas en la introducción del mainstreaming de género en el marco de la red de políticas de igualdad*. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Disponible en: <http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/redPoliticas/actividadesRed/docs/0056-protocolo.pdf>

31. Naciones Unidas (1989): *Convención Internacional sobre los Derechos del Niño*.

32. Noguera, A., Barbosa, D., Castro, G. (2014): *Estrategia Organizacional: una propuesta de estudio*. Universidad ICESI. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000200007

33. Oficina Internacional del Trabajo (2006): *Democracia y trabajo decente en América Latina*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_30.pdf

34. Organización de las Naciones para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2015): *Plantilla de buenas prácticas*. Organización de las Naciones para la Alimentación y la Agricultura. Disponible e: <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>

35. Organización Mundial de la Salud (2014): *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. Centro de Prensa OMS. Nota descriptiva N°220. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/es/>

36. Peroni, G. y otros (2005): *Redes de protección a la infancia y la adolescencia frente al maltrato y al abuso sexual*. UNICEF Uruguay – Editorial Andenes.

Disponible en: <http://www.unicef.org/uruguay/spanish/redesproteccion.pdf>

37. Plan andino para la prevención del embarazo adolescente - Planea (2016): *¿Qué son las buenas prácticas?* Banco de experiencias Planea.
Disponible en: <http://www.planandino.org/bancoBP/node/3>
38. Quintana, C. (2005): *El síndrome burnout en operadores y equipos de trabajo en maltrato infantil grave*. Revista Psykhe Santiago. Disponible en:
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282005000100005
39. Razeto, A. (2013): *Calidad para las políticas públicas: retos para el Estado y el tercer sector*. Capítulo II de Proyecto FONDEF 2013: *Desarrollo de un Modelo de Gestión de Calidad para Programas Sociales*. Disponible en:
http://www.emprendimientossolidarios.uc.cl/download/libros/Avanzar_en_calidad_Tomo_I.pdf
40. Roa, K. (2013): *Los modelos de gestión de calidad: Bases para un sistema de gestión de calidad para programas sociales*. Capítulo IV de Proyecto FONDEF 2013: *Desarrollo de un Modelo de Gestión de Calidad para Programas Sociales*. Disponible en:
http://www.emprendimientossolidarios.uc.cl/download/libros/Avanzar_en_calidad_Tomo_I.pdf
41. Robbins, S., Judge, T. (2009): *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
Disponible en: <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>
42. Rodrigo, M., Máiquez, M., Martín, J. (2013): *Buenas Prácticas profesionales para el apoyo a la parentalidad positiva*. FEMP.C.
Disponible en:
<http://www.msssi.gob.es/ssi/familiasInfancia/docs/BuenasPractParentalidadPositiva.pdf>
43. Roger, C. (2013): *El enfoque de Protección Integral de los Derechos de la Primera Infancia en América Latina*. Sistema de Información sobre la Primera Infancia en América Latina.
Disponible en:
http://www.sipi.siteal.org/sites/default/files/sipi_publicacion/sipi_cuaderno_integralidad_2_0132708.pdf
44. Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe - SIPAL (s/f): *Guía Metodológica para la presentación de Buenas Prácticas al SIPAL*. SIPAL y FLACSO.
Disponible en: http://www.flacsochile.org/old_sites/sipalonline/SIPAL.pdf

45. Tearfund & NSPCC (2003): "Setting the Standard: A common approach to Child Protection for international NGOs".
Disponible en <http://resourcecentre.savethechildren.se/sites/default/files/documents/1603.pdf>

46. UNICEF (2015 A): *Hacia un rediseño normativo del sistema de protección especial de derechos de niños, niñas y adolescentes en Chile*. Serie Los derechos de los niños, una orientación, un límite. N°2.
Disponible en: <http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2015/06/3-Garantias-reforzadas-31.pdf>

47. UNICEF (2015 B): *El enfoque de UNICEF con respecto a la protección de la infancia*.
Disponible en: http://www.unicef.org/spanish/protection/57929_57990.html

48. UNICEF (2015 C): *Definiciones conceptuales para un sistema integral de protección a la Infancia*. Serie Los derechos de los niños, una orientación, un límite. N°4.
Disponible en: <http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2015/07/4-Definiciones-conceptuales.pdf>

49. UNICEF (2012 A): *Cuarto estudio de maltrato infantil*. Santiago de Chile. Disponible en: <http://unicef.cl/web/cuarto-estudio-de-maltrato-infantil/>

50. UNICEF (2012 B): *Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria*. Grupo de trabajo para la protección de la infancia – UNICEF.
Disponible en: http://www.unicef.org/lac/normas_minimas_edition.pdf

51. UNICEF (2010): *Manual para el trabajo con familias. El desarrollo de niños y niñas de 4 a 10 años*. Guía dirigida a familias con niños y niñas entre 4 y 10 años.
Disponible en: http://www.unicef.cl/web/wp-content/uploads/doc_wp/Guia%20para%20la%20familia%20web%2019%2011%2010.pdf

52. UNICEF (s/f): *¿Qué es la protección de la infancia?* Hojas Informativas sobre la protección a la infancia. UNICEF.
Disponible en: http://www.unicef.org/spanish/protection/files/What_is_child_protection_sp.pdf

53. UNICEF (s/f): *Inventario de políticas públicas locales para la infancia y la adolescencia con base en buenas prácticas*. UNICEF y Unidad Técnica de Descentralización Secretaría de Gobernación y Justicia, Gobierno de Honduras.
Disponible en: http://www.unicef.org/honduras/Inventario_de_Politicas_Publicas_Locales.pdf

54. Universidad Diego Portales (2014): *Estudio, Evaluación y Sistematización de los Proyectos de Intervención Focalizados en Familias con Niños, Niñas y Jóvenes Vulnerados en sus Derechos*. Instituto de investigación en ciencias sociales, UDP.
55. Viscarret, J. J. (2007): *Modelos de Intervención en Trabajo Social*. Alianza Editorial.
Disponible en:
<https://juanherrera.files.wordpress.com/2009/09/capitulo-8-modelos-de-intervencion-en-ts.pdf>
56. Zanzi, O. (2005): *Promoción y protección de derechos de la infancia a nivel territorial: trayectorias y aprendizajes*. Serie reflexiones: Infancia y Adolescencia N°5. UNICEF Chile.
Disponible en:
http://www.unicef.cl/archivos_documento/156/Working%20paper%205.pdf

Documentos consultados del Sename

1. Sename (2015 A): *Bases técnicas para concurso de proyectos programa de intervención integral especializada (PIE) programa 24 horas, correspondiente a la línea de programas de protección especializada ley 20.032 y su reglamento*. Departamento de protección y restitución de derechos servicio nacional de menores.
Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p3_08-04-2015/BasesTecnicas_PIE.pdf
2. Sename (2015 B): *Bases y Orientaciones Técnicas. Línea de Acción Oficinas de Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes*. Área de Prevención, Participación y Gestión Local.
Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/P2_06-04-2015/Bases_tecnicas_OPD.pdf
3. Sename (2015 C): *Bases Técnicas. Línea De Acción: Programas Modalidad: Programa De Protección Ambulatoria Para La Discapacidad PAD*. Departamento De Protección De Derechos Servicio Nacional De Menores.
Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p10_20-07-2015/bases_tecnicas_PAD.pdf
4. Sename (2015 D): *Bases Técnicas. Línea De Acción Programas. Programa Familias De Acogida Especializada Con Programa De Protección Especializado FAE/PRO*. Departamento De Protección De Derechos Servicio Nacional De Menores.
Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p7_03-06-2015/Bases_tecnicas_FAE-PRO.pdf
5. Sename (2015 E): *Catastro de la Oferta Programática de la red SENAME*. Departamento de Planificación y Control de Gestión.
Disponible en: <http://www.sename.cl/wsename/otros/op/CATASTRO-201511.pdf>

6. Sename (2015 F): *Línea De Acción Diagnostico “Modalidad Diagnostico Ambulatorio (DAM)” Bases Técnicas*. Departamento De Protección Y Restitución De Derechos Servicio Nacional De Menores.
Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p28_13-11-2015/2.-%20BT%20DAM%20version%20final%204.09.2015.pdf
7. Sename (2015 G): *Orientaciones Técnicas. Línea De Acción: Programas Modalidad: Programa De Protección Ambulatoria Para La Discapacidad PAD*. Departamento De Protección De Derechos Servicio Nacional De Menores.
Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p10_20-07-2015/OT_PAD.pdf
8. Sename (2015 H): *Programas Integrales De Protección Especializada (Pie) Programa 24 Horas* Departamento De Protección Y Restitución De Derechos Servicio Nacional De Menores. Orientaciones Técnicas Para Concurso De Proyectos Línea Programas De Protección Especializada Modalidad. Disponible en:
http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p21-09-10-2015/Orientaciones_Tecnicas_PIE_2015.pdf
9. Sename (2014 A): *Informe final de evaluación intervención especializada en niños, niñas y adolescentes que presentan conductas abusivas de carácter sexual (PAS)*. Área de Evaluación. Departamento de protección de derechos.
Disponible en: http://www.digitalmed.cl/sename/informe_final_PAS.pdf
10. Sename (2014 B): *Informe Resultados Línea Base “Programas especializados con niños, niñas y adolescentes en situación de calle, PEC”*. Área de Evaluación. Departamento de Protección de Derechos.
Disponible en: http://www.digitalmed.cl/sename/informe_final_PEC.pdf
11. Sename (2014 C): *Programas de protección especializada en explotación sexual comercial infantil y adolescente (PEE)*. Bases técnicas. Línea programas.
Disponible en: <http://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2015/06/BasesTecnicas-PEE.pdf>
12. Sename (2013 A): *Bases técnicas específicas*. Línea de acción diagnóstica modalidad diagnóstico ambulatorio.
Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p41_13-01-2013/BASES_TECNICAS_DAM.pdf
13. Sename (2013 B): *Programa de protección especializada modalidad: “Intervención especializada en niños, niñas y adolescentes que presentan conductas abusivas de carácter sexual” (PAS)*. Bases técnicas. Línea programas.

Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p2-17-01-2013/BASES_TECNICAS_PAS.pdf

14. Sename (2013 C): *Programas de protección especializada en maltrato y abuso sexual infantil (PRM)*. Bases técnicas. Línea Programas.

Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p32-18-11-2013/7_BASES_TECNICAS_PRM.pdf

15. Sename (2013 D): *Programas Especializados con Niños, Niñas y/o Adolescentes en Situación de Calle (PEC)*. Bases técnicas línea programas protección especializada.

Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p41_13-01-2013/BASES_TECNICAS_PEC.pdf

16. Sename (2012 A): *Estudio diagnóstico de la situación actual de la atención en salud mental y psiquiatría para la población de adolescentes*. Estudio desarrollado por Fundación Tierra de Esperanza.

Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/81695436/Informe-Final-Estudio-Diagnostico-Salud-Mental-Adolescentes-Infractores-de-Ley-Privados-de-Libertad-SENAME-Tierra-Esperanza-Febrero-2012#scribd>

17. Sename (2012 B): *Programa de Prevención Focalizada (Correspondiente a la línea de Programas de Protección en General, específicamente Programa de Intervención Breve – PIB, señalado en la Ley 20.032)*. Bases Técnicas Para Concurso De Proyectos.

Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p7_27-02-2012/PIB%20Bases%20Tecnicas%20Licitac%20%20Febrero%202012.pdf

18. Sename (2011 A): *Instructivo Especifico Para La Evaluación Anual De Desempeño Del Programa De Familias De Acogida. Familias De Acogida Simple. Familias De Acogida Especializada*. Departamento De Protección De Derechos.

Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/otros/FAS_FAE_2011/2011-INSTRUCT-ESPECIFICO-EV-ANUAL-FAE-FAS.pdf

19. Sename (2011 B): *Línea de acción centros residenciales. Modalidad: Residencias de protección para lactantes y pre-escolares (RPP)*. Bases técnicas.

Disponible en: <http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p3-24-02-2011/5-BASES-TECNICAS-RESID-LACTANTES-Y-PREESCOLARES-RPP.pdf>

20. Sename (2011 C): *Estándares mínimos de calidad para la atención residencial*. Departamento de Protección de Derechos. Área de Gestión Programática.

Disponible en: <http://www.sename.cl/wsename/estructuras.php?name=Content&pa=showpage&pid=376>

21. Sename (2009): *Programa de Intervención Breve (PIB) "Modalidad de Prevención Focalizada"*. Bases Técnicas Para Concurso De Proyectos Línea Programas de Protección en General.
Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p8-21dic_PIB_2009/bases_tec.pdf
22. Sename (2008): *Línea Programas De Familias De Acogida Modalidad Familias De Acogida Simple (FAS)*. Bases Técnicas Cuarta Convocatoria De Concurso.
Disponible en: http://www.sename.cl/wsename/licitaciones/p4-2008/bases_tecnicas_familia_acogida.pdf
23. Sename (2007): *Oferta de Protección. Protección Infancia*.
Disponible en:
<http://www.sename.cl/wsename/estructuras.php?name=Content&pa=showpage&pid=12>
24. Sename (2005): *Circular N°19*