

INFORME de resultados

Fase diagnóstico



Índice

1. Contexto general del proyecto	4
a. Antecedentes del proyecto	5
b. Proyecto y desafío	7
c. Enfoque del proyecto	9
2. Metodología	12
a. Técnicas utilizadas	14
b. Metodología de integración	15
3. Enfoque de la investigación	16
4. Resultados de la investigación	24
4.1. Contexto político social	26
4.1.1. Antecedentes	28
4.1.2. Hallazgos	33
4.2. Contexto de las residencias	37
4.2.1. Antecedentes	39
4.2.2. Hallazgos	42
4.3. Contexto Trabajadores de las residencias	51
4.3.1. Antecedentes	53
4.3.2. Hallazgos	56
4. Resultados de la investigación	A
4.4. Niños, niñas y adolescentes	Pr
4.4.1. Antecedentes	E
4.4.2. Hallazgos	
5. Referentes	90
6. recomendaciones	95
6.1 Sistema	97
a. Atributos del sistema	98
b. Estrategia de involucramiento de actores	100
c. Sostenibilidad del sistema	104
6.2 Formación	114
a. Metodologías de enseñanza y aprendizaje	115
b. Modelo organizacional	117
c. Competencias laborales	118
7. Anexos	128



1. Contexto general

Antecedentes del proyecto:

Este proyecto nace a partir de la iniciativa **Compromiso País**, impulsada por el Gobierno, a través del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, con la creación de 16 mesas temáticas.

Compromiso País es una iniciativa que nace a partir del análisis de los datos de la medición de la pobreza multidimensional y que elaboró un mapa de vulnerabilidad donde se buscó identificar, priorizar y gestionar 16 grupos vulnerables en la sociedad chilena. A partir de la identificación de estos 16 grupos, Compromiso País estableció mesas de trabajo para atender a las problemáticas de cada grupo, compuestas por representantes del sector público, la academia, la sociedad civil, y el sector privado (Compromiso País, 2018).

Entre estas 16 mesas de trabajo, se estableció la Mesa 4 con el desafío de mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes en residencias bajo el sistema de protección del Sename.



Antecedentes del proyecto:

En la Mesa 4 participan el Ministerio de Justicia y Sename como representantes del Estado, la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Católica en representación de la Academia, la Mesa de Residencias de la Comunidad de Organizaciones Solidarias en representación de la Sociedad Civil, y el Banco Bci como representante de la empresa privada.

La Mesa 4 decidió establecer un directorio con representantes de estos 4 estamentos, y a la vez conformar un equipo de trabajo con un representantes de cada institución.



CHILE LO
HACEMOS
TODOS



EMPRESA BANCO BCI DIRECTORIO: LUIS ENRIQUE YARUR SUPLENTE: PAOLA ALVANO EQUIPO EJECUTOR: FERNANDA PERÉZ	ESTADO Ministerio de Justicia Sename DIRECTORIO: HERNÁN LARRAÍN SUSANA TONDA¹ SUPLENTE: CARLOS GÓMEZ EMILIA GONZÁLEZ EQUIPO EJECUTOR: MAGDALENA QUIROGA
ACADEMIA Trabajo Social UC DIRECTORIO: CAROLINA MUÑOZ SUPLENTE: ANDRÉS HOJMAN EQUIPO EJECUTOR: CAROLINA VELASCO	SOCIEDAD CIVIL Agrupación de OCAS DIRECTORIO: TERESA IZQUIERDO SUPLENTE: XIMENA CALCAGNI EQUIPO EJECUTOR: PAULINA FERNÁNDEZ DAVID NUR

¹Directora en período de marzo 2018 a mayo 2020

Proyecto y desafío:

La Mesa 4 se enfrentó en primera instancia al desafío acerca de ¿cómo mejoramos la calidad de vida de los NNA? Para esto se definió un modelo de calidad de vida basado en el enfoque de derechos, con 13 dimensiones que incluyen elementos de seguridad como la seguridad física, habitabilidad, y salud física y mental; elementos individuales como la identidad y autonomía; elementos de desarrollo como la educación, habilidades sociales y el proyecto de vida; y finalmente los relacionales, como el buen trato, el cariño, la vida en familia y la pertenencia a la sociedad. (Compromiso País, 2019).



Figura 1

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo realizado por el Directorio del proyecto.

Proyecto y desafío:

La información disponible evidencia que los NNA en residencias tienen brechas significativas en muchas de estas dimensiones, en relación a sus pares que viven con sus familias. Se identificaron las brechas más importantes para el desafío de mejorar la calidad de los NNA en cuidado residencial. Se evaluó la capacidad de la mesa de abordar aquellas brechas con menor cobertura desde otras iniciativas, priorizándose trabajar en primera instancia en la “formación de personas y desarrollo de competencias para el trabajo con NNA vulnerados” (Compromiso País, 2019).

De esta forma, una vez priorizado el problema a trabajar, se reformuló el **propósito** de la Mesa 4 como:

Contar con personas que trabajan con niñez vulnerada en sus derechos y sus familias, que tienen las competencias idóneas y el reconocimiento adecuado para responder a la alta complejidad de los problemas y necesidades especializadas de los NNA que han sido vulnerados en sus derechos, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los NNA en cuidado residencial.

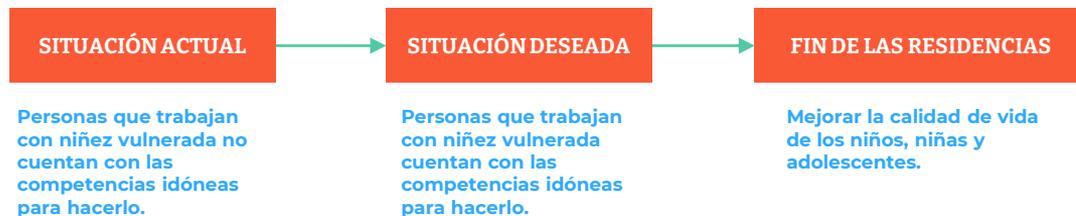


Figura 2

Fuente: Elaboración propia

Foco en las personas

El proyecto se enfoca en levantar información, diseñar e implementar, un sistema de formación para las personas que trabajan en residencias de NNA, teniendo foco en las experiencias, necesidades y percepciones de los mismos usuarios. Bajo este enfoque se considera a los usuarios, los trabajadores de las residencias, e indirectamente los niños, niñas y adolescentes. Ellos son los que viven y trabajan directamente en las residencias y los que conocen las problemáticas que se experimentan diariamente.

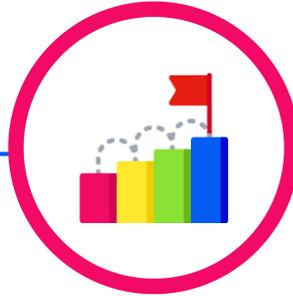


Fases del proyecto:



Fase 1: Diagnóstico

La fase de diagnóstico se refiere al levantamiento de la información necesaria para el diseño de la solución, información obtenida a través de diferentes técnicas con usuarios y actores relevantes para el proyecto.



Fase 2: Diseño de la solución

La fase de diseño de la solución se refiere a recoger los hallazgos relevantes de la etapa de diagnóstico y utilizarlos como insumos clave para el diseño, considerando la voz de los usuarios y sus necesidades. Durante esta fase se pueden realizar actividades para integrar la visión de los usuarios en la solución.



Fase 3: Implementación

La implementación del proyecto se refiere a la ejecución de la solución diseñada, integrando los aprendizajes y recomendaciones, ajustando la solución y midiendo primeros resultados de la solución implementada.



En el presente documento se detalla la información y hallazgos recopilados en la fase de **Diagnóstico del proyecto**, además de las **recomendaciones para la fase de Diseño e Implementación de la solución.**



2. Metodología

Técnicas utilizadas

Se utilizaron diferentes técnicas para levantar la información que se sistematizó en el diagnóstico y en recomendaciones para el sistema de formación y capacitación. A pesar de que se realizó una integración de la información recolectada, cada producto obtenido de las diferentes técnicas puede ser entendido por sí mismo, y profundiza en cierto tipo de información.

Técnicas utilizadas:

Encuesta

Se realizó un cuestionario online autoaplicado en el que participaron:

856

Directores/as, dupla psicosocial, ETD, otros técnicos y profesionales, otros oficios (de OCAS a nivel nacional).

17,5%

Tasa de respuesta

3,04%

Margen de error

Entrevista

Se realizaron:

45

Entrevistas individuales y grupales semi-estructuradas realizadas de manera virtual y presencial.

Participantes:

Egresados/as, trabajadores de residencias, instituciones de capacitación, directores regionales de Sename, funcionarios de direcciones regionales y especialistas en formación de OCAS.

Información sociodemográfica:

Sistematización de información sociodemográfica disponible respecto a los NNA en residencias, los/as trabajadores/as, y las residencias.

Mapa de actores y redes:

Se hizo un catastro de **214** actores que rodean las residencias y la formación de las mismas, agrupándolos en **14 categorías**.

Revisión bibliográfica:

Se analizaron fuentes y evidencia en temáticas relacionadas:

- NNA en acogimiento alternativo
- Necesidades de capacitación a nivel internacional
- Evaluación de resultados de actividades de formación
- Sistemas de formación para trabajadores a nivel internacional
- Aprendizaje de adultos

Metodología de la investigación:

Para la presentación del diagnóstico del proyecto, se realizó el análisis transversal de todos los productos generados a partir de las diferentes técnicas de levantamiento de información: entrevistas, encuesta, mapa de actores y redes, información sociodemográfica (de NNAs, residencias, y trabajadores) y revisión bibliográfica (estudios disponibles y evidencia de resultados).

Luego se realizó un análisis en conjunto con el equipo de trabajo a partir de categorías definidas, para identificar información relevante, hallazgos de la investigación y recomendaciones para el sistema de formación y capacitación.

Considerando la información levantada en el proceso mencionado anteriormente, se diseñó una estructura y relato del diagnóstico, basado en la perspectiva de los diferentes usuarios y sus necesidades.



Contar con insumos relevantes desde la perspectiva de los usuarios y la evidencia, que permitan dimensionar y caracterizar el problema de la formación de las personas que trabajan en residencias, y guiar la toma de decisiones en el diseño e implementación de la solución.



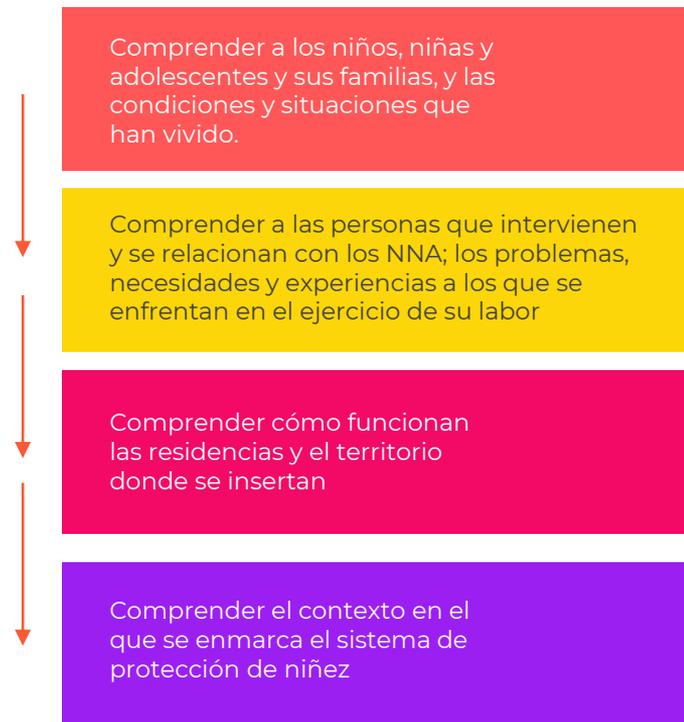
3. Enfoque de la investigación

Enfoque de la investigación:

Tomando como punto de partida el propósito de contribuir a mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes, considerando su desarrollo integral, la resignificación del daño producto de vulneraciones de derechos, la restitución del derecho de vivir en familia y la preparación para la vida independiente; es necesario considerar su punto de vista, comprender sus necesidades y anhelos, para luego comprender a los usuarios que influyen directamente en su cuidado y educación, e interactúan en el día a día con ellos.

Así, al conocer los problemas de los trabajadores en relación a los resultados que se obtienen del trabajo con los NNA, es posible identificar las competencias idóneas para la intervención y relación con los niños, así como para las dinámicas que se deben propiciar en la residencia.

A su vez, es relevante entender el contexto en el que se desenvuelven los trabajadores y NNA, respecto a la residencia y su relación con otros servicios y actores del territorio, y también el contexto en el que se enmarca el sistema de protección de infancia en donde conviven todos los actores mencionados anteriormente.



Enfoque de la investigación:

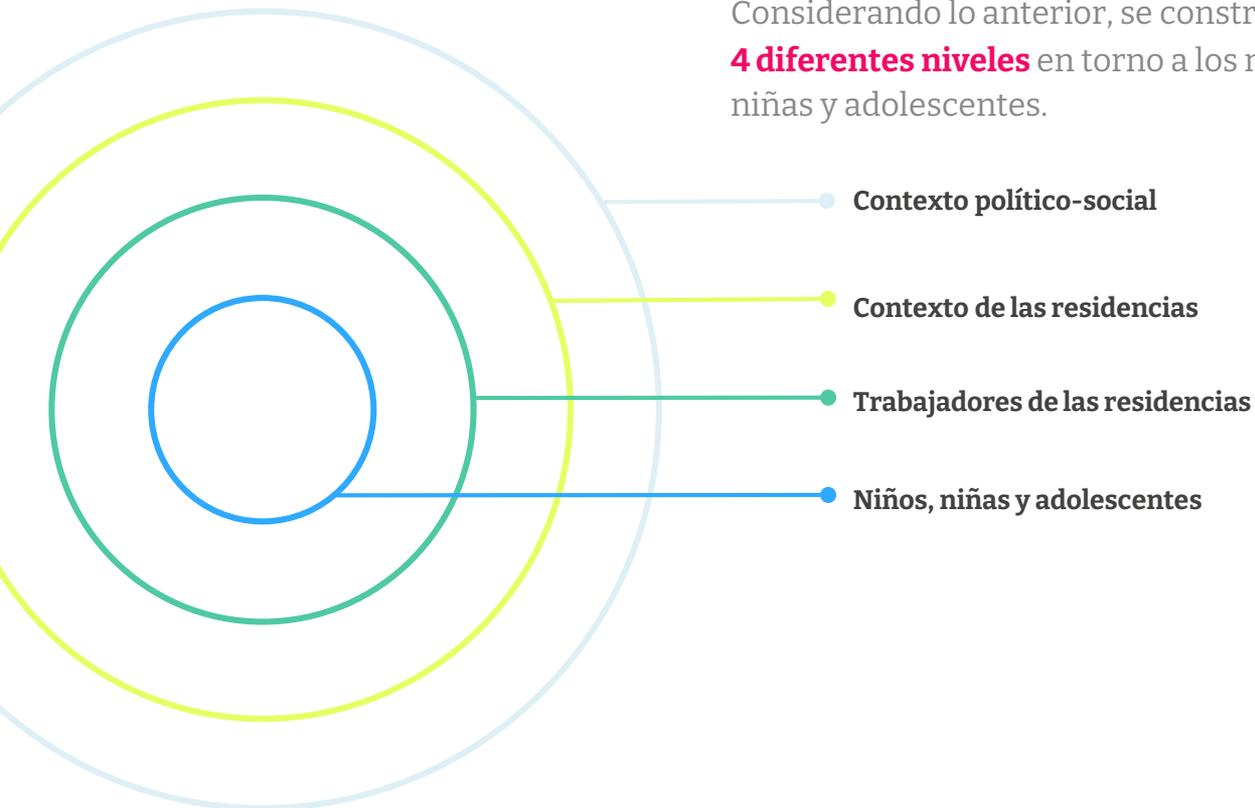
De acuerdo a lo anterior, para la presentación de la fase diagnóstica, nos basaremos en el enfoque ecológico, que sugiere que el desarrollo del ser humano solo se puede entender en su contexto social.

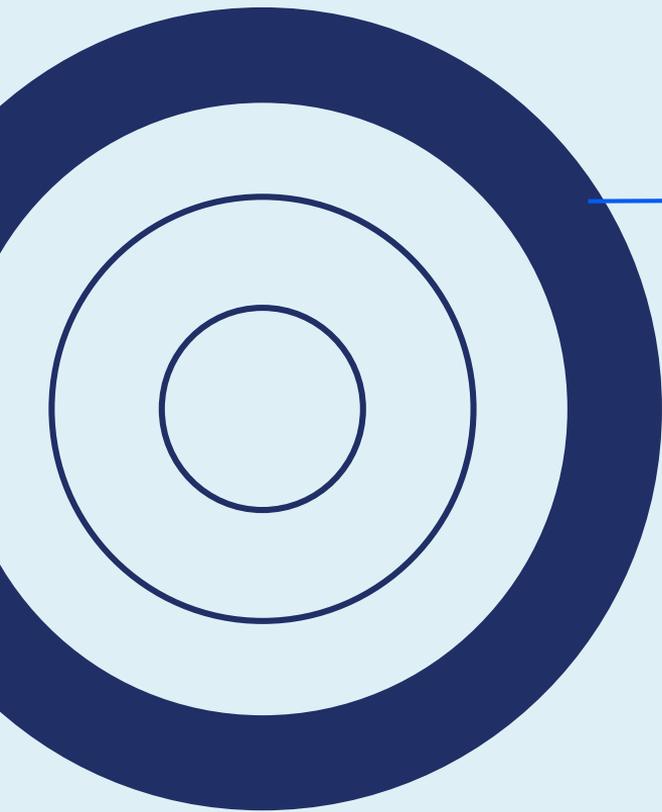
La persona no es una entidad independiente que interactúa con el ambiente, sino que es parte inseparable de éste. Dentro de esta perspectiva se integra la teoría bioecológica, del psicólogo estadounidense Urie Bronfenbrenner (1979, 1986, 1994; Bronfenbrenner y Morris, 1998), que destaca cinco niveles de influencia ambiental, que van del contexto más cercano a la persona al más amplio: microsistema, mesosistema, exosistema, macrosistema y cronosistema. Para entender la complejidad de las influencias en el desarrollo, tenemos que considerar a la persona en el contexto de estos sistemas (Papalia, 2017).



Enfoque de la investigación:

Considerando lo anterior, se construyeron **4 diferentes niveles** en torno a los niños, niñas y adolescentes.

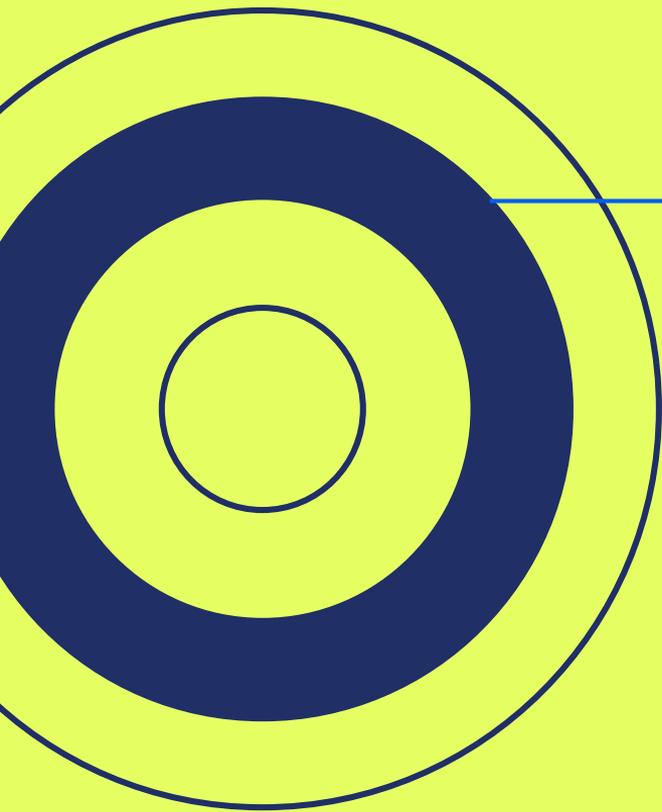




Contexto político-social

Referido al contexto en el que se enmarca el sistema de protección de infancia y los derechos de niños, niñas y adolescentes.

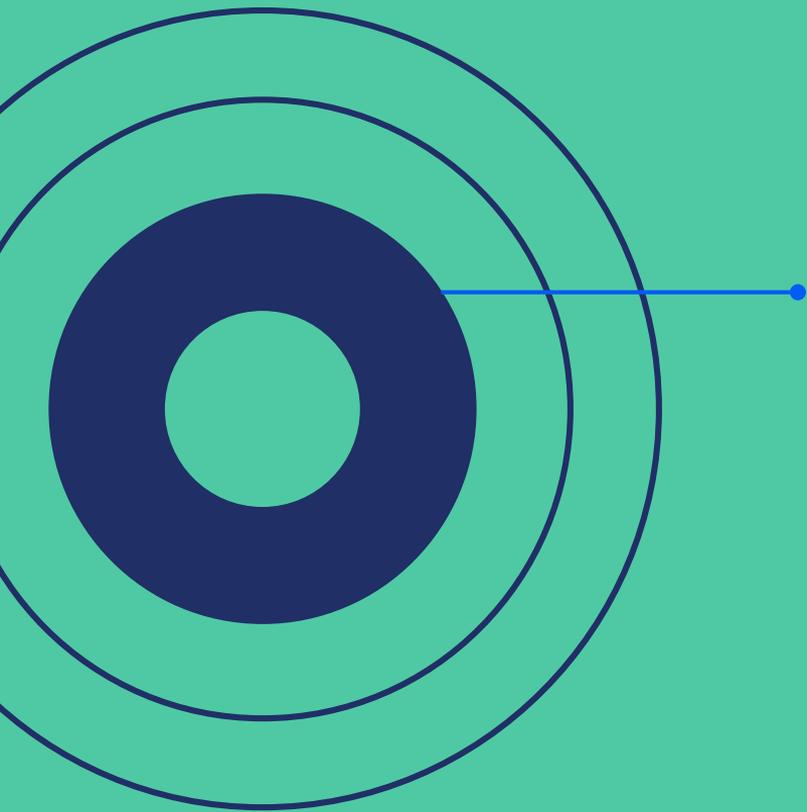
En este nivel se observan hitos y medidas políticas y sociales en relación a la niñez y vulneración de derechos de los niños en Chile.



Contexto de las residencias

Referido al contexto en el que se enmarca el sistema de protección de infancia y los derechos de niños, niñas y adolescentes.

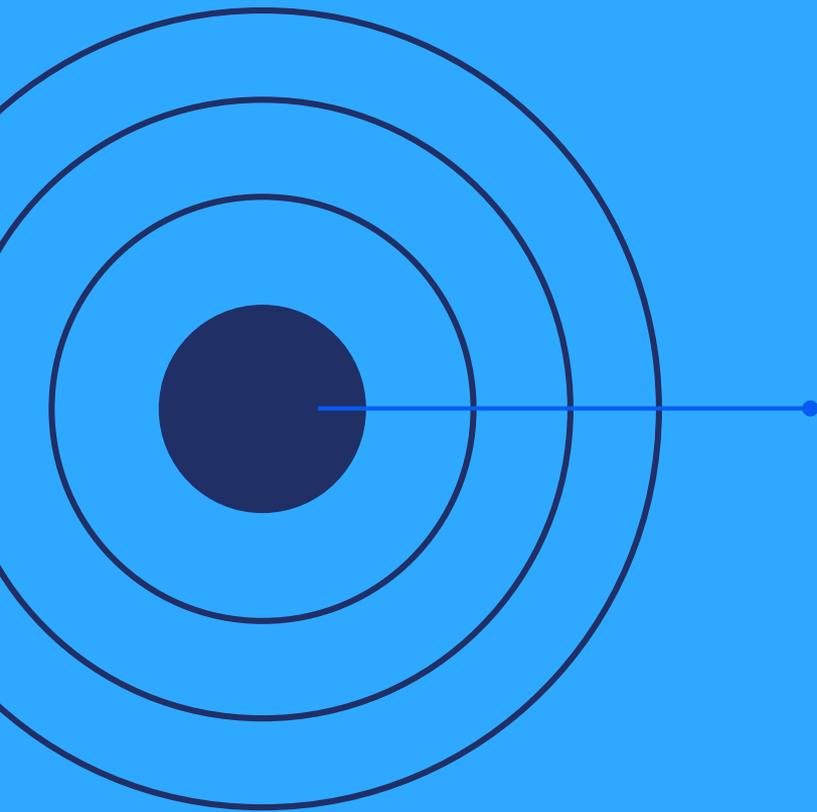
En este nivel se observan hitos y medidas políticas y sociales en relación a la niñez y vulneración de derechos de los niños en Chile.



Trabajadores de las residencias

Referido a las personas que interactúan en el día a día con los niños, niñas y adolescentes, considerando sus dinámicas de trabajo y relaciones entre los equipos de trabajo.

En este nivel se observan las características de los diferentes cargos de trabajadores dentro de la residencia, su relación con los NNA y sus familias y la capacitación recibida por los trabajadores.



Niños, niñas y adolescentes

Referido a las características de niños, niñas y adolescentes en su paso por las residencias, considerando sus percepciones y opiniones acerca de sus emociones, comportamiento, relación con los/as trabajadores y servicios prestados por la residencia y red de la misma.

En este nivel se observa, desde la perspectiva de los NNA, aspectos relevantes para ellos en cuanto a su experiencia viviendo en una residencia de protección, y cómo esto repercute en su vida adulta.



4. Resultados de la investigación

A continuación se exponen los resultados de la etapa de levantamiento de información estructurados en forma de hallazgos en cada uno de los niveles detallados anteriormente.

Resultados de la investigación

Para cada nivel detallado, se presenta información de caracterización mínima, necesaria para situar y comprender los hallazgos que luego se especifican.

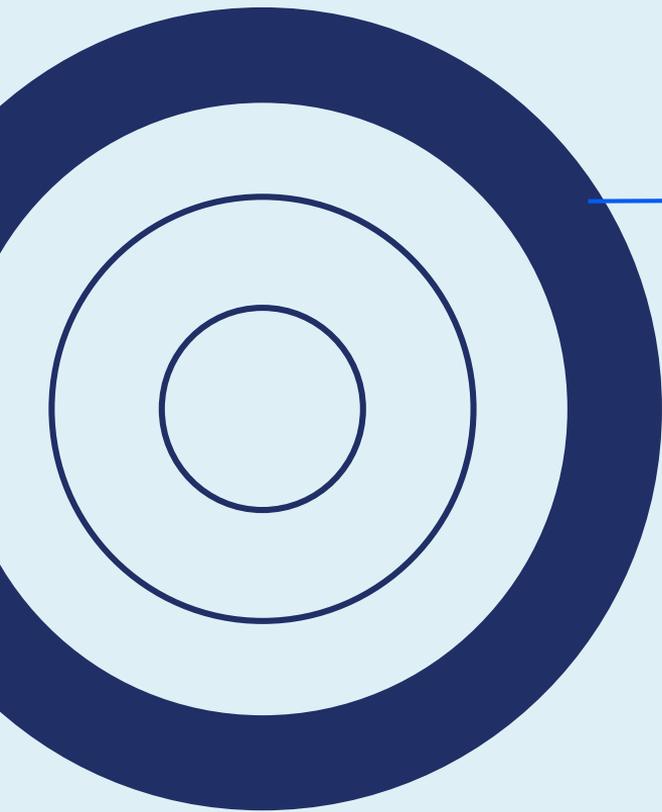
Los **hallazgos** son descubrimiento de problemas o necesidades relevantes para el diseño de una solución. Estos se identifican en cada nivel del diagnóstico en referencia al propósito del proyecto de:

Contar con personas que trabajan con niñez vulnerada y sus familias que tienen las competencias idóneas y el reconocimiento adecuado para responder a la alta complejidad de los problemas y necesidades especializadas de los NNA que han sido vulnerados en sus derechos, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los NNA en cuidado residencial.



4.1. Contexto político-social

En esta sección se detallan los hallazgos encontrados en el nivel del contexto político social a partir del levantamiento de información, junto con los antecedentes que los ponen ayudan a entenderlos.



Contexto político-social

Referido al contexto en el que se enmarca el sistema de protección de infancia y los derechos de niños, niñas y adolescentes.

En este nivel se observan hitos y medidas políticas y sociales en relación a la niñez y vulneración de derechos de los niños en Chile.

4.1.1 Contexto político-social

Antecedentes:

Sistema de protección

Para comprender la realidad y las necesidades de los NNA en residencias, así como las de los/as trabajadores/as, es necesario enmarcar brevemente el contexto político, social y económico del sistema de protección de los derechos de los NNA en Chile.

En 1990, el Estado chileno ratificó la Convención sobre los Derechos del Niño (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1989), fundado por los siguientes principios: “*interés superior, no discriminación, ser oído y participación, y derecho a la vida y desarrollo*” (Morlachetti, 2014, pág. 24). Este compromiso implica que el Estado debiera realizar los cambios legales, normativos e institucionales para adecuar lo que tenemos a este tratado. En ese momento ya existía el Servicio Nacional de Menores (Sename) creado en el año 1979.

Hasta la fecha, es posible señalar que los cambios han sido sectoriales, y parciales; no contando aún en Chile con una Ley de garantía y protección integral de los derechos de la niñez y adolescencia; que le de coherencia y pertinencia, eficiencia y eficacia a las políticas públicas orientadas a este grupo etario y sus familias; y que deben estar sustentadas en el enfoque de derechos y doctrina de la protección integral.

En ese marco, el Sename, redefine su misión institucional, en un esfuerzo por adecuarse a la Convención, tratando de plasmar el enfoque de derechos en su oferta programática de protección

especializada, y de viabilizar un mecanismo de financiamiento que permitiera, cumplir el mandato de protección y restitución de derechos a los niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos.

La misión definida por tanto es contribuir a la prevención, promoción, protección y restitución de los derechos de niñas, niños y adolescentes vulnerados en sus derechos, así como a la responsabilización e inclusión social de jóvenes que infringieron la ley, a través de una oferta programática en continuo mejoramiento, la cual es entregada por un grupo humano comprometido, constituido por Sename y sus organismos colaboradores.

En este esfuerzo, en el año 2005, se aprueba la Ley 20.032 que establece un Sistema de Atención a la Niñez y Adolescencia a través de la Red de Colaboradores (OCAS) del Sename y su régimen de subvención; el que ha tenido modificaciones, siendo la última de ellas en el año 2019. Aunque es un avance significativo no se logra avanzar hacia un sistema de financiamiento basado en garantizar derechos, establecer estándares mínimos, que permitieran superar la necesidad de recurrir a la caridad para la atención de los NNA. En el caso del sistema de cuidado alternativo, es donde esta situación se hace más evidente, al observar diferencias en los valores de la subvención, de acuerdo a la organización que los atiende. Se mantiene por tanto, la subvención del Estado, entendida como un auxilio económico.

4.1.1 Contexto político-social

Antecedentes:

Sistema de protección

La ausencia de una ley de protección integral, los problemas de gestión del propio Sename y la ausencia de una autoridad administrativa central con capacidad de mandar a los distintos sectores para que cumplan las tareas que le corresponden en el trabajo hacia los niñas y niños, han generado situaciones de crisis del sistema de protección especial, focalizados principalmente en cuestionamientos hacia los programas residenciales. Crisis que se agudiza en el año 2016 con el fallecimiento de la niña Lissette Villa en el CREAD Galvarino. El año 2018 se publicó el informe de la investigación realizada por el Comité de Derechos del Niño, ONU donde se expuso que en algunos centros de protección residencial se han producido violaciones a derechos de niños, niñas y adolescentes (Comité de Derechos del Niño, 2018).

En esa misma línea, los cuestionamientos hacia el servicio no solamente han tenido eco en la prensa y en la ciudadanía. También han motivado la conformación de comisiones investigadoras en el parlamento, han originado acusaciones de un lugar a otro en la arena política, y han servido para cuestionar el rol de las instituciones colaboradoras (OCAS) y del Sename como administrador de centros residenciales. Todo esto ha colaborado en debilitar aún más la imagen del sistema de protección residencial en Chile.

Así, en el actual contexto político, social, económico y/o ideológico, la protección de la niñez y la adolescencia son vistas por la ciudadanía como una deuda social que tenemos pendiente.

Es por lo mismo que urge perfeccionar el sistema de protección especial, con especial esfuerzo por mejorar los programas de acogimiento alternativo, de tipo residencial, para proporcionar un servicio de restitución de derechos a niños, niñas y adolescentes dentro de espacios residenciales bien tratantes y respetuosos con los niños, niñas y adolescentes que han perdido el cuidado de sus familias, por graves vulneraciones de derechos, en el marco de la CDN.

Actualmente está en el parlamento los proyectos de ley que buscan reemplazar a Sename por dos nuevos servicios - el de protección especializada y el de reinserción de los adolescentes infractores de ley. Asimismo, aún está en trámite legislativo la ley de garantía y protección integral de derechos de la niñez y adolescencia.

4.1.1 Contexto político-social

Antecedentes:

Cuidado alternativo de niños, niñas y adolescentes

El Servicio Nacional de Menores, posee tres grandes áreas de trabajo: 1. Adopción, 2. Reinserción de adolescentes infractores de Ley, y 3. Protección de Derechos, el que contempla las líneas de acción de diagnóstico, programas ambulatorios especializados y programas de cuidado alternativos que contempla Familias de Acogida y Residencias. Estos programas son ejecutados tanto por el propio Sename como por la red de OCAS.

¿Cuándo se hace necesario el cuidado alternativo de un niño, niña o adolescente? Cuando ha sido víctima de graves vulneraciones de derechos, que para su protección e integridad física y psíquica, un tribunal competente determina la separación provisoria del cuidado de su familia.

La CDN establece que ésta debe ser una medida de último ratio; y de esta manera ha sido aplicada, en general, en Chile. En este marco, la ONU aprueba en el año 2010, las Directrices Sobre las Modalidades Alternativas de Cuidado de los Niños; que profundiza respecto al derecho a vivir en un entorno familiar y comunitario, establecido en la Convención.

En este sentido, establece que los niños, niñas y adolescentes deben vivir en un entorno donde se sientan apoyados, protegidos y que promueva todo su potencial y “cuando la propia familia del niño no puede, ni siquiera con un apoyo apropiado, proveer al debido cuidado del niño, o cuando lo abandona o renuncia a su guarda, el Estado es responsable de proteger los derechos del niño y de procurar un acogimiento alternativo adecuado, con las entidades públicas locales competentes o las organizaciones debidamente habilitadas de la sociedad civil, o a través de ellas.

Corresponde al Estado, por medio de sus autoridades competentes, velar por la supervisión de la seguridad, el bienestar y el desarrollo de todo niño en acogimiento alternativo y la revisión periódica de la idoneidad de la modalidad de acogimiento adoptada” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2010).

4.1.1 Contexto político-social

Antecedentes:

Mapa de actores relacionados a SENAME

A continuación se muestran los diferentes actores que tienen relación con el SENAME en base a las funciones y responsabilidades que le corresponden en el ámbito de la protección de la niñez y adolescencia vulnerable en sus derechos.

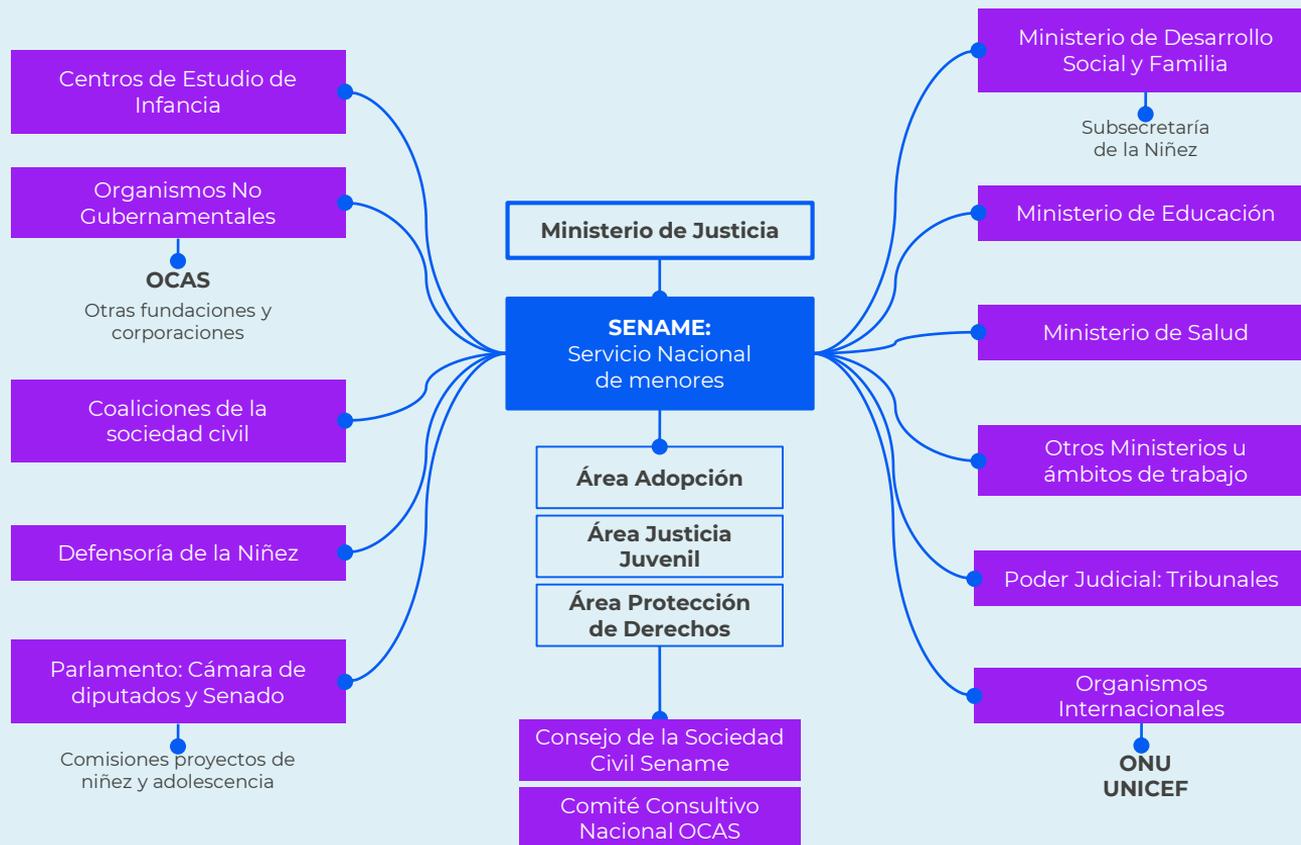


Figura 3

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Contexto político-social

Antecedentes:

Dónde se sitúan las residencias

A continuación se presentan las diferentes áreas dentro del Servicio Nacional de Menores.

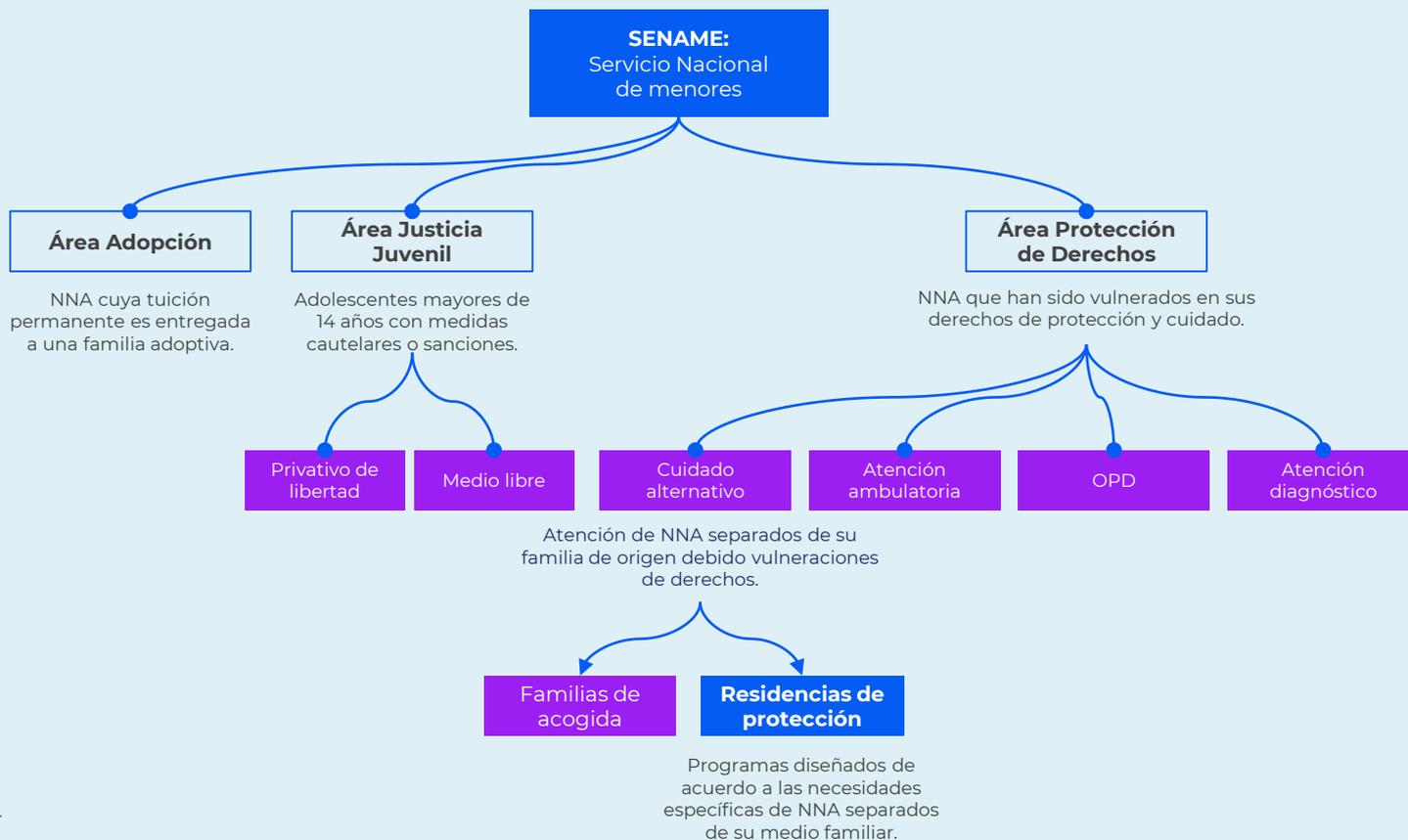


Figura 4

Fuente:Elaboración propia a partir de Cuenta Pública Participativa Sename 2018 y Anuario Estadístico Sename 2018.

4.1.2 Contexto político-social

Hallazgos:

Hallazgo 1:

Deficiencias en la protección integral de los NNA

Se destaca que gran parte del bienestar de los NNA depende no solo de la atención en la residencia, sino que también de los servicios que se deben asegurar para que los NNA puedan tener un desarrollo pleno y la garantía del ejercicio de sus derechos sociales. Muchas veces la presencia y disponibilidad de estos servicios se hace insuficiente para garantizar una protección integral para los NNA que han sido vulnerados en sus derechos.

“Las residencias es una especie de mito urbano. El resto de la población tiene una visión catastrófica. Yo soy la quitadora oficial de niños.”

(Juana y José, institución de capacitación, más de 20 años de experiencia, 2020)

“Cambiar la conciencia, esto es comunitario, de que a mi esto también me responsabiliza. Se pueden inyectar lucas, pero qué más. Estas chicas ya se sienten excluidas, en todos lados les han dicho que no pueden y que no deben, todo el sistema. Son una causa, una carpeta, un cacho en el colegio. Como me han dicho muchas niñas a mi, tío, yo no sé pa qué estoy aquí.”

(Jaime, director de residencia, 12 años de experiencia, 2020)

4.1.2 Contexto político-social

Hallazgos:

Hallazgo 2:

Estigmatización social de las residencias e invisibilización de los NNA

Existe una fuerte estigmatización social hacia las residencias, el trabajo que realizan, y los NNA que se encuentran institucionalizados, que se refleja en mitos y prejuicios en torno a la labor y los actores que conforman las residencias. Existe un imaginario en torno a las residencias que muchas veces es alimentado por desinformación en los medios de comunicación y la opinión pública.

Además, ocurre una invisibilización de los problemas y necesidades que tienen los NNA que se encuentran en residencias, dadas las graves vulneraciones de derecho y el impacto de éstas, desde el resto de los sectores de la sociedad. Y muchas veces, cuando se traen a la agenda pública, se hace de forma adultocéntrica y politizada.

“Las residencias es una especie de mito urbano. El resto de la población tiene una visión catastrófica. Yo soy la quitadora oficial de niños.”

(Paola, directora de residencia, 5 años de experiencia, 2020)

“No deberían ser estigmatizados, pero sí hoy día existe una diferencia entre nuestros niños y los del Sename, y no debería ser así.”

(Elisa, mamá de egresada, 2020)

4.1.2 Contexto político-social

Hallazgos:

Hallazgo 3:

Los pocos recursos en el sistema influyen en tener bajos sueldos y escasos beneficios

El sistema de protección de derechos de los NNA se maneja con escasos recursos económicos, lo cual afecta al sistema residencial en una serie de variables, como deficiencias de infraestructura, baja asignación por cada NNA, etc. Esto para los/as trabajadores/as de las residencias se traduce en que en general hay bajos sueldos y tampoco existen compensaciones o beneficios de otros tipos.

“Si tuviéramos más plata, lo que haría sería ampliar el equipo, mejorar selección del equipo, equipo profesional permanente en las casas, formar a las ETD, una escuela permanente, subir los sueldos.”

(Marcela, directora de residencia, más de 16 años de experiencia, 2020)

“Necesitamos dupla senior, experimentados con habilidades clínicas, y ellos cobran de 1,5 MM para arriba. entonces contratamos gente con cursos pero que le falta experiencia. ‘No puedes pedirle a un ingeniero de la Nasa con sueldo de garzón’ pero ante eso hay que estudiar los riesgos de contratar gente con menos experiencia.”

(Maricel, encargada de capacitación OCA, 2020)

4.1.2 Contexto político-social

Hallazgos:

Hallazgo 4:

Sistema de cuidado alternativo no cuenta con la diversidad de oferta adecuada para responder a las necesidades y características de los NNA

La oferta actual del sistema de cuidado alternativo - conformado por las administraciones directas y las que ejecutan las OCAS - debe responder a la demanda que proviene de las medidas de protección dictadas por los tribunales, sin tener necesariamente las competencias y las capacidades para atender determinados niveles de complejidades y necesidades de cuidado que tienen esos NNA; dificultando el resguardo de sus derechos. Por ejemplo, es difícil para la oferta actual hacerse cargo de NNA con problemas psiquiátricos severos, o de responsabilizarse por más NNA fuera de sus cupos, pero se ven en la obligación de hacerlo al no existir más oferta especializada.

“Hay niñas de 11 que requieren un espacio mejor acondicionado, donde se pueda hacer una contención física, medicamentosa, etc. Nosotros no estamos preparados para eso, y no hay oferta programática para esos niños y por eso terminan en estos espacios y cuando ocurren crisis terminan ingresados en psiquiatría corta estadia, pero no es permanente. El desafío de sename es crear espacios acorde con las complejidades mayores de estos nuevos niños. El perfil y grado de daño es otro dada la realidad del país (...) Lo que hemos hecho es pelotear al niño de una residencia a otra, no por problemas del niño, es porque nosotros no podemos responder.”

(Daniel, psicólogo, más de 3 años de experiencia, 2020)

“Los niños que ingresan están muy dañados, llevan un historial inmenso de vulneraciones, algunos institucionalizados mucho tiempo y uno se cuestiona por qué acá no se trabajó la adopción.”

(Náyade, trabajadora social, 7 años de experiencia, 2020)

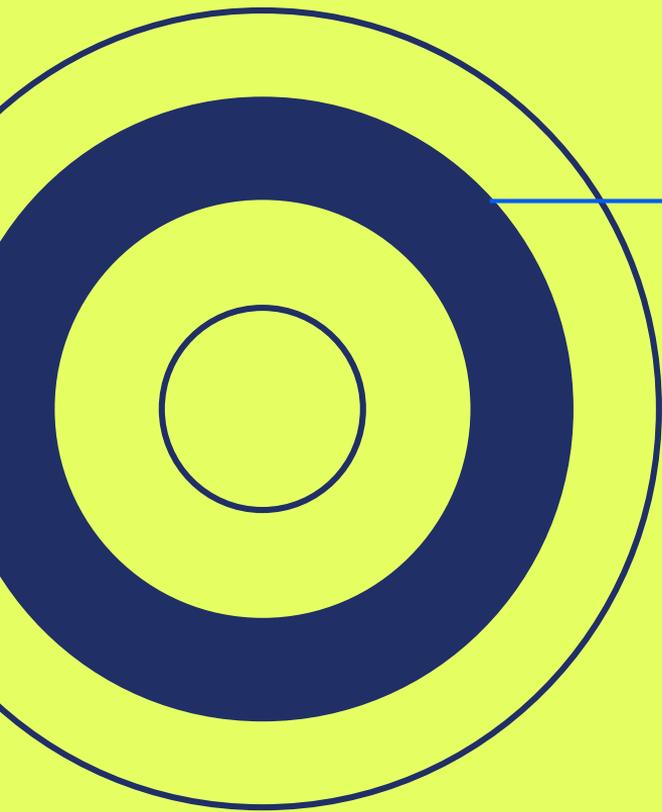
“Nosotros somos protección simple, pero te mandan niños con problemas psiquiátricos, que vienen a vulnerar a otros chicos. Y te lo mandan acá y ni siquiera te preguntan, ni siquiera te llaman, entonces esas faltas de respeto. No por una falta del Sename, van a colapsar el sistema.”

(Ema, directora de residencia, 21 años de experiencia, 2020)



4.2. Contexto de las residencias

En esta sección se detallan los hallazgos encontrados en el nivel de las residencias a partir del levantamiento de información, junto con los antecedentes que los ponen en contexto y ayudan a entenderlos.



Contexto de las residencias

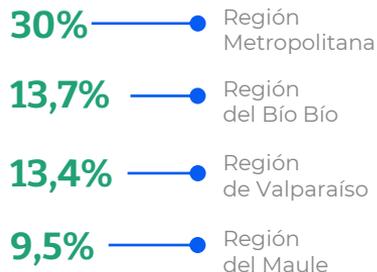
Referido al contexto en el que se enmarca el sistema de protección de infancia y los derechos de niños, niñas y adolescentes.

En este nivel se observan hitos y medidas políticas y sociales en relación a la niñez y vulneración de derechos de los niños en Chile.

4.2.1 Contexto de las residencias

Antecedentes:

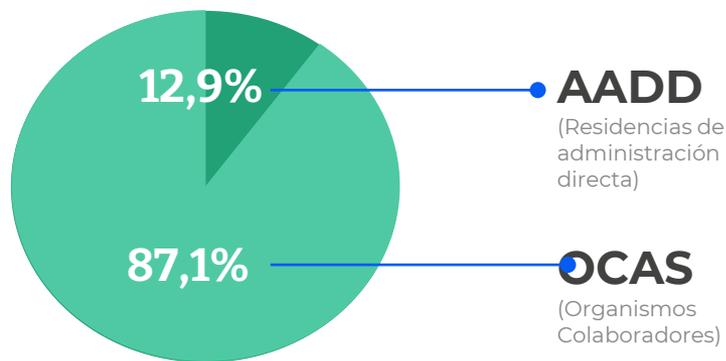
Nº de residencias en Chile



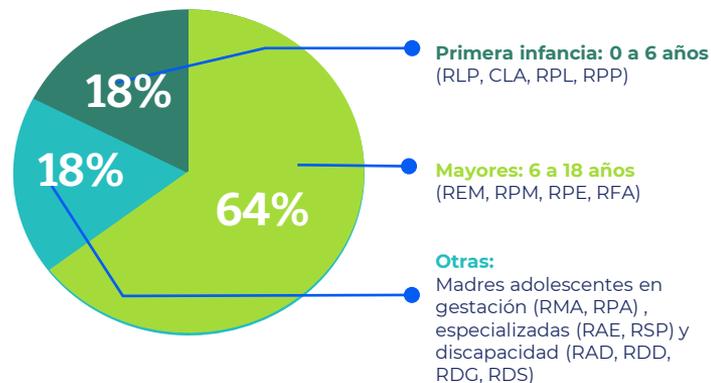
Existen cerca de 100 organizaciones que tienen residencias a su cargo, las con mayor N° de residencias son:



Porcentaje de residencias según el tipo de administración



Tipos de residencias según tramo etario y perfil de los NNA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Sename, 2019

4.2.1 Contexto de las residencias

Antecedentes:

Actores que rodean a las residencias a nivel territorial:

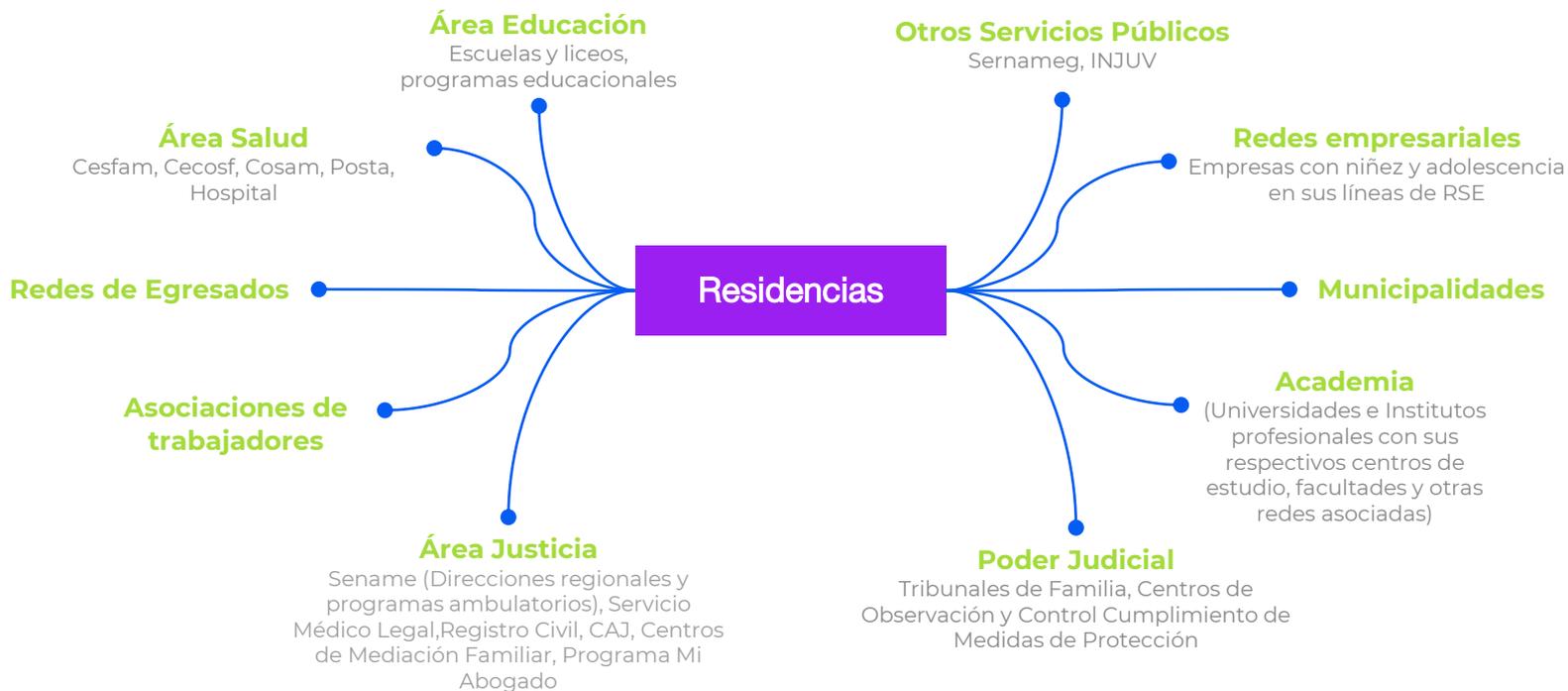


Figura 5

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Contexto de las residencias

Antecedentes:

Dado el propósito del proyecto de contar con personas en las residencias con las competencias idóneas para desempeñar su labor, se hizo necesario levantar cuáles eran las organizaciones que actualmente capacitan y forman a los/as trabajadores/as de residencias. Estas instituciones se presentan a continuación:

- **Universidades y Centros de Formación Técnica que poseen cursos, programas de pre y post grado en relación al trabajo con niñez vulnerada.** (*UST, UFRO, Universidad Autónoma, Universidad San Sebastián, ENAC, INACAP, IP Chile, AIEP, ICCE, FACSO Universidad de Chile, etc*)
- **Organizaciones de la sociedad civil u OTECs con mucha influencia y experiencia en el ámbito.** (*Paicabí, Achnu, América por la Infancia, Juntos por la Infancia, CORFAL, Grupo Palermo, Escuela aplicada PNL, Aldeas Infantiles SOS, Corporación Opción, entre otros*)
- **Organizaciones de la sociedad civil u OTECs que capacitan residencias pero tienen menos experiencia y trayectoria en el ámbito.** (*AtrapaSueños, Perspectivas, Impulsa, Trayectoria, Paréntesis, Ciclo Consultores, etc*)
- **Otros capacitadores.** (*Creseres, Fundación Portas, Escuelas del Cariño, Nuevos vínculos, etc.*)
- **Instituciones con plan de formación.** (*Hogar de Cristo, María Ayuda.*)
- **Asociaciones de Seguridad que generalmente capacitan en primeros auxilios y emergencias.** (*ACHS, Mutual de Seguridad, Cruz Roja, entre otros*)
- **Profesionales independientes que capacitan en temas específicos en relación a niñez vulnerada.**
- **Servicios u organismos públicos que capacitan en temáticas específicas a las residencias de acuerdo a la demanda de estas.** Generalmente gestionado por las direcciones regionales o las mismas residencias. (*CESFAM, Cosa, Cavas, CAJ, Municipalidades, Chile Crece Contigo, OPD, etc*)

4.2.2 Contexto de las residencias

Hallazgos:

Hallazgo 1:

No existe un lenguaje común entre actores que se involucran en el trabajo con niñez vulnerada

Hoy no hay un lenguaje unificado de los conceptos, conocimientos y prácticas que deben manejarse en el trabajo con niñez vulnerada. Esto provoca que, ante la aplicación de un concepto, cada persona u organización lo interpreta de diferente forma, generando desalineación en los criterios y prácticas con los NNA y sus familias.

“Muchas veces se justifica el cómo hago lo que hago, basta con que tenga un buen vínculo con el niño, pero el vínculo cada uno lo define como quiere. Hay relevancia del vínculo, pero muchas veces entendemos cosas diferentes de esto, y en base a eso muchas veces se justifican cosas negativas”**“Muchas veces se justifica el cómo hago lo que hago, basta con que tenga un buen vínculo con el niño, pero el vínculo cada uno lo define como quiere. Hay relevancia del vínculo, pero muchas veces entendemos cosas diferentes de esto, y en base a eso muchas veces se justifican cosas negativas”**

(Ricardo y Sonia, funcionarios DR, 2020)

“Hay que trabajar harto qué es trabajar con enfoque de derechos con población con niños vulnerados. Hay mucha confusión respecto a qué quiere decir eso y hay muchos que no visibilizan qué es trabajar en esto. (...) Cómo se incorpora el enfoque en la misma intervención (...) Asegurar que todos tengan un mismo piso.”

(Josefa, directora regional, 2020)

“Hay miradas que están en conflicto, conviven paradigmas distintos, pero no es bueno. hay elementos antiguos que sobreviven. (...) Incluso en la relación con los tribunales a veces es difícil avanzar en términos de los derechos.”

(Ricardo, funcionario DR, 2020)

4.2.2 Contexto de las residencias

Hallazgos:

Hallazgo 2:

Las direcciones regionales tienen mucha relevancia para las residencias y en el territorio

Las direcciones regionales de **Sename**¹ se constituyen como uno de los actores más importantes para las residencias en el nivel territorial debido a que pueden ayudar a agilizar o no las relaciones con la red, pueden constituirse como un apoyo y soporte técnico, y pueden generar alianzas con otras organizaciones para propiciar el funcionamiento de las residencias, y por tanto, el bienestar y desarrollo de los NNA.

Las direcciones regionales ya tienen desarrollo y experiencia en la generación de alianzas con la academia e instituciones de formación, como un recurso adicional que se disponibiliza a las residencias y otros programas para formarlos y capacitarlos. Además, suelen disponibilizar a sus propios profesionales para capacitar a los/as trabajadores/as de las residencias cuando se percibe un apoyo o necesidad específica.

Al evaluar el mapa de redes, se observa la centralidad y cantidad de relaciones que poseen las Direcciones Regionales de Sename [DR], por lo que se constituyen como un punto de pasada obligado para las residencias en el nivel territorial. Su centralidad también muestra que las residencias se relacionan constantemente con las DR, a la vez que las DR tienen muchas relaciones con otros servicios. Esto las convierte en un aliado estratégico para las residencias. (Para más información ver "Análisis mapa de actores y de relaciones del sistema residencial").

¹ Supervisan técnica y financieramente a las OCAS, entregan orientaciones para la mejora en base a los hallazgos en las supervisiones y evaluaciones anuales que hacen de cada uno de los programas. A la vez, hacen seguimiento de los acuerdos y compromisos establecidos.

4.2.2 Contexto de las residencias

Hallazgos:

Hallazgo 2:

Las direcciones regionales tienen mucha relevancia para las residencias y en el territorio

“No soy la única región que está trabajando en este sentido y todas las alianzas que ya estamos generando los directores, es algo que se tiene que integrar, y no pasar a llevar. Cómo se baja a nivel regional lo que se está haciendo a nivel nacional. Así fortalecer las alianzas que ya tenemos, y no después de todo el esfuerzo para motivar a la academia y el mundo privado, llegar con algo nada que ver. Ahi solo seria una resta y desincentivar y que ellos perdieran la confianza en nuestro trabajo, es super importante resguardarlo y cuidarlo. Ya tenemos un trabajo y un esfuerzo super intencionado.”

(Loreto, directora regional, 2020)

“Se busca hacer un acompañamiento de los supervisores técnicos, no solo una fiscalización, que acompañen a los equipos en los procesos, que los visiten. Piden ayuda a los supervisores en ciertos casos, análisis de casos. Nos piden apoyo y buscamos apoyo con otras instituciones. Así las residencias no se sientan botados por Sename”

(Carla, directora regional, 2020)

“Dentro de la región, se motivó a todos los centros y residencias para que se incorporarán y logramos una gran adherencia, 100 personas se capacitaron, hubo certificación y tuvo un éxito importante”

(Constanza, directora regional, 19 años de experiencia, 2020)

4.2.2 Contexto de las residencias

Hallazgos:

Hallazgo 3:

La relación con la red es clave para favorecer la disponibilidad de los servicios del territorio, pero las residencias pueden sentirse aisladas de ésta

La relación con los actores de la red en el territorio se recalca como un elemento clave a la hora de favorecer la disponibilidad de los servicios para los NNA. Es importante el poder gestionar los recursos que la red proporciona, y tomar las oportunidades que esta puede entregar.

Se distingue que una buena relación con la red ayuda a la alineación en las diferentes intervenciones que se llevan a cabo con los NNA y sus familias, principalmente la coordinación con salud y educación. Un buen ejemplo de esto, es la incorporación de los coordinadores intersectoriales en las direcciones regionales, quienes han facilitado mucho una relación más fluida con salud.

A pesar de la importancia de la red, las residencias tienden a verse aisladas de la red intersectorial en relación a las diferentes instituciones que trabajan con niñez y/o vulneraciones de derechos en diversos ámbitos en el territorio, como lo son los centros y programas de salud, educación, atención de protección ambulatoria u otros. Esto influye directamente en la articulación de servicios y redes en pos del bienestar de los NNA.

4.2.2 Contexto de las residencias

Hallazgos:

Hallazgo 3:

La relación con la red es clave para favorecer la disponibilidad de los servicios del territorio, pero las residencias pueden sentirse aisladas de ésta

“Nosotros dependemos un 90% de que las niñas tengan un buen psiquiatra y que tengan una buena administración de medicamentos. Por ejemplo el otro día, la psiquiatra del hospital me chucheteó, tu crees que la chica se va a querer atender, no po. Lo mismo con educación, me la devuelven del liceo porque dicen que es muy conflictiva, y está todo el día en la residencia (...) Si recibiéramos un espaldarazo de psiquiatría, de educación, pff sería otra cosa.”

(Jaime, director de residencia, 14 años de experiencia, 2020)

“Acá en la región que exista una coordinación intersectorial que sea fuerte. tenemos varias redes de apoyo, con la sociedad civil, hemos formado como garante de derechos. también trabajamos en formar a la comunidad para alertar situaciones de desprotección, le dedican algo del tiempo a eso también”.

(Viviana, directora regional, 2020)

“Hay algunas residencias que aprovechan muy bien el intersector, las mismas opciones que entrega el servicio, cualquier cosa que los pueda ayudar a tener una mejor atención, que se preocupan de tener una mejor atención, directores innovadores, creativos.”

(Ricardo, director regional, 19 años de experiencia, 2020)

4.2.2 Contexto de las residencias

Hallazgos:

Hallazgo 4:

Las competencias y perfiles dependen de la organización a cargo y la disponibilidad de trabajadores en el territorio

Las orientaciones técnicas exigen ciertas competencias y perfiles de cargo para cumplir las funciones determinadas, pero esto se ve determinado por la organización, la disponibilidad de trabajadores en el territorio y su disposición a trabajar en residencia.

Las organizaciones con menos recursos, en general tienen menos posibilidad de contratar profesionales idóneos y tomar acciones para retenerlos.

"Alta rotación del personal que trabaja en las OCAs, principalmente por los bajos sueldos."

(Josefa, directora regional, 2020)

"No hay gente que llegue acá a poner a disposición. Es una ciudad muy fea que no tiene proyecciones, que no se va a hacer vida. Son profesionales que están un poco de paso, y lamentablemente con poca preparación."

(Constanza, directora regional, 19 años de experiencia, 2020)

"El servicio está trabajando en indicadores que favorezcan la retención, hay varias medidas, pero muchas dependen de las OCAs, y también lo hacen en la medida que las lucas les permiten"

(Ricardo, funcionario DR, 2020)

4.2.2 Contexto de las residencias

Hallazgos:

Hallazgo 5:

La oferta de capacitación para los trabajadores de residencias está desarticulada y no tiene continuidad

La oferta de capacitación existente, es fragmentada y difícil de encontrar para los usuarios, debido a que esta se concentra en Santiago y la ofrecen diversas instituciones. En el levantamiento de las organizaciones que capacitan a residencias actualmente, se identificaron más de 150 instituciones de capacitación, de las cuales 120 se ubican en Santiago.

No existe un recurso centralizado para conocer a cabalidad cuál es esa oferta, quién la imparte, cómo es su calidad y si hay evidencia sobre los resultados en cambios en los/as trabajadores/as y NNA.

En general, la capacitación se construye a partir de necesidades o urgencias específicas y no como un plan integral de desarrollo. Además, se enfoca en los trabajadores como personas naturales y no en las instituciones de forma integral, para generar cambios a nivel organizacional.

4.2.2 Contexto de las residencias

Hallazgos:

Hallazgo 5:

La oferta de capacitación para los trabajadores de residencias está desarticulada y no tiene continuidad

“Noy hay nada en este momento, en una malla curricular, ni de un título profesional, ni de un tecnico que te prepare para trabajar con niñez vulnerada (...) Necesaria la elaboración de un plan de capacitación y formación super intencionado, para acercar a los OCAS a modelo de intervención de modelo familiar. Eso se tiene que intencionar a nivel de formación. Eso es lo que no hay, y hay que crearlo. No hay ningún curso que sirva para algo tan específico. Quizás trabajar con los organismos académicos para crear una malla curricular de una carrera técnica de trabajo con niñez vulnerada.”

(Josefa, directora regional, 2020)

“¿Cómo le damos continuidad? siempre está el tema de recursos, es la piedra de tope. Siempre la alianza es a través de cosas mínimas que al final no tienen impacto. Ejemplo: una charla, que puede ser muy buena, pero sin continuidad.”

(Mateo, director regional, 17 años de experiencia, 2020)

“Tiene que haber una preparación permanente, ojalá de manera mensual, en distintas temáticas, Pero que sea constante, permanente, porque eso yo no lo he visto mucho.”

(Náyade, trabajadora social, 7 años de experiencia, 2020)

“Pocas capacitaciones. Hay harta apertura a que uno pueda hacer cursos pero capacitaciones desde la red, muy poca (...) ciertos cursos, ciertas jornadas, pero nunca es constante, como dos o tres al año, cuando había. En general vienen de Santiago (...) pero así de acá, no conozco ninguna consultora o algo que hagan capacitaciones.”

(Náyade, trabajadora social, 7 años de experiencia, 2020)

4.2.2 Contexto de las residencias

Hallazgos:

Hallazgo 6:

No se propician procesos ni instancias formales para el cuidado de los equipos

Existe un agotamiento emocional de los equipos que trabajan en residencias, que tiene una serie de impactos negativos como la alta rotación y porcentaje de licencias médicas, entre otros, lo que afecta directamente el trabajo que se realiza con los NNA.

A pesar de esto, el cuidado de los equipos dentro de las residencias se realiza de forma autónoma y no como procesos formales de las instituciones a cargo. Esto deriva en que no se otorgue prioridad a esas actividades y en que se realicen en menor medida de lo recomendado o no cumplan con las condiciones idóneas para realizarlo.

"También tenemos autocuidado que hacemos entre nosotros. Por ejemplo, ahora todos hacemos deporte juntos, nos inscribimos a box todas las tardes. Pero las lucas faltan: por ejemplo ahora las niñas necesitan ropa interior, y hay que elegir, ropa vs autocuidado. Hay que ir priorizando también, porque es una casa. Entonces hacemos autocuidado nosotros mismos, que de repente no están en la formalidad."

(Jaime, director de residencia, 12 años de experiencia, 2020)

"Equipo muy dañado y estigmatizado por la opinión pública, esto manifiesta que el autocuidado es muy necesario. La inducción no es suficiente, cómo instalamos el tema del autocuidado."

(María, directora de residencia, 2020)

"Era muy distinta la percepción de lo que era el autocuidado, salir a comer, etc. todos lo veían de algo de afuera, no había percepción de que es algo interno."

(Maricel, encargada de capacitación OCA, 2020)

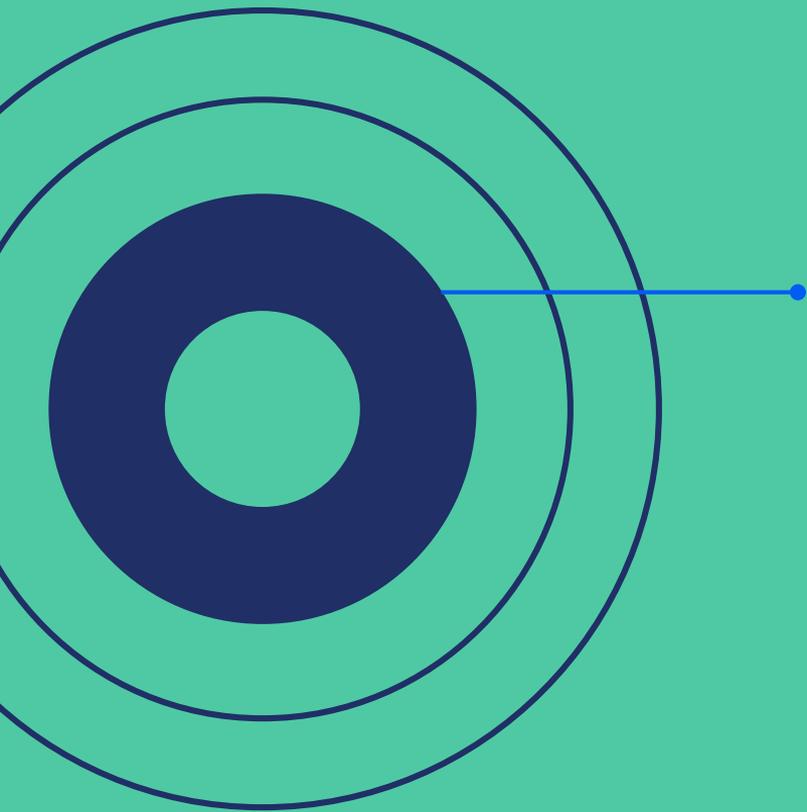
"El equipo directivo no logra sintonizar con el equipo de ETD, quienes llegan a nosotros [a la DR] con situaciones complejas, de autocuidado, equipo con alto desgaste, poca motivación, pocos espacios de encuentro y de reflexión."

(Pedro, director regional, 2020)



4.3. Trabajadores de las residencias

En esta sección se detallan los hallazgos encontrados en el nivel de los/as trabajadores/as a partir del levantamiento de información, junto con los antecedentes que los ponen en contexto y ayudan a entenderlos.



Trabajadores de las residencias

Referido a las personas que interactúan en el día a día con los niños, niñas y adolescentes, considerando sus dinámicas de trabajo y relaciones entre los equipos de trabajo.

En este nivel se observan las características de los diferentes cargos de trabajadores dentro de la residencia, su relación con los NNA y sus familias y la capacitación recibida por los trabajadores.

4.3.1 Trabajadores de las residencias

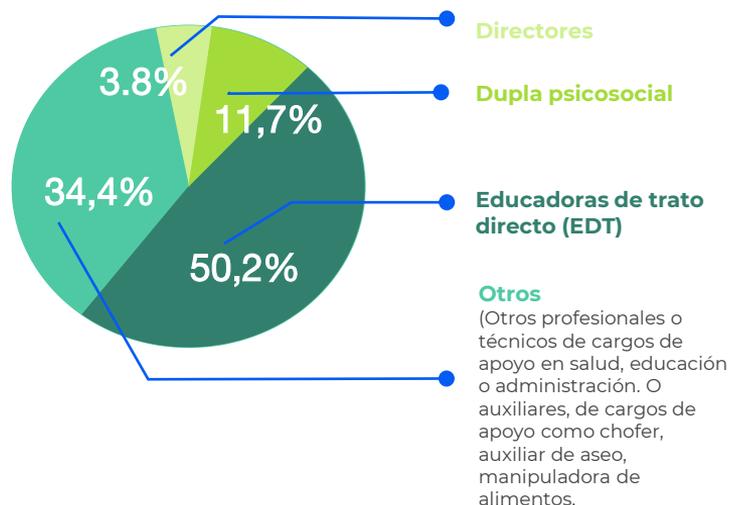
Antecedentes:

Nº de trabajadores en residencias

5.938
Trabajadores de residencias.

4.890
OCAS
(Organismos Colaboradores)

1.048
AADD
(Residencias de administración directa)



Características de los trabajadores

92%
Son mujeres

Para las residencias de Administración Directa (AADD) este porcentaje disminuye a 70% .

Los trabajadores se distribuyen con cierta homogeneidad entre los diferentes rangos etarios. El mayor porcentaje de trabajadores tiene entre 26 y 35 años.

38
Años de edad promedio

64%
Posee educación superior

Directoras y dupla tienen significativamente un mayor nivel educacional, mientras que casi la mitad de los EDT poseen educación básica o media.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Sename 2019 e información recabada en Encuesta de Necesidades de Capacitación de Trabajadores/as de Residencias de NNA, 2019

4.3.1 Trabajadores de las residencias

Antecedentes:

Directores

92%

son mujeres

95%

Posee educación universitaria completa o postgrado con formación en ciencia social (psicología o trabajo social) o educación con especialización en niñez vulnerada o similar.

Edad promedio

41 años

La mayoría tiene entre 41 a 50 años.

Experiencia promedio

7.5 años

Experiencia en el cargo o cargos similares.

La mayoría tiene un sueldo que va desde 1.000.000 a 1.200.000.

Dupla psicosocial

83%

son mujeres

En un 99%

Se compone por:

Psicólogos con estudios universitarios

Trabajadores sociales con estudios universitarios

Edad promedio

31 años

Experiencia promedio

2.5 años

Experiencia en el cargo o cargos similares.

La mayoría tiene un sueldo que va desde 700.000 a 1.200.000.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Sename 2019 e información recabada en Encuesta de Necesidades de Capacitación de Trabajadores/as de Residencias de NNA, 2019

Educadoras de Trato Directo (EDT)

89%

son mujeres

48%

Posee educación medio y/o básica

Edad promedio

40 años

Distribución amplia desde los 26 a más de 51 años.

Experiencia promedio

5 años

Experiencia en el cargo o cargos similares.

La mayoría tiene un sueldo que va desde 300.000 a 600.000.

4.3.1 Trabajadores de las residencias

Antecedentes:

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Sename 2019 e información recabada en Encuesta de Necesidades de Capacitación de Trabajadores/as de Residencias de NNA, 2019

Otros Profesionales Técnicos:

86% | Posee educación técnica, universitaria y/o de postgrado completa.

Edad promedio

39
años

Experiencia promedio

5.6
años

Experiencia en el cargo o cargos similares.

La mayoría tiene un sueldo que va desde **300.000** a **600.000**.

Otros Auxiliares:

92% | Posee educación básica y/o media

Edad promedio

47
años

Experiencia promedio

6.4
años

Experiencia en el cargo o cargos similares.

La mayoría tiene un sueldo menor a **300.000**

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:

Los hallazgos correspondientes a los trabajadores de las residencias, se estructuran en cuatro categorías temáticas:



1

Dinámicas de trabajo



2

Características propias de trabajadores



3

Intervención y relación con NNAs



4

Necesidades e instancias de capacitación

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Dinámicas de trabajo

Hallazgo

1:

Las formas de trabajo y dinámicas de equipo son determinantes para un buen ambiente y resultados efectivos en la residencia

La forma en que se trabaja en la residencia, así como también las diferentes dinámicas de equipo, son relevantes por sobre las competencias individuales de cada uno para tener un buen ambiente laboral, favorecer el bienestar y las conductas positivas de los NNA en la residencia y mejorar la satisfacción de los mismos trabajadores.

Las competencias y prácticas que se destacan como más determinantes son: **el trabajo en equipo, el cuidado de las personas, la comunicación efectiva y asertiva, el liderazgo, el aprendizaje entre pares, procesos y protocolos claros, orden y transparencia y el apoyo y acompañamiento.**

Las competencias asociadas a las formas y dinámicas de trabajo, son necesarias para propiciar un buen ambiente y clima, transversalmente en todos los cargos. Esto refuerza la noción de establecer prácticas que favorezcan la horizontalidad en el equipo de la residencia para que todos estén involucrados en la atención, cuidado e intervención de los NNA.

"Tenemos un grupo bien afiatado, tenemos profesional y personal en general muy comprometidos. Yo creo que hay mucha empatía, mucha comprensión, mucha honestidad. Pero la mayor virtud es el compromiso. Porque hay veces que uno necesita compañía y siempre tenemos la disposición de todo el mundo"

(Ema, directora, 21 años de experiencia, 2020)

"Entre los tíos, directores, manipuladora de alimentos hay murallas muy potentes que los separan. Todos son importantes, cada uno cumple un rol"

(Marco, 51 años, egresado, vivió 17 años en residencia, 2020)

"Las tías siempre están viniendo, pidiendo ayuda, cuando tienen alguna duda igual la preguntan, saben que pueden venir a preguntar. Yo estoy 24/7 a disposición y igual me llaman por teléfono. Entonces la comunicación es fluida y es buena."

(Ema, directora de residencia, 21 años de experiencia, 2020)

"Tenemos muy buenas compañeras de trabajo, donde nos preocupamos por la otra, yo siento que somos una gran familia y ese ambiente como que se refleja, se observa. Ese ambiente se observa, por ejemplo viene el magistrado y me dice, la casa se ve tan bonita, se ve un buen ambiente, entonces no solamente lo vemos nosotras sino que también otra gente."

(Ema, directora de residencia, 21 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Dinámicas de trabajo

Hallazgo 2:

No se cuenta con prácticas y herramientas para el “cuidado de cuidadoras”

Existe una gran necesidad por contar con prácticas y herramientas para ejercer y propiciar el cuidado de cuidadoras en los equipos de las residencias. Este cuidado se entiende en el acompañamiento y supervisión reflexiva necesarios para desempeñar una buena labor con los NNA, así como en el “autocuidado”.

No se cuenta con el suficiente acompañamiento, supervisión, ni respaldo para dar confianza y soporte a las decisiones, así como para dinamizar los procesos internos de gestión e intervención, y las gestiones con servicios externos.

Asimismo, tampoco se cuenta con los espacios, prácticas y competencias adecuados para reflexionar respecto al ejercicio laboral y el autoconocimiento. Esto se hace muy necesario para enfrentar las contingencias diarias y la urgencia en la que se trabaja en la residencia. Se buscan herramientas que permitan aplicar estrategias para afrontar el estrés, el desgaste emocional y permitir la reflexión respecto al trabajo y la vida personal.

“Se hace muy necesario un apoyo emocional, espacio de reflexión ante lo que me está pasando, cómo estoy reaccionando, cómo mi historia personal influye en NNA. Autocuidado en general no se hace con externos.”

(María, directora de residencia, 2020)

“Los profesionales y los ETD tienen problemas familiares y personales no tratados, y eso afecta el trabajo con los NNA. Tienen que mirar y sanar su propia historia, pues es lo que permitiría que los equipos trabajen mejor con los NNA.”

(Focus 1, instituciones de capacitación, 2020)

“No hay espacios o instancias para compartir prácticas, espacio para juntarnos y retroalimentar el trabajo, porque estamos todo el día corriendo y absorbiendo”

(Consuelo, ETD, 2020)

“Los profesionales de este mundo tienen que tomarse un tiempo, un receso, por ejemplo alejarse 2 años y después retornar cuando uno tenga ganas de hacerlo. Para esto es importante el clima, confianza en el equipo, un buen equipo de trabajo. Acá uno habla de vocación pero si hay mal clima yo me voy con mi vocación para otro lado.”

(Daniel, psicólogo, 3 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Dinámicas de trabajo

Hallazgo 3:

Inducción como instancia clave para sensibilizar, comprender, y relevar el rol de los/as trabajadores/as

La inducción se destaca como un momento crucial en el trabajo residencial debido a que es el momento de sensibilización con la realidad y el contexto de vulneración en que se trabajará. A la vez, es el momento donde se comprende cuál será la función a realizar.

A pesar de esto, los/as trabajadores/as manifiestan que no conocen lo suficiente sobre los roles y responsabilidades del equipo para desempeñar su función, ni sobre los protocolos y procesos para guiar la atención e intervención hacia los NNA. Además manifiestan necesitar conocimiento mínimo de base sobre:

1. Sistema de protección de derechos de NNA
2. Prevención y promoción de derechos de los NNA
3. Características de los NNA en residencias y formas efectivas para su acompañamiento
4. Vulnerabilidad y pobreza
5. Red intersectorial y funcionamiento del sistema y servicios públicos

"A lo mejor no hubo una inducción adecuada para el cargo, la realidad de este trabajo que es bajo presión, que hay momentos bien y momentos mal. Yo creo que tiene que ver con eso con las personas que fueron seleccionadas en ese momento."

(Josefa, directora de residencia, 3 años de experiencia, 2020)

El 99% de los trabajadores que no recibieron inducción, lo considera necesario para comprender y desempeñar sus funciones.

(Encuesta Nacional Necesidades de Capacitación para Trabajadores/as de Residencias de NNA, 2019)

"Realizar buenas inducciones, con respecto a cada perfil de cargo. En la primera entrevista, advertir que este es un contexto complejo, que se necesita compromiso, responsabilidad."

(Josefa, directora de residencia, 3 años de experiencia, 2020)

"Los programas residenciales suelen ser la prueba de fuego, que a pesar de que vienen muy motivados [los trabajadores], pueden frustrarse muy rápido e irse. El objetivo debería ser perder los menos posibles. Aplicar procesos de sensibilización, procesos de entender la pobreza multidimensional, entenderla como un síntoma pero no una consecuencia."

(Pedro, director regional, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Dinámicas de trabajo

Hallazgo 4:

El estilo de liderazgo de la dirección determina el sello de la residencia

El liderazgo del director o directora es determinante tanto en el trabajo con los NNA, así como en el clima y ambiente entre el equipo. Un liderazgo favorable y positivo se caracteriza por:

- Mantener una buena disposición ante los problemas e inquietudes de los NNA y los trabajadores
- La toma de decisiones compartida y el propiciar relaciones horizontales
- Ser la cabeza y respaldo para el equipo y los NNA
- Establecer buenas relaciones y ser proactiva con el intersector
- Poseer conocimiento técnico para dar orientaciones
- Ejercer la capacidad de innovación, creatividad y visión estratégica
- Inspirar respeto, autoridad y confianza

“La directora está en contacto diario con nosotras, siempre atenta a nuestro trabajo. Nunca nos sentimos solas, ella siempre está detrás apoyando”

(Favia, ETD, 2 años de experiencia, 2020)

“El rol [de la directora] es fundamental, es el que pone el sello de la administración, hay casos que eran muy gestores con recursos, pero todo lo que es intervención estaba muy débil, y los niños permanecen mucho.”

(Mateo, director regional, 17 años de experiencia, 2020)

“Rol de directora es importante porque es la cabeza de nosotros entonces cualquier situación o cualquier eventualidad, nosotros nos respaldamos con el director y eso es muy importante porque es nuestro respaldo.”

(Mónica, trabajadora social, 3 años de experiencia, 2020)

“También un director que sea movido para poder sacar lo mejor del intersector. Porque tenemos directores que esperan que todo les llegue. En cambio, algunas super movidas, postulan a fondos, proyectos del gobierno, fondos de la muni, e internacionales.”

(Ricardo, director regional, 19 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Dinámicas de trabajo

Hallazgo 5:

La dupla psicosocial es el enlace clave entre los actores de la residencia

Cumplen un rol de soporte muy importante en la residencia, pero este rol a veces es percibido de forma positiva y otras veces de forma negativa.

Rol positivo:

- Existe una constante comunicación e intercambio de información con las educadoras sobre lo que le ocurre a los NNA, para así alinear las intervenciones con el cuidado diario.
- Son un apoyo cuando ocurren descompensaciones y cuando se deben tomar decisiones técnicas complejas.
- Logran equilibrar el trabajo clínico, comunitario y administrativo.

Rol negativo:

- No logran balancear los diferentes tipos de trabajo que deben realizar.
- Son celosos y desconfiados del trabajo de las ETD; favoreciendo un trabajo más vertical y jerárquico que se justifica en las diferencias en el nivel educacional.

"Yo me he apoyado en eso, en la experiencia de la psicóloga que tiene experiencia en otra residencia, que está a años luz de esta, y yo me he apoyado hartito en ella."

(Josefa, directora de residencia, 3 años de experiencia, 2020)

"Y fin de semana, siempre hay un profesional de turno.(...) Ayuda que estén cuando hay una descompensación, teníamos un psicólogo que nos ayudaba mucho."

(Dominga, ETD, 10 años de experiencia, 2020)

"Desde mi postura, al inicio es un arduo trabajo, porque desde lo administrativo, es hartito. Entonces de repente el tiempo para poder interactuar con las adolescentes se hace super corto. Y esto es una debilidad. Siento que el trabajo de la dupla es super importante, pero son tantas las exigencias de todos lados que falta tiempo. Entonces ahí es donde cuesta poder mantener el equilibrio. Tenemos que realizar otras labores también que pueden no ser del psicólogo, que se dan por la cotidianeidad en la contingencia."

(Náyade, trabajadora social, 7 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Dinámicas de trabajo

Hallazgo 6:

Hay disposición por aprendizaje y mentoría entre educadoras

Cuando existe un buen ambiente de trabajo, las educadoras suelen compartir buenas prácticas entre sí de manera informal, desde las más experimentadas y que logran resultados visibles con los NNA, hacia las con menos experiencia. Mucho de lo que saben y aplican actualmente en su función, lo aprendieron de una colega que las recibió al comienzo de su trayectoria en la residencia. Esto hace que se muestren abiertas y expectantes por contar con instancias de aprendizaje y mentoría entre colegas.

Cuando no existe un buen ambiente de trabajo, las educadoras suelen recibir con desconfianza y resistencia a las nuevas ETD que intentan practicar otras formas de trabajo a las que ya están acostumbradas en la residencia.

“Lo ideal es que nadie trabaje que no tiene el perfil, que una mamá antigua acompañe a una mamá nueva, así la que entra se siente acompañada. Esto permite que sea tanto en la teoría y en la práctica. Ha sido un buen proceso, han comparado las que lo reciben con las que no lo reciben. Lo malo es que también aprenden las malas prácticas de las personas más antiguas.”

(Maricel, encargada de capacitación OCA, 2020)

“Cuenta que las otras tías se dan cuenta que sus métodos funcionan con los niños, porque niños que antes se portaban muy mal, ahora están mejor. Así, le empiezan a pedir consejo de cómo educar a los NNA”

(Andrea, egresada y ETD, vivió 18 años en residencia y es ETD hace 8 meses, 2020)

“Cuando llegué aprendí mucho de mi colega, me enseñó muchas cosas que yo no sabía. (...) Nos falta aunar criterios como equipo de vida cotidiana, en los detalles que marcan la vida de las niñas. Nos haría super bien trabajarle en lo práctico, por ejemplo, qué harías en esta situación, adelantarse a lo que pueda pasar.”

(Consuelo, ETD, 2020)

“Trabajamos con personas y son todos diferentes. Compartir las buenas prácticas, sirve mucho. Imagínese yo que vengo llegando, a lo mejor puedo aportar, y siempre abierta a aprender(...) Por ejemplo yo puedo decir, aquí cuando no se quieren bañar, yo les digo así, o hay tal página, que les gusta a los chicos”

(Pamela, ETD, 2 meses de experiencia)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Dinámicas de trabajo

Hallazgo 7:

Doble discurso respecto a figura de las ETD

Los profesionales de las residencias destacan el rol de las ETD como muy relevante en el bienestar de los NNA, por encargarse del cuidado y las rutinas diarias, y ser las figuras de vinculación constante con los niños y niñas.

Cuando se involucra a las educadoras en la intervención de los niños, se produce un círculo virtuoso, donde ellas pueden brindar aportes más concretos de lo que ocurre en el día a día, con herramientas técnicas que les permiten implementar diferentes estrategias de cuidado y educación en lo cotidiano. Así, se realza el rol y trabajo de las ETD.

A la vez, ellas muchas veces se sienten excluidas, menospreciadas, desautorizadas e incluso estigmatizadas dentro de la misma residencia. En este sentido, se destaca una falta de soporte y acompañamiento histórica al rol que cumplen las educadoras.

"Se nos hace mucho más fácil porque las ETD tienen que tener información del niño para poder entender por qué reacciona así, o de otra forma y para poder abordarlo también (...) Ellas ya no tienen temor a proponer cosas que incluso ya hemos implementado."

(Ema, directora de residencia, 21 años de experiencia, 2020)

"Es un arduo trabajo, y admiro mucho el rol de las ETD, es un trabajo que requiere de mucho esfuerzo y es un trabajo que no está bien valorado, en términos administrativos, ellas se enfrentan a situaciones muy difíciles y eso no se valora. Mayor valoración del trabajo que se hace en las residencias, que sean más reconocidas."

(Náyade, trabajadora social, 7 años de experiencia, 2020)

"A veces a la educadora la desautorizan, y vienen los choques. (...) Hoy las ETD nos enteramos de cosas a grandes rasgos, uno escucha, pero la información la tiene la dupla. (...) Antes había un ambiente complicado, más bien de desconfianza, había amenazas entre las tías cuando hablaban con la directora."

(Ema, directora de residencia, 21 años de experiencia, 2020)

"Se realiza la pega de la cuidadora, validarlos, reconocerlos. Esto es un círculo de confianza, un complemento con los psicólogos. Hemos llevado a la cuidadora a los espacios de análisis de casos, es la que pueda dar un aporte mucho más rico de cómo puede ayudarla. he visto que pasa en otros espacios que el cotidiano se considera poco técnico. (...) Son los detalles del cotidiano lo que debiera importarnos para solucionar las cosas"

(Daniel, psicólogo, 3 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Dinámicas de trabajo

Hallazgo 8:

Los cargos de apoyo en áreas especializadas cumplen una función esencial de soporte en la residencia

Independiente del rango que tengan esos cargos, se destacan las funciones de apoyo que cumplen.

- Apoyo técnico: guía para saber qué hacer y a quién acudir para poder resolver las situaciones que acontecen de la manera más apropiada.
- Apoyo en educación: para lograr mantener la motivación de los NNA por asistir al colegio y formar hábitos de estudio en la residencia.
- Apoyo en salud: guía y maneja la administración de medicamentos, así como las relaciones con los servicios de salud.
- Apoyo administrativo: se agilizan las labores administrativas, lo que permite liberar el tiempo de la directora disponible para el trabajo directo con los NNA.

“Es clave para que la directora tenga tiempo, el apoyo de equipo administrativo y técnico. Hay que visualizar temas administrativos que tiene que hacer el director. Es importante delegar la pega administrativa, después se revisa y se manda.”

(María, directora de residencia, 2020)

“[la tens] ella resuelve la vida con temas de salud. (...) Funcionamos estupendo con la dupla del Cesfam, todos conocen a nuestra TENS”

(Paola, directora de residencia, 5 años de experiencia, 2020)

“La psicopedagoga, ella enfoca al intervención según los intereses de los jóvenes para tener más adherencia al sistema escolar.”

(Scarlett, trabajadora social, 6 años de experiencia, 2020)

“Falta en la parte de salud: siento que debiese haber un equipo instalado en salud. Yo se que hay una tía pero no es una persona que está capacitada en el área de salud. Porque hay niñas que son diferentes entonces necesitan esa atención más personalizada.”

(Paulina, 22 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Características propias de los Trabajadores

Ser “agentes de cambio” en los NNA otorga gratificación y realización en el trabajo

A pesar de la alta carga laboral y la desesperanza de los/as trabajadores/as, manifiestan sentirse realizados en su trabajo debido a la importancia e influencia que se puede tener en la vida de los NNA. Lograr pequeños y/o grandes cambios respecto a las situaciones de vulneración de los niños, niñas y adolescentes genera grandes gratificaciones para los equipos.

"Dentro de la parte buena es el trabajo y la intervención con los niños. Cuando hay cosas malas, el hecho de estar con tus niños, trabajar con ellos, ver que puedes hacer un cambio aunque sea poquito, eso a mí me hace feliz, y me hace todos los días trabajar en esto. (...) Cambiar algo en los NNA, visualizar otras realidades a las que ellos se han enfrentado, compartir con ellos ver que están compartiendo de manera positiva, que se ríen con uno. A pesar de que a veces el sistema no te permite llegar más allá, a veces uno deposita esa lucecita de esperanza que te hace hacer bien tu trabajo y te dan ganas de seguir."

(Monica, trabajadora social, 3 años de experiencia, 2020)

"Uno como profesional tiene la posibilidad de impactar realmente en la vida de un ser humano, el servicio es como un tesoro, uno tiene que ser muy consciente de lo que puede impulsar."

(Valentina, directora regional, más de 6 años de experiencia, 2020)

"Ver a un niño contento, o que tu llegaste y el chico te dice, hola tía te extrañamos, los chicos te reciben con ese cariño y ahí tu te das cuenta que estas haciendo algo por ellos. (...) Me gusta lo que hago, yo creo que para estar aquí, te tiene que gustar. (..) Estar con los niños me llena, me llena lo que hago."

(Dominga, ETD, 10 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Características propias de los Trabajadores

Los/as trabajadores/as de las residencias perciben una sobrecarga laboral

El trabajo en las residencias implica una alta carga laboral para todos los cargos, lo que los hace sentirse agotados y frustrados. Muchas veces, esto puede derivar en mucha rotación y alto porcentaje de licencias.

Respecto a la carga las ETD destacan el estrés y carga psicológica que implica el lidiar con las contingencias y urgencias diarias.

Las duplas se refieren a la carga burocrática y administrativa y el tiempo requerido para las visitas en territorios muy dispersos, que los privan de compartir en las dinámicas cotidianas de la residencia con los NNA y las educadoras.

Las directoras se refieren a que se ven obligadas a recibir perfiles y cantidad de NNA que no corresponde, lo que dificulta el trabajo con los NNA, y a el tiempo que se gasta en las gestiones para lidiar con la escasez de recursos y la falta de compromiso de la red intersectorial.

“Siento que a uno no lo alcanza el tiempo para nada. Desde el servicio requieren muchas cosas, mandan protocolos, piden informes, supervisión financiera. No hay tiempo para nada, nos pillan los plazos. Hay que tener protocolos socializados, pero hay que comprar las cosas para el colegio. El servicio no te perdona nada, nada.”

(Paola, directora de residencia, 5 años de experiencia, 2020)

“En una fundación con este tipo de niñas, no es fácil trabajar, yo creo que si hubiese entrado otra persona, habría durado una semana”

(Josefa, directora de residencia, 3 años de experiencia, 2020)

“Carga laboral: de 1 a 5, te diría que un 4. Alta carga, porque también tenemos que ver, por ejemplo, como la residencia abarca Ovalle y alrededores, tenemos niñas de lugares bien lejos. Eso dificulta porque tenemos que viajar y de repente no podemos hacer todas las visitas en un día. A veces surgen situaciones de contingencia que tenemos que mandar oficio, que hay que mandar los informes de avance... Visitas a poblaciones de alto riesgo, tenemos que exponernos. Los viajes largos para las visitas y las audiencias. Eso cansa.”

(Monica, trabajadora social, 3 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Características propias de los trabajadores

Hallazgo 11:

Los trabajadores de las residencias se sienten olvidados y estigmatizados

Una de las mayores carencias para los trabajadores de las residencias es la falta de apoyo en general. Esto se observa, dentro de las residencias en la ausencia de apoyo de sus pares y jefaturas. Tampoco se encuentra soporte fuera de la residencia, en sus supervisores, en las organizaciones de las que son parte, en Sename en general, el resto de la red, y la sociedad en su conjunto. Debido a esto los trabajadores se sienten olvidados y estigmatizados, lo que los lleva a mostrarse desesperanzados ante posibles mejoras y cambios en el sistema.

“Siento que las residencias son el último pelo de la cola del gato, siento que no se nos da la importancia que nos merecemos y a la hora de las exigencias estamos en primerísimo lugar. Ha sido super grato compartir con ustedes [a entrevistadoras] porque uno no se siente escuchada, a nosotros no nos había felicitado nadie nunca por nada, no hay reconocimiento por nada de este trabajo, siempre se ve lo negativo, no se ve desde lo positivo”

(Paola, directora de residencia, 5 años de experiencia, 2020)

“No sé cómo abordar a las adolescentes, ya lo informé [a la dirección] y no ha pasado nada.”

(Consuelo, ETD, 2020)

“Presión del sename, cuando no respetan nuestros lineamientos, cuando no me siento escuchada, te pasan a llevar. (...) Necesitamos ser escuchados, o sea nosotros tenemos un convenio firmado y eso tienen que respetar. De repente te mandan y te mandan, y los jueces se creen como omnipotentes pero nosotros tenemos voz y voto y eso es lo que podemos ofrecer y a veces te pasan a llevar.”

(Ema, directora de residencia, 21 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Intervención y relación con los NNA

Hallazgo 12:

Los perfiles de los NNA hoy en día requieren de mayor especialización en los equipos, para así favorecer la comprensión y abordaje de ellos/as en el contexto residencial

Los perfiles de los NNA han variado en las últimas décadas, volviéndose perfiles más complejos (debido a sufrir diversos tipos de vulneraciones de derechos) y que requieren de mayor especialización para su acompañamiento y atención. La complejidad se relaciona con el impacto que tiene la vivencia de experiencias traumáticas desde temprana edad, lo que afecta a distintos ámbitos del desarrollo. Lo manifestado por los equipos, principalmente hace referencia a una mayor prevalencia de trastornos de salud mental, especialmente los que se relacionan con una hiperactivación de la respuesta del estrés que conlleva expresiones impulsivas y/o desreguladas, dificultades de atención y concentración, consumo de sustancias, entre otras consecuencias. Lo anterior, se agudiza en la medida que no se cuente con suficientes redes especializadas para atender este tipo de impacto en los NNA.

“En el tiempo que yo estuve, había una niña muy problemática y estaban trabajando con ella, pero era nada más que eso, era muy impulsiva, y como las tías no podían hacer nada, ella se aprovechaba.”

(Paulina, 22 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

“Un 69,1% de los NNA institucionalizados tiene trastornos mentales, habiendo un psiquiatra por cada 470 niños/as”

(Comité de los Derechos del Niño, 2018)

“Son múltiples las problemáticas de los NNA y sus familias: Drogas, alcohol, abuso, papas en la cárcel, abandono, maltrato, etc. Por lo que se necesitan equipos multidisciplinarios.”

(Marco, 51 años, egresado, vivió 17 años en residencia)

“El perfil de los niños de ahora no tiene nada que ver con el de hace 5 años... antes había uno con problemas de salud mental ahora son más de 20”

(Equipo residencia: directora, encargada de educación, jefa técnica, y trabajadora social, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Intervención y relación con los NNA

Hallazgo 13:

Existe una necesidad transversal de competencias para diagnosticar, formular y dar seguimiento a planes de intervención

De manera transversal, todos los cargos de la residencia, manifiestan la necesidad de contar con mayores conocimientos y herramientas que les permitan elaborar diagnósticos integrales que puedan ser actualizados en base al desarrollo del plan de intervención y el trabajo con las familias, que posibilite una retroalimentación entre los distintos instrumentos y adecuar metodologías de intervención.

La falta de éstas competencias influye en la calidad de los diagnósticos y en que no todos cuentan con diagnósticos certeros en sus carpetas, y esto conlleva serias dificultades para formular planes de intervención personalizados y fijar objetivos que puedan medirse en el seguimiento de la intervención.

“Respecto a los diagnósticos, indispensables para luego diseñar un plan de intervención individual y con los/as adultos significativos, se aprecia una falta de diagnósticos en un 29% en OCAS y un 4,7% en AADD de las carpetas de las residencias, aún cuando los ingresos no fuesen recientes.”

(Auditoría Social SENAME, 2019).

“En la Encuesta Nacional de Necesidades de Capacitación de Trabajadores/as de Residencias, se levanta como aspectos prioritarios técnicos de los directores, ETDs y otros profesionales/auxiliares el contar con mayor conocimiento y habilidades para el diagnóstico y abordaje de niños/as con necesidades complejas, así como de las familias.”

(2019)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Intervención y relación con los NNA

Hallazgo 14:

Los trabajadores requieren competencias específicas para establecer intervenciones efectivas y pertinentes con las familias

La relación con las familias, estrategias para favorecer la adherencia e intervenciones efectivas con ellos en el marco del diagnóstico y los planes de intervención, es un aspecto muy importante para el bienestar de los NNA, así como para promover la reunificación familiar. A pesar de esto, los equipos que se relacionan con las familias y que realizan las intervenciones con ellas, manifiestan tener pocas herramientas para hacerlo adecuadamente.

“Se tenía internalizado ver a las familias como agresoras, uno estigmatiza. Ahora es más posible poder ver posibilidades de egreso con esa familia, ha cambiado. El equipo tiene hartoo ojo ahora con no llegar a eso. Este cambio viene con una nueva camada de profesionales, un nuevo aire. Las familias tienen sus propias historias de vulneraciones, y hay posibilidad de ir reparando esos mismos adultos (...) y es algo difícil de cambiar en profesionales más antiguos. Hay colegas que se han quedado obsoletos.”

(Daniel, psicólogo, 3 años de experiencia, 2020)

“Finalmente el mundo adulto es lo que te genera más dificultades y hay que tener la capacidad de que esto no afecte a los NNA”

(María, directora de residencia, 2020)

“La falta de trabajo con la familia genera largas permanencias, porque hay familias multiproblemáticas”

(Viviana, directora regional, 2020)

“Se sataniza mucho a la familia, son el diablo y esto genera conflicto para trabajar con ella.”

(Valentina, directora regional, 6 años de experiencia, 2020)

“Es importante buscar el acercamiento familiar, porque es muy importante recibir visitas. Hay niños que solo estaban abandonados.”

(Lorna, 23 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Intervención y relación con los NNA

Hallazgo 15:

El trabajo de la dupla psicosocial es crítico para la intervención con los NNA y sus familias

El rol de la dupla se percibe de manera positiva en ciertas ocasiones, y de manera negativa en otras.

Si es percibida con un rol positivo, se transforman en una guía para los otros trabajadores de la residencia y para los NNA, y pueden establecer una relación de confianza que favorecen el trabajo y el bienestar de los NNA.

Si se perciben con un rol negativo y no se visualizan relaciones significativas con los trabajadores, NNA y familias, no inspiran confianza en ellos, pueden ser fríos, duros y ausentes, lo que afecta negativamente al trabajo.

"Trato muy frío, sientes que te están haciendo un favor, (...) hacía preguntas bruscas, me decía la realidad muy fuerte. Rotaban mucho, no recuerdo la cara de ninguno y nada positivo de ellos. (...) No tenían filtro, no sabían tratar, éramos como basura. Era como si pensarán 'yo tengo el derecho de tratarte como quiero'"

(Rosario, 36 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

"No recuerdo haber tenido atención psicológica, nunca conversaron conmigo mi situación"

(Caterina, 24 años, egresada y ETD, vivió 10 años en residencia y es ETD hace 3 años)

"Yo siempre acudía a las tías, yo nunca tuve un no, y recuerdo a las tías de las oficinas que siempre me apoyaban"

(Lorna, 23 años, egresada, 15 años en residencia, 2020)

"Con el psicólogo tenía una buena relación. Porque me escuchaba, y a mi también me gustaba escucharlo. En general me escuchó y yo lo escuché y eso era bueno. Igual hacía cambios, pequeños, pero lo que podía. (...) El psicólogo igual me ayudó a ver, a prepararme..."

(Antonio, 23 años, egresado, 17 años en residencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Intervención y relación con los NNA

Hallazgo 16:

Se producen situaciones complejas entre los NNA y las educadoras en el cuidado cotidiano

Las ETDs se enfrentan a situaciones muy difíciles en el cuidado cotidiano, ante lo que se han reportado casos de violencia por parte de los NNA hacia las educadoras, y viceversa.

Desde de las educadoras esto puede explicarse porque muchas veces actúan en base a hábitos e instintos, al no contar con las herramientas y técnicas adecuadas. También por no tener las competencias para poder establecer vínculos sanos, con límites y normas claras, y una disciplina comprensiva.

"Tenemos niños que son super agresivos, que nos han golpeado y necesitamos saber cómo contenerlos. No cuesta intervenir en crisis al menos con las tías. (...) Les cuesta manejar a los niños a veces. (...) Esto se debe, porque no tienen mucha expertise."

(Ema, directora de residencia, 21 años de experiencia, 2020)

"Hay mucha violencia contra las tías, bueno hay otros lugares donde se da al revés. Pero las tías se enferman de los nervios, tienen licencias largas y enfermedades profesionales que se han causado ahí mismo"

(Lorna, 23 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

"Siempre trataron de hacer lo mejor posible, pero a cada rato habían peleas, insultos hacia las tías, entonces igual era difícil. A veces se enojaban y como que los niños seguían con lo suyo, siempre era así."

(Antonio, 23 años, egresado, vivió 17 años en residencia, 2020)

"Yo creo que mas que nada necesitamos capacitación, de repente pa contener a un niño, nos cuesta. Me gustaria que me enseñaran la forma de contener a un niño. Técnicas para calmarlos, conversar con ellos, hablarles, hacerles entender que todo va por medio de conversación, hablando, no peleando. Sí da resultado. En el sentido que los niños de repente no te escuchan, pero de tanto que uno habla con ellos, y se calman. "

(Dominga, ETD, 10 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Necesidades e instancias de capacitación

Hallazgo 17:

Discrepancia entre lo que los/as trabajadores/as dicen saber y luego dicen necesitar

Se aprecia una discrepancia entre lo que los trabajadores dicen saber y lo que luego dicen necesitar. No es posible concluir a qué se debe esta discrepancia, pero se aprecia una necesidad por mostrarse más competentes cuando se les pregunta lo que saben.

Luego dicen necesitar eso mismo que refirieron como parte de su conocimiento, habilidad o actitud.

Esto puede deberse a que no está claro cuál es el nivel deseado o estándar de desarrollo, por tanto tampoco se tienen claridad si lo que saben o manejan es adecuado o no.

“Somos poco eficientes y poco efectivos. Existe poca claridad de qué es un plan de intervención para un niño particular, se estandariza, la dupla hace mucho pero como no está clara la personalización del plan no funciona, agota. Funcionamos muy en cascada. Somos un servicio poco profesionalizado y por mucho tiempo muy político. En lasocas pasa lo mismo: amiguismo, informalidad, etc.”

(Valentina, directora regional, más de 6 años de experiencia, 2020)

“La gran mayoría de los trabajadores se ha capacitado (82%) y en una variedad de temáticas en el ejercicio de su cargo, pero luego cuando se les pregunta por brechas en su conocimiento y herramientas para obtener mejores resultados en la atención de los NNA y poder trabajar con el perfil actual de los NNA y sus familias, todos los encuestados dicen necesitar capacitación”

(Encuesta Nacional de Necesidades de Capacitación para Trabajadores/as de Residencias de NNA, 2019)

“Acá solo queda dar lo mejor de uno, no el mínimo, sino que tener un estándar de calidad en términos profesionales. Los niños requieren muchas cosas, el máximo de calidad, tiene que ver con el profesionalismo.”

(Valentina, directora regional, más de 6 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Necesidades e instancias de capacitación

Hallazgo 18:

Inconsistencia entre la necesidad de formación manifestada y la adherencia a las capacitaciones

Se aprecia una inconsistencia en la necesidad que se manifiesta por obtener más herramientas y competencias para el trabajo, y el compromiso con los cursos de capacitación. En general hay poca adherencia y cierta resistencia a las capacitaciones, generalmente en las presenciales.

Ante esto, las posibles explicaciones a la falta de compromiso y adherencia recaen en que la calidad de las capacitaciones recibidas no es la adecuada, en cuanto a poca experiencia de relatores, malas condiciones físicas donde se imparten los cursos, la falta de ejercitación con casos aplicados. En definitiva manifiestan que los cursos tienen mucho conocimiento teórico, poca retroalimentación y seguimiento de la instalación de las nuevas herramientas aprendidas.

Además, se destaca el poco tiempo que se tiene en la residencia, el trabajo en turnos, las contingencias, y los pocos recursos económicos, como elementos que dificultan la asistencia a capacitaciones y cursos de formación.

“Se debe tomar bien en cuenta que hay resistencias. Si invito a los ambulatorios se llena, pero a las residencias les cuesta mucho la asistencia, nunca saben si van a llegar las residencias. No podemos exigir que la universidad vaya a Ilimpel por ejemplo, pero es difícil el traslado de la gente de la residencia a algo central.”

(Viviana, directora regional, 2020)

“Ojalá se recoja la experiencia de los centros para construir los aprendizajes, que no terminen siendo tan distantes. Otra frase clásica de escudo es como ‘es que usted no está acá, otra cosa es con guitarra’, entonces ojalá haya un diálogo colaborativo, que permita incorporar los nudos críticos, situar los aprendizajes en la realidad de la residencia y reconocer los recursos que los mismos equipos tienen.”

(Ricardo y Sonia, funcionarios DR, 2020)

“las capacitaciones han sido muy generales (...) es clave la intervención en crisis, pero teniendo en cuenta el sistema residencial, que sea práctico y enfocado a lo cotidiano.”

(Scarlett, trabajadora social, 6 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Necesidades e instancias de capacitación

Hallazgo 19:

Escasa evaluación de resultados e impacto de las capacitaciones impartidas

Existe poca o nula evaluación y sistematización de los resultados e impacto de las instancias de formación, tanto en el desempeño de los trabajadores, como en variables de los NNA. Asimismo, se suele observar que las capacitaciones presentan poca transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo y una desarticulación temática entre sí, no hay continuidad.

Esto es un problema grave, ya que no permite determinar qué temáticas y/o metodologías de capacitación y formación tienen resultados efectivos para el trabajo en las residencias.

“Transversalidad del acompañamiento, desarrollo de la capacidad, desde que se entra hasta que se va, de la mano del colaborador, que se acompañe, que se mida, y que sea participativo”

(Maricel, encargada de capacitación OCA, 2020)

“Para que estas capacitaciones puedan tener resultados, es más que la capacitación, se requiere de un acompañamiento permanente, no basta con cursos aislados. Eso a través de capacitaciones, de proyectos donde nos implique trabajar directamente con los equipos, relevar buenas prácticas, desarrollar algunas experiencias que nos permitan evaluar y hacer seguimiento.”

(Loreto, directora regional, 2020)

“Incorporar evaluación, si no se evalúa será un curso más.”

(Valentina, directora regional, más de 6 años de experiencia, 2020)

4.3.2 Trabajadores de las residencias

Hallazgos:



Necesidades e instancias de capacitación

Hallazgo 19:

Posibilidad de crecimiento profesional puede constituirse como un elemento de retención para los/as trabajadores/as

Con los procesos de formación y capacitación se abren posibilidades de crecimiento y desarrollo de carrera, lo que los trabajadores/as manifiestan podría ser un componente de retención para ellos/as.

“Importancia que tienen ellos [el equipo] en el desarrollo de los niños. Como estrategia para retenerlos, relevar el rol. Esto es lo primero que se tiene que hacer, dentro de las primeras acciones que tiene que abordar el sistema [de formación]. Es parte de cómo voy a vender esta capacitación.”

(Marta, directora regional, 2020)

“(…) se valoran más las certificadas, más allá de las capacitaciones que hacen en el centro. Ellos no ganan mucho, tienen cuarto medio, entonces la certificación es importante para el curriculum”

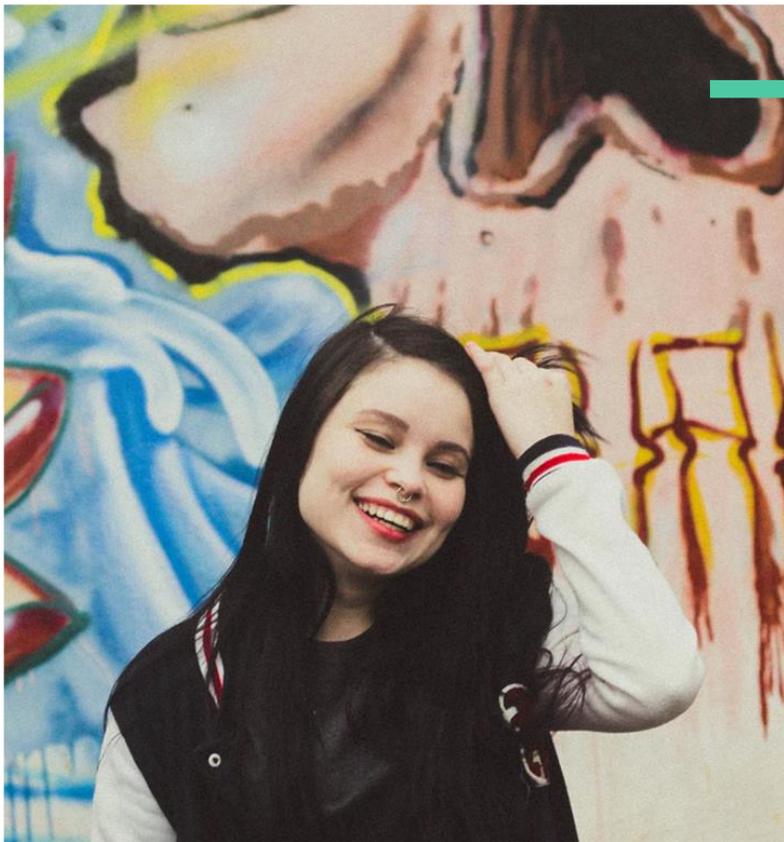
(Scarlett, trabajadora social, 6 años de experiencia, 2020)

“Dado el escenario actual este sistema [de formación] debe contribuir a generar retención de los equipos, y bajar los niveles de rotación.”

(Focus 1, instituciones de capacitación, 2020)

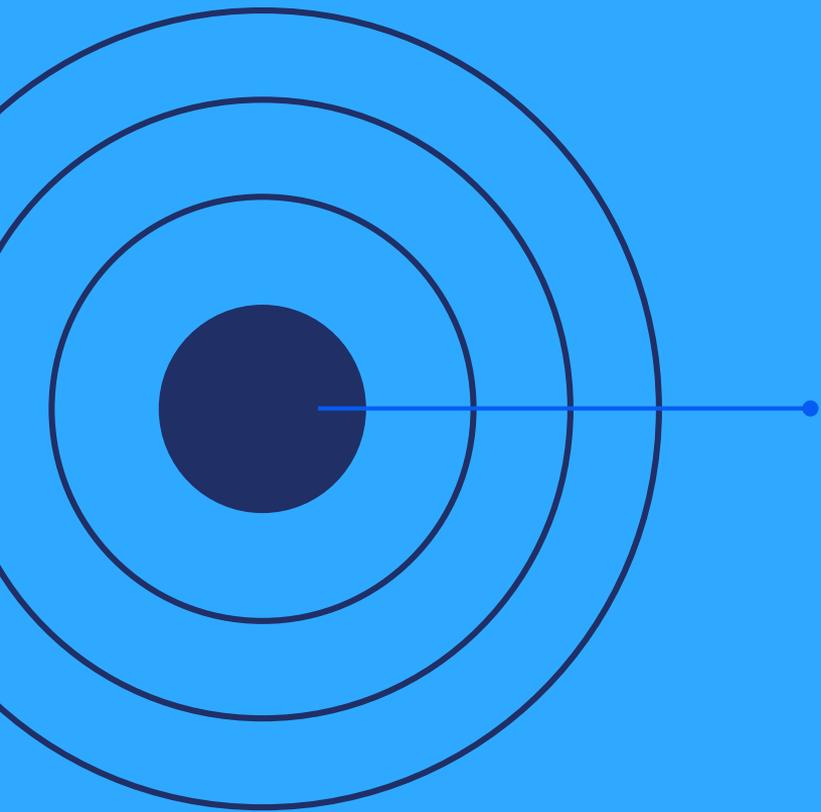
“Que todas sean certificadas, que sume al curriculum, que es una cosa atractiva. Es distinto a lo que hacemos, que no se puede certificar.”

(Pedro, director regional, 2020)



4.4. Niños, niñas y adolescentes

En esta sección se detallan los hallazgos encontrados en el nivel de los/as trabajadores/as a partir del levantamiento de información, junto con los antecedentes que los ponen en contexto y ayudan a entenderlos.



Niños, niñas y adolescentes

Referido a las características de niños, niñas y adolescentes en su paso por las residencias, considerando sus percepciones y opiniones acerca de sus emociones, comportamiento, relación con los/as trabajadores y servicios prestados por la residencia y red de la misma.

En este nivel se observa, desde la perspectiva de los NNA, aspectos relevantes para ellos en cuanto a su experiencia viviendo en una residencia de protección, y cómo esto repercute en su vida adulta.

4.4.1 Niños, niñas y adolescentes

Antecedentes:

Fuente: Elaboración propia a partir de información en Senainfo a mayo 2019.

Nº de NNA entre 0 y 17 años en Chile:



6.297

Niños, niñas y adolescentes están en el sistema residencial

(Mayo 2019)

Las regiones con mayor % de NNA en residencias son:



Género de los NNA en residencias

55%
son mujeres

Edad

36%
entre 13 y 17 años

Luego le siguen los tramos de 6 a 12 años y luego de 0 a 5 años.

Etnia y nacionalidad

8,6%

Pertenece a alguna etnia o población indígena

2,3%

Tiene nacionalidad extranjera

4.4.1 Niños, niñas y adolescentes

Antecedentes:

Educación

88,6%

de los NNA se encuentra matriculado en el sistema escolar

Esto no significa que asistan regularmente. **Solo el 53% alcanza la asistencia requerida** (Datos Senainfo, mayo 2019) y el **20% presenta retraso escolar** (INDH, 2018).

Salud mental

9,3%

de los NNA en OCAS tiene **problemas de salud mental**

59,2%

de los NNA en AADD tiene **problemas de salud mental**

(Sename, 2019)

68,%

De los **adolescentes mayores de 14 años** en residencia tiene **síntomatología depresiva** (INDH, 2018).

Mayores casos de ingreso

- Inhabilidad de uno u ambos padres
- Peligro material o moral del NNA
- Víctima de negligencia
- Víctima de abandono

Tiempo permanencia promedio:

1.9 años

25% 3 años más

Fuente: Elaboración propia a partir de información en Senainfo a mayo 2019.

4.4.1 Niños, niñas y adolescentes

Antecedentes:

Fin de las residencias

Mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes contribuyendo a:

1. Desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes
2. Resignificación del daño producto de la/s vulneración/es de derecho
3. Restitución del derecho a vivir en familia
4. Preparación para la vida independiente

Para cumplir esto, las residencias están destinadas a proporcionar de forma estable alojamiento, alimentación, abrigo, recreación, estimulación temprana y apoyo afectivo y psicológico, asegurando el acceso a la educación, salud y demás servicios que sean necesarios para el bienestar y el adecuado desarrollo de los niños/as (Anuario Estadístico Sename, 2018).

4.4.2 Niños, niñas y adolescentes

Hallazgos:

Hallazgo 1:

El amor y cariño recibidos son uno de los factores más importantes para los niños, niñas y adolescentes

El sentirse queridos y contar con una figura significativa en quien confiar, que los apoye y a la vez eduque, es uno de los aspectos más importantes para los/as niños/as. En este aspecto se pueden relevar roles como el de la educadora.

Para los egresados, estos es relevante ya que les entrega seguridad y estabilidad en la vida independiente, lo cual puede ser determinante para continuar los estudios, el trabajo, y la formación de una familia propia.

"El amor fue lo que me ayudó a sobrevivir, el amor me ayudó a sobrevivir ahí, pero yo lo tuve, no sé si todas"

(Rosario, 36 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

"El 92% de los NNA tiene al menos una persona en quien confiar, la mayoría es una educadora"

(Sename, 2019)

"Él era la figura de apego que todo niño debería tener, porque ahora no existe el superhéroe, en el que uno como niño confía, en el que uno puede ir a llorar, eso es lo que realmente le falta a las personas de las residencias (...) Eso yo pienso que es ese alguien, que te haya ayudado a salir, que te haya acompañado, que te haya hincado el diente, que te haya picaneado, que cuando te equivocaste te haya tirado las orejas, que cuando lo hiciste bien te dijera 'que bueno sigue haciéndolo' (...) Cristián lo hizo conmigo."

(Cristóbal, 24 años, egresado, vivió 10 años en residencia, 2020)

4.4.2 Niños, niñas y adolescentes

Hallazgos:

Hallazgo 2:

Los NNA pueden generar vínculos significativos con sus pares en la residencia, considerándose hermanos y hermanas

Cuando la relación entre pares se da de forma positiva, se puede reforzar un sentimiento de familia; hermanos y hermanas que se apoyan y acompañan el uno al otro.

A pesar de esto, algunos NNA y egresados manifiestan que en la residencia existe una relación violenta y vulneradora entre pares (Moreno, 2018; Sename 2019).

"El significado de familia existía con los propios pares. Hoy en día puedo decir mi hermano, lo quiero, lo amo. Para mí el significado de familia... cuando me hablan de un hermano que se crió conmigo en el hogar, se me paran los pelos de punta"

(Cristóbal, 24 años, egresado, vivió 10 años en residencia, 2020)

"Es una gran ventaja la hermandad que se produce."

(Marco, 51 años, egresado, vivió 17 años en residencia, 2020)

"En la residencia se tratan como hermanas (...) Yo siempre tuve un trato de respeto con los tíos y tías, tratando de ser ejemplo porque yo era la más grande de la residencia (...) y siempre intenté ser un ejemplo"

(Lorna, 23 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

4.4.2 Niños, niñas y adolescentes

Hallazgos:

Hallazgo 3:

Tener una atención personalizada permite tomar en cuenta necesidades particulares y prevenir conductas de riesgo

Es determinante para el desarrollo de cada niño, niña y adolescente propiciar un ambiente familiar donde cada uno reciba una atención personalizada de acuerdo a sus necesidades particulares, y se exploren los talentos de cada uno. Asimismo, una atención centrada en las particularidades de cada NNA puede ayudar a prevenir y manejar las desregulaciones, conflictos y conductas de riesgo.

Esta atención a las particularidades se propicia en un modelo de residencia familiar debido a que, tener menos número de NNA permite enfocarse en cada uno en particular y la promoción de un enfoque relacional favorece las interacciones entre todos los integrantes de la residencia.

“Cuando yo llegué era todo militarizado, no los cuidaban mal, pero todos hacían lo mismo para todos, pierden individualidad.” (...) Mi idea es que quede instaurada la visión de familia, darles la individualidad que corresponde, desmilitarizar a los niños. Lo importante que es ver a los niños como seres importantes, no como un montón (...) falta esa visión de saber que tenemos que dedicarnos.”

(Catalina, directora, más de 12 años de experiencia, 2020)

“Tomar a un chico de 13, 14 años, tomar sus intereses y potenciarlos y que ya tengan un norte en su cabecita”

(Cristóbal, 24 años, egresado, vivió 10 años en residencia, 2020)

4.4.2 Niños, niñas y adolescentes

Hallazgos:

Hallazgo 4:

Preparación para la vida independiente es determinante para las experiencias adultas

Esta preparación se considera deficiente pero a la vez clave para el bienestar de los jóvenes y adolescentes una vez que egresan de la residencia sin redes de apoyo familiares, y que se enfrentan a la postulación a una educación superior y/o al mercado laboral. Aquellos egresados que sí tuvieron una formación positiva en este aspecto, lo distinguen como un factor determinante en su vida de adultos.

"Cabros que salieron o están a punto de salir, no tienen ninguna posibilidad y queremos empezar a capacitarlos en oficios. (...) Tienen que trabajar y sustentar su propia comida y cama. Si los preparamos a esa edad, son chicos que van a querer trabajar en eso y aportar a la sociedad. Porque la alternativa es la calle, es vender droga y ganar plata, porque eso es lo que está a la mano."

(Cristóbal, 24 años, egresado, vivió 10 años en residencia, 2020)

"Falta apoyo cuando el niño egresa, sobre todo cuando son más grandes. Uno no está preparado para nada. ¿Qué va a ser de mi vida? ¿Con quién voy a vivir? (...) Me hizo falta más apoyo en el egreso, por eso yo volví a recurrir acá, yo no tenía nada."

(Caterina, 24 años, egresada y ETD, vivió 10 años en residencia y es ETD hace 3 años, 2020)

"A las más grandes se les enseña a cocinar, ir a la feria, hacer las compras. Porque después cómo te vas a enfrentar a la vida. Hay que aprender esas cosas."

(Lorna, 23 años, egresada, RM, 15 años en residencia, 2020)

"No nos hacían un futuro, un fin, esperanzas de poder hacer algo en esta vida"

(Rosario, 36 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

"Les falta más escuchar lo que necesitan los niños, prepararlos más para la salir. Un apoyo moral también después de salir, ayudaría. Ayudaría a que antes de salir, que el hogar se contactara con una empresa externa, por ejemplo con un supermercado para ser reponedores, cajeros, no salir con nada."

(Antonio, 23 años, egresado, VIII región, vivió 17 años en residencia, 2020)

4.4.2 Niños, niñas y adolescentes

Hallazgos:

Hallazgo 5:

Una infraestructura adecuada influye en tener una buena experiencia en la residencia

El espacio residencial es muy importante para que los niños, niñas y adolescentes puedan tener una buena experiencia en la residencia, esto se traduce en la infraestructura adecuada para brindar seguridad, permitir la realización de actividades extraprogramáticas, contar con un espacio personal y exclusivo para cada uno, y así disminuir la sensación de encierro.

“Las mejoras son en infraestructura y seguridad. Porque es una residencia muy antigua, puertas fáciles de abrir, cámaras fáciles de botar. El recinto es tan grande que cuesta un poco manejarlos.”

(Pamela, ETD, 2 meses de experiencia, 2020)

“Lo que menos me gustaba era compartir mi espacio, no tener un espacio privado, no tener una habitación privada.”

(Antonio, 23 años, egresado, vivió 17 años en residencia, 2020)

“La infraestructura debe ser adecuada para la niños, ocupar la creatividad, no cárceles”

(Cristóbal, 24 años, egresado, vivió 10 años en residencia, 2020)

La residencia debe ser un lugar bonito, porque son feos, es feo, como que te ganaste vivir en un lugar feo”

(Rosario, 36 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

4.4.2 Niños, niñas y adolescentes

Hallazgos:

Hallazgo 6:

Los egresados indican que la educación y alimentación son esenciales y no siempre se aseguraban

La educación formal es un factor que después tiene consecuencias directas al enfrentarse al egreso de la residencia.

Para los egresados asegurar una buena alimentación determina su experiencia en la residencia. En este aspecto es importante contar con horarios y porciones definidos, así como con los nutrientes necesarios para el crecimiento y desarrollo.

"Es muy importante tener una tía para el tema del estudio y no lo veo en otros lugares. (...) Mejorar la preocupación porque los niños vayan al colegio. Se entiende que cuando tienen algún problema no puedan ir, pero hay que impulsarlos. Porque sino hay niños que por años no van al colegio. Mi hermano, él tiene 17 años y está pegado en séptimo. Por diferentes temas y carencias no ha ido al colegio, pero qué va a hacer cuando tenga que irse del hogar..."

(Lorna, 23 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

"Hoy agradezco por ejemplo saberme todas las tablas. Acá se me dio educación y valores. Gracias a eso soy la persona que soy"

(Caterina, 24 años, egresada y ETD, vivió 10 años en residencia y es ETD hace 3 años, 2020)

"Las niñas siempre muy bien alimentadas. (...) Pasaban cambiando los programas, pero siempre se trabajaba el tema de la alimentación, que es muy importante. Cuando llegamos siempre hacíamos show, pero después nos enseñaron a alimentarnos bien"

(Lorna, 23 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

4.4.2 Niños, niñas y adolescentes

Hallazgos:

Hallazgo 7:

Existe sensación de encierro de los NNA en las residencias

Los niños, niñas y adolescentes manifiestan tener una sensación de estar encerrados y de querer escapar de las residencias. Esto se suma a rutinas carentes de sentido y escasas actividades de juego y esparcimiento.

"El 50% de los NNA reportaban que realizaba 'nunca o casi nunca' actividades fuera de la residencia. 7,5% de los niños y niñas reportan una frecuencia de actividades de solo una vez al mes y un 11,3% reporta que no tiene derecho a organizar actividades al interior de los hogares, 43,2% no tiene acceso a juguetes o juegos y un 6,6% tenía solo una hora de tiempo libre al día."

(INDH, 2018)

"El sistema hace que te sientas culpable de estar ahí. Te sientes en una cárcel y no hiciste nada para merecerlo. Lo único que pensabas todo el día era en salir, escaparte. Es triste estar en un hogar. No había una programación de cómo poder ayudarnos, apoyarnos emocionalmente."

(Rosario, 36 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

"[la rutina era] totalmente aburrida, era despertar, tomar desayuno y esperar las comidas, y entremedio, ver qué hacer."

(Antonio, 23 años, egresado, vivió 17 años en residencia, 2020)

"Algunos de los NNA refieren a que sienten o sentían vivir en una cárcel, lo que lleva a fugarse de la residencia y un porcentaje de ellos a vivir en situación de calle en la actualidad."

(Moreno, 2018)

4.4.2 Niños, niñas y adolescentes

Hallazgos:

Hallazgo 8:

Pueden producirse acciones o conductas violentas hacia los NNA

Hay veces en que se evidencian y perciben acciones o conductas violentas hacia los NNA tanto a nivel directo por malos tratos de los trabajadores, entre pares, o por servicios inadecuados del sistema que les proporciona soporte en su desarrollo. Por ejemplo, medicación excesiva y homogénea, falta de trabajo en inserción en redes, NNA en situación de calle, entre otras.

"Un 46,8% de los NNA en OCAS y 59,8% en AADD, recibe tratamiento farmacológico que requiere control y supervisión estrictos (SENAME, 2019). Pero se evidencia uso indiscriminado, sin supervisión médica y una descoordinación con los sistemas públicos."

(Comité de los Derechos del Niño, 2018; Alcaíno, Perret y Soto, 2017; MINSAL, 2017).

"Porque lo que uno escucha en la noche es al otro niño llorando, es a la tía llevándose lo que sabe dónde, son esas cosas oscuras que nadie quiere escuchar, eso es lo que escucha el niño."

(Cristóbal, 24 años, egresado, vivió 10 años en residencia, 2020)

"Un tema de fondo que no sé por qué se da, es que todos los niños están medicados, pero yo siento que no siempre se da el caso que necesiten tanto..."

(Lorna, 23 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)

"Les decíamos a todo el mundo que las tías nos pegaban nadie hacía nada. Había niñas que decían que las violaban en la casa y nadie hacía nada"

(Rosario, 36 años, egresada, vivió 15 años en residencia, 2020)



5. Referentes

En esta sección se presentan referentes internacionales del sistema de formación, identificando los elementos que pueden ser importantes para considerar en el diseño e implementación de este sistema.

Referentes

Se analizaron potenciales referentes de sistemas u organizaciones orientadas a la formación de fuerza laboral que trabaja con personas y poblaciones en contextos vulnerables:

1. **Skills for Care** (cuidado de adultos, GBR)
2. **Children's Workforce Development Council** (trabajadores niñez a nivel nacional, GBR)
3. **National Child Welfare Workforce Institute** (trabajadores en sistemas bienestar de niñez, EEUU)
4. **The Institute for Human Services** (agencias de bienestar y protección de la niñez, EEUU)
5. **Child Protection Workforce Strategy** (fuerza laboral en servicios de protección de niñez, AUS)

A partir de la revisión de los referentes se concluye que la formación y capacitación a los/as trabajadores/as se sostiene dentro de un contexto más amplio, que requiere de la intervención de otros componentes de la organización tal como se aprecia en la figura 6.

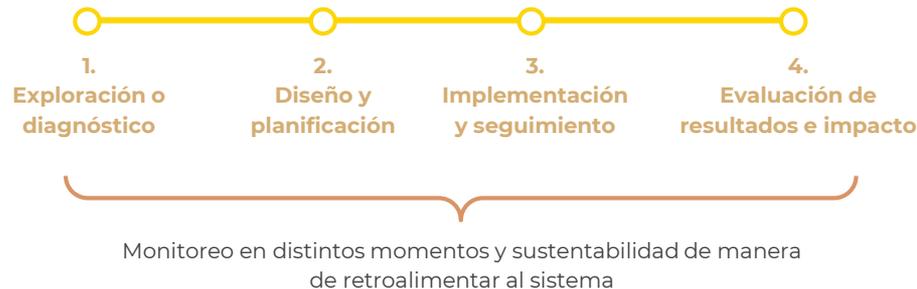


Figura 6

Fuente: Elaboración propia a partir de referentes revisados.

Al analizar los diferentes referentes, se identifican consensos entre los distintos sistemas u organizaciones, relevantes para la etapa de diseño de la solución.

1. Desarrollo y formación de fuerza laboral como medio para brindar un servicio **acorde a las necesidades de los/as usuarios/as y las regulaciones locales o de país.**
2. Desarrollo y formación de la fuerza laboral requiere de otras transformaciones para ser efectivo y mantenerse en el tiempo: **Liderazgo como elemento esencial para el cambio organizacional.**
3. La estrategia de desarrollo y formación se inserta en un proceso con distintas fases:



Además, se identifican posibles elementos a considerar en el **diseño de una estrategia** para el Desarrollo y Capacitación de la fuerza laboral.

Dominios centrales de conocimiento y habilidades

- Competencias esenciales y específicas de los cargos y organización
- Necesidades de la fuerza laboral y organización
- Definir conocimientos y habilidades para alcanzar las competencias declaradas

Monitoreo de efectividad y evaluación de impacto

- Seguimiento de resultados con datos organizacionales
- Retroalimentación personal y organizacional
- Evaluación de resultados e impacto en los usuarios/as

Definir y formar en dominios transversales

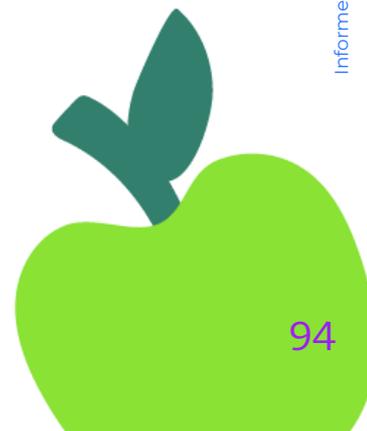
- Cualidades y atributos personales y organizacionales
- Identidad de la fuerza laboral y organizacional
- Salud, seguridad y bienestar de fuerza laboral y organizacional

Apoyos para la transferencia al trabajo

- Apoyos técnicos
- Consultoría, supervisión reflexiva, coaching, mentoría
- Promoción y reconocimiento
- Aprendizajes organizacionales y mejores prácticas
- Acompañamiento y cuidado de trabajadores/as y equipos
- Liderazgo que promueva el desarrollo de la fuerza laboral

Monitoreo de efectividad y evaluación de impacto

- Para todos/as en la organización
- De lo básico a lo especializado
- Resultados a corto, mediano y largo plazo
- Basado en resultados o evidencia
- Metodologías probadas transferibles
- Instancias formales e informales

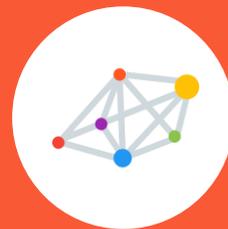




6. Recomen- daciones

Reco- menda- ciones

En esta sección se detallan las recomendaciones a tener en cuenta para el diseño y la implementación del sistema de formación, así como de la formación misma, que derivan de todo el levantamiento de información realizado en la etapa diagnóstica.



1

En relación al
sistema



2

En relación a la
formación



En relación al Sistema

En esta sección se detallan las consideraciones para el diseño y la implementación del sistema de formación que derivan de todo el levantamiento de información realizado en la etapa diagnóstica.

Se establecen recomendaciones acerca de:

- Atributos del sistema
- Estrategia de involucramiento de actores
- Sostenibilidad del sistema

Atributos del sistema:

Los atributos del sistema son conceptos transversales que guiarán el desarrollo del proyecto. Estos pilares serán las directrices que engloban y alinean los distintos componentes del sistema con el fin de mantener coherencia en todos sus aspectos.

Tanto la narrativa como los puntos de contacto con los usuarios deberán diseñarse en función de estos atributos, los cuales deben servir de guía, pero no tienen que acotar las posibilidades de diseño formal. Estos conceptos deben estar orientados en función de las necesidades de los usuarios y de las diferentes organizaciones, por lo que se tienen que establecer en relación directa con la información levantada en el estudio en **terreno**¹.

1. Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R., & Wuth, P. (20. Creando valor a través del Diseño de Servicios.



Atributos del sistema:

Atributos del sistema de formación

Unificado

Pertinente a los territorios

Mirada integral en el NNA

Basado en el enfoque de derechos y enfoque de género

Colaborativo

Promover el reconocimiento

Adaptable en el tiempo

De calidad

Replicable



Estrategia de involucramiento de actores:

Actores claves a involucrar:

Según lo levantado durante la etapa diagnóstica, se identificaron actores clave en el nivel territorial (regional y comunal) que es necesario considerar en la implementación de la solución. A continuación se presenta el mapa de actores y el mapa de redes sociales levantados y las recomendaciones para llevar a cabo estrategias para asegurar el apoyo de estos actores en el desarrollo del proyecto (para más información ver documento "Análisis de mapa de actores y relaciones del sistema residencial").

Al aplicar un análisis de mapa de actores, se identifican cuatro grandes grupos respecto al poder/influencia e interés que pueden tener en apoyar el proyecto, con sus respectivas estrategias de involucramiento en el proyecto (figura 7).



Figura 7

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuadrado Mágico de Gartner

Estrategia de involucramiento de actores:



1. Líderes

Actores prioritarios a quienes se debe mantener a bordo

El grupo es muy variado en los tipos de actores que lo componen. Actualmente tienen un alto nivel de poder, están bien posicionados en el ecosistema y poseen alta incidencia para el futuro, por lo que podrían servir de gran ayuda para movilizar a otros actores en favor del proyecto y también podrían facilitar la incorporación de otros actores. **El objetivo con ellos debe ser construir alianzas sólidas.**

2. Visionarios

Actores que requieren apoyo para movilizarse

Pueden tener una visión de cambio e innovación, pero aún no poseen una gran capacidad de ejecución ni experiencia en el trabajo con residencias. Sin embargo, los clusters de este grupo enriquecen la oferta de capacitación para residencias. Por lo tanto, **se debe trabajar fidelizando a estas organizaciones.**

3. Desafiantes

Actores que se deben mantener satisfechos

Tienen buena capacidad de ejecución y dominan grandes segmentos del ecosistema, pero pueden oponerse a los cambios y al proyecto. **Apuntar a aumentar los niveles de interés en favor del proyecto.** Esto requiere un determinado nivel de madurez y consolidación del proyecto para realizar un trabajo comunicacional y de alianzas apropiado.

4. Jugadores de nicho

Actores a los que se deberá involucrar

Pueden tener una visión de cambio e innovación, pero aún no poseen una gran capacidad de ejecución ni experiencia en el trabajo con residencias. Sin embargo, los clusters de este grupo enriquecen la oferta de capacitación para residencias. Por lo tanto, **se debe trabajar fidelizando a estas organizaciones.**

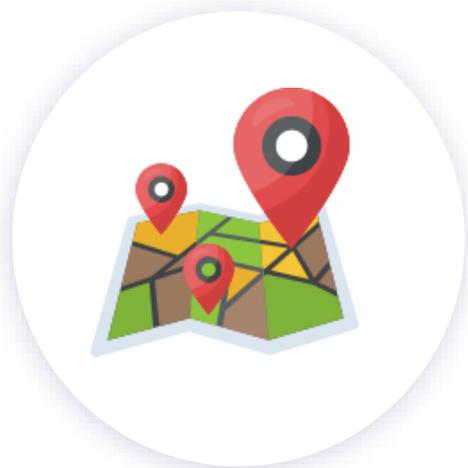


Relaciones y experiencias en el nivel territorial

El mapa de actores se analiza en base a puntajes asignados por el equipo de trabajo en relación al poder e interés de cierto actor en el proyecto. Por esto, luego se evaluaron los mismos grupos de actores en un análisis de redes sociales, obteniendo las relaciones que actualmente ocurren entre las residencias y los otros actores.

En este ejercicio se distinguen actores estratégicos en el territorio con quienes es importante establecer alianzas para el diseño y la implementación del sistema.

Asimismo, se distingue que hay organizaciones que ya poseen experiencia en planes de formación para los/as trabajadores/as de residencias y es importante sumarlos colaborativamente para este proyecto.



Alianzas con actores clave en los territorios

Se aprecia que el **componente territorial a nivel regional y comunal** es un factor clave para determinar el despliegue de vínculos que conforman la red de relaciones de las residencias en torno a la capacitación y formación de sus trabajadores. **Por esto, la estrategia de involucramiento y vinculación del sistema de formación con los actores que lo rodean, debe considerar la relevancia de la pertinencia territorial.**

Se destaca la centralidad territorial de las **direcciones regionales de Sename**, que se configuran como un punto de paso obligado en el territorio. Además, se destaca la centralidad de las **residencias de mayores** por su gran número de vínculos con el resto de los actores; y las **municipalidades**, y **universidades o CFT's** por sus vínculos con las residencias.

Co-construcción en base a la experiencia

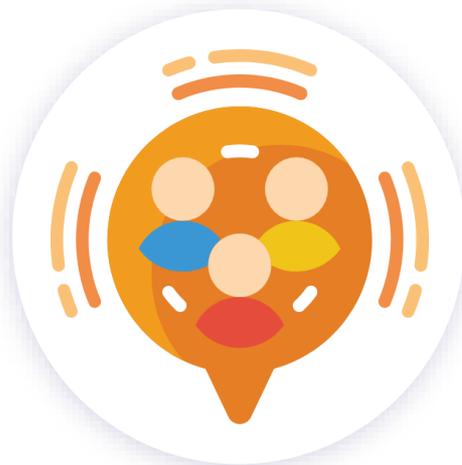
Se destacan experiencias de planes de formación en el nivel regional. Estas experiencias se caracterizan por estar lideradas en su mayoría por las direcciones regionales en convenio o alianza con instituciones de educación superior (universidades y CFT's) y fundaciones u organizaciones que presten parte del financiamiento. **Estas experiencias sientan un precedente a este proyecto, y se deben tomar en cuenta, en un proceso de diseño e implementación colaborativo en conjunto con estas instituciones que ya han realizado un arduo trabajo en esta dirección.** Esto le da legitimidad y valoración al sistema, así como compromiso y adherencia por parte de las organizaciones y las personas que las componen. Así, se debe promover la generación de alianzas con el objetivo de no generar duplicidad de iniciativas y generar aprendizajes a partir de las experiencias previas.

Sostenibilidad del sistema

A partir de lo levantado en la etapa de diagnóstico, se proponen recomendaciones para asegurar la instalación y continuidad del sistema de formación en el tiempo, bajo la concepción de un desarrollo sostenible.

Se entiende la sostenibilidad como el satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, sin comprometer el futuro económico, social o ambiental de las próximas generaciones (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1978).

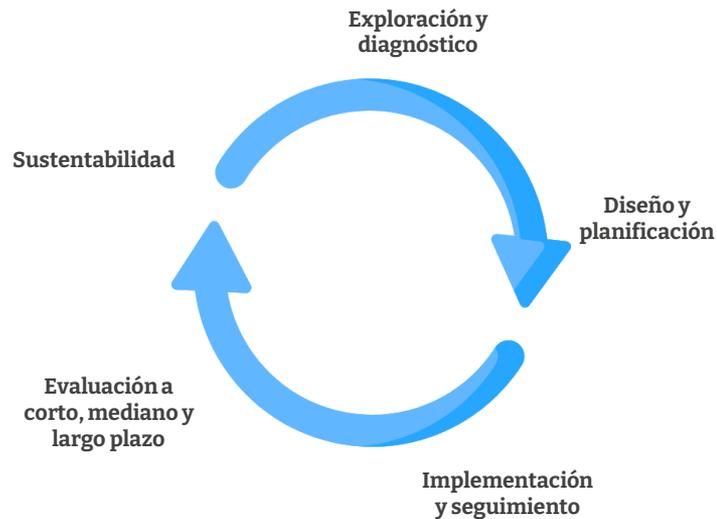
En esta línea, con este proyecto buscamos generar impacto social positivo para las generaciones actuales de trabajadores/as de residencias y los NNA a su cargo. Al asegurar personas con las competencias idóneas para cuidar y educar a los NNA que han sido vulnerados en sus derechos, se busca mitigar los riesgos presentes, y garantizar un futuro sostenible.



Ciclo del desarrollo y formación de la fuerza laboral

Uno de los elementos más importantes para asegurar la sostenibilidad del sistema para el desarrollo y capacitación de equipos, es el establecimiento de un Ciclo de desarrollo y formación de la fuerza laboral que sigue procesos de:

- Exploración y diagnóstico
- Diseño y planificación
- Implementación y seguimiento
- Evaluación a corto, mediano y largo plazo
- Sustentabilidad



Sostenibilidad del sistema

Elementos esenciales para asegurar la sostenibilidad del sistema de formación.

- **Constituirse como un sistema de formación continua**

La formación tiene que constituirse como una preparación y acompañamiento permanente y constante en la labor de los equipos residenciales.

- **Formación progresiva**

Es necesario un orden y secuencia. Considerar una formación por cargos y por niveles, para ir avanzando en la especialización, y que a la vez esto contribuya al desarrollo y crecimiento de carrera personal.

- **Destinado a todos los trabajadores del sistema**

La formación debe considerar progresivamente todos los cargos de la residencia, así como a todos los/as trabajadores/as, tanto de OCAS, como de administración directa.

- **Presupuesto estable**

El sistema debe contar con un financiamiento continuo y asegurado en el tiempo, de fondos públicos y privados, respondiendo al carácter intersectorial del proyecto.

- **Compromiso institucional**

Todos los actores institucionales involucrados deben estar convencidos de la necesidad e importancia y generar un compromiso para facilitar la participación de los equipos. No puede depender de la voluntad de las personas a cargo, ni de los participantes.

- **Alineación con la cultura organizacional**

Lo cual es un punto especialmente difícil para casos como este, donde el sistema debe articular la formación de trabajadores/as pertenecientes a diferentes organizaciones.

- **Elementos organizacionales que sostienen la formación**

La estrategia de desarrollo y formación es efectiva en la medida que otros elementos organizacionales la sostienen: compromiso del contexto e integración de diversidad, atracción, reclutamiento y selección de fuerza laboral acorde, proceso de inducción, definición de carga laboral, condiciones y beneficios del trabajo, apoyo técnico y personal, clima organizacional, estrategias de compromiso y retención del talento.

- **Transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo**

Acciones de formación/capacitación centradas en la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo.

- **Acompañamiento en el lugar de trabajo**

Supervisión reflexiva, mentoría, tutoría, coaching.

- **Mecanismo de exigibilidad**

La formación continua y el sistema que la coordinará deben conversar con las orientaciones técnicas, tener coherencia y ser exigible normativamente en un futuro.

- **Instalado en la política pública**

Formación de las personas que trabajan en programas residenciales debe estar instalado en el marco de las políticas públicas dirigida a la niñez y adolescencia vulnerada en sus derechos, dada la especialización que dichos trabajadores requieren.



En relación a la Formación

En esta sección se detallan las consideraciones que se recomienda tomar en cuenta para el diseño e implementación de las instancias o procesos de formación que se articulen por medio del sistema.

Se establecen recomendaciones acerca de:

- Metodologías de enseñanza y aprendizaje
- Modelo organizacional de trabajo
- Competencias laborales



Metodologías de enseñanza y aprendizaje

Para la metodología de enseñanza y aprendizaje de la formación, se proponen recomendaciones para lograr efectividad en la capacitación; mayor transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, mejorando el desempeño laboral de los trabajadores, y generando resultados e impactos visibles en los NNA.

Todas las instancias o procesos de aprendizajes que se articulen por medio del sistema de formación para los trabajadores de las residencias deben basarse en metodologías de enseñanza centradas en aprendizaje de adultos, tanto formales como informales, considerando los puntos descritos a continuación.



- **Centrarse en las personas:**

Es decir que permita poder adaptarse a la realidad de las residencias, tomando en cuenta que se forma a los/as trabajadores/as para que logren un mejor desempeño en un contexto que está constantemente sujeto a contingencias.

- **Fomentar un aprendizaje reflexivo y acompañado:**

que les permita observar y reflexionar en torno a su situación actual, tanto en su rol laboral de personas significativas para los NNA con el poder de "cambiar vidas", como en su vida personal, con las emociones que traen y cómo eso influye en el trabajo diario con los NNA. Para esto, la formación debe contar con el acompañamiento, seguimiento y soporte a los/as trabajadores para interiorizar, aplicar y retroalimentar esos aprendizajes de forma práctica.

- **Entregar reconocimiento:**

La formación y capacitación debe no solo cumplir la función de formar, sino que a su vez, contar con un mecanismo que permita el reconocimiento de la formación entregada para los trabajadores. En ese sentido, la certificación de la formación recibida permite desarrollo de credenciales que aportan en la carrera profesional.

- **Potenciar el aprendizaje experiencial y práctico:**

Que los participantes puedan incorporar aprendizajes y nuevas formas de hacer las cosas a partir de sus propias experiencias y trayectorias laborales. Debe hacer sentido en base a las dificultades, necesidades, experiencias y emociones reales a las que se enfrentan los/as trabajadores, siempre con foco en los NNA y el fin último de las residencias.

- **Favorecer el aprendizaje colectivo:**

Para todo el equipo de trabajo, para generar lenguaje y herramientas comunes, con interpretaciones y comprensiones comunes a todos. Favorecer así el aprendizaje entre pares y una cultura de aprendizaje continuo.

- **Evaluar resultados:**

La formación debe apoyarse en temáticas y metodologías basadas en experiencias comprobadas de efectividad. Se debe poder medir los resultados del aprendizaje en el desempeño laboral de los/as trabajadores/as, así como en el bienestar y desarrollo de los NNA con quienes trabajan.

- **Perfil del capacitador:**

La persona que enseña, forma o capacita, debe manejar el lenguaje adecuado, y tener experiencia en niñez vulnerada, en el trabajo en terreno, y en el tema que expondrá. De lo contrario, no se constituye como un interlocutor válido para los participantes.

Modelo organizacional de trabajo:

A partir de la evidencia revisada, más que instancias de capacitación aisladas, se recomienda elegir un **modelo organizacional de trabajo** en cuidado alternativo residencial que promueva una transformación conjunta de los equipos y organización: como CARE, ARC, Sanctuary, TARGET, entre otros.

El modelo organizacional de trabajo de acogimiento residencial que se elija debe guiar la definición de temáticas en las siguientes dimensiones:

- El contexto de trabajo
- Trabajo con grupos en residencialidad
- Equipo de trabajo y organización
- La comprensión y abordaje con los niños/as y familias

Contexto de trabajo

Trabajo con grupos
en residencialidad

Equipo de trabajo
y organización

Comprensión
y abordaje con niños/as
y familias

Competencias laborales

Consisten en la capacidad de un individuo para desempeñar exitosamente una función productiva en diferentes contextos, a partir de los conocimientos, actitudes y habilidades que se despliegan, según los requerimientos de calidad del sector productivo. En base a estas competencias se construyen los perfiles ocupacionales que permiten evaluar y certificar a los/as trabajadores/as (Ministerio del Trabajo, 2016; Chile Valora, 2020)

Según el cruce de lo recabado mediante metodologías cualitativas y cuantitativas, se presenta una síntesis de las competencias que los actores manifiestan como necesarias y prioritarias, así como de la evidencia revisada.

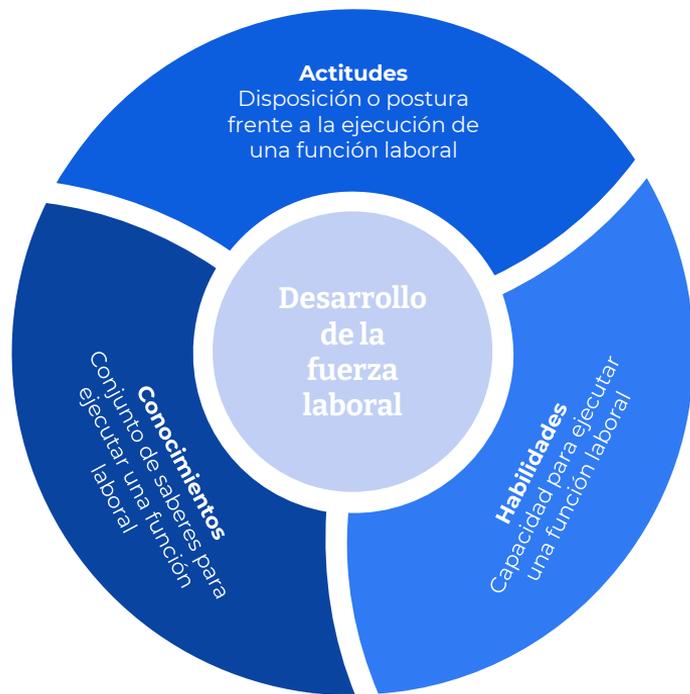


Figura 8

Fuente: Elaboración propia a partir de referentes revisados.

Actitudes

Disposición o postura frente a la ejecución de una función laboral. Actitudes priorizadas por los usuarios como las más relevantes para todos los cargos.

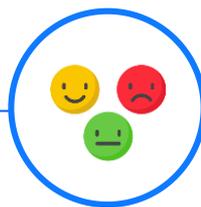
Es importante destacar que los actores entrevistados y encuestados manifiestan mayor valor y prioridad en las actitudes que tengan y desarrollen los equipos, por sobre los conocimientos y habilidades.



1.
**Amor y
cariño**



2.
**Vocación y
compromiso**



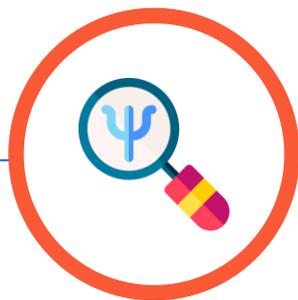
3.
Empatía

Leer las emociones,
comprenderlas y
poder sintonizar con
ellas.

- 4. Paciencia, tolerancia y perseverancia
- 5. Inspirar confianza
- 6. Autocontrol de las propias emociones: mantener calma y tranquilidad al estar bajo presión
- 7. Tolerancia a la frustración y resiliencia
- 8. Escucha activa

Conocimientos y habilidades

Conjunto de saberes y capacidades para ejecutar una función laboral. Conocimientos y habilidades priorizados por los usuarios como las más relevantes para todos los cargos.



1.

Herramientas de cuidado de equipos, conocimiento y reflexión personal, cómo propiciar la salud psicosocial



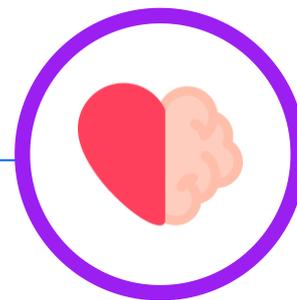
2.

Preparación para la vida independiente



3.

Capacidad para anticiparse a situaciones y planificar de acuerdo a esto



4.

Apego y estimulación

Conocimientos y habilidades

Conjunto de saberes y capacidades para ejecutar una función laboral. Conocimientos y habilidades priorizados por los usuarios como las más relevantes para todos los cargos.



5.

Vínculos significativos con los NNA, cotidianidad y pedagogía social



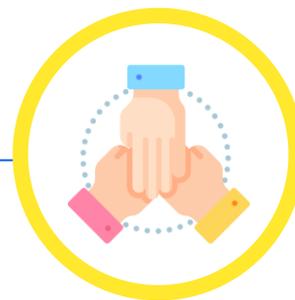
6.

Herramientas de apoyo y soporte en la función: retroalimentación, acompañamiento



7.

Comunicación asertiva y efectiva



8.

Trabajo en equipo: compartir buenas prácticas, promoción de buen ambiente, colaboración y aprendizaje entre pares

Competencias transversales:

Conocimientos y habilidades



- Crianza basada en el buen trato y respeto
- Trabajo con la red intersectorial y funcionamiento del sistema y servicios públicos
- Propósito del trabajo en cuidado alternativo
- Práctica reflexiva
- Instalar capacidad de auto-observación en los equipos, diagnóstico de brechas, diseño e implementación de mejoras, así como su evaluación.
- Seguridad y primeros auxilios
- Mediación de conflictos
- Diagnóstico y elaboración de plan de intervención individual y familiar.
- Mecanismos y promoción de la regulación emocional y conductual, así como prevención y contención de situaciones de desregulación emocional de los NNA
- Prevención y manejo de conductas de riesgo de los NNA como consumo de alcohol y drogas, y sexualidad
- Establecimiento de normas y límites a los NNA
- Familias: cómo relacionarse y realizar diagnósticos e intervenciones efectivas (acogida, retención y trabajo)
- Manejo del ciclo vital de los NNA: desarrollo emocional y cognitivo
- Conocimiento y abordaje -basado en evidencia- de salud mental, necesidades especiales, primeros auxilios, alcohol y drogas, autolesiones, apoyo escolar, desarrollo de autoestima, identidad, proyecto de vida y transición a vida adulta; inserción en la comunidad y servicios.
- Efectos de experiencias adversas/traumáticas, así como de inequidades, discriminación y exclusión
- Cuidado informado en el trauma, fortalezas y relacional
- Promoción de conductas prosociales
- Juego, actividades recreativas, y actividad física
- Resiliencia y herramientas para su promoción
- Trabajo con la red intersectorial
- Sistema de protección de derechos de NNA y la política y legislación que lo acompaña
- Prevención y promoción de derechos de los NNA (enfoque de derechos)
- Características de los NNA en residencias y sus familias, y formas efectivas para su acompañamiento
- Vulnerabilidad y pobreza
- Sistema de justicia y sus requerimientos



Competencias por cargo:

Consisten en la capacidad de un individuo para desempeñar exitosamente una función productiva en diferentes contextos, a partir de los conocimientos, actitudes y habilidades.

***Énfasis en:** refiere a aquellas competencias que se mencionan de manera transversal, pero que se destacan para un cargo en particular, como algo que ese rol debe prestar especial atención.

Competencias por cargo:

Director/a

- Liderazgo: conducción y gestión de procesos efectivos y de equipos
- Planificación, visión estratégica y seguimiento.
- Propiciar un buen clima laboral
- Gestionar y practicar una adecuada supervisión, mentoría, tutoría, coaching

Dupla psicossocial

- Niñez vulnerada
- Trabajo en terreno y comunitario
- Conocimiento básico sobre salud mental
- Vulneraciones y sintomatología
- Liderazgo
- Capacidad para transmitir conocimiento
- Actualización en estrategias de intervención
- Conocimiento y manejo de aspectos legales: informes periciales
- Lecturas de diagnóstico

ETD

- Niñez vulnerada
- Manejo ético de información: confidencialidad
- Manejo de conflictos
- Detección y prevención de situaciones de maltrato
- Comunicación efectiva
- Herramientas y técnicas de observación
- Desarrollo de los NNA: hábitos y rutinas
- Planificación

Énfasis en:

- Comunicación efectiva y asertiva
- Preparación para la vida independiente
- Trauma complejo

Énfasis en:

- Intervención con familias
- Intervención en consumo de alcohol y drogas
- Trabajo en equipo
- Trabajo en red

Énfasis en:

- Herramientas de autoconocimiento y control de emociones
- Contención de situaciones de desregulación de los NNA
- Establecimiento de normas, límites y vínculos sanos
- Empatía y comunicación con los NNA

Equipo de trabajo

Magdalena Quiroga (Sename)

magdalena.quiroga@sename.cl

Paulina Fernández (sociedad civil)

paulina.fernandez@aldeasinfantiles.cl

Carolina Velasco (PUC)

mvelascoh@uc.cl

Fernanda Pérez (Bci)

fernanda.perez@bci.cl





7. Anexos

Referencias

Asamblea General de las Naciones Unidas. (2010). Directrices sobre las modalidades alternativas de cuidado de los niños - Resolution - A/RES/64/142. Retrieved from <https://www.relaf.org/100426-UNGuidelines-Spanish.pdf>

Comité de Derechos del Niño de Naciones Unidas (2018). Informe de la Investigación relacionada en Chile en virtud del artículo 13 del protocolo facultativo de la Convención de los Derechos del Niño relativo a un proceso de Comunicaciones. Recuperado de <https://www.defensorianinez.cl/wp-content/uploads/2019/03/2018-Informe-del-Comit%C3%A9-de-los-Derechos-de-la-Ni%C3%B1ez.pdf>

Chile Valora. (2020). Competencias Laborales. ¿Qué son? Obtenido de Competencias Laborales. ¿Qué son?: <https://www.chilevalora.cl/competencias-laborales/que-son/>

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1978) Informe "Nuestro futuro en común" o Informe Brundtland. Recuperado en abril, de <https://undocs.org/es/A/42/427>

Compromiso País. (2019). Compromiso País. Que ningún chileno se quede atrás. Obtenido de Compromiso País. Que ningún chileno se quede atrás: <http://www.compromisopais.cl/storage/docs/Compromiso-Pa%C3%ADs.pdf>

Escuela de Gobierno Universidad del Desarrollo (2019) Estudio Cuantitativo. Recuperado 30 de abril, de <http://cache-elastic.emol.com/2019/05/12/R/VB3JDDGM>

INDH (2018). Informe de Misión de Observación Sename 2017. Disponible en: <https://bibliotecadigital.indh.cl/handle/123456789/1148>

Marlochetti, A. (2014). La Convención sobre los Derechos del Niño y la protección de la infancia en la normativa internacional de derechos humanos en Derechos Humanos de los grupos vulnerables. Recuperado 4 de mayo de 2020, de https://www.upf.edu/dhes-alfa/materiales/res/dhgv_pdf/DHGV_Manual.21-42.pdf

Ministerio del Trabajo. (2016). En Conceptos básicos sobre competencia laboral. Ed. Santillana. México.

Sename. (s. f.). Misión y Objetivos. Recuperado 23 de abril de 2020, de <https://www.sename.cl/web/index.php/mision-objetivos/>

Moreno, R. (2018). Huellas imborrables: Testimonios de niños, padres, jueces, gendarmes, directores y funcionarios de centros Sename. Santiago, Chile: Planeta.

Servicio Nacional de Menores. Unidad de Estudios. (2019). Anuario Estadístico 2018. Santiago.

Servicio Nacional de Menores de Chile (2019). Balance de Gestión integral Año 2018. Disponible en: <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2015/10/BGI-2018-SENAME-2018.pdf>

Referencias

Servicio Nacional de Menores (2019). Informe final: Auditoría social. Santiago.

Servicio Nacional de Menores. (2018). Cuenta Pública Participativa. Principales cifras Cuenta Pública 2018. Santiago.

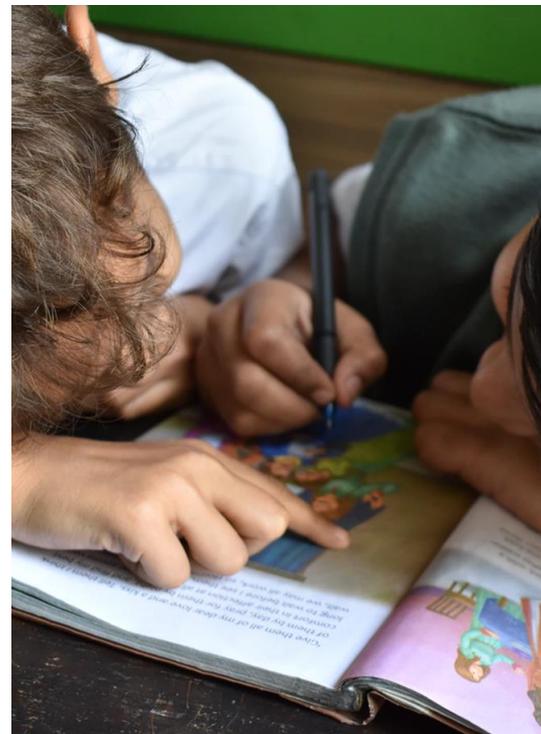
Sistema de cuidado alternativo residencial. Disponible en: <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FINAL-Auditoria-Social-08-04-2019.pdf> en: https://www.hogardecristo.cl/Libro-DeL_dicho_al_derecho.pdf

UNICEF (2006). Convención sobre los derechos del niño. Madrid: Nuevo Siglo.

***Nota: Para ver todas las referencias usadas, ir a los documentos de Informe de la Revisión Bibliográfica.**

íconos/fotos

1. [Aaron Burden](#) de [Unsplash](#)
2. Deemak Daksina de Noun Project
3. Tomas Knopp de Noun Project
4. P Thanga Vignesh de Noun Project
5. Andreas Vogele de Noun Project
6. Symbolon de Noun Project
7. Flatart de Noun Project
8. Yu Luck de Noun Project
9. Adrien Coquet de Noun Project
10. Salvia Santos de Noun Project



Técnicas utilizadas

Se utilizaron diferentes técnicas para levantar la información que se sistematizó en el diagnóstico y en recomendaciones para el sistema de formación y capacitación. A pesar de que se realizó una integración de la información recolectada, cada producto obtenido de las diferentes técnicas puede ser entendido por sí mismo, profundizando en cierto tipo de información.

Técnica	Detalle	Entregable de valor	Producto
Información sociodemográfica	Sistematización de información sociodemográfica disponible respecto a los NNA en residencias, los/as trabajadores/as, y las residencias.	Información mínima sobre quiénes son los usuarios del proyecto y el contexto en que se insertan.	Información de caracterización de los usuarios (residencias, trabajadores y NNA)
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario online autoaplicado de aproximadamente 15 minutos. • Participantes: Directores/as, dupla psicosocial, ETD, otros técnicos y profesionales, otros oficios (de OCAS a nivel nacional). • Tasa de respuesta: 17,5% (n total= 856) • Margen de error: 3,04% de error a un 95% nivel de confianza 	Profundización en las necesidades que los trabajadores manifiestan respecto a sus brechas en el conocimiento y herramientas necesarias para propiciar el bienestar de los NNA en residencias. Esto por medio del trabajo directo con ellos, con sus familias, con el equipo de trabajo de la residencia, y en su desarrollo personal y laboral.	Síntesis de resultados Encuesta Nacional de Necesidades de Formación a Trabajadores/as de Residencias de OCAS
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • 45 entrevistas individuales y grupales semi-estructuradas realizadas de manera virtual y presencial. • Tipo de actores entrevistados: Egresados/as, trabajadores de residencias, instituciones de capacitación, directores regionales de Sename, funcionarios de direcciones regionales, especialistas en formación de OCAS 	Profundización en las formas y dinámicas de trabajo entre los equipos de las residencias, la percepción sobre el desempeño laboral entre los actores y la atención hacia los NNA, y los factores clave que determinan el desarrollo y bienestar de los NNA en residencias.	Análisis de entrevistas a actores del sistema residencial
Mapa de actores y redes	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de un catastro con los actores que rodean a las residencias y al futuro sistema de formación y capacitación de 214 actores que se agruparon en 14 clusters. • Asignación de puntajes respecto al poder/influencia e interés que tiene cada actor en el proyecto. • Clasificación de los actores en clusters que determinan la estrategia de vinculación que se debe adoptar con cada uno para constituirse como suma al proyecto. • Se establecen las relaciones actuales entre los actores, evidenciando la centralidad de algunos de ellos en el terreno. 	Análisis de los actores que interactúan de alguna manera con el sistema de formación, en torno al poder/influencia y el interés en el proyecto. Y análisis de las relaciones que actualmente se dan entre los actores.	Análisis de mapa de actores y relaciones del sistema residencial
Revisión bibliográfica: estudios anteriores y evidencia de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones respecto a los NNA en acogimiento alternativo y percepción de ellos sobre el sistema de protección. • Necesidades de capacitación de personas que trabajan con NNA en cuidado alternativo a nivel internacional. • Aprendizaje de adultos: teoría y práctica. • Evaluación de resultados de actividades de formación en adultos que trabajan con NNA en cuidado alternativos. • Sistemas de formación para personas que trabajan en acogimiento alternativo a nivel internacional 	Profundización en estudios anteriores y evidencia de resultados para establecer estado del arte, referentes y antecedentes respecto al sistema de formación que se quiere implementar.	Revisión bibliográfica

Síntesis de resultados

Fase diagnóstico

