

**Articulación de la Capacitación y
Formación para Personas que
Trabajan en Residencias de
Protección de Sename -
Diseño de piloto de aprendizaje.**

**Informe de Resultados Proceso
de Co-creación**

Laboratorio de Innovación Pública
Pontificia Universidad Católica

Diciembre 2020

Introducción

Nuevos Futuros tiene como fin contribuir a mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes que se encuentran bajo el sistema de protección del Sename, propiciando un desarrollo integral, resignificando el daño producto de la/s vulneración/es de derecho/s, restituyendo su derecho a vivir en familia y preparándolos para la vida independiente.

El Equipo de Trabajo de Nuevos Futuros, a través del desarrollo de un diagnóstico en profundidad, ha identificado que uno de los aspectos claves para lograr su fin es abordar la formación y capacitación de los trabajadores de las residencias que cuidan a niños, niñas y adolescentes en este sistema¹.

Resulta fundamental que las/os trabajadoras/as posean las habilidades y competencias idóneas para responder a la complejidad de los problemas y necesidades especializadas de los NNA y sus familias. En este contexto, Nuevos Futuros busca lograr la generación de una institucionalidad articuladora de formación continua que garantice el desarrollo y el ejercicio de competencias especializadas, mediante una malla progresiva para trabajadoras/as e incidencia en formación superior que asegure la calidad del proceso y su debida certificación.

En este contexto, el rol del Laboratorio de Innovación Pública dentro del proyecto es contribuir en el diseño del piloto de aprendizaje regional de Nuevos Futuros en La Araucanía, con el objetivo de testear posteriormente la operación de la capacitación en el territorio.

Este documento constituye el informe de sistematización de resultados obtenidos del proceso de co-creación realizado con usuarios relacionados directa e indirectamente al piloto. Se presentan los resultados obtenidos de los talleres, poniendo énfasis en los principales componentes, atributos e implicancias que tendrá el diseño del piloto regional.

Cabe mencionar que el próximo paso a seguir en el diseño del piloto es el desarrollo de la prueba de concepto. A través de un proceso iterativo se irá complejizando progresivamente la propuesta y con esto el prototipo, con el objetivo de que las soluciones se perfeccionen y se reduzca el riesgo en la implementación regional del piloto. De esta manera, los resultados expuestos a continuación deben ser comprendidos como los primeros insumos para el diseño del piloto y por ende pueden ir cambiando a medida que se avance e itere en el proceso.

¹ Fuente: Presentación Nuevos Futuros, Julio 2020

1. Objetivo del Proyecto

Nuevos Futuros vela por la formación continua de las personas que trabajan en residencias de protección del Sename, articulando la entrega de las competencias laborales necesarias para que apoyen y acompañen a los niños, niñas y adolescentes a lograr sus metas y proyectos.

Teniendo en consideración el objetivo de Nuevos Futuros, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del presente proyecto ejecutado por el LIP en su rol de contribución al diseño del piloto de aprendizaje regional en La Araucanía.

Objetivo general

Diseñar el proyecto piloto, modelo de gestión del aprendizaje e indicadores de desempeño de la iniciativa sistema de capacitación y formación para personas que trabajan en las residencias de protección de SENAME.

Objetivos específicos

- a. Sistematizar los antecedentes del proyecto y referentes internacionales referidos a programas de capacitación para profesionales a cargo de NNA en entornos residenciales y similares.
- b. Diseñar, de forma colaborativa con los actores involucrados, la operación de un proyecto piloto de capacitación, considerando la institucionalidad necesaria para articular la oferta territorial con las necesidades de la demanda, los requisitos técnicos establecidos por la contraparte y la propuesta de mecanismo de certificación.
- c. Diseñar una estrategia de gestión del aprendizaje a desplegarse durante la ejecución del piloto, que permita identificar, registrar y sistematizar el conocimiento generado durante el piloto relevante para el escalamiento.
- d. Establecer indicadores de desempeño respecto para el proyecto

2. Metodología

a. Enfoque metodológico del Laboratorio de Innovación Pública

El Laboratorio de Innovación Pública busca contribuir a solucionar problemas públicos complejos a través del trabajo colaborativo centrado en las personas. En base a su metodología, el LIP involucra a los actores relevantes durante el proceso de diseño desarrollando un proceso de co-creación que logra mejores soluciones, a menor costo, y que sean factibles de implementar.

Basado en la metodología del diseño de servicios, para desarrollar e implementar procesos de diseño de manera co-creada, el LIP trabaja con el modelo del Triple Diamante. Como se muestra en la figura 01, este Triple Diamante se divide en 6 etapas: Descubrir, Definir, Desarrollar, Entrega, Pilotear y Ajustar. La principal característica de los diamantes es que inicialmente se busca hacer diverger el pensamiento, obteniendo la mayor cantidad de ideas y puntos de vista posibles, para luego hacerlas converger en posibles soluciones que sean plausibles a la realidad local del servicio que se está diseñando y que sean las que mejor responden al reto por abordar.

Figura 01. Triple diamante del diseño de servicios.



Fuente: Elaboración propia.

Este informe presenta los resultados de la etapa de desarrollar a partir de los principales insumos que permitirán diseñar la prueba de concepto del piloto, para luego, desarrollar en detalle los componentes mencionados y sus implicancias. Esto se basa profundamente en la perspectiva de los actores que participan del servicio ya sea directa o indirectamente, desde la oferta y demanda de capacitación.

Este tipo de enfoque en servicios, permite mezclar los roles entre usuarios internos y externos y el

equipo que se encuentra diseñando la solución, para tomar un rol de “experto de la experiencia”. El equipo provee el espacio y los insumos necesarios para estimular la ideación y expresión de los participantes. El objetivo principal de este enfoque de co-creación de los servicios y sistemas es llegar a soluciones con sentido de realidad que tengan en cuenta las necesidades, expectativas y conocimiento de los actores involucrados.

Para esto, se desarrollan soluciones que se ponen a prueba a través de la iteración con usuarios internos y externos, para ser analizado desde distintas miradas, lo que permite anticipar las consecuencias no deseadas de las soluciones una vez implementadas. Se hace uso intensivo de herramientas del diseño de servicios y otras disciplinas, como viajes de usuarios y prototipado rápido, permitiendo hacer tangibles ideas para ser discutidas por los usuarios y el equipo en instancias de co-creación con objetivos específicos. Esto ayuda a superar la resistencia a las soluciones pensadas “de arriba hacia abajo” y permite que tanto usuarios externos como internos tengan poder de decisión sobre lo que próximamente se implementará.

b. Metodología “Etapa Desarrollar y Entregar”

Durante el mes de noviembre, se realizaron cuatro talleres de co-creación virtual, debido a la contingencia actual y las restricciones de reunirse presencialmente. Por medio de los cuatro talleres, se abordaron los temas claves respecto a la formación y calidad.

La primera instancia de co-creación abordó la definición de los **contenidos de la capacitación**, de manera de ser un insumo para el trabajo que Chile Valora está realizando con Nuevos Futuros. En esta instancia, se trabajó en grupos separados para cada perfil laboral dentro de la residencia analizando y priorizando las competencias necesarias para cada uno de ellos.

Luego, en el segundo taller, se trabajó en torno a la modalidad de la **prestación de la capacitación** considerando los principales hallazgos de la revisión de literatura y el diagnóstico de Nuevos Futuros en torno a que la forma en que se dictan los cursos debe asegurar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo y efectividad de la capacitación. Además, la prestación debe considerar toda la operación que debe ser puesta en marcha para articular la capacitación.

En el tercer taller de co-creación, se abordó la calidad de la capacitación en relación al **sello de certificación a las instituciones** capacitadoras. El objetivo fue obtener insumos sobre la mejor manera de generar un estándar de calidad de los capacitadores asegurando que se esté entregando correctamente la formación asociada a niñez vulnerada.

Por último, la cuarta instancia de co-creación volvió a trabajar en relación a la calidad, pero esta

vez sobre la **certificación individual de las personas**. En este taller se buscó ahondar en los incentivos que tienen las personas para certificar sus aprendizajes así como también los incentivos propios de las residencias que contratan a los profesionales.

A continuación, se expone un detalle de las instancia de co-creación, su objetivo y la cantidad de participantes en cada una de ellas:

Tabla 01. Descripción de instancia de co-creación

Taller	Objetivo	Cantidad de participantes
Taller de co-creación 1	<p>Analizar y priorizar las competencias laborales necesarias para cada perfil laboral dentro de la residencia y caracterizar su entrega.</p> <p>Se llevaron a cabo dos actividades. La primera donde se revisaron las principales funciones asociadas al perfil de trabajo. Luego, se priorizaron las competencias que se consideran fundamentales para el desempeño de las labores del perfil en relación a las funciones revisadas en primera instancia. En la segunda actividad se caracterizó la entrega de las competencias laborales priorizadas según: modalidad de la capacitación, participantes de la capacitación y la pertinencia cultural y territorial necesaria.</p>	<p>23 asistentes entre directores de residencias, profesionales de las OCAS, Dirección regional de Sename, Dirección Nacional de Sename, Intersector salud y profesionales del MDSF.</p>
Taller de co-creación 2	<p>Identificar los aspectos críticos respecto a la prestación de capacitación a través del reconocimiento de obstaculizadores, facilitadores y entrega "ideal" de una capacitación para la oferta y la demanda de formación.</p> <p>Se llevó a cabo una actividad donde se identificó a partir de las realidades de las residencias y de los prestadores de la</p>	<p>33 asistentes entre directores, trabajadores/as sociales, psicólogos/as y educadores/as de trato directo de residencias, profesionales de las OCAS, Dirección regional de Sename, Intersector</p>

	<p>capacitación cómo se entrega hoy en día la formación desde el inicio (pre capacitación), pasando por la capacitación misma hasta llegar a la evaluación y certificación de personal. Para cada una de las etapas se definieron sus principales obstaculizadores y facilitadores. Para finalizar, se identificó la forma "ideal" de entregar la capacitación a partir del viaje por cada etapa.</p>	<p>salud, profesionales del MDSF. Funcionarios de OTIC y de instituciones capacitadoras de la Araucanía.</p>
Taller de co-creación 3	<p>Definir qué se entiende por calidad en una capacitación e identificar las ventajas y desventajas de un sello de calidad Nuevos Futuros para la demanda y oferta de capacitación.</p> <p>Se realizaron dos actividades. En la primera se definió qué se entiende por calidad en tres niveles: en un curso, en una malla y en una institución de formación. En la segunda actividad, se trabajó en torno a las ventajas y desventajas de un posible sello de calidad Nuevos Futuros tanto para quienes reciben capacitación como para quienes la prestan. Asimismo, se abordaron las maneras en que se podrían superar las desventajas en ambos casos.</p>	<p>15 asistentes entre directores de las residencias, duplas psicosociales de las residencias, Dirección Regional de Sename, Dirección Nacional de Sename, MDSF, Profesionales de OCAS, de certificadoras de calidad, instituciones capacitadoras, OTIC y Sence Regional.</p>
Taller de co-creación 4	<p>Determinar los incentivos que tienen las personas para certificarse y definir la forma en que debieran ser certificados los conocimientos, habilidades y aptitudes aprendidas.</p> <p>Se realizó una actividad donde se trabajó en torno a dos temas para cada uno de los perfiles laborales de las residencias. En primer lugar, se conversó respecto a</p>	<p>17 asistentes entre directores, trabajadores/as sociales, psicólogos/as y educadores/as de trato directo de residencias, profesionales de las OCAS, Dirección Nacional de Sename, Dirección regional de Sename,</p>

	<p>los incentivos formales e informales que existen para certificarse. Luego, se identificaron las maneras más adecuadas para certificar conocimientos, habilidades y aptitudes aprendidas en las instancias de capacitación.</p>	<p>profesionales del MDSF. Funcionarios de OTIC y de instituciones capacitadoras de la Araucanía.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

3. Principales Resultados

- **Necesidad de contar con perfiles laborales que sean acorde a las realidades de los distintos tipos de residencia.**

A lo largo del proceso de co-creación se confirmó la necesidad y pertinencia de contar con perfiles laborales claros para el personal que trabaja en las residencias. Existe acuerdo respecto que actualmente el no tener un perfil estandarizado genera problemas y que será un aporte del proyecto generarlos.

Los participantes indicaron que para la elaboración de estos perfiles se debe tener en cuenta las especificidades de los distintos tipos de residencia. Dependiendo del perfil de los niños, niñas y/o adolescentes que llegan a las residencias se requiere contar con competencias específicas. Emerge que las residencias no comparten todas las mismas características y que se enfrentan a perfiles de NNA cada vez más específicos, se identifica la necesidad de estar preparados para esto. Los factores determinantes para esta necesidad de especialización tuvieron que ver con aspectos relacionados al perfil de los NNA: edad, condiciones de salud mental y grado de vulneración experimentada.

Implicancia:

A través del trabajo de co-creación se valida la pertinencia de la estandarización de perfiles como componente de la solución diseñada. No obstante lo anterior, será necesario considerar si los perfiles requieren contar con especializaciones vinculadas a los perfiles de los NNA que albergan los distintos tipos de residencias.

- **La capacitación debe ser concebida como un proceso colectivo y permanente a nivel residencial.**

Los participantes pusieron énfasis en la naturaleza colectiva de las competencias y estándares necesarios al interior de las residencias. Debido a la naturaleza del trabajo con los NNA, se requiere contar con personal que como equipo cuente con conocimiento, habilidades y aptitudes

adecuadas y sobre todo sea capaz de trabajar coordinadamente de cara a los desafíos que se enfrentan. Las competencias más priorizadas fueron aquellas que tienen que ver con habilidades transversales vinculadas al trabajo con otros como lo son: Comunicación efectiva, Liderazgo y Trabajo en equipo. Estas competencias además se identifican importantes para los tres perfiles abordados durante la co creación: Educador/a de Trato Directo (ETD), Dupla Psicocial (Asistente Social y Psicólogo/a) y Director/a.

Durante los talleres los asistentes resaltaron que la capacitación en el contexto residencial funciona en la medida que, además de entregar conocimiento aplicado, especializado y pertinente, sirva de espacio de intercambio y aprendizaje entre pares. Las experiencias más enriquecedoras que se rescatan son aquellas donde los participantes pueden comparar sus prácticas y experiencias con las del resto del personal y acordar formas conjuntas de abordar las situaciones que enfrentan poniendo en práctica el conocimiento de manera inmediata.

En este sentido la capacitación cumple la función de formar a los individuos, pero también la de crear equipos de trabajo coordinados y con prácticas coherentes y apropiadas de cara a los NNA.

Esto es importante porque si bien la formación en materias específicas puede cumplir un ciclo acotado - asociado a una malla curricular por ejemplo - el fortalecimiento de los equipos de trabajo es una labor continua en el tiempo y crucial para que cualquier nueva práctica se instale al interior de la residencia, así como también para identificar y corregir prácticas que no sean conducentes a la mejora de la calidad de vida de los NNA. Se mencionó que estos espacios son especialmente útiles y valorados cuando se trabajan en grupos de distintos perfiles o a nivel del equipo completo.

La necesidad de concentrar esfuerzos en los elementos colectivos de la capacitación responde también a la alta rotación que existe en el personal de la residencia. El sector presenta altos niveles de recambio en los equipos, lo que hace probable que en todo momento haya personas nuevas en las residencias. En ese sentido, el fortalecimiento de competencias es una labor constante en el tiempo para asegurar la formación de los individuos pero sobre todo para asegurar cohesión y prácticas adecuadas.

Un tema que surgió durante los talleres es que el modelo de capacitación tradicional, incluyendo el modelo promovido por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) está fuertemente basado en la capacitación individual, en ese sentido se deberá hacer los ajustes necesarios para atender a los puntos anteriores.

Implicancia: Resulta necesario diseñar mecanismos de capacitación que conjuguen la formación individual y la colectiva, permitiendo a través de su diseño aplicar y reflexionar sobre el contenido impartido en los equipos de trabajo. El piloto debe considerar la capacitación simultánea de profesionales de los tres perfiles y desarrollar una estrategia que integre las rutas y mallas formativas a la realidad de la residencia y tanto a la necesidad de formación como a la necesidad de aplicación y reflexión sobre prácticas. La modalidad de capacitación debe considerar la entrega de conocimiento teórico pertinente y aplicado, componentes de aplicación práctica y también un

proceso de acompañamiento que es transversal a los módulos específicos. Esto implica el reto de ajustar un modelo de aprendizaje individual a una realidad de aprendizaje colectivo.

- **Capacitación debe ser pertinente y estar integrada a la rutina de las residencias**

Una reflexión compartida por una mayoría de los participantes es que la capacitación es útil en la medida que sea pertinente a la realidad y necesidades de la residencia y forme parte de su rutina de trabajo. Es en este contexto en el que se generan incentivos para completar los cursos y traspasar el conocimiento en nuevas prácticas. Existen por lo menos tres tipos de pertinencia que fueron resaltadas.

Pertinencia temática. Las residencias enfrentan perfiles de NNA y de profesionales distintos, en ese sentido requieren capacitación que se ajuste a la combinación específica del establecimiento. Eso hace que respecto de las rutas formativas y mallas asociadas que se vayan a generar debe existir flexibilidad para transitarlas según un ejercicio de autoevaluación y priorización interno. Este proceso de priorización debe ser tanto sobre temáticas transversales como sobre temáticas especializadas.

Pertinencia en modalidad. La capacitación debe ser impartida por instituciones - y sobre todo relatores - especializados y con conocimiento práctico de las temáticas. La modalidad debe combinar espacios de entrega de conocimientos teóricos adaptados a la realidad de la vida residencial, espacios de práctica de esos conceptos en el día a día y espacios de reflexión y acompañamiento técnico de los equipos. Los relatores deben además integrar la experiencia cotidiana del personal en su enseñanza, reconociendo sus competencias previas y modificando prácticas in situ. Es fundamental que se logre este reconocimiento y acercamiento al personal para que el contenido se pueda hacer pertinente y transferible.

Pertinencia logística. Se deben contar con las condiciones mínimas para prestar la capacitación en términos logísticos, esto implica que la capacitación sea considerada parte de las actividades regulares de los funcionarios, se lleve a cabo preferentemente durante la jornada laboral y se den las condiciones residenciales para que ocurran en espacios y tiempos protegidos. Además se debe buscar crear una cultura de aprendizaje al interior de la residencia que permee y esté integrada al quehacer diario. Para esto es fundamental contar con personas responsables de diseñar y gestionar la capacitación del equipo.

Implicancia: El piloto deberá identificar los aspectos comunes a los perfiles laborales y sus respectivas mallas formativas y crear una estrategia que permita abordarlos de forma tanto individual como colectiva, potenciando todo aquello que pueda ser dictado en común y creando material diferenciado para los aspectos que necesiten pertinencia espacial al perfil. Se deberán impulsar procesos de auto diagnóstico y priorización participativa de los contenidos para asegurar su pertinencia a la realidad de cada residencia. Las modalidades de instrucción deberán contemplar espacios diferenciados para cada tipo de recurso y privilegiar que el contenido teórico aplicado se haga de manera remota, considerando el contexto generado por la pandemia de COVID -19 y posteriormente para optimizar el uso del tiempo y facilitar el acceso a recursos

variados y de calidad. La priorización de la malla debe responder simultáneamente a las realidades percibidas de la residencia pero en el contexto de una planificación de mediano plazo, asociada a la ruta formativa, para que no sea dominada solo por la contingencia. Las instancias deben contemplar la instrucción, la aplicación y el acompañamiento/supervisión transversal al proceso y se debe generar los espacios al interior de la residencia tanto en espacio como en tiempo para que esto pueda suceder.

- **Personal de OCAS y Residencias juegan un rol crucial en la capacitación**

Las organizaciones colaboradoras del SENAME y el personal de las residencias actualmente lideran un conjunto de iniciativas en materia de capacitación que es importante tener en consideración. Existen instituciones que tienen mallas formativas formales propias alineadas con sus enfoques y necesidades y otras instituciones que han desarrollado módulos o experiencias de auto capacitación informal al no poder acceder a modalidades formales. En ambos casos prácticas que deben ser tomadas en consideración. Los planes de formación que las OCAS presentan cuando responden a las licitaciones del SENAME son además el instrumento que debería guiar esta planificación y estar alineado con lo que se determine en los perfiles y rutas formativas.

Implicancia: El diseño del piloto debe dialogar con los mecanismos formales e informales que existan en las residencias de la región de La Araucanía que participen. Es clave además relevar las buenas prácticas e insertar en el modelo operacional a los actores clave a nivel de OCA y residencia. A mediano plazo el SENAME debería fortalecer y alinear los requerimientos en materia de planes formativos.

- **Los Incentivos existentes son escasos y a veces contradictorios**

Los funcionarios de las residencias, de distinto perfil, manifiestan que no existe una ruta laboral en el sistema residencial. Las personas trabajan usualmente muchos años en el mismo cargo, sin posibilidad de acceder a mejores remuneraciones asociadas a su desempeño, ni a acceder a nuevas responsabilidades formales, debido a la falta de puestos intermedios. En este contexto, los incentivos tradicionalmente asociados a la capacitación - progresión laboral y/o incremento en las remuneraciones asociadas a las competencias - no se materializan en la práctica.

Se evidenció cierta desmotivación en torno a la capacitación por parte del personal debido a un historial de experiencias insatisfactorias al respecto. Si bien se reconoce el valor y la necesidad de capacitarse se releva pocas experiencias positivas en la materia. Las razones más comunes para manifestar descontento fueron: temáticas reiterativas y abstractas, capacitación teórica poco aplicada a sus necesidades, cursos en horarios de descanso significando sacrificio de tiempo personal que no era compensado, percepción de minimización de sus competencias actuales por parte de los relatores. Existe además, en general, temor a ser evaluados lo que genera desincentivos a participar en capacitaciones que tienen este tipo de componentes.

La alta rotación de personal desincentiva a las instituciones a invertir en capacitación y/o certificación del personal. Al no poderse elevar los salarios cuando las personas obtienen

certificaciones se genera incertidumbre si certificar competencias podría contribuir a elevar aún más la rotación.

Implicancia: Se evidencia desmotivación en torno a la temática, es necesario que el proyecto considere una estrategia para resignificar la capacitación en el entorno residencial y que el piloto contemple la creación de incentivos concretos respecto de la misma. Se identificaron en los talleres amplias oportunidades para generar incentivos no monetarios como por ejemplo hacer la capacitación relevante al trabajo, generar mecanismos de reconocimiento entre pares, crear roles intermedios formales o informales que promuevan la valoración de las competencias por parte del equipo. Se debe considerar un modelo que capacite y certifique de forma individual y colectiva. Se deben considerar mecanismos de evaluación progresivos e in situ, asociados a procesos de retroalimentación formales y constructivos concentrándose en la retroalimentación y el apoyo en el crecimiento profesional.

Conclusión

Los talleres de co creación confirmaron la relevancia de las iniciativas impulsadas por Nuevos Futuros y delimitaron consideraciones claves para el funcionamiento conceptual y operativo del piloto. Durante los meses de diciembre 2020 y enero 2021 el LIP impulsará un proceso de iteración colaborativa para llevar estas definiciones conceptuales al diseño del piloto y sus indicadores asociados.

La co creación confirmó la complejidad que enfrenta la capacitación en el contexto residencial y la necesidad de que el proceso se transforme en parte constitutiva de la vida en residencia. El modelo de capacitación impulsado por el proyecto deberá contribuir a transformar a las residencias en espacios proclives al aprendizaje, lo que implica un cambio de cultura organizacional profundo y que debe contar con la activa participación de todos los actores involucrados.

Anexo - Competencias Priorizadas por Perfil

En el primer taller de co creación se abordó como actividad específica la priorización y profundización de las competencias laborales por perfiles. A continuación se listan aquellas competencias que fueron priorizadas.

Educador/a de Trato Directo

- Énfasis en que las relaciones protectoras y de confianza con NNA, que permitan generar vínculos significativos y saludables.
- Comunicación efectiva con NNA y con el resto de profesionales de la residencia.
- Liderazgo frente a NNA, lo que se manifiesta en habilidades diferentes de acuerdo al grupo etáreo.
- Capacitación sobre el enfoque que utiliza la residencia y su rol dentro de este.
- Generación de relaciones protectoras y apego, con un fuerte énfasis en el modelamiento de su conducta.
- Habilidades para enfrentar y resolver situaciones complejas
- Temas de riesgo de vida de las NNA, considerando el manejo de protocolos.
- Manejo de intervención en crisis.
- Conocimiento normativo, protocolos y orientaciones técnicas de las residencias.

Director/a

- Conocimiento en temáticas administrativas y de funcionamiento del sistema residencial
- Comunicación efectiva.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo, en todos los niveles y a través de la comunicación efectiva.
- Capacidad de llevar a cabo la planificación estratégica de la residencia y su seguimiento.
- Habilidad para enfrentar y resolver situaciones complejas
- Vínculo y relación con padres
- Gestión de equipos para el desarrollo de competencias.

Dupla Psicosocial

- Habilidad para enfrentar y resolver situaciones complejas.
- Trabajo en equipo.

- Gestión de redes, la que resulta fundamental para estos equipos y permite articular la red para el cumplimiento integral de los derechos a los NNA.
- Capacidad de establecer un vínculo terapéutico.
- Capacidad de planificación, enfocada en lograr coherencia entre el diagnóstico y el seguimiento permanente.
- Comunicación efectiva