



ESCUELA DE CIENCIA POLITICA, GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

**PROGRAMAS AMBULATORIOS DE ALTA COMPLEJIDAD DEL SERVICIO
NACIONAL DE MENORES:**

ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS PIE 24 Horas y PRM

Tesis para optar al grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

Alumno: Jara Bustos Cristian Esteban Antonio

Profesora guía: Carrera Gamonal Hilda

Santiago, 2021

Dedicatoria

Dedico esta tesis en primer lugar a mi familia, mis amadas hijas Amanda Belén y Antonia Paz, y mi compañera de vida, la hermosa Laura Gladys. Por su amor, compañía, y apoyo en este caminar académico.

Dedico este proyecto a la memoria de mis abuelas Marta y Ana. Y por medio de ellas, dedico también este proyecto, a Cristian y Victoria, mis amados padres.

Dedico esta tesis a mi abuelo José y mi querida tía Ivonne, quienes a pesar de mi mal humor, desde siempre han estado presentes, y nunca han dudado en compartir su cariño con mi familia.

Dedico finalmente esta tesis a los miles de niños y niñas del mundo, que sufren o han sufrido vulneraciones, que atenten contra cualquier aspecto de su integridad y desarrollo físico, emocional y social. Para que los adultos entiendan que los niños no son objetos subordinados a propiedad, que son seres humanos libres, que son titulares de sus propios derechos, que son diversos en sus habilidades y capacidades, que son personas, a quienes sus familias, la sociedad y el Estado, deben proteger con todo.

Agradecimientos

Agradecer a la vida, por presentarme caminos, que han forjado la ruta de labores comunitarias y sociales en materias de infancia.

Índice de contenidos

1. Introducción	7
2. Definición del Problema	9
3. Pregunta de Investigación	11
4. Objetivos	12
4.1 objetivo General	12
4.2 Objetivo Especifico	12
5. Justificación del Estudio	13
6. Marco Teórico	14
6.1 Infancia Niñez y Adolescencia en Chile	14
6.2 El Servicio Nacional de Menores	17
6.3 Organismos Colaboradores Acreditados De SENAME	22
6.4 Programa de intervención Integral Especializado 24 Horas	23
6.5 programas de Protección Especializada en Maltrato Grave	26
7. Gestión Línea PIE 24 y PRM	28
8. Marco Metodológico	32
9. Análisis Y Exposición De Resultados	35
9.1 Función Administrativa	36
9.1.1 Cantidad De Documentación Solicitada	36
9.1.2 Implementación Y Puesta En Marcha De Programas	37
9.1.3 Mantención Oficina	38
9.2 Función Técnica	39
9.2.1 Cantidad De Casos Asignados	40
9.2.2 falta De Especialización De Los Profesionales	42
9.2.3 coordinacion Con La Red Institucional	44

9.2.4 Derivaciones De Casos 80 Bis	46
9.3 Función Financiera	48
9.3.1 Suficiencia De Recursos	48
9.3.2 Sobrecarga Financiera	51
9.4 Función Política Y/O Relaciones Publicas	53
9.4.1 Dificultades Por Función Política	54
9.5 Función De Gestión De Equipo	55
9.5.1 Dificultad Por Conflictos Interpersonales	56
9.5.2 Alta Rotación De Personal	57
9.5.3 Intermediación Entre Equipo E Institución	59
10. Conclusiones	60
11. Bibliografía	65
Anexos	67

Resumen

El presente estudio tiene por objeto Contribuir a la protección integral de niños niñas y adolescentes de Chile que han sido gravemente vulnerados en sus derechos, usuarios de los Programas Ambulatorios Especializados en alta complejidad del Servicio Nacional de Menores en adelante SENAME, Programa Especializado en Reparación de Maltrato Grave (PRM) y Programa de Intervención Integral Especializada 24 horas (PIE 24), pertenecientes a Organismos Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Menores. Por medio de, un proceso de entrevistas semiestructuradas a seis directores y directoras de proyectos PIE 24 y PRM de la región Metropolitana, pertenecientes a Organismos Colaboradores Acreditados de SENAME, es posible dar cuenta de cuáles son los nudos críticos y/o dificultades en la ejecución de estos programas y que están impidiendo una protección integral de los Derechos de niños y niñas, víctimas de vulneraciones en Chile. Junto a esto, surgen reflexiones respecto de los conflictos que sostienen las direcciones de estos proyectos al momento de ejercer sus funciones, administrativas, técnicas, financieras, políticas y gestión de equipos en la práctica cotidiana. Así como también una propuesta con líneas de acciones, a fin de, contribuir a los futuros procesos de creación y/o mejoras de las políticas públicas relacionas a la atención de la infancia vulnerada.

1. Introducción

La denominada Convención Internacional de los derechos del Niño y la Niña en adelante CIDN, es el cuerpo legal global, que pretende regular y orientar las políticas de infancia de los países que han suscrito el tratado. En el año 1990, Chile ratifica la convención, obligándose desde ese instante a generar las acciones necesarias para que los niños, niñas y adolescentes, en adelante NNA, de nuestro país se desarrollen plena e integral mente, de acuerdo a las necesidades e intereses individuales de cada NNA.

El Servicio Nacional de Menores, actualmente convertido en el Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia denominado Mejor Niñez, es la institución encargada de articular las acciones necesarias y levantar políticas públicas tendientes a abordar las situaciones de NNA que han sido víctima de vulneraciones de derechos y garantizar una adecuada protección de estos derechos.

En coherencia con lo anterior existen en nuestra política nacional de atención a la infancia vulnerada, programas que pretenden hacerse cargo de las problemáticas asociadas a grave vulneración de derechos, tal como son los programas PIE 24 y PRM analizados en esta investigación.

A consecuencia de graves situaciones de vulneraciones, sufridas por NNA a cargo de la protección del Estado, acontecidas al interior de centros especializados, residenciales y ambulatorios, ya sea de administración directa o delegada, junto a las cifras de ingresos y reingresos de NNA al sistema proteccional, sumado a que la oferta de protección sería externalizada en aproximadamente un 96% a organizaciones privadas, por medio de un sistema de subvenciones, surgen interrogantes, respecto a la efectividad de los programas de protección especializada, específicamente PIE 24 y PRM, emergiendo la necesidad de conocer el funcionamiento de dichos programas e identificar las dificultades y/o nudos críticos en la ejecución de los mismos.

En la presente investigación conoceremos las dificultades y/o nudos Críticos, que surgen en la gestión realizada por los directores y directoras de los Programas Ambulatorios Especializados en alta complejidad del Servicio Nacional de Menores, específicamente Programa Especializado en Reparación de Maltrato Grave (PRM) y Programa de Intervención Integral Especializada 24 horas (PIE 24), pertenecientes a Organismos Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Menores, que estarían impidiendo que los niños y niñas que han sido víctima de vulneraciones graves de derecho, usuarios los proyectos PIE 24 y PRM, reciban un proceso de atención óptimo, que permita interrumpir la situación de vulneración, restituir los derechos vulnerados y/o reparar el daño causado a consecuencia de estas vulneraciones.

El análisis de esta investigación será llevado a cabo en relación a las funciones administrativas, técnicas, financieras, políticas y de gestión de equipos, que los directores deben ejecutar, y las percepciones de estos respecto de las dificultades y/o nudos críticos que emergen producto del ejercicio regular de su cargo, a partir de lo cual, se generan propuestas a considerar en relación a líneas de acción tendientes a mejorar la política pública de infancia por medio de los modelos investigados.

2. Definición del problema

Un día 11 de abril del 2016 muere la niña Lissette Villa, a la edad de 11, bajo la custodia y protección del Estado, el hecho ocurre al interior del Centro de Reparación Especializada de Administración Directa, en adelante CREAD Galvarino, ubicado en la comuna de Estación Central, dependiente del Servicio Nacional de Menores. Según los informes del Servicio Médico Legal, Lissette habría fallecido debido a una asfixia por sofocación, ocasionada por las cuidadoras del CREAD, al intentar contener físicamente a la niña. El caso de Lissette, marca un precedente en la política de infancia nacional, pues a consecuencia de este lamentable hecho, se levantan investigaciones tanto a nivel internacional por la Organización de Naciones Unidas, en adelante ONU, como a nivel nacional por medio de Policía de Investigaciones, revelando en el en el año 2018, terribles situaciones de maltratos y malas prácticas del sistema proteccional de la infancia nacional, decretando en el informe de la ONU que el Estado de Chile viola sistemáticamente los derechos de los miles de niños, niñas y adolescentes, que se encuentran bajo su tutela. (CIPER CHILE, 2018)

Es muy común encontrar en medios de información y comunicación, diversas situaciones de graves vulneraciones de derechos, sufridas por niños, niñas y adolescentes, acontecidas, ya sea, al interior de centros residenciales, así como también en programas ambulatorios de administración directa del Servicio nacional de menores o delegada a Organismo Colaboradores Acreditados del SENAME, en adelante OCAS. Es así, como podemos encontrar testimonios y relatos, de NNA's y sus familias que habrían sido nuevamente víctimas de vulneraciones de derechos, en los espacios de protección y/o reinserción, a cargo del Estado, de quien debieron haber recibido un proceso de intervención especializado adecuado y destinado a subsanar las situaciones de vulneración de la que habrían sido víctima.

Según cifras oficiales señaladas por el Servicio Nacional de Menores, durante el periodo enero-septiembre 2020, habrían sido 175.345 niños, niñas y/o adolescentes, los atendidos por uno o más programas de la red SENAME en las áreas de protección, adopción y/o justicia juvenil, prestando un total de 238.824

atenciones a los NNA's y sus familias. En lo que respecta los procesos de los niños y sus familias, estos podrían ser atendidos por uno a más programas de la red al mismo tiempo, así como también, egresar y reingresar a la red dentro del periodo señalado, por problemáticas asociadas a vulneración de derechos hacia los NNA y/o transgresiones de ley, desde los adolescentes hacia otros. (SENAME, 2020). Con lo anterior, es preciso advertir que un NNA puede reingresar a un programa y/o proyecto, o ser derivado entre unos y otros, en virtud de la pertinencia según la problemática a atender, extendiendo y/o repitiendo los procesos, así como también, reapareciendo relatos y/o situaciones traumáticas vividas por los usuarios. Junto a esto, es común visualizar instituciones que sostiene a su cargo la ejecución de programas de diferentes líneas programáticas, resultando derivado, el NNA entre proyectos ejecutados por la misma institución.

Sumado a lo anterior, un estudio realizado por el SENAME, da cuenta de la relación que existe entre los NNA que han sido parte de algún programa de protección y su reingreso al área de Justicia Juvenil, los que para el año 2010 habrían sido 1.588 reingresos a programas de justicia juvenil de un total de 20.111 egresados de programas de protección equivalentes a un 7,9% de los reingresos. (Alvarez, Niños y niñas egresados de la red de protección de SENAME que ingresan a medidas de justicia juvenil, 2012). Del mismo modo podemos identificar cifras relacionadas a los ingresos a Gendarmería de Chile, por adultos infractores que hayan sido parte de programas de protección y/o justicia juvenil en su infancia, de esta manera los datos señalan que de un total de 997 adultos a los que se revisó su historial, 388 presentan su primer ingreso al sistema de protección antes de los 13 años representando un 39% de los reingreso y 531 de estos ingresaron por primera vez al sistema entre los 14 y 17 años con un 53% de reingreso, con lo que podemos concluir que de los 997 adultos evaluados un 92% tuvo su primer ingreso a algún programa de protección o reinserción en su infancia. (Alvarez, 2012). Con lo anterior queda la duda si el Estado y los programas licitados de origen publico destinados a proteger, restituir y reparar los derechos de los NNA, así como también, los destinados a la reinserción social de los adolescentes infractores de ley, han logrado dar respuesta a las miles de familias que han sido parte del sistema, y que según señalan las cifras podríamos

considerar como un problema de gestión pública, toda vez que las estrategias del Estado no responderían eficazmente a subsanar las dificultades de base, perpetuando y cronificando así las conductas socio delictuales en la adultez del mismo modo que se vinculan patrones de crianza mal tratantes y el desarrollo de la vida en general, en contextos altamente adversos.

Los procesos psicosociales brindados en los programas ambulatorios de protección en alta complejidad, como los Programas de Intervención Integral Especializados (PIE 24) y los Programas Especializados de Reparación en Maltrato Grave (PRM), enfocan sus procesos de intervención tanto en el NNA, como en su familia y la comunidad, (SENAME, 2019) debido a que los padres y/o tutores legales son los principales responsables del cuidado y protección de los NNA, así como también de responder de manera adecuada a las necesidades según la etapa de desarrollo de cada NNA. Como lo señala la literatura, las fallas que presentan los adultos en relación al ejercicio del rol parental, serían explicadas a partir de tres factores que se entremezclan: el factor biológico, cultural y contextual. En relación al factor biológico estaría asociado principalmente a la relación y tipo de apego de cada NNA con sus adultos, principalmente con la madre. Sobre el factor cultural, tiene relación con la transmisión transgeneracional de determinados patrones de crianza y patrones relacionales. Y finalmente el factor contextual, está asociado con la ausencia de recursos en el ambiente, con lo que se relaciona directamente con las situaciones de pobreza y exclusión social. (Barudy, 1998) De esta manera los usuarios de este tipo de programas tienden, en su mayoría, a vivir en sectores vulnerables del territorio, sectores altamente estigmatizados por la violencia asociada, principalmente, a violencia intrafamiliar, consumo de drogas y delincuencia.

3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los nudos críticos en la ejecución de los programas ambulatorios especializados en alta complejidad de Organismos Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Menores, que impiden una protección integral de los DD.NN.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

- Identificar nudos críticos y/o dificultades en la ejecución de los programas especializados en alta complejidad del Servicio Nacional de Menores, Programa Especializado en Reparación de Maltrato Grave (PRM) y Programa de Intervención Integral Especializada 24 horas (PIE 24), pertenecientes a Organismos Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Menores.

4.2 Objetivos Específicos

- Conocer el funcionamiento de los Programas ambulatorios especializados en alta complejidad del Servicio Nacional de Menores, Programa Especializado en Reparación de Maltrato Grave (PRM) y Programa de Intervención Integral Especializada 24 Horas (PIE 24), pertenecientes a Organismos Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Menores
- Realizar análisis crítico en base a las dificultades del funcionamiento de los Programas ambulatorios especializados en alta complejidad del Servicio Nacional de Menores, Programa Especializado en Reparación de Maltrato Grave (PRM) y Programa de Intervención Integral Especializada 24 Horas (PIE 24), pertenecientes a Organismos Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Menores.
- Proponer líneas de acción que favorezcan la adecuada ejecución los programas especializados del Servicio Nacional de Menores, Programa Especializado en Reparación de Maltrato Grave (PRM) y Programa de

Intervención Integral Especializada 24 Horas (PIE 24), pertenecientes a Organismos Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Menores.

5. Justificación del estudio

SENAME dependiente del Ministerio de Justicia, es el organismo gubernamental encargado por Ley de proteger el desarrollo integral de los niños niñas y adolescentes, que hayan sido víctima de alguna situación de vulneración y que impida o dificulte a sus adultos responsables ejercer adecuadamente su rol protector. De esta manera el servicio dispone de recursos de origen público, para planificar y ejecutar estrategias, a fin de, abordar las temáticas de infancia que le competen según su marco normativo. Así mismo, la oferta del Servicio Nacional de Menores es ejecutada por medio de proyectos y programas, desarrollados en su mayoría por entes ejecutores externos al Estado, según lo señala la Ley N° 20032, que desde el 2005 establece un sistema de atención a la niñez y adolescencia, por, medio de una red de colaboradores del SENAME, y un régimen de subvenciones que permita financiar la ejecución de los programas y proyectos de infancia. (Ministerio de Justicia, 2005). Con lo anterior creemos necesario analizar la gestión de aquellos, a quienes el Estado ha otorgado la importante tarea de garantizar la protección, restitución y reparación de los derechos de los NNA de Chile. Actualmente según cifras señaladas por el sindicato de trabajadores subcontratados de SENAME, solo un 4% de la oferta del servicio es ejecutada y administrada directamente por SENAME, siendo un 96% de la oferta desarrollada por ONG's privadas. (sintrasub-sename, 2021).

Sumado a lo anterior, y considerando una amplia trayectoria laboral en el área de infancia vulnerada por parte del equipo de investigación que motiva el presente artículo, surgen inquietudes en torno a la efectividad de los programas de protección especializada y emerge la necesidad de conocer el funcionamiento de dichos programas e identificar las dificultades y/o nudos críticos en la ejecución de los mismos. Más aún, considerando la afectación directa de niños, niñas y adolescentes que han sido gravemente vulnerados en sus derechos, quienes además en su

mayoría se encuentran junto a sus familias insertos en contextos adversos caracterizados por la pobreza, vulnerabilidad y exclusión social.

Con todo lo anterior pretendemos ser un aporte, para la discusión en materias de protección a la infancia nacional, en virtud de un adecuado diseño de las políticas públicas que atienden y/o atenderán la infancia vulnerada en Chile, así como también, contribuir a fortalecer una mirada analítica y con enfoque derechos de niño y la niña, sobre quienes tienen el rol de administrar los recursos que se destinan a la interrupción, restitución y reparación de la vulneración de los DD.NN.

6. Marco Teórico

6.1 Infancia, niñez y adolescencia en Chile

Para los efectos de la presente investigación utilizaremos los conceptos de infancia, niñez y adolescencia conforme a las etapas del desarrollo humano, así como también, el concepto jurídico de infancia adoptado por nuestro país y desarrollado por la UNICEF, el cual, es el ente encargado de colaborar, tanto con los gobiernos como con los organismos de la sociedad civil, con el fin de superar las situaciones adversas que impida un adecuado desarrollo de la infancia. Al respecto la Convención Internacional de los derechos del Niño, describe en su artículo 1, que se considera niño, a todo ser humano menor de 18 años de edad, salvo que haya alcanzado antes la mayoría de edad de acuerdo a la legislación de cada país. (UNICEF, 2019). Sumado a lo anterior, es menester señalar que el desarrollo del ser humano, se concierne conforme una serie de hechos sucesivos en el tiempo que van dando forma a las diferentes etapas de la vida en un ser humano. En virtud de la individualidad de cada ser humano, los cambios, físicos psicológicos y/o emocionales, no son taxativos en todos los sujetos, de modo tal que el desarrollo de las etapas del ser humano se va determinando en función de la influencia de diversos factores, familiares, económicos, sociales, culturales, entre otros. (Morris, 2001)

Desde la psicología del desarrollo, la infancia es una etapa, que se podría comprender desde el nacimiento hasta los 6 o 7 años aproximadamente, siendo principalmente un ser dependiente de cuidados y necesidades físicas y emocionales exclusivas, como el apego con su progenitor y/o cuidador, en esta etapa el infante, debería ir respondiendo progresivamente con señales de autonomía según los estímulos que se le van presentando, tales como, el lenguaje, motricidades, desarrollo moral. Por su parte, la niñez, comprendería la etapa entre los 6 o 7 años de edad hasta los 10 o 12 aproximadamente, donde el niño desarrolla potencialmente aspectos ligados a sus funciones cognitivas, afectivas y sociales. En coherencia con esto, generalmente es la etapa donde los niños y niñas deberían iniciar un proceso escolar. De esta forma el desarrollo de la función cognitiva trae consigo el progreso de la memoria, percepción y razonamiento. En cuanto a lo afectivo, el niño o niña desarrolla aspectos ligados a su relación con terceros, manejo de emociones, sentimiento del deber, conductas de acuerdo a los contextos, autoestima, entre otros. Y respecto al desarrollo social del niño o niña, cabe señalar que el espacio académico, contribuye directamente a la construcción de las relaciones entre los niños y niñas, donde los vínculos sociales, son el motor que configura la personalidad. Finalmente, la adolescencia es la etapa comprendida aproximadamente entre los 10 y los 20 años de edad, siendo esta la etapa de tránsito hacia la edad adulta, está caracterizada por una serie de cambios físicos en la preparación del cuerpo hacia los procesos de maduración sexual, así como también una nueva serie de cambios cognitivos y socioemocionales. (Morris, 2001)

En cuanto al contexto socio jurídico, es importante señalar que en nuestro país no existe un único marco legal, que contenga las materias relativas a la protección de los niños niñas y adolescentes vulnerados, siendo un conjunto de normas, tanto nacionales como tratados internacionales, las que dan forma y regulan los temas relacionados a la infancia y adolescencia. En virtud de lo anterior podemos mencionar las siguientes normas:

Ley que crea los Tribunales de Familia N° 19.968, promulgada el 25 de agosto del 2004, mandata que los encargados de conocer las causas en materia de familia y

protección a la infancia serán los Jueces de Familia, quienes deben aplicar las medidas de protección señaladas en esta misma Ley, cuando un NNA se encuentre amenazado y/o vulnerado en sus derechos, siempre velando por la integridad del NNA en virtud de su etapa de desarrollo psicosocial y educativa, incluso considerando la opinión del NNA para una mejor resolución judicial de los casos. Dentro de estas medidas, se encuentra la derivación a los programas tanto ambulatorios como residenciales, según la gravedad y perfil del sujeto de atención, en virtud de diagnosticar y reparar las dificultades del NNA y/o su familia. (Ministerio de Justicia, 2004)

Decreto Ley que crea el SENAME N° 2465 del 10 de enero de 1979, la que señala el servicio es dependiente del Ministerio de Justicia y DDHH, y cumple una función colaboradora de los organismos judiciales del país en materias de protección a la infancia y garantía de derechos en justicia juvenil, en función de los requerimientos de los Tribunales de Familia y Garantía, su vez es el ente encargado de regular los temas relativos a la adopción en Chile. (Ministerio de Justicia, 1979)

Ley que crea los Organismos Colaboradores Acreditados del SENAME, N°20.032 del 11 julio del 2005, la que establece un sistema de atención a la infancia y adolescencia, por medio de una red de colaboradores acreditados externos al SENAME y un régimen de subvenciones para financiar los proyectos asociados. (Ministerio de Justicia, 2005)

La Convención internacional de los derechos del Niño y la Niña. El día 14 de agosto del año 1990 Chile promulga la Convención sobre los Derechos del Niño en virtud del acto celebrado el 26 de enero del mismo año, donde Chile suscribe el tratado ante la ONU. De esta manera Chile busca integrar a su legislación los temas relacionados con la protección y defensa de los DD.NN. Obligándose con esto, a considerar el desarrollo de la infancia dentro de sus programas legislativos y asegurar que todos los niños que lo requiera del territorio nacional se beneficien con los planes y programas especiales de protección y desarrollo. En consecuencia, de lo anterior, es menester señalar que se configura un cambio de paradigma respecto de cómo se mira la infancia en el mundo, pues con esto los niño, niñas y

adolescentes pasan a ser considerados como sujetos titulares de sus propios derechos, dejando de lado la mirada adulto céntrica que los significaba como propiedad de sus padres y/u objetos de caridad. (UNICEF, 2021)

La CIDN en coherencia con un enfoque de derechos en la infancia, funda un marco legal basado en cuatro principios esenciales, que pretender ser una guía para la política de infancia de cada país suscrito, siendo estos:

- I. La no discriminación, “todos los derechos deben ser aplicados a todos los niños, sin excepción alguna, y es obligación del estado tomar las medidas necesarias para proteger al niño de toda forma de discriminación.” (UNICEF, 2019, pág. 3)
- II. El interés superior del niño, señala que “Todas las medidas respecto del niño deben estar basadas en la consideración del interés superior del mismo. Corresponde al estado asegurar una adecuada protección y cuidado, cuando los padres y madres, u otras personas responsables, no tienen capacidad para hacerlo.” (UNICEF, 2019, pág. 3)
- III. El derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo; “todo niño tiene derecho intrínseco a la vida y es obligación del estado garantizar la supervivencia y el desarrollo del niño.” (UNICEF, 2019, pág. 4)
- IV. El respeto por la opinión de los niños y niñas. “el niño tiene derecho a expresar su opinión y a que ésta se tenga en cuenta en todos los asuntos que le afectan.” (UNICEF, 2019, pág. 6)

6.2 El Servicio Nacional de Menores (SENAME)

Creado por el Decreto Ley N° 2465 del 10 de enero de 1979, entró en funcionamiento el 1 de enero de 1980. Es un organismo centralizado, dependiente

del Ministerio de Justicia y DDHH, y colaborador del sistema judicial, tiene como misión, contribuir a la protección de los Derechos de niños niñas y adolescentes en nuestro país, incluyendo la regulación y control de la adopción en Chile, así como también, la reinserción social de los adolescentes entre 14 y 17 años, que hayan infringido la Ley. De esta manera, el SENAME realiza su trabajo en función de los requerimientos e instrucciones señalados tanto por los tribunales de familia, para el caso de los NNA derivados por temáticas de protección, así como también, en virtud de lo señalado por Tribunales de Garantía, para la intervención en los casos de justicia juvenil, conforme la Ley 20.084 de Responsabilidad Penal Adolescente, que regula las materias de infracciones de Ley cometidas por adolescentes entre 14 y 17 años. Lo anterior es llevado a cabo por medio de instituciones de atención y administración directa por el SENAME y por una red delegada a organismos colaboradores acreditados por el SENAME, de origen privado y sin fines de lucro que conforme la Ley N° 20.032, que establece un sistema de atención a los NNA, a través de, subvenciones a colaboradores, que se encargan de ejecutar los proyectos, según lo indican las bases técnicas señaladas por el organismo gubernamental para cada programa. (SENAME, 2021)

En cuanto a los objetivos estratégicos del servicio, pretenden lograr articular un sistema de protección y restitución de derechos que facilite un desarrollo óptimo de los procesos biopsicosociales de los NNA en el territorio nacional, mejorando la inclusión social de los adolescentes y jóvenes infractores de norma respecto de sus necesidades de reinserción educativa, laboral y/o social, así mismo pretende rediseñar la oferta programática en función de cumplir con estándares que aseguren la efectiva protección y reparación de los NNA procurando mejoras continuas de todos sus modelos de intervención, finalmente procura desarrollar procesos a nivel estratégico y organizacional que permita preparar a la institución, en torno, a los cambios que se prenden realizad en virtud de modernizar la institución para el mejor abordaje de su misión estratégica y el desarrollo de las personal al interior de la institución. (SENAME, 2021)

La oferta programática del SENAME está compuesta por el conjunto de programa y proyectos ejecutados y administrados, tanto, directamente por el servicio y su personal, el cual es financiado vía ley de presupuesto, así como también, por entres externos, de origen privado y sin fines de lucro, que el servicio acredita y subvenciona conforme la Ley 20.032. esta oferta aborda los tres ejes de interés para el servicio, que son: protección, adopción y justicia juvenil. por su parte el departamento de protección tiene como fin, contribuir a la prevención, promoción, protección y restitución de los derechos de NNA vulnerados en sus derechos, por medio de los programas de la red colaboradora o propia. Por otro lado, el departamento de adopción procura regular y controlar los aspectos relativos a los NNA aceptables de adopción, que en virtud de garantizar un ambiente que les permita crecer y desarrollarse adecuadamente, en un contexto de protección y afecto, restituyendo su derecho a vivir en una familia. Finalmente, el departamento de justicia juvenil se encarga de ejecutar la oferta correspondiente a los adolescentes entre 14 y 17 años, que han cometido delitos y juzgados por un tribunal de garantía, conforme la Ley N° 20.084 de responsabilidad penal adolescente sean derivados a medidas que contribuyan a la reinserción e integración social, educativa y/o laboral de los jóvenes sancionados. (SENAME, 2021)

La oferta programática está construida con el objeto de cubrir el más amplio margen de atención a la infancia nacional, es por esto que los programas son diseñados en función de la complejidad del sujeto de atención. Existen tres niveles de complejidad: baja, mediana y alta complejidad. Por un lado, la baja complejidad es entendida como presencia de situaciones y conductas que constituyen señales de alerta pero que no provocan un daño evidente a los NNA respecto del ejercicio de sus derechos. Por su parte la mediana complejidad se entiende como la presencia de situaciones y/o conductas que constituyen señales de alerta de cronificación de situaciones de vulneración presentes, que provocan daño o amenaza para el ejercicio de los Derechos de los Niños, en adelante DD.NN. Por último, la alta complejidad está asociada a la presencia de factores, situaciones y/o conductas,

que provocan un grave daño a la integridad física y psicológica de los NNA y amenazas graves contra el ejercicio pleno de los DD.NN. (SENAME, 2019)

Dentro de la oferta programática del área proteccional del SENAME encontramos más de 200 centros residenciales y más de 900 proyectos de carácter ambulatorio, divididas en cuatro líneas de acción:

En primer lugar, la Línea de Cuidados Alternativos, que tiene por objeto asegurar la reinserción familiar de los NNA atendidos, contribuyendo a restituir su derecho a vivir en familia, por medio de, una atención residencial de carácter transitoria. Según la modalidad y perfil de usuario, atienden la población entre 0 y 18 años de edad. Está compuesta por los siguientes programas: Residencia Familiar (RFA), Residencia de Alta Especialidad (RAE), Centro de Reparación Especializada de Administración Directa (CREAD), Familias de Acogida Especializada con Programa de Protección Especializado (FAE -PRO), Residencia de Protección Lactantes y Preescolares con Programa Adosado (RLP- PER), Residencias para Niños/as Vulnerados, con Discapacidad Discreta (RDD), Residencias para Niños/as Vulnerados, con Discapacidad Grave (RDG), Residencias de Alta Dependencia con programa adosado (RAD – PER), Residencia de protección para niños, niñas y adolescentes gravemente vulnerados en sus derechos, con discapacidades severas o profundas y situación de alta dependencia (RDS-PRE-PRD), Residencias de Vida Familiar para Adolescentes RVFa (PER-PEE), Residencias de Protección para Mayores (RPM), Residencias de Protección para Mayores con programa adosado (REM -PER), Residencias Especializadas con programa adosado (RSP – PER), Residencias para Madres Adolescentes (RPA) y Residencias para Madres Adolescentes con programa adosado (RMA – PER). (SENAME, 2021)

En segundo lugar, la Línea de Programas Ambulatorios, que tiene por fin, atender la población infantil vulnerable, por medio de programas de protección general, así como preventivos y reparatorios especializados, con un carácter de mediana o alta complejidad, siendo estos los siguientes: Programas Especializados Reparación de Maltrato Grave (PRM). Programa de Representación Jurídica (PRJ), Programa de Prevención Focalizada (PPF), Programa de Intervención Integral Especializada

(PIE- 24 Horas), Programa de Reinserción Educativa (PDE)- 24 Horas, Programa Drogas (PDC) – 24 Horas, Programa de Intervención Integral Especializada PIE, Programa de Intervención Breve PIB, Programa Especializado en Explotación Sexual Comercial Infantil (PEE), Programa Especializado para Agresores Sexuales (PAS), Protección Ambulatoria Discapacidad (PAD) y Programa Especializado Calle (PEC). (SENAME, 2021).

En tercer lugar, tenemos los programas de la Línea de Oficinas de Protección de Derechos (OPD), las que tienen por objeto, contribuir a establecer sistemas territoriales de protección, principalmente ejecutadas mediante convenios con municipalidades, y que intervienen situaciones de baja complejidad, así como también, están a cargo de la prevención de situaciones de vulneración. (SENAME, 2019)

Finalmente están los programas de la Línea de Diagnóstico y Diagnostico Ambulatorio, que tienen por objeto contribuir a la toma de decisiones de los Tribunales de Familia en materias de protección, así mismo en las pericias de investigación de delitos para Fiscalía, respecto de las situaciones de niños, niñas y adolescentes víctimas de grave vulneración de derechos. (SENAME, 2021)

Es menester mencionar que para efectos de la presente investigación serán considerados los Programas, Especializados Reparación de Maltrato Grave (PRM) y Programa de Intervención Integral Especializada 24 Horas (PIE 24). Cuyo foco de intervención estaría puesto en NNA que han sido víctima de graves vulneraciones de derecho, y que pueden ser o no constitutivas de delito, considerados líneas de alta complejidad. De esta manera, la importancia de investigar ambos programas, surge debido a la contribución de estos proyectos, en la ejecución de la política de infancia nacional, en función de una protección integral de los derechos del niño y la niña, con el fin de, interrumpir la situación de vulneración, restituir los derechos vulnerados y reparar el daño causado a los NNA usuarios de estos proyectos. Aportando así a resolver problemáticas de seguridad social, con un sentido de causalidad entre la vulneración de derecho y la transgresión de normas.

6.3 Organismos Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Menores (OCAS)

Los Organismos Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Menores, regulados en la Ley N° 20.032 del 11 de julio de 2005, son organizaciones y fundaciones sin fines de lucro, encargados de ejecutar parte importante de la oferta programáticas destinada a atender a la población vulnerada infanto-juvenil en Chile. Para ello, la Ley define las líneas en las que se pueden desarrollar sus procesos, siendo estos Oficinas de Protección de derechos, Centros Residenciales, Programas Ambulatorios y Programas de Diagnostico. Así mismo la Ley regula, la forma en que el SENAME subvencionará a sus entes colaboradores para la ejecución de sus proyectos, los que son adjudicados vía concurso público. (Ministerio de Justicia, 2005)

Tanto el SENAME como las OCAS basan sus procesos en principios que aseguran el respeto, la promoción, la reparación y la protección de los niños, niñas y adolescentes del territorio nacional, con el objeto de, asegurar condiciones para un adecuado desarrollo biopsicosocial y ejercicio pleno de Derechos, en coherencia con la etapa del desarrollo de cada NNA, en aspectos individuales, familiares, y comunitarios. Sumado a lo anterior, el SENAME sostiene un rol fiscalizador y evaluador sobre las OCAS, quienes se comprometen a administrar sus recursos de manera transparente, eficiente y eficaz. (Ministerio de Justicia, 2005). Según un registro actualizado al 31 de mayo señala un total de 884 Organizaciones Acreditadas por el SENAME. (SENAME, 2021).

Es preciso señalar que los programas considerados para la presente investigación, pertenecen al departamento de Protección de SENAME, dentro de la Línea de programas ambulatorios en alta complejidad, precisamente los Programas de Intervención Integral Especializado 24 Horas (PIE 24) y los Programas de Reparación en Maltrato (PRM), ejecutados completamente por Organismos colaboradores acreditados, dentro de las que podemos mencionar, a Corporación Opción, Fundación Tierra de Esperanza, Fundación León Bloy, Fundación Mi Casa, Fundación Protectora de la Infancia, entre otras.

En cuanto a la subvención con la que cuentan los programas para su ejecución, esta se mide en Unidad de Subvención SENAME representado por la sigla USS. Cada USS sostiene un valor reajutable anualmente según el IPC, el cual según la información que publica el SENAME, para el año 2021 es de 17.240. Para el caso de los programas especializados de protección, es preciso señalar que la Ley N°20032 expresa que la cantidad de dinero asignada por niño atendido será de 9 a 15 USS mensuales, en caso de los PIE 24 y PRM se estima la cantidad de 9.3 USS mensual. (Ministerio de Justicia, 2005)

En este punto es necesario mencionar la forma de hacer y ejecutar las políticas públicas en nuestro país, que, bajo el alero de la Nueva gestión Pública, el Estado busca externalizar y delegar parte de su responsabilidad a cargo de organismos privados, incorporando técnicas propias de la administración privada a la gestión pública. (CASSETTI, 2014).

6.4 Programa de intervención Integral Especializado 24 Horas (PIE 24)

El Programa de Intervención Especializada 24 Horas, es parte de la oferta proteccional especializada del Servicio Nacional de Menores. Según sus bases técnicas, tiene como objetivo general contribuir a la reparación del daño causado a NNA víctimas de negligencias graves, abandono y/o explotación, favoreciendo la integración familiar, social y la superación de las situaciones de vulneración y/o a la interrupción de conductas transgresoras en niños, niñas y adolescentes. De esta forma, El programa intenta dar respuesta a las dificultades de niños, niñas y adolescentes, que han sido gravemente vulnerados en sus derechos, pero principalmente a aquellos que han desarrollado y mantenido conductas transgresoras, las cuales son entendidas más allá de la infracción de ley y hace referencia a prácticas que resultan contrarias a normas sociales de convivencia, transgrediendo o vulnerando los derechos de otras personas (SENAME, 2019)

En cuanto al sujeto de atención, el programa está dirigido a NNA preferentemente entre 10 y 17 años 11 meses, en situaciones de alta complejidad, víctima de

negligencias graves, abandono y/o explotación siendo estas situaciones definidas por el SENAME como:

“Un niño, niña o adolescente es víctima de negligencia grave cuando sus necesidades físicas y psicológicas básicas no son atendidas por periodos prolongados de tiempo, por él o los adultos a cargo teniendo las condiciones para satisfacerlas; sin embargo, existe un vínculo entre el niño, niña y adulto. Existen lesiones o daño físico causado directamente por la conducta negligente, o retraso importante en el desarrollo intelectual, físico o social, que requieren atención o tratamiento especializado. Ej. Niño (a) en la calle” (SENAME, 2019, pág. 18)

“Un niño, niña o adolescente es víctima de abandono cuando los padres o adulto a cargo no le proporcionan atención personal o económica por plazo de 2 meses o 30 días cuando se trata de un niño(a) menor de un año. El niño(a) se encuentra en situación de calle u otras personas deben hacerse cargo de su cuidado, porque los padres, madres o adultos responsables no están disponibles para ello. Esto produce un daño severo en el niño(a) que compromete seriamente su desarrollo y requiere atención o tratamiento especializado.” (SENAME, 2019, pág. 18)

“El concepto de explotación alude a todas las peores formas de trabajo infantil, incluida la explotación sexual cuando no existen programas especializados en explotación sexual comercial infanto adolescente en el territorio. Un tema relevante de comenzar a identificar y atender son las situaciones de trata con fines de explotación laboral, a consignar en el registro de peores formas de trabajo infantil.” (SENAME, 2019, pág. 18)

En cuanto a las vías de ingreso, es importante señalar, que existen 2 modelos de Programas de Intervención Especializada, por un lado, existe el modelo tradicional, que según señalan las bases técnicas en conformidad con la ley 20.032: “El colaborador acreditado estará obligado a otorgar atención a todo niño, niña o adolescente que lo solicite directamente por medio de la persona encargada de su cuidado personal, a requerimiento de SENAME, del tribunal competente o de la oficina de protección de derechos respectiva, siempre que se trate de una situación para la cual sea competente según convenio, y cuente con plazas disponibles. Con

todo, si existiere un programa o servicio más apropiado para atender a lo solicitado, será deber del colaborador requerido proponer al solicitante esa alternativa.” (SENAME, 2019, pág. 19).

Por otro lado, existe el modelo PIE 24 Horas, cuya vía de ingreso según sus bases técnicas, debe ser preferentemente del listado del Programa de Seguridad Integrada 24 horas (PSI 24 horas) de la Dirección de Protección Policial de la Familia (DIPROFAM), a cargo de los organismos comunales delegados de la administración del programa 24 horas, tales como Equipo de detección Temprana, en adelante EDT y La Oficina de Protección de Derechos de la Infancia y Adolescencia, en adelante OPD. Sin embargo, también pueden recibir derivaciones por demanda espontánea de los usuarios y de otros actores comunitarios de la red como las escuelas, tribunales, consultorios, y/o por detección directa de los programas en los territorios. (SENAME, 2019)

Los programas PIE y PIE 24 son implementados territorialmente en focos de vulnerabilidad ya identificados por cada dirección regional, siendo estos, sectores específicos al interior de las comunas donde tiende a concentrarse mayoritariamente la residencia de los niños, niñas y adolescentes ingresados a unidades policiales por vulneración de derechos y/o infracción de normas según la información entregada por Carabineros de Chile. (SENAME, 2019)

La modalidad de intervención es de tipo ambulatoria, y tiene por finalidad, la restitución de los derechos vulnerados y la reparación de daños asociados a dichas vulneraciones. Mientras que el abordaje es de tipo multidisciplinario, con una orientación psico y socioeducativa, además de psicoterapéutica, sostenida en una metodología de sistema de tutorías, donde cobra relevancia el trabajo intersectorial y la coordinación de redes. Sumado a lo anterior, los programas de la modalidad PIE 24 horas cuentan con dispositivos complementarios de intervención especializada y ambulatoria, dirigidos a los NNA usuarios del programa PIE 24 que presentan un consumo problemático de drogas y/o desescolarización, PDC y PDE respectivamente. Estos programas realizan una intervención conjunta por lo que

requieren una coordinación permanente para llevar a cabo los procesos de intervención. (SENAME, 2019).

6.5 Programas de Protección Especializada en Maltrato Grave (PRM)

Los PRM, al igual que los programas PIE 24, son parte de oferta proteccional especializada del Servicio Nacional de Menores. Según sus bases técnicas, tiene como objeto contribuir mediante procesos de intervención en el ámbito reparatorio a los niños, niñas o adolescentes que hayan sido víctima de maltrato físico o psicológico grave, y que este haya sido constitutivo de delito, y/o algún tipo de agresión en la esfera de la sexualidad. Con esto el programa pretende favorecer la resignificación del daño asociado a la experiencia de vulneración y garantizar un desarrollo integral y ejercicio pleno de DD.NN. (SENAME, 2019)

En relación al sujeto de atención de los programas PRM, pueden ser parte de los procesos de intervención, todos los NNA menores de 18 años que hayan sido víctima de maltrato físico o psicológico grave, y decretado por un tribunal como un hecho constitutivo de delito. A su vez, las orientaciones técnicas señalan explícitamente cuales son los hechos constitutivos de delito, en coherencia con lo que indica la Ley N°19.927 de delitos sexuales, para tales efectos estos son:

- “Agresión sexual, en cualquiera de sus formas, de niños, niñas y adolescentes. Incluyen la violación, el estupro, el abuso sexual (propio, impropio y/o agravado), sodomía, exposición a niños/as a actos de significación sexual, y pornografía infantil.”
- “Maltrato físico grave sufrido por niños, niñas y adolescentes. Se incluyen aquí todos los niños, niñas o adolescentes que ven comprometida su integridad física y psicológica a causa del ejercicio de violencia extrema.”

“Los criterios médicos- legales, al respecto consideran:

- Lesiones graves: Todas aquellas que causan en el niño/a o adolescente

enfermedad o incapacidad de 31 días o más de duración.

- Lesiones menos graves: Aquellas en que la enfermedad o incapacidad sea de más de 15 días y menos de 31, considerando además la calidad de las personas y circunstancias del hecho.
- Maltrato Psicológico: El maltrato psicológico sólo es constitutivo de delito en el contexto de violencia intrafamiliar (VIF), como se define en la Ley N° 20.066 “Ley de violencia intrafamiliar”, artículo n° 5 (definición de VIF) y artículo n° 14 (delito de maltrato habitual). Se excluyen como sujeto de atención, aquellos correspondiente a Testigo de Violencia Intrafamiliar por ser de mediana complejidad, recayendo su abordaje en programas de protección como PPF.” (SENAME, 2019, pág. 10)

Respecto de las vías de ingreso esta debe ser por derivación formal por algún tribunal de familia y/o fiscalía, sin embargo, todo NNA que haya sido víctima de algún tipo de maltrato constitutivo de delito, debe ser ingresado al programa aun a falta de los informes periciales correspondientes, en coherencia con el principio de resguardar el interés superior del NNA, con una atención oportuna. Sumado a lo anterior, las bases técnicas detallan la forma que deben ser derivados los casos, siendo estas:

- “Por derivación del Tribunal de Familia, que es el órgano judicial competente para conocer de las medidas protecciones y/o cautelares.
- Por derivación del Ministerio Público, por vía directa o por intermedio del Tribunal de Familia. Si es por vía directa de la Fiscalía se debe solicitar la medida proteccional, en forma posterior al Tribunal de Familia correspondiente.
- Excepcionalmente se abre la posibilidad que desde las Direcciones Regionales y red de SENAME, prioritariamente centros residenciales, bajo el enfoque de circuito de protección especializada, previa denuncia en Fiscalía, ingrese al proyecto algún niño, niña o adolescente, víctima de abuso sexual y/o maltrato grave, con la obligación posterior de solicitar la

medida de protección pertinente en Tribunal de Familia correspondiente, que formalice el desarrollo de la intervención dentro de un contexto judicial.

- En el caso de VIF, si es constitutivo de delito, eventualmente, puede derivar el Juzgado de Garantía y/o Ministerio Público. Con relación a maltrato psicológico puede derivar Tribunal de Familia o dirección regional de SENAME, previo requerimiento a Tribunales de Familia.” (SENAME, 2019, pág. 11)

En cuanto a la cobertura territorial, los proyectos son licitados conforme a la Ley, evaluando su territorialidad cada dirección regional, de igual manera, debido a la amplitud geográfica en algunos territorios, pueden ingresar casos de marea excepcional con el mandato de alguna autoridad judicial y/o las autoridades correspondientes del SENAME. Sumado a esto las orientaciones técnicas consideran aspectos básicos de ubicación, así como también estructurales, que permitan un fácil acceso a los usuarios, con accesibilidad a servicios sociales, de salud, seguridad recreación entre otros, y en un entorno seguro y congruente con las necesidades de reparación. (SENAME, 2019)

La modalidad de intervención de los PRM, es de tipo ambulatoria, y es parte de los programas especializados en alta complejidad del SENAME, y por lo tanto debe asumir un abordaje multidisciplinario e integrativo, el cual considere una adecuada coordinación con la red de protección social local, y un trabajo terapéutico psico-socio-jurídico personalizado para cada NNA. (SENAME, 2019)

7. Gestión línea PIE 24 y PRM

Tanto los programas de la línea PIE 24 como los de la línea PRM son licitados acorde la Ley 20.032 abordada en párrafos anteriores, de acuerdo a esto, el SENAME, pone a disposición de sus colaboradores acreditados de manera pública, las orientaciones técnicas para el concurso de los programas. Las orientaciones técnicas sirven como guía, tanto como, para el proceso de confección de los

proyectos a presentar en la licitación, así como también, son una guía de funcionamiento para la ejecución de los programas ya en ejercicio, señalando taxativamente cuales son los modelos y enfoques en los que se deberían basar los procesos de intervención.

Los equipos de intervención son conformados de acuerdo a la necesidad atención en virtud de las plazas licitadas, siendo cada plaza, un NNA junto con su familia. Por un lado, los programas de línea PIE 24, en conformidad con lo señalado en sus bases técnicas, se asigna una dupla o triada de profesionales por cada 25 familias en atención, compuesto por un/a psicólogo/a, un educador/ora social, y un trabajador/ora social. (SENAME, 2019) Por su parte los programas de línea PRM, al igual que los PIE 24, cuentan con una dupla psicosocial, por cada 25 familias en atención, compuesta por un/a psicólogo/a y un trabajador/ora social. Adicional a esto, en coherencia con un enfoque psico-socio-jurídico, el programa PRM cuenta con un abogado en virtud de atender las situaciones judiciales vinculadas a cada caso. (SENAME, 2019)

En relación al funcionamiento de los proyectos, tanto los PIE 24, como los PRM, están a cargo de un profesional psicólogo/a o trabajador/a social en el cargo de Director del programa, quien es responsable de liderar los equipos de intervención, en función de una adecuada ejecución del programa, así como también, velar por la adecuada administración de los recursos asignados, gestión que es apoyada por un profesional administrativo en el cargo de secretaria/o administrativo para cada programa. (SENAME, 2019) Cabe señalar que cada programa funciona con una cantidad de plazas mínimo licitadas, que para el caso de los PIE 24 serían 50 o más plazas y para los PRM serían alrededor de 100 o más plazas, en ambas situaciones se suma la cantidad de casos asignados a cada programa, mediante la modalidad de ingreso forzoso según la aplicación del artículo 80 bis de la Ley N° 19698, que faculta a los jueces del Tribunal de Familia a ordenar ingreso de NNA al sistema de protección residencial y/o ambulatorio del SENAME, aun a falta de plazas formales disponibles por parte de la institución, a fin de asegurar una pronta atención de las necesidades de los NAA. Para poder cumplir con esto, el sistema de subvención

establece una subvención adicional, la que es asignada con posterioridad al organismo correspondiente, según el número de atenciones en modalidad 80 bis.

Respecto del cargo de directora/or del programa, es importante señalar que, es misión de este dirigir el proyecto con un enfoque de derecho y calidad, en las áreas administrativa, técnica, financiera, política y de gestión de equipos. Con lo anterior y en relación con las responsabilidades y funciones del cargo es preciso señalar que, administrativamente, el director debe planificar, coordinar y supervisar la ejecución de las acciones y procedimientos técnicos y administrativos que se requieran para el adecuado funcionamiento del proyecto. En cuanto a las responsabilidades técnicas, el director debe velar por un desarrollo técnico del proyecto, incorporando en todo momento un enfoque de derecho, al organizar, coordinar y dirigir las reuniones técnicas y administrativas del equipo, a su vez es responsable de elaborar los informes técnicos que den cuenta del estado de avance del programa con los niveles centrales y el SENAME, así como la supervisión y/o elaboración de los informes correspondientes de los procesos sostenidos con los usuarios del programa. Sobre las responsabilidades financieras, es deber del director controlar permanente y sistemáticamente la ejecución presupuestaria del proyecto, a su vez cautelar el correcto uso de los recursos financieros y materiales transferidos hacia el programa. Respecto de las responsabilidades políticas, es necesarios señalar la autonomía de los organismos colaboradores para establecer líneas de acciones que permitan transmitir los principios de las instituciones acreditadas por el servicio. Finalmente, en relación a la gestión de equipos, es responsabilidad del director propiciar un clima laboral que favorezca la motivación y el compromiso con los objetivos del proyecto, así como también, conocer, manejar y aplicar normas relativas a los procedimientos laborales comunes según las leyes vigentes, a su vez debe promover y facilitar la capacitación y/o perfeccionamiento del personal técnico y administrativo del centro en virtud de un mejor desempeño de sus labores. (SENAME, 2019)

En cuanto al personal técnico, son las duplas y/o triadas, los encargados de la ejecución directa de los procesos de intervención. Están a cargo de 25 casos por

duplas y/o triadas, más las asignaciones de casos por concepto de 80 bis. Para ambos casos el tiempo de intervención es limitado y prorrogable, donde, por un lado, los programas PIE 24 Horas, desarrollan sus procesos en un tiempo entre 12 a 18 meses según el perfil del sujeto de atención, considerando 5 fases en el proceso de intervención: Ingreso (1 mes), diagnóstico (2 meses), co-construcción y co-ejecución del plan (10 a 12 meses), egreso (2 meses) y seguimiento (1 mes). (SENAME, 2019). Por otro lado, los programas PRM, desarrollan sus procesos de intervención en un plazo limitado de 12 meses en el caso de los NNA que cuentan con adulto responsable y de hasta 24 meses para los NNA que no cuenten con adulto responsable, considerando según sus bases técnicas 4 fases en el proceso de intervención: evaluación de ingreso, diseño del plan de intervención, ejecución del plan, egreso y seguimiento. (SENAME, 2019). Sin embargo, en ambos casos los tiempos de intervención deben adecuarse al perfil y características de cada NNA y familia usuaria del proyecto, pudiendo solicitar extensión de los periodos señalados en sus bases técnicas tanto al tribunal de familia competente, como al SENAME para los casos no judicializados.

Sumado a lo anterior, en cuanto a las funciones específicas que ejerce cada profesional que compone el equipo interviniente, podemos señalar en relación a los PRM que los psicólogos/as trabajan principalmente de manera individual con cada NNA en torno al trabajo terapéutico asociado a la reparación y re significación del daño producto de las vivencias de maltrato grave, mientras que, los trabajadores/as sociales se enfocan en el trabajo con el adulto responsable o grupo familiar del niño, con el fin de fortalecer recursos y generar condiciones proteccionales que favorezcan el proceso del NNA. Además de esto la dupla psicosocial se encuentra acompañada por un abogado que se encuentra a cargo de gestionar las causas judiciales ya sea en Tribunal de Familia o Fiscalía, considerando que en el caso del PRM aludimos a situaciones de maltrato grave constitutivas de delito. (SENAME, 2019) Por otro lado, en el caso de los PIE 24 horas, hay que distinguir que el SENAME, deja a discreción del organismo colaborador, dos modalidades para conformar sus equipos, dependiendo si en el diagnóstico del territorio y la población donde se ejecutará el proyecto, señalan tendencia por casos asociados a

transgresión de la norma o a vulneración de derecho, compuestos como sigue: equipo 1 para población con mayor tendencia a la transgresión de norma, conformado por 2 psicólogos/as, 1 trabajador/a social, 4 educadores sociales. Y equipo 2 para población con mayor frecuencia en vulneración de derechos, compuesto por 2 psicólogos/as, 2 trabajadores/as sociales, 2 educadores sociales. Con lo anterior, el psicólogo/a debe llevar a cabo un proceso con los NNA y grupo familiar enfocado a la interrupción y restitución de los derechos vulnerados en el NNA, esto junto al educador social que tiene como desafío generar un vínculo con los NNA a través del sistema tutorial, a través del trabajo en terreno y el acercamiento a los espacios cotidianos de los NNA, esto tendría gran importancia debido a que el perfil de los usuarios de PIE junto con haber sido gravemente vulnerados en sus derechos, desarrollan conductas transgresoras de la norma social. En este caso la dupla de PIE es acompañada por un trabajador/ra social, que se encarga de realizar las gestiones con la red, ya sea de salud, educación y otras, que permiten brindar un soporte al NNA y grupo familiar, generando condiciones a nivel comunitario que permitan una efectiva interrupción y restitución de los derechos vulnerados. (SENAME, 2019)

8. Marco Metodológico

En la presente investigación se utilizó un diseño no experimental, debido a que su objetivo consistió en observar la percepción de las directoras y directores, en función de lo que ocurre en los programas de alta complejidad, PIE 24 y PRM, en su contexto natural, sin alteración de variables por parte del equipo investigativo, a su vez, dentro de este diseño se utiliza el método transversal descriptivo, puesto que lo que realizan los investigadores es describir ciertas variables y analizar su incidencia en un momento determinado, en virtud de la experiencia laboral de cada entrevistado/a y en coherencia con la política pública vigente en el ámbito de infancia. Consiguientemente permitió mostrar con claridad cuales son los nudos críticos y/o dificultades en la ejecución de los programas ambulatorios PIE 24 y PRM que impiden una protección integral de los DD.NN. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La presente investigación será de tipo cualitativa, ya que, con esto pretendemos describir diferentes situaciones que se involucran en la ejecución de los programas PIE 24 y PRM, recogiendo las experiencias de los participantes del proceso de investigación, lo que nos permite llegar comprender el fenómeno por medio del vínculo entre el equipo investigador y los entrevistados. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En relación a la procedencia de los datos, se utilizó un diseño de datos primarios, compuesto por entrevistas a directores/as de proyectos PIE 24 y PRM, de Organismos Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Menores.

El equipo de investigación, desarrolló su plan de estudios durante los meses de agosto a noviembre del año 2021, a su vez, consultando con profesionales Psicólogos/as y Trabajadores sociales, con un mínimo de dos años de antigüedad o más, en el cargo de Directora/or, durante de los años 2018 a 2021.

Para la elección de la muestra se consideraron seis directores, de los cuales 4 han ejercido la dirección en programas PIE 24 y 3 en programas PRM de la región metropolitana, coincidiendo uno de las entrevistados/as en la dirección de ambos programas en su experiencia laboral, señalar que un entrevistado/a ha desempeñado funciones, tanto en PIE 24, como en PRM.

El universo aproximado corresponde a un total de 361 proyectos en ejecución, donde se estima un director/a por cada proyecto, siendo a nivel nacional aproximadamente 155 proyectos y directores de PRM y 206 de PIE 24, todos pertenecientes a organismos colaboradores acreditados del SENAME.

Cabe destacar que la muestra no incluye nombres de personas ni instituciones, que puedan comprometer el contexto laboral de los consultados, designado a cada entrevistado con un numero distinto del 1 al 6, así mismo, se identifica a cada OCAS con una letra, tal como lo señala la tabla 1 a continuación.

Tabla 1 Lista de Directores/as y experiencias en el área

Nombre	Profesión Ps. = psicólogo Ts.= Trabajador/a social	Programa dirigido	Años de experiencia en el cargo directivo	Organismo Colaborador	Experiencia adicional relacionada en programas SENAME
Director/a N°1	Ps.	PRM y PIE 24	3 años PIE 24 2 años PRM	A	- 1 psicóloga/o OPD - 5 años psicóloga/o PIE 24
Director/a N°2	Ps.	PRM	8 años	A	3 años, psicóloga/o PLAE
Director/a N°3	Ts.	PRM	3 años	B	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año coordinación de redes PPF • 3 años coordinación de redes PIE 24 • 1 año terapeuta PRM
Director/a N°4	Ps.	PIE 24	2 años	C	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años psicóloga/o PIE 24 • 1 año psicóloga/o OPD • 3 años psicóloga/o PDC
Director/a N°5	Ts	PIE 24	2 años	B	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años tutor/a PIE 24 • 4 años coordinación de redes PIE 24 • 1 año terapeuta PRM
Director/a N°6	Ts.	PIE 24	3 años	D	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años tutor/a PIE 24 • 2 años trabajadora social PEE

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos consultados.

En cuanto a los instrumentos de recogida de datos, el equipo de investigación se constituye como elemento principal en la recolección y análisis de datos, mientras que, la técnica específica a utilizar, es la entrevista semiestructurada, la que permitió tener mayor claridad en la percepción de cada uno de los entrevistados. Al respecto, esta última pauta, fue sometida a evaluación de comprensión con 3 personas, a fin

de, corroborar la coherencia y comprensión de las preguntas, así mismo, se comprate con anterioridad a la consulta la batería de preguntas con el entrevistado, a fin de promover una mejor comprensión y reflexión sobre los temas consultados.

Respecto de la estructura de las entrevistas, estas se realizaron por vía telemática mediante plataforma Zoom y tuvieron una duración promedio de sesenta minutos, desarrollada mediante una conversación dirigida con el entrevistado y el entrevistador. Cabe destacar que, se privilegia la entrevista telemática, en virtud de una mejor organización del tiempo de cada uno de los participantes, así mismo, se propende resguardar la salud de los sujetos, producto de la situación de crisis sanitaria por covid-19.

Una vez ejecutada la entrevista, esta fue analizada por el equipo investigador, en virtud de las siguientes dimensiones: Administrativas, Técnicas, Financieras, Políticas y Gestión de equipo, con el objeto de, establecer con claridad cuáles son los nudos críticos, en la ejecución de los programas especializados PIE 24 y PRM.

9. Análisis y exposición de los resultados

A partir de las entrevistas realizadas a directores y directoras de programas de la red SENAME, específicamente PIE 24 Horas y PRM, fue posible conocer el funcionamiento de los programas e identificar los principales nudos críticos y/o dificultades presentadas en la ejecución de los programas, donde resulta relevante destacar que dicho acercamiento se ha generado a partir de las opiniones y experiencias de los propios directores, quienes tienen la importante tarea de mantener el funcionamiento de los programas especializados en protección a la infancia.

En cuanto a las tareas y funciones específicas de los directores, tal como se señaló en el marco teórico y a partir de los perfiles de cargo de los directores, fue posible elaborar la pauta de entrevista y organizar el análisis de los resultados. Dichos resultados se presentan organizados según las funciones de los directores, siendo estas, las funciones administrativas, técnicas, financieras, políticas y de gestión.

Luego dentro de cada una de las funciones se identifican las principales dificultades señaladas por los directores, logrando reconocer y dar cuenta de cuáles son las que conllevan una mayor interferencia en la ejecución de los programas y las que si bien constituyen dificultades tendrían un impacto menor en la ejecución de los programas.

9.1 Funciones Administrativas

Respecto de las funciones administrativas, es preciso señalar, que todos los directores aluden a la cantidad de trabajo administrativos como una de las principales dificultades en la ejecución de los programas. Según lo señalado por los entrevistados el trabajo sería excesivo, considerando, tanto la cantidad de funciones y responsabilidades, como los tiempos destinados al desarrollo de las mismas. Emerge también la idea de que la labor administrativa, en cuanto a exigencia de las instituciones supervisoras, tendría igual o mayor importancia que el trabajo técnico, pese a que esto último tiene directa relación con la atención de los niños, niñas y adolescentes.

Cita director N°1: “A fin de año me tocó todo el cierre anual del programa todo lo técnico y financiero, pero también me tocó cambiarme de casa, tuve que buscar arriendo, implementar la casa nueva, tuve muchos problemas con la dueña de la casa que tuvimos de dejar, y todo esto se esperaba que estuviera listo en menos de meses, sin dejar de lado las otras funciones que tenía que seguir cumpliendo”.

9.1.1 Exceso de documentación solicitada

Del total de Directores/as entrevistados/as, cinco señalan el exceso de documentación física y digital, como un problema en la ejecución de los Programas

Cita director N°2: “Los documentos son hartos, entre los informes técnicos y financieros que me correspondían como directora, más los

del equipo técnico que también tienen ene pega administrativa, que además de realizar sus procesos terapéuticos deben registrar cada contacto, cada diagnostico o informe y archivado en carpeta física, porque lo supervisan y eso por 25 niños cada profesional, muchas veces semanal (...) en pandemia incluso el tribunal solicitaba mensualmente un informe adicional del estado de salud del niño y su familia.”

Una de las principales dificultades que señalan los directores y directoras entrevistados/as es la cantidad de documentación que corresponde a los proyectos mantener registrada, digital y físicamente, a modo de verificación de la gestión sostenida tanto de los procesos de intervención con las familias, como de la administración propia del proyecto, lo que incluye documentación contable, financiera, técnica, inventarios, entre otras.

Es importante destacar que, ante la supervisión externa, tanto técnica, como administrativa y financiera del proyecto desde el Servicio Nacional de Menores, es el supervisor/ora quien visita el proyecto y exige el verificador físico de los documentos antes señalados, el cual debe estar archivado incluso en la forma que el servicio establece, implicando la inexistencia del verificador en caso de no contar con el archivo material. Sin embargo, esto último, ha sido flexibilizado en contexto de pandemia, donde las supervisiones han logrado sostenerse remotamente y en coherencia a esto se ha ajustado el envío de documentación digital para la revisión del supervisor/ora, de igual manera la exigencia del archivo físico debe cumplirse.

9.1.2 Implementación y puesta en marcha de los programas

Del total de Directores/as entrevistados/as, cuatro expresan la implementación de nuevos proyectos o traspaso de proyectos desde otras instituciones, como una dificultad en la ejecución de los Programas

Cita director N°5: ***“Fue súper complejo empezar el proyecto, porque venía de haberse adjudicado luego de que otra institución no continua***

con el convenio, y lo que paso es que no se realizaron los traspasos de los casos, que ya tenían procesos con la institución anterior (...) los niños no nos conocían, entonces debimos comenzar casi desde cero, vinculando, indagando cosas que muchas veces ya habían abordado con la institución anterior, incluso hubo casos que no lograron re vincular con nosotros y se perdieron procesos importantes”

Otra de las dificultades específicas que se observó en el proceso de consulta, es la fase de implementación y puesta en marcha de los programas. La que se traduce en acciones tales como, búsqueda y gestión de arriendo para el funcionamiento diario del proyecto, habilitación de infraestructura, equipamiento de oficina, traspaso de casos desde la institución anterior y en el caso de ser un proyecto nuevo la gestión e ingreso de nuevos casos hasta cubrir las plazas asignadas. Es así como de los seis entrevistados, 5 manifiestan haber realizado procesos de implementación en sus proyectos, dos de estos fueron proyectos recién licitados con problemas principalmente para establecer las plazas en convenio, lo que implica menor subvención, y 3 fueron traspasos de otras instituciones, en este último caso, los tres entrevistados señalaron que el traspaso desde la institución que concluía el periodo de licitación, no realizó un adecuado traspaso de los procesos a la nueva institución, dificultando los procesos de vinculación con los nuevos profesionales, extendiendo en muchos casos los tiempos de intervención, así como también cronificando situaciones de vulneración acontecidas en las familias por la interrupción de procesos .

9.1.3 Mantención de la oficina

Del total de directores y directoras consultadas/os tres de los seis entrevistados que la mantención de la oficina es una dificultad para la ejecución de los programas.

Cita director N°4: ***“No es complejo, pero quita tiempo, hay que preocuparse de cosas domesticas como la compra de útiles de aseo, pago de luz y mantención de jardín (...) es un tema de recursos igual,***

porque si los gastos administrativos y de funcionamiento, estuvieran cubiertos con asignación especial, se podría destinar para invertir en aspectos técnicos.”

En cuanto a la tercera dificultad referida por los entrevistados en relación a las funciones administrativas, cinco de los seis entrevistados/as hacen referencia a las tareas propias de la mantención de una oficina, con muchos aspectos comunes a las tareas domésticas de un hogar personal o familiar. En este caso, los directores deben ocuparse de que oficina se encuentre en adecuadas condiciones para la ejecución del proyecto, y los arreglos y mantenciones que con frecuencia se realizan en las casas, las cuales, en la mayoría de los casos son arrendadas para la ejecución del proyecto y las cuales se van adaptando a las necesidades del mismo. Considerando también las compras de insumos de aseo, alimentación y materiales de oficina, procurando que no falten materiales para la atención directa de los NNA, ni lo requerido para que los profesionales del equipo ejecuten sus funciones, también es importante que los directores estén atentos al adecuado acceso a internet, mantención de equipos, la mantención de jardines, sanitización y desratización de la oficina, entre muchas otras tareas asociadas a la mantención general del espacio en el cual se ejecutan los proyectos.

Es importante considerar que todos los proyectos cuentan con un cargo de asistente administrativo, quien apoya y asiste en la función administrativa a la dirección, a su vez, cada profesional del equipo, ejecuta también tareas administrativas, asociadas principalmente al registro de los procesos de intervención y documentación técnica de cada una de los usuarios del proyecto, sin embargo, la responsabilidad del cumplimiento de las tareas administrativas ante una supervisión, así como la toma de decisiones administrativas, recae en la dirección.

9.2 Funciones Técnicas

En relación a las funciones Técnicas, es necesario reconocer en el proceso de consulta a los directores y directoras, el surgimiento de aciertos en el modelo de los

programas PIE 24 y PRM, donde se expresan aspectos positivos de las orientaciones técnicas, en cuanto a los enfoques con los que se pretenden abordar las problemáticas que se presentan en los procesos de intervención en los proyectos, tales como, enfoque de derechos del niño y la niña, enfoque de género, enfoque sistémico, enfoque interdisciplinario e intersectorial, enfoque intercultural, entre otros. Junto a lo anterior, los directores/as de PIE 24, significan como un aspecto positivo también el hecho de contar con los dispositivos PDC y PDE para la derivación exclusiva de los usuarios de PIE 24, de los casos con problemáticas asociadas a consumo de drogas y educación. No obstante, existen dificultades que impiden, a pesar de los aciertos en los enfoques de los modelos PIE 24 y PRM, que estos puedan desarrollar plenamente el objetivo principal de los programas en cuanto a asegurar la protección de los DD.NN.

Cita director N°2: ***“Mira tú como director tienes las orientaciones técnicas y el proyecto licitado que son súper claros y específicos y que guían todo tu trabajo, aun así, son muchos nudos críticos que dificultan el trabajo técnico y sobre todo, los procesos de los niños, como por ejemplo la cantidad de casos y todos los problemas de la coordinación con la red”.***

9.2.1 Cantidad de casos asignados

Del total de directores y directoras entrevistados, los seis coinciden en que la cantidad de casos asignado por profesional es una dificultad en la ejecución de los proyectos PIE 24 y PRM.

Cita director N°1: ***“Considerando la grave situación que se atiende en los proyectos, lograr realizar un trabajo optimo en función de una real protección es realmente complicado, los profesionales trabajan con 25 casos gravemente vulnerado, casos relacionados a abuso sexual, maltratos físicos, entre otros igual de complejos requieren que los***

equipos estén frecuentemente en contacto con ellos (...) a esto hay que sumar el desgaste de los equipos, a este nivel complejidad y exigencia es realmente perjudicial para la salud de los profesionales (...) y todo impacta definitivamente en la calidad de los procesos que brindamos.”

De las consultas realizadas a los directores y directoras se desprenden, nudos críticos en algunos aspectos relacionados al modelo de los programas PIE 24 y PRM. Al respecto seis de los seis entrevistados, significan la forma en la que están diseñados los modelos PIE 24 y PRM, donde la principal dificultad es la cantidad de casos asignados a cada dupla o triada de intervención, considerando la gravedad de las problemáticas que se tratan en los proyectos especializados en protección. Siendo en el caso de los PRM, 25 casos asignado por dupla psicosocial (psicólogo/a y trabajador/a social), mientras que, para el caso de los PIE 24 la distribución de casos puede darse de dos forma, según el tipo de convenio licitado, entre la ONG y el SENAME, por un lado, está la modalidad de intervención en triada, en la que cada triada (psicólogo/a, trabajador/a social y tutor) sostienen los procesos de 25 NNA y por otro lado la modalidad de dupla con coordinación de red, en la que cada psicólogo es responsable de 25 casos junto a un equipo de tutores o educadores que sostiene entre 12 y 14 casos y cada uno, a esta modalidad se le agrega una trabajadora/or social en el cargo de coordinación de redes, quien sostiene la intervención con la red de protección de los 50 casos.

Sumado a lo anterior, es preciso señalar que la frecuencia de atención, es de una intervención semanal por cada NNA, considerando la gravedad de las situaciones que se atienden en los proyectos especializados PIE 24 y PRM, en ocasiones de crisis con los usuarios, las intervenciones suelen ser mayor a cuatro. Junto a esto se debe considerar que los procesos de intervención, conllevan obligadamente una parte administrativa técnica respecto de la confección de la documentación relativa a informes diagnósticos, informes judiciales, planes de intervención, evaluaciones de planes, entre otras obligaciones que nacen producto de las atenciones de cada caso, implicando un importante espacio de la jornada laboral dedicado a labores anexas a los encuentros con los NNA y sus familias.

9.2.2 Falta de especialización de los profesionales

En cuanto a la especialización de los equipos, seis de los seis consultados señalan, que la falta de especialización en temáticas de infancia, es una complejidad para desarrollar procesos adecuados de intervención.

Cita director N°3 ***“Los profesionales generalmente se van especializado en el camino, por la experiencia que van adquiriendo en el trabajo diario, escasamente hay una capacitación o algo desde el servicio.”***

Cita director N°5: ***“Cuando un profesional estudia o se perfecciona en alguna temática, generalmente es por cuenta propia y prontamente se termina cambiado de trabajo, el suelto no puede competir con otras áreas como salud o la clínica privada (...) entonces llega otro profesional, después de un proceso de selección que casi siempre es complejo de escoger (...) al final siempre el perjudicado es la niña o el niño que necesita atención.”***

Cita director N°6: ***“Generalmente los postulantes a las ofertas laborales, son profesionales que no tienen la especialización requerida para las temáticas que se atienden, entonces ahí uno tiene que flexibilizar en cuanto a los criterios de ingreso apelando a la experiencia”***

Otras de los nudos críticos que los directores hacen referencia es la falta de especialización de los profesionales, en las temáticas que se requiere para abordar los problemas de grave vulneración de derechos que se abordan en los PIE 24 y PRM. En este punto seis de los seis entrevistados manifiestan que uno de los principales problemas de los programas especializados, es precisamente la escasa de especialización que tiene los profesionales que postulan a este tipo de proyectos.

Respecto de este punto los directores entrevistados señalan que ante la falta de profesionales con especialización en áreas relacionadas a la infancia vulnerada deben flexibilizar los criterios de ingreso a este tipo de programas, a fin de poder brindar la atención comprometida, lo que repercute directamente tanto en la calidad

de los procesos de intervención, así como también en aspectos relacionados a la salud mental de los profesionales escasamente preparados para sostener procesos de intervención con familias en contextos de alta complejidad.

Otro aspecto que consideran relevante los consultados, tiene que ver con los escasos espacios de capacitación y formación que brindan las instituciones que sostienen los proyectos, a sus trabajadores en relación a la atención de la infancia vulnerable. Al respecto es preciso señalar que cada organismo colaborador, tiene libertad para desarrollar procesos de formación que permitan un mejor manejo de las situaciones complejas que se abordan en los PIE 24 y PRM, sin embargo, esto queda supeditado a factores como los recursos propios de cada OCAS y buenas prácticas de las mismas, en función de brindar procesos adecuados a las necesidades de los usuarios, mas no hay una exigencia de hacerlo.

A su vez otro factor relevante respecto de la falta de especialización, tiene relación con los bajos sueldos que oferta el área de protección especializada en comparación con otras áreas, donde los profesionales pueden acceder a ofertas laborales con mejores condiciones y menos saturación laboral. Por lo que los profesionales que cumplen con los requisitos de especialización y experiencia, no participan de los procesos de selección para este tipo de funciones, del mismo modo que los profesionales que han ingresado al circuito de protección de derechos, una vez alcanzado un tiempo adecuado de experiencia en los espacios de alta complejidad de SENAME, los profesionales emigran a otras áreas mejor remuneradas como salud pública, justicia juvenil o clínica privada.

9.2.3 Coordinación con la red institucional:

Del total de directores y directoras consultadas/os tres de los seis refieren que las dificultades que surgen desde las coordinaciones con las redes constituyen dificultad en la ejecución de los programas.

Cita director N°4: ***“Es muy evidente la diferencia que existe entre una red y otra, en mi experiencia, me ha tocado trabajar con redes muy bien***

articuladas, entre salud, educación, el municipio, los programas locales etc. Sobre todo, por los casos de la red 24 horas, y también he trabajado en proyectos ubicados en territorios bien abandonados, principalmente se ve en comunas más pobres esta desarticulación.

Cita director N°6: “Afortunadamente los PIE 24 tenemos dispositivos complementarios, que nos permiten derivar directamente en caso de problemáticas relacionadas a educación o consumo de drogas, pero muchas veces es el tribunal es quien no accede alguna solicitud, o niega alguna prorroga, o decreta un egreso, en contrario a las solicitudes del PIE y entorpece el proceso o el vínculo”.

En cuanto a la coordinación con la red institucional, surgen importantes diferencias en el funcionamiento y la forma en que se relacionan los proyectos con la red. En este punto hay que distinguir aspectos como, el tipo de programa, el territorio y tipo de red.

Sobre el tipo de programa, por un lado, los programas PIE de la línea 24 horas, cuentan con una red integrada de proyectos que abordan las temáticas de protección de derechos, consumo de sustancias y educación, PIE 24, PDC y PDE respectivamente, de derivación exclusiva para NNA que pertenecen al circuito 24 horas de un territorio determinado, lo que genera mayor fluidez en la gestión de casos y entendimiento de las problemáticas asociadas a la protección especial de los NNA y sus familias usuarias de la red. Por otro lado, los programas PIE tradicional no cuentan con este circuito de derivación directa, lo que implica mayor dificultad para establecer coordinaciones en aspectos relevantes para los procesos de intervención donde se requiere coordinación expedita y/o derivación para el abordaje multidisciplinario y especializado en otras áreas, como en el caso de consumo de drogas, escolarización o salud mental, asociadas principalmente al perfil del sujeto de atención de los programas PIE tradicional y PIE 24. Por su parte los proyectos PRM al ser casos de vulneraciones constitutivas de delito, todos cuentan con medida de protección, siendo los procesos ejecutados en función de los requerimientos del tribunal de familia, de esta forma, cobra relevancia esta

relación entre el proyecto y el tribunal, surgiendo algunos nudos críticos asociados a la diferencia de criterios entre la toma de decisiones jurídicas del tribunal y las sugerencias técnicas que aportan los PRM.

En relación al territorio donde se ubica el proyecto, los entrevistados señalan diferencias en la forma que se articula la red de protección, según la comuna donde se desarrolla el proyecto, en este punto surgen dificultades vinculadas principalmente al acceso al sistema público de salud o educación, en materias en las que los proyectos no logran dar cumplimiento por si solos, y se requiere de intervención complementaria especializada en áreas que los proyectos no logran abordar, como es el caso de atención psiquiátrica, consumo de drogas o algún ingreso a establecimientos tradicionales de educación, a fin de complementar el proceso sostenido por el proyecto de protección. Otras de las dificultades señaladas, es la escasa derivación de casos y la derivación de casos que no se ajustan con el perfil del sujeto de atención, desde la red comunal encargada de la gestión de casos asociados a vulneración de derechos, en los territorios hacia los programas PIE 24 o PRM, generando conflictos para el cumplimiento de las plazas asignadas a cada proyecto

Respecto al tipo de red, los consultados visualizan principalmente coordinaciones de red de salud, educación y judicial, manifestando dificultades, en torno a establecer un lenguaje común y criterios unificados la atención de la infancia vulnerable, que permita un adecuado abordaje interdisciplinario e integral de los usuarios de los programas especializados, esto dificulta los procesos de intervención generando retraso en los planes de intervención de los NNA, debido a que no se logra articular la red pertinente, en función de las necesidades de cada NNA, ni concretar derivaciones tanto en áreas de salud como en educación con la celeridad necesaria a casos de vulneración de derechos alta complejidad, generando la prolongación de los procesos de intervención, o procesos aislados y/o duplicados, ejecutados por cada institución de salud, educación o protección, abordando situaciones y temáticas complejas que finalmente están

interrelacionadas, como por ejemplo, la salud mental infanto-juvenil, desescolarización y la negligencia parental.

9.2.4 Derivación Casos 80 bis.

Del total de directores y directoras consultadas/os, tres expresan que la atención de casos en modalidad 80 bis, constituye un nudo crítico para la adecuada ejecución de los proyectos, a consecuencia de la sobrecarga laboral y emocional que se genera en los profesionales intervinientes. Así mismo, los tres directores/as que no señalan dificultades en la ejecución en este aspecto, igualmente señalan haber tenido conflictos en algún momento de la gestión del proyecto u otro espacio similar como terapeuta por esta causa, no obstante, por las características del proyecto actual, no reciben derivación por el artículo 80 bis o lograrían realizar los ingresos mediante ingreso regular por la disponibilidad de plazas.

Cita director N°1: ***“El tribunal deriva casos mediante la modalidad 80 bis, y los profesionales, las duplas de trabajo son quienes soportan el peso de la intervención, bueno todo el equipo se resiente (...) la calidad de los procesos es inevitable que se vea alterada negativamente cuando las duplas atienden 27 o 28 casos graves y complejos (...) no siempre hay autorización inmediata para contratar personal adicional, pero los niños y sus familias si necesitan una pronta atención profesional”***

Cita director N°2 ***“Los pagos de los 80 bis son desfasados, lo que significa no tener el dinero de la subvención al mes siguiente, hasta tres meses después del ingreso, incluso más.”***

Respecto de la gestión de los casos asignados mediante la modalidad 80 bis, cabe señalar que este tipo de derivación, constituye un ingreso obligado por orden del tribunal de familias, principalmente a consecuencia de que los programas no cuentan con plazas disponibles y en algunos casos además tienen extensas listas de espera, especialmente PRM. En este contexto y a fin de resguardar la protección

de los derechos de los NNA en que surge la modalidad 80 bis. Al respecto los directores manifiestan dificultades que repercuten directamente en aspectos relevantes de la gestión y ejecución de los proyectos y por consecuencia a sus procesos de intervención con los NNA y sus familias.

La primera dificultad que surge del proceso de consulta tiene relación con la sobrecarga laboral, a los equipos terapéuticos, quienes son los que soportan el peso de llevar los procesos de intervención asignados mediante 80 bis, lo que implica que las duplas psicosociales atiendan por sobre los 25 casos comprometidos por convenio. Con varias consecuencias en aspectos de salud mental de los trabajadores, extensión de los procesos regulares, incremento de las listas de espera. Al respecto señalan que las instituciones no estarían obligadas a integrar más profesionales para las atenciones de los casos 80 bis, quedando a criterio del organismo colaborador, la posibilidad de contratar más profesionales. En la práctica, los directores/as señalan tener autorización, para contratar personal adicional para este tipo de atenciones una vez que el proyecto ya cuenta con una cantidad importante de ingresos mediante el artículo 80 bis, aproximadamente 10 casos, donde se procede a la contratación de una dupla psicosocial por media jornada.

Otra dificultad que surge es el pago a destiempo de los casos 80 bis, los que nos son pagados junto a la subvención mensual de los proyectos, si no que con desfase de 3 meses o incluso más para la recepción del pago de las prestaciones, repercutiendo en la posibilidad de contar con los recursos necesarios para atender los casos, como la contratación de personal. Sumado a lo anterior, los directores señalan haber tenido experiencias donde los pagos deben ser reclamados por el propio proyecto, debido a que el Servicio Nacional de Menores tenía errores en sus planillas de pago, así mismo, el relato de un entrevistado/a, señala que una ocasión el SENAME consecuencia de otro error interno, no contaba con el registro del ingreso de 5 casos 80 bis en proceso, donde finalmente luego de la solicitud de pago del proyecto y a pesar de los registros evidenciados por el proyecto, para el servicio no fue posible efectuar el pago de esos 5 casos por los primeros 4 meses, no obtenido la subvención por estos casos atendidos.

9.3 Funciones Financieras

En cuanto a las funciones financieras, resalta de manera muy potente en todos los entrevistados, la escasez de recursos, para poder cumplir adecuadamente con el funcionamiento del proyecto. El recurso disponible según convenio para los programas PIE 24 y PRM es aproximadamente \$160.000 equivalente a 9,3 US\$ mensuales. En caso de los PIE 24, los directores entrevistados coinciden en la cantidad de plazas asignados por proyecto, siendo 50 plazas por cada proyecto, sin perjuicio que existen proyectos con 75 o 100 plazas asignadas por convenio, siendo 50 plazas la regla general. Por su parte los directores de los proyectos PRM señalan que la cantidad de plazas asignadas es variable, por un lado, existen proyectos que atienden 100 plazas, así como también 150 o 200 plazas. Al respecto, es preciso señalar, que los proyectos especializados PIE 24, cuentan con un monto aproximado de \$8.000.000 mensuales para desarrollar los procesos y brindar atención a los niños y niñas en situación de grave vulneración de derecho. Así mismo, los proyectos PRM cuentan con un presupuesto aproximado de \$16.000.000 por cada 100 plazas, para desarrollar sus funciones y brindar atención a NNA víctimas de vulneraciones de derecho grave constitutivos de delito.

Cita director N°1: ***“Igual uno termina cubriendo los gastos del funcionamiento, el problema es que los recursos son súper limitados, entonces se hace mucho con poco, los niños son atendidos igual según su proceso, pero más recursos significaría poder tener mejores condiciones en la oficina, más profesionales o mejores sueldos, por ejemplo, eso ya impacta directo de manera positiva en los procesos”***.

9.3.1 Suficiencia de recursos

Respecto de la suficiencia de los recursos, seis de los seis entrevistados manifiestan que los recursos son insuficientes para lograr ejecutar adecuadamente los proyectos PIE y PRM.

Cita director N° 2: ***“El trabajo en infancia, es súper precario (...) las políticas públicas nacen pobres cuando su fin es cuantitativo y no cualitativo (...) y para las políticas en general importa el número de familias atendidas en vez del como estoy atendiendo estas familias, hay que considerar que trabajamos con casos gravemente vulnerados y ni siquiera tenemos la posibilidad de especializar a nuestros equipos por que la plata no alcanza.”***

Cita director N°4: ***“Es complejo lograr dar respuesta a problemas complejos con recursos tan limitados (...) siempre los perjudicados finales serán los niños y sus familias, porque la intervención, termina ajustándose a la cantidad de recursos en vez de ajustarse a las necesidades de los usuarios.”***

Cita director N°5 ***“El recurso es muy escaso para abordar temáticas de alta complejidad como está pensado en las bases técnicas (...) está todo conectado, las dificultades para poder tener profesionales con especialización, pasa por la imposibilidad de poder tener mejores sueldos en el área, esto es porque los proyectos están diseñados con este limite, si se aumentan los sueldos, no alcanza para los arriendos, ni para los servicios básicos (...) al final uno termina ahorrado en cosas domésticas, hasta en la calidad del papel higiénico, esto es inaceptable para proyectos de esta envergadura”***

Del total de directores entrevistados, todos coinciden que los recursos asignados a los proyectos especializados, no alcanzan para cubrir las problemáticas que atienden los proyectos asociados a grave vulneración de derechos. Sindicando esta problemática como una de las principales causas de las dificultades en la ejecución de los proyectos, toda vez que, a consecuencia de los recursos limitados, se restringen también otras áreas, tal como aspectos técnicos que tienen directa

relación con los procesos individuales y/o familiares en cuanto a asegurar la protección, tal como, capacitación y especialización del equipo interventor, la rotación de personal asociada en parte a las bajas remuneraciones, la adecuada habilitación e implementación del espacio laboral, entre otras. De esta forma al contar con recursos limitados ante problemas complejos, se torna dificultoso brindar procesos de calidad.

En relación a la forma que son administrados los recursos, específicamente la subvención entregada según convenio, se desprende del proceso de entrevista diferencias importantes en cuanto a las responsabilidades que adquieren los directores. Sin embargo, el aspecto común más relevante, es la dificultad para poder cubrir todas las necesidades de un proyecto que brinda atención especializada en materias de protección de derechos. En otras palabras, la subvención sería insuficiente para cubrir todos los gastos mensuales de los proyectos. Dentro de estos gastos mencionan, el pago de remuneraciones e imposiciones del equipo, pago del 10% para la mantención institucional, pago de arriendo de oficina, pago de servicios básicos (luz, agua, internet), compras de útiles de aseo doméstico y sanitario, ente otras. Al respecto una de las directoras señala dentro de su experiencia, que el gasto más importante de los proyectos, es el pago de remuneraciones e imposiciones, el cual puede llegar al 75% de la subvención del proyecto, no logrando cubrir todos los gastos del mes. En este último punto surgen diferencias en cuanto al apoyo que brindan las instituciones que licitan los proyectos, puesto que, según las experiencias consultadas, existe la posibilidad de solicitar una especie de préstamo a la ONG a la cual pertenece, sin embargo, esto queda supeditado a la cantidad de recursos que maneja la fundación o corporación que lleva el proyecto, de esta forma existen ONG con escasos recursos propios, impedidas de subsanar problemas económicos de sus propios proyectos.

9.3.2 Sobre carga por funciones financieras

Del total de directores y directoras consultadas/os, tres refieren tener una sobre carga por funciones asociadas a las responsabilidades financieras, mientras que los otros tres no manifiestan ejecutar adecuadamente esta función.

Cita director N°1: ***“La responsabilidad es harta, si bien no es un trabajo complejo ahora, alguna vez si lo fue (...) desde nuestra profesión como psicólogo/a no nos preparan para funciones financieras, aquí en la institución tampoco me prepararon directamente, fue un aprendizaje sobre la marcha (...) el aspecto financiero es un entorpecedor en relación al tiempo que debemos destinarle, en desmedro de los tiempos de supervisión técnica del equipo, por ejemplo.”***

Cita director N°3: ***“Para mi es bueno poder manejar la subvención del proyecto, antes trabaje donde solo podía disponer de una moto en caja chica y todo lo demás debía solicitarlo a la central, y los tiempos de respuesta no siempre se ajustaban a la necesidad del gasto.”***

Cita director N°4: ***“No tengo muchas responsabilidades financieras, esta institución delega solo un monto de caja chica a los proyectos, y los grandes gastos hay que solicitarlos a la oficina central, ellos son quienes pagan sueldos, y pagan las cuentas básicas (...) mi responsabilidad queda sujeta a tener un buen control de los gastos y verificadores de estos, debe ser por el tamaño de la ONG, tiene poquitos proyectos y es nueva”***

En cuanto a las responsabilidades respecto del área financiera, surgen diferencias sustanciales en el ámbito de manejo de recursos. En este punto, es posible distinguir, por un lado, que los directores/as que señalan sostener sobre carga laboral, manifiestan a su vez, mayor cantidad de funciones financieras y más responsabilidad en el ejercicio del cargo, lo que se traduce en aspectos concretos como, el manejo completo de la subvención del proyecto, manejo de caja chica, chequera con firma autorizada, manejo de cuenta corriente, pago de sueldos,

rendiciones mensuales y anuales, entre otras. Con lo anterior surgen dificultades en cuanto al tiempo que deben dedicar los directores en este ámbito, alejándolos de los aspectos relacionados a los procesos de intervención directa, dificultando tareas como la supervisión técnica de los casos, análisis de casos y situaciones complejas, reuniones de equipo, despeje de posibles ingresos, entre otras. Por otro lado, el 50% restante que no señala o no menciona la carga laboral financiera como excesiva, señala a su vez, un menor grado de responsabilidades y funciones de acuerdo a las funciones encomendadas por la institución de base. Reduciendo la función financiera solo al manejo y rendición mensual de caja chica, y la revisión de documentos y planillas financieras, para una posterior liquidación de los gastos mensuales del programa, lo que se efectúa desde la administración central del organismo colaborador. Cabe señalar que tanto el director/a N°1 como el N°2, que sostienen un manejo completo de la subvención, pertenecen a la misma institución, siendo la responsabilidad financiera, una función inherente al cargo en todos los puestos directivos de los proyectos que sostiene la corporación. Por otra parte, el director N°3 que señala manejo completo de la subvención, manifestó que, la función financiera, fue cobrando relevancia con la antigüedad en su cargo, quien luego de demostrar un adecuado manejo del proyecto, son otorgadas mayores responsabilidades en el ámbito financiero.

Sumado a lo anterior, es menester destacar que, si bien los directores/as reconocen sobre carga por las responsabilidades y funciones financieras, también significan como un aspecto positivo la posibilidad de manejar el dinero de la subvención directamente, pues esto implica mayor libertad y rapidez, para utilizar los recursos en función de los requerimientos del proyecto. Sobre este punto es importante destacar, que cada gasto debe quedar debidamente justificado en función de los objetivos del proyecto. Por otro lado, aspectos negativos a consecuencia de la función financiera, están ligados principalmente a la inversión de tiempo, que conlleva una adecuada gestión financiera, lo que en consecuencia genera, escasos o exigidos espacios para dedicarlos a labores y funciones técnicas, a fin de brindar una atención de calidad en los procesos individuales y familiares de los usuarios.

para apoyar las labores de la dirección, se considera un cargo de asistente administrativo, el cual coincidentemente también presenta diferencias en las responsabilidades y funciones de este cargo. De esta forma, los cargos administrativos de los proyectos que manejan subvención completa, deben contar con experiencia y formación en el área contable que les permita apoyar adecuadamente en las tareas y responsabilidades de la dirección.

Junto a lo anterior, los directores N°1, 2 y 3, que señalan alta sobre carga en el área financiera, manifiestan escasa preparación desde sus profesiones de base, Psicología y Trabajo social, en donde la formación académica de las profesiones ligadas a las ciencias sociales, carecen de formación estrictamente contable o financieras. A su vez, señalan escasos espacios de formación en esta área específica desde las instituciones de base, siendo el acierto y error la forma más común para instruirse.

9.4 Funciones Políticas y/o relaciones públicas

En razón de lo manifestado por los directores consultados, en cuanto al ejercicio de las funciones políticas y/o relaciones públicas, asociadas al cargo, es posible indicar que todos reconocen ciertas funciones que se ejecutan en el ejercicio del cargo directivo. En este sentido, señalan funciones, tales como, la representación del proyecto ante las demás instituciones de la red, difusión del proyecto y sus alcances, desarrollo de actividades institucionales según la zona en la que se encuentra el proyecto, y transmitir los valores de la institucionales mediante el ejercicio diario de la actividad laboral. Al respecto, es justo señalar que, los profesionales manifiestan en su mayoría, lograr desempeñar su función política y/o relaciones públicas de manera adecuada.

Cita director N°2: ***“no encuentro que sea tan complejo como otras dificultades técnicas, por ejemplo, pero los proyectos generalmente tienen harta congestión de trabajo, por lo que dedicarles tiempo a situaciones ajenas a los procesos, entorpecen muchas veces las***

planificaciones, incluso los profesionales también deben participar de actividades de este tipo y tampoco se puede dejar de atender, entonces los trabajadores se saturan”.

9.4.1 Dificultad por función política

Del total de directores y directoras consultadas/os, dos refiere que existen dificultades que surgen producto del ejercicio de la función política y/o relaciones públicas, mientras que 4 no lo reconoce o no lo señala como una dificultad.

Cita director N°1: ***“Las responsabilidades políticas que tenemos, están vinculadas a la misión de la institución que nos rige (...) la corporación tiene un marcado énfasis en proyectar su forma de hacer política en infancia y eso se nota (...) yo no creo que se negativo, porque la corporación igual marca tendencia en materias de infancia, pero si que resta tiempo y energía importante a los equipos, principalmente a los directores, tiempo que siempre falta para atender las necesidades directas de los usuarios de los proyectos.***

Cita director N°3: ***“En estricto rigor, no tengo muchas responsabilidades políticas, la institución a la que pertenezco no tiene o al menos no me obligan a desarrollar otras funciones que no tengan relación con los casos del proyecto (...) representar el proyecto y lo que hacemos ante la red y en el territorio puede ser una función política habitual, pero no lo hago en nombre de la organización de base, si no que del proyecto”***

De acuerdo a lo opinión de los consultados, los directores/as en su mayoría no reconocen como una dificultad para la ejecución del proyecto, el ejercicio de las funciones política y/o relaciones públicas. En razón de esto señalan que las relaciones públicas asociadas al rol del director se basarían básicamente en visualizar el proyecto y sus objetivos, ante la red y la representación legal del mismo. Sin embargo, surgen algunas diferencias en cuanto a las funciones y responsabilidades que conllevan algunos directores/as, principalmente asociadas al

organismo colaborador al que pertenece el proyecto y la política institucional del mismo. De esta manera los dos casos que señalan dificultades productos del ejercicio de la función política, tienen relación con el tiempo invertido en acciones y actividades que no tiene relación directa con los procesos de intervención individual, tales como, la participación en reuniones y desarrollos de actividades en los territorios donde se agrupan los diferentes proyectos de la institución, junto a otros directores de la institución y territorio. Lo anterior, se realiza con él objeto de promover aspectos de la política institucional, las que, si bien están vinculadas al desarrollo de temáticas relacionadas a la infancia, esto genera una inversión de tiempo importante, que contribuye a la sobrecarga laboral en otras áreas directamente relacionadas a la atención de los NNA y sus familias.

9.5 Funciones de Gestión de Equipo

Respecto de las funciones asociadas a la gestión de equipos, los directores y directoras señalan durante las entrevistas que ha constituido un desafío importante, ya que no solo bastaría con la experiencia o conocimientos técnicos que ellos puedan tener y a partir de los cuales poder apoyar, acompañar y/o supervisar adecuadamente a los equipos, sino que también se ponen en juego otras habilidades interpersonales, de manejo de grupo, liderazgo e incluso manejo de las emociones ante situaciones que emergen en los equipos de trabajo.

Cita director N°3: ***“A mí me ha tocado ver como los equipos se van desgastando, desmotivando, muchas veces tienen conflictos entre los compañeros y eso afecta claramente a todos los niños que atendemos, es súper difícil manejar eso, una también es parte del equipo y también se desgasta (...) yo sentía esa responsabilidad y más me desgastaba”.***

9.5.1 Dificultades por conflictos interpersonales

Del total de directores y directoras consultadas/os, el 5 cinco refiere que los conflictos interpersonales generan dificultades en el adecuado funcionamiento de los equipos e impide brindar procesos adecuados y de calidad a los usuarios.

Cita director N°4: ***“El desgaste de los equipos es terrible y uno es el responsable de poder guiar un equipo saludable (...) ocurren conflictos entre los profesionales, que muchas veces no tiene que ver con aspectos técnicos del programa, si no que más de convivencia y eso es súper delicado (...) una mala comunicación en el equipo repercute inmediatamente en la forma que llegamos las familias”***

Cita director N°6: ***“He trabajado en equipos dañados como terapeuta y también como directora, y es verdad que depende mucho de la gestión y liderazgo del equipo, pero también con los recursos que uno cuenta para poder atender las necesidades del equipo (...) espacios de autocuidado por ejemplo son muy escasos o poco preparados para profesionales que trabajan a diario atendiendo casos de violencia, abuso sexual, son temas graves y los equipos se resienten”***

En coherencia con la cita señalada anteriormente, uno de los temas que señalan los directores y directoras en las entrevistas tiene relación con las dificultades del trabajo en equipo y conflictos interpersonales. Refieren que con el tiempo han ido visualizando y comprendiendo dinámicas grupales que, si bien logran explicarse, sigue siendo difícil su abordaje. La mayoría de los directores atribuyen esto al síndrome de desgaste profesional llamado burnout, a esta idea de estar “quemado” debido a una situación de estrés prolongado.

En relación a las dinámicas y conflictos personales, refieren que se generarían divisiones en los equipos que van más allá de las afinidades naturales entre algunos compañeros de trabajo, aluden a configuraciones más bien rígidas, donde se generan subgrupos en forma de coaliciones, donde algunos son integrados mientras que otros pueden resultar excluidos. Dichas dinámicas interferirían con la

labor realizada con los niños, más aún, considerando que en ambos programas se trabaja en equipo, ya sea la dupla psicosocial, triada psico-socio-jurica u otras modalidades, en cualquier caso, una adecuada coordinación resulta fundamental.

En otros casos refieren que, si bien no se configuran estas configuraciones rígidas de subgrupos, se observa un desgaste general, tal como se señalaba anteriormente, donde el desgaste parece ser contagioso. Esto lo habrían observado cuando llegan profesionales nuevos con una energía distinta y motivación por aprender y hacer bien el trabajo, sin embargo, resultan desgastarse rápidamente, compartiendo sensaciones similares a los compañeros que llevan más tiempo, a partir de conversaciones recurrentes en las cuales los profesionales expresan su malestar, demandas e inquietudes en torno a su trabajo, ya sea por exceso de trabajo, baja remuneración, u otras.

9.5.2 Alta rotación de personal

El total de directores y directoras consultadas/os, manifiestan que la alta rotación del personal es un nudo crítico, para la adecuada ejecución de los proyectos.

Cita director N°1: ***“Que un profesional se valla, es una tremenda perdida para el proceso terapéutico, por todo lo que implica la pérdida del vínculo (...) también es una perdida para los equipos que igual se resienten ante la salida de alguien (...) repercute en varias aristas, el proceso de selección nuevo, la revisión de antecedentes, niños sin profesionales”***

Cita director N°2: ***“Es frecuente que sucedan quiebres en los procesos por falta de profesionales, muchos se van, y claro tiene mejores proyecciones laborales, pero los procesos se interrumpen, el vínculo se pierde”***

Cita director N°4: ***“Los niños reclaman directamente cuando pasa esto en el programa, que es bien frecuente (...) hay niños que vinculan poco, y cuando se va ese profesional, el proceso es muy complejo de***

abordarlo en el periodo estipulado en el plan, entonces se extienden los tiempos”

Otra dificultad señalada por todos los directores/as y que tendría relación con lo señalado anteriormente, tiene que ver con una dificultad central y recurrente en la ejecución de los proyectos, siendo esta la alta rotación de personal. Esta rotación es atribuida a distintos factores tales como las bajas remuneraciones y/o la sobrecarga de trabajo, así como también a una consecuencia del desgaste profesional. Señalan que la rotación es muy frecuente y que por lo tanto el director se encuentra constantemente en la tarea de conformar equipo, con todas las implicancias que esto conlleva.

En relación a la alta rotación de personal, es importante considerar lo mencionado por los directores, en tanto la salida de cada profesional implica un nuevo proceso de selección, con todas sus fases de selección curricular, entrevistas con directores, evaluaciones psicolaborales, lo que implica una inversión de tiempo significativa. Sumado a esto y en el momento de la incorporación de nuevo profesional, se requiere de un proceso de inducción, una organización y coordinación con la nueva dupla para la atención de los niños y la adaptación al equipo en general y la modalidad del programa que como hemos señalado tiene un ritmo de alta exigencia.

Además de lo anterior, la alta rotación tiene un impacto directo en los niños, niñas y adolescentes, quienes ven interrumpidos sus procesos orientados a la restitución de sus derechos y/o reparación del daño asociados a sus experiencias de vulneración. Refieren que desde las instituciones se intenta dar continuidad a los procesos, no considerando que, aunque el programa contara con un nuevo profesional que se integre rápidamente al proceso, hay aspectos vinculares de la relación con los usuarios que no son traspasables y que requieren ser considerados en el trabajo con los niños.

9.5.3 intermediación equipo y la institución

Del total de directores y directoras consultadas/os, tres de los seis señalan dificultades en torno a la posición del director frente a las necesidades del equipo y los requerimientos de la institución.

Cita director N°2: ***“Los profesionales tiene sus diferencias con la institución, y eso lo manifiestan al director, uno es la cara visible de la institución (...) muchas veces uno comparte las quejas o exigencias de los equipos, pero como ya hemos dicho, es un programa que tiene recursos limitados (...) hay temas que no pasan por decisión propia, como los sueldos, por ejemplo.”***

Cita director N°6 ***“yo me siento parte delos equipo, me ha toca presenciar experiencias donde los directores cumplen esta función de manera muy vertical y bien dictatorial (...) yo prefiero ser cercana al equipo, eso me ha traído buenos resultados en la gestión, y creo que también al funcionamiento general.”***

Las entrevistas también arrojan que los directores asumirían una posición compleja entre el equipo y la institución, siendo de alguna manera parte del mismo equipo en un cargo de dirección o coordinación, pero al mismo tiempo un cargo de confianza para la institución, esperando esta que quien ejerza el cargo sea un representante de la institución. En este contexto señalan que se ponen en juego las expectativas, así como también las demandas o exigencias de ambas partes. Algunos directores estarían en menor o mayor sintonía con una de las partes y otros refieren están conflictuados en relación a lo mismo.

10. Conclusiones

A partir de los antecedentes señalados en el presente estudio, considerando tanto los contenidos del marco teórico como los antecedentes obtenidos a partir de las entrevistas realizadas, es posible señalar que existen dificultades significativas al momento de ejecutar los programas especializados en protección a la infancia, específicamente PIE 24 y PRM. Dichas dificultades fueron visualizadas y organizadas en torno a las funciones desarrolladas por los cargos directivos de los programas, siendo estas, las funciones administrativas, técnicas, financieras, políticas y de gestión.

Respecto a las funciones administrativas, es posible señalar la presencia de nudos críticos comunes en torno a esta área, donde tal como señalan los entrevistados existen dificultades como la cantidad de documentación solicitada, el trabajo administrativo asociado a la implementación o puesta en marcha de los programas y la mantención de las oficinas donde se ejecutan los programas. En cuanto a esto es importante señalar que más allá del valor otorgado a cada una de estas labores administrativas, emerge con fuerza la percepción en torno a la cantidad de trabajo administrativo.

Por otro lado, en cuanto a las funciones técnicas, aparece como el área con más dificultades en la ejecución de los programas según lo señalado por los directores y directoras entrevistadas, siendo estas dificultades la cantidad de casos asignados, la falta de especialización de los profesionales, la coordinación con la red institucional y derivación de casos 80 bis. Cabe destacar en relación a los dos primeros, cantidad de casos y falta de especialización, resultan ser las dos dificultades principales y las cuales son referidas por todos los entrevistados.

En cuanto a las funciones financieras, el estudio arroja que existen diferencias significativas tanto en las funciones realizadas como en la percepción de las dificultades, lo que estaría relacionado con el funcionamiento interno de cada institución colaboradora de SENAME. Pese a esto, la insuficiencia de recursos financieros para la ejecución del programa aparece como una dificultad transversal, toda vez que todos los entrevistados refieren que la subvención mensual, tanto de

PIE 24 como de PRM, sería insuficiente para cubrir todos los gastos mensuales para el funcionamiento del programa. Por otro lado, en cuanto a las diferentes funciones y dificultades, la mitad de los consultados refiere manejar la subvención completa y tener una responsabilidad primordial en el ámbito financiero, lo que por un lado implica mayor libertad y rapidez para utilizar los recursos en función de los requerimientos del proyecto, y por otra lado implicaría un desgaste y sobrecarga de funciones, más aun, considerando que quienes ejecutan estas funciones son profesionales de la psicología y del trabajo social, no contando con conocimientos o formación específica en el área contable. Respecto de la otra mitad, no tendrían una responsabilidad primordial en términos financieros y su responsabilidad se reduciría al manejo de caja chica, mientras el resto de las tareas, incluidas las rendiciones financieras, se realizan desde la administración centralizada de cada institución. Esta situación estaría dada principalmente por la estructura administrativa de los niveles centrales de cada ONG, donde por un lado el tamaño de la institución de base y un bajo número de proyectos licitados, permiten mantener un control de los aspectos financieros, a diferencia de organismos que sostienen 100 o más proyectos licitados a nivel nacional, donde es más complejo organizar y centralizar el trabajo financiero

Respecto del área política, aparece con menor fuerza dentro de las funciones señaladas. Esto considerando que solo dos entrevistadas reconocen esta función como parte de sus responsabilidades, coincidentemente ambas entrevistadas han ejercido el rol de directoras de programas especializados en la misma institución. Y en cuanto a la dificultad específica, señalan que a partir de las tareas asociadas tales como la representación del programa ante otras instituciones, la difusión del proyecto y objetivos, el desarrollo de actividades institucionales y transmisión de valores institucionales en el quehacer diario, las directoras invierten tiempo importante en actividades que no tienen una relación directa con los aspectos técnicos y la atención de los niños, niñas y adolescentes. El resto de los directores no reconocen la función política como una función asociada a su cargo, no manifestando dificultades en esta área. De igual manera, es interesante señalar que esta diferencia se daría principalmente por el rol que juega la “institución A”, en el

ámbito de la política nacional, la cual sostiene un marcado y validado proyecto institucional en virtud de abordar y desarrollar temáticas enfocadas a los DD.NN. Por otro lado, existen instituciones jóvenes, que no cuentan con un proyecto institucional ni con recursos suficientes para desarrollar de manera tan marcada un marco político propio.

Respecto de la última función relacionada con la gestión de equipo, el estudio arroja la dificultad asociada al manejo del director en torno a los conflictos interpersonales, también aparece otra dificultad asociada a la posición compleja entre el equipo y la institución, la cual si bien no constituye una de las dificultades centrales resulta interesante conocer la percepción de algunos directores en cuanto a la posición entre el equipo y la institución, donde aparentemente entrarían en conflicto. Otro elemento que emerge en el ítem de gestión de equipo y que aparece con mayor fuerza es la alta rotación de personal, la cual es señalada por todos los entrevistados y la cual junto a la cantidad de casos y falta de especialización resultan ser las principales dificultades en la adecuada ejecución de los programas.

Sumado a lo anterior, es menester hacer referencia al tiempo como uno de los recursos más escasos en el contexto de la ejecución los programas PIE 24 y PRM. Al mismo tiempo aparece como un recurso necesario si pensamos en todas las funciones que deben desarrollar quienes tienen la misión de mantener un adecuado funcionamiento de los programas. Cabe destacar también que, según los antecedentes recogidos en el presente estudio, la falta de tiempo o si queremos poner énfasis en la sobrecarga de funciones y actividades, no solo estaría en el nivel directivo, sino que también en el nivel interventivo, estando este constituido por los profesionales psicólogos/as, trabajadores/as sociales, educadores/as sociales y/o abogados según la línea programática de PIE 24 o PRM.

Además del tiempo como un recurso escaso, la insuficiencia de recursos financieros aparece como un tema central según lo que arrojaron las entrevistas y lo cual fue revisado en las orientaciones técnicas de cada línea programática, donde fue posible revisar el detalle de las USS y calcular según el convenio de plazas el ingreso mensual de subvención que reciben los PIE 24 y los PRM. En este sentido

y tal como se señaló anteriormente, la insuficiencia de recursos sería una dificultad central pero también transversal, en tanto las mejoras en este ámbito tendrían un impacto positivo en otras dificultades señaladas con fuerza durante el estudio, siendo estas la cantidad de casos, la falta de especialización y la alta rotación de profesionales, en otras palabras, las dificultades señaladas podrían ser abordadas, en primera instancia, con el aumento de los recursos financieros destinados a la ejecución de los programas.

En base a lo anterior, es importante señalar en torno a la política pública de infancia y particularmente a la oferta programática en protección especializada de SENAME, la cual en la actualidad se encuentra externalizada a través de los OCAS, donde el 96% de la oferta programática se encuentra externalizada. En este contexto, independientemente de las distinciones entre una institución u otra, las OCAS deben responder al compromiso del Estado de Chile en temáticas de infancia, destacando que en 1990 Chile ratifica la Convención Internacional de los Derechos (CIDN), a partir de lo cual se obliga y busca integrar a su legislación los temas relacionados con la protección y defensa de los niños.

En cuanto a la administración pública, cabe destacar que, si bien la mayor parte de los programas son externalizados, sigue siendo competencia de la administración pública la adecuada ejecución de los programas especializados en protección a la infancia de nuestro país. Es así como la labor de supervisar y controlar de manera efectiva emerge como un desafío central de la gestión pública. En la actualidad si bien el SENAME desarrolla funciones de supervisión tanto técnica como financiera hacia los programas, las cuales incluso son frecuentes según los señalado por los entrevistados. Sin embargo, en base a lo recogido en el presente estudio no han sido efectivas al momento de asegurar la adecuada ejecución de los mismos.

Lo anterior invita a pensar en la necesidad de hacer cambios profundos en la institucionalidad, donde además de pensar en procesos efectivos de supervisión, los cambios permitan que la oferta programática sea rediseñada y/o reestructurada, visibilizando esto a partir de modificaciones en las orientaciones técnicas de los programas PIE 24 y PRM, así como también otros programas de la red SENAME.

Esto debiera considerar el aumento de los recursos financieros para los programas, el modelo de intervención en términos de la cantidad de niños y profesionales para sus atenciones, la consideración de la especialización de los profesionales como un requisito para la atención especializada de los NNA y la revisión de la carga laboral de funciones financieras y administrativas, en cuanto a esto último, tanto para los cargos directivos como para los profesionales en términos del trabajo administrativo.

Por último, no podemos dejar de mencionar el contexto actual en cuanto al comienzo del funcionamiento de “Mejor Niñez”, organización que viene a reemplazar a SENAME, la cual tiene como misión garantizar en todo el país la protección de los niños, niñas y adolescentes que han sido amenazados o gravemente vulnerados en sus derechos. Al respecto esperamos que el cambio considere aspectos centrales del funcionamiento interno de los programas, que tenga en consideración las dificultades recurrentes que se presentan al momento de ejecutar los programas y a las cuales hemos querido acercarnos para visibilizar en el presente estudio, y que finalmente se traduzca en la efectiva interrupción de los derechos vulnerados en los NNA, la restitución de los mismos y la reparación de daño asociado a dichas vulneraciones de derechos.

11. Bibliografía

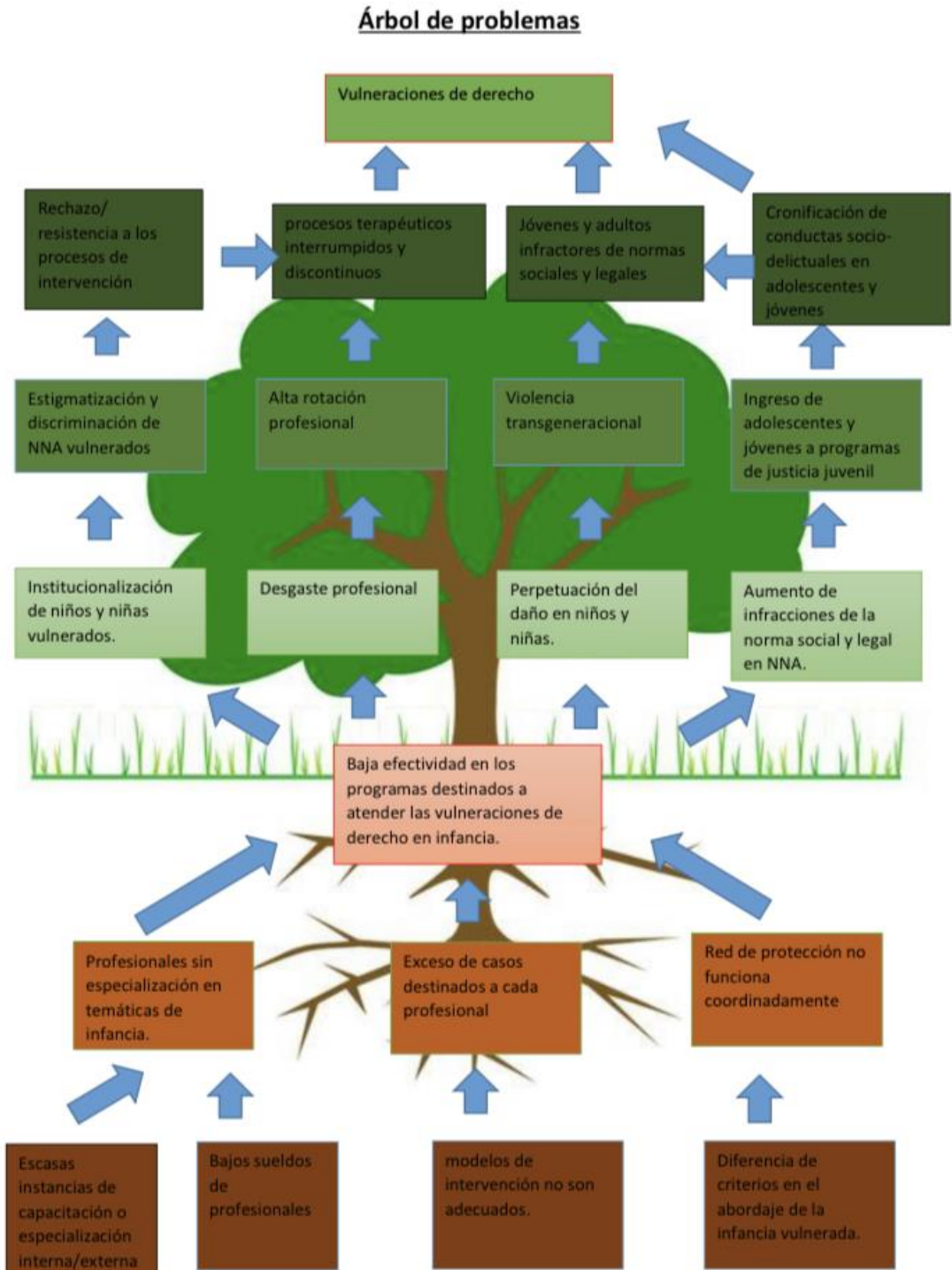
- Alvarez, J. (noviembre de 2012). *JÓVENES EGRESADOS DEL SISTEMA DE JUSTICIA JUVENIL QUE REINCIDEN E INGRESAN AL SISTEMA PENAL DE ADULTOS: SU HISTORIA EN LA RED SERVICIO NACIONAL MENORES (SENAME)*. Santiago: Unidad de estudios SENAME. Obtenido de https://www.oijj.org/sites/default/files/documentos/documento_hia_de_reincidentes.pdf
- Alvarez, J. (junio de 2012). Niños y niñas egresados de la red de protección de SENAME que ingresan a medidas de justicia juvenil. *Señales*, 9. Obtenido de https://www.sename.cl/wsename/otros/senales_09/senales_09_JORGE_ALVAREZ.pdf
- Barudy, J. (1998). *El dolor invisible de la infancia*. Barcelona: Paidós.
- CASSETTI, M. M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de Ciencia Política*, 34(2), 417-438.
- CIPER CHILE. (31 de julio de 2018). *ciperchile.cl*. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/radar/violacion-de-derechos-humanos-en-el-sename-informe-onu-cuestiona-al-poder-judicial/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación 6Ed.* Mexico DF: Mc Graw Hill Education.
- Ministerio de Justicia. (16 de enero de 1979). *BCN.cl*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=6929>
- Ministerio de Justicia. (30 de agosto de 2004). *BCN.cl*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=229557>
- Ministerio de Justicia. (11 de julio de 2005). *bcn.cl*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=240374>
- Ministerio de Justicia. (11 de julio de 2005). *BCN.cl*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=240374&idParte=&idVersion=>
- Morris, C. G. (2001). *Psicología/decima edicion*. Mexico: Pearson Educación.
- SENAME. (2019). *Linea de acción oficina de protección de derechos de NNA*. Santiago: Deprode.
- SENAME. (2019). *Orientaciones técnicas línea de programas PIE*. Santiago: DEPRODE SENAME.
- SENAME. (2019). *Orientaciones Técnicas Lines de programas PRM*. Santiago: DEPRODE.

- SENAME. (marzo de 2019). *Orientaciones Técnicas Programas PIE 24 Horas*. Santiago: DEPRODE. Obtenido de <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2019/05/Orientaciones-Tecnicas-PIE-24-horas.pdf>
- SENAME. (2020). *sename.cl*. Obtenido de <https://www.sename.cl/informe-trimestral-2020/trimestre-1-2020-ENERO-SEPT/resumen.html>
- SENAME. (2021). *sename.cl*. Obtenido de <https://www.sename.cl/web/>
- SENAME. (31 de mayo de 2021). *sename.cl*. Obtenido de <https://www.sename.cl/web/index.php/registro-organismos-colaboradores/>
- sintrasub-sename. (2021). *sintrasub-sename.cl*. Obtenido de <https://www.sintrasub-sename.cl/post/8>
- UNICEF. (enero de 2019). *unicef.org*. Obtenido de <https://www.unicef.org/chile/informes/convencion-sobre-los-derechos-del-nino>
- UNICEF. (2021). *unicef.org*. Obtenido de <https://www.unicef.org/chile/los-ni%C3%B1os-y-adolescentes-tienen-derechos>

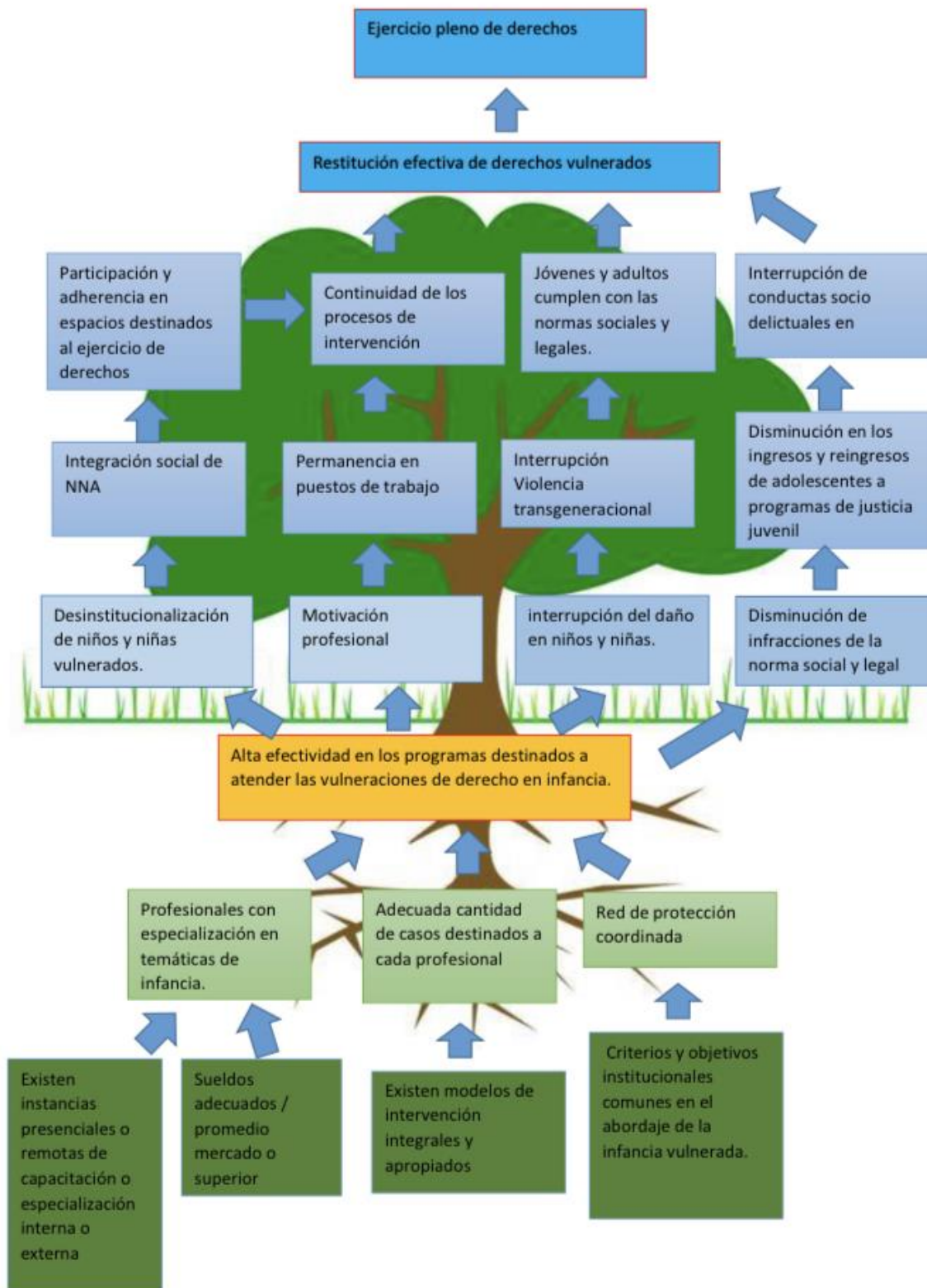
Anexos

Anexo N°1

Árbol de Problemas y Árbol de medios y fines.



Medios y fines



Anexo N°2
Perfil de cargo Organismo “A”

**Descripción del cargo y competencias asociadas
(ingreso)**

El presente documento contiene las características, funciones y competencias asociadas al cargo. Lo descrito en él debe servir de guía para el que hacer laboral del trabajador que ingresa a nuestra Corporación y contribuir a la comprensión del desempeño esperado para el cargo.

Datos Generales del Cargo	
Titulo del Cargo	Director/a de Proyecto
Centro	Proyecto
Dependencia	Subdirección de la Corporación
Supervisión Directa Ejercida	Coordinador de Proyectos
Relaciones de Trabajo Directas	<p>Interno:</p> <p>-Integrantes del equipo del Centro y/o Proyecto,</p> <p>Externos:</p> <p>-SENAME, Tribunales, Organizaciones e Instituciones de la comunidad.</p>

Propósito General del Cargo	
Misión del Puesto	Dirigir con enfoque de derecho y calidad las áreas políticas, técnicas, administrativas, financieras y de gestión de equipos del programa a cargo.

Responsabilidades y Funciones del cargo

Administrativas

- Planificar, coordinar y supervisar la ejecución de las acciones y procedimientos técnicos y administrativos requeridos para el funcionamiento del Centro y/o Proyecto.
- Participar en la planificación de las acciones del Programa de la Línea y su ejecución de acuerdo al modelo.
- Informar al nivel Central de la Corporación de la marcha del Centro y/o Proyecto.

Técnicas

- Velar por el desarrollo técnico del programa, incorporando siempre un enfoque de derechos en el quehacer.
- Organizar, coordinar y dirigir las reuniones técnicas y administrativas necesarias para la marcha del Centro y/o Proyecto.
- Elaborar los informes técnicos que dan cuenta del estado de avance del desarrollo del Proyecto y/o Centro, de acuerdo a los requerimientos técnicos convenidos y a la programación de la Institución.
- Participar en el proceso de licitación del programa cuando corresponda.

Financieras

- Controlar permanente y sistemáticamente la ejecución presupuestaria del centro y/o Proyecto que dirige.
- Cautelar el uso correcto de los recursos financieros y materiales transferidos al Centro y/o Proyecto.

Políticas

- Participar en la planificación de las acciones y en el ejercicio del Programa de trabajo del Comité Zonal correspondiente, desarrollando en conjunto la política institucional.
- Contribuir a que los principios institucionales estén presentes en la práctica profesional cotidiana de cada uno de los integrantes del equipo que dirige.
- Conocer, manejar y aplicar el Reglamento Interno y Procedimientos de Personal de la Institución.

Gestión de Equipo

- Conocer, manejar y aplicar el Reglamento Interno y Procedimientos de Personal de la Institución.
- Promover y facilitar la capacitación y/o perfeccionamiento permanente del personal técnico y administrativo del Centro y/o Proyecto.

Contribución al funcionamiento del programa	
<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los integrantes del equipo de manera clara y oportuna las resoluciones y la Opinión Institucional. 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Propiciar un clima laboral que favorezca la motivación, el compromiso y pertenencia de cada integrante del equipo que dirige con el Centro y/o Proyecto y, además, con la Institución. <input type="checkbox"/> Proponer estrategias al nivel central de la Institución que permitan mejorar la ejecución del Proyecto y/o Centro. <input type="checkbox"/> Participar activamente en cualquier actividad corporativa a la que sea convocado. <input type="checkbox"/> Cumplir con todas las demás funciones relacionadas con su competencia y nivel jerárquico que le sean delegadas por el nivel central de la Corporación. 	

Competencias del Cargo	
Nombre	Definición
Orientación a los resultados	Preocupación por trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Es el compromiso con las cosas bien hechas, el trabajo sistemático y el afán por mejorar cada vez más.
Comunicación	Habilidad para comunicarse claramente, evidenciando fluidez verbal y un adecuado vocabulario. Establece contacto visual y una adecuada expresividad corporal (tono de voz, expresión facial, sonrisa, etc.). Así mismo sabe escuchar, alienta y valora la participación y el aporte del resto, y hace posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posee.
Capacidad de aprendizaje	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación, así como su interés por acceder a ésta.
Trabajo en equipo	Es la capacidad e interés de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos por un objetivo común (aún cuando no esté directamente relacionado con intereses personales). Surge como lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
Liderazgo	Es la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados, de acuerdo a los lineamientos institucionales.

Comprensión del Enfoque Metodológico	Referido a los conocimientos teórico metodológicos y competencias profesionales con los que cuenta el profesional para abordar la intervención en infancia y adolescencia según los objetivos y lineamientos institucionales. Esta competencia depende del Proyecto o Centro donde el/ la profesional se desempeñe.
Comprensión del Marco Filosófico	Referido a la comprensión y aplicación de la Doctrina de Derechos Humanos y en especial los principios y postulados de la CIDN, así como la misión y objetivos institucionales y su relación con la plena implementación de la CIDN en el país.
Cumplimiento de Normas y Procedimientos	Compromiso con que las personas cumplen con sus funciones y normas contractuales. Lo mismo se aplica a las políticas y reglamentos organizacionales.

Formas de Medir Resultados del Cargo

- Supervisión SENAME y Oficina Central.
- Evaluaciones de desempeño.
- Encuesta de evaluación de usuarios.

Anexo N°3

Entrevista semiestructurada

Entrevista semiestructurada

Estimado director/a, como ya es de su conocimiento, estamos en un proceso de investigación, sobre los nudos críticos y/o dificultades en la ejecución de los programas PIE y PRM, por lo que su experiencia y conocimiento en el área, será de mucho valor y utilidad.

Agradecer la disposición para participar de esta investigación.

Además, quisiera solicitar su autorización para poder grabar la entrevista, a fin de poder tener mejor acceso a los datos.

A continuación, comenzaremos con la entrevista.

- 1) ¿En qué consiste el programa en el cual usted se desempeña?
- 2) ¿Cuál es cargo que usted ejerce?
- 3) ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña? Explique con cierto detalle.
- 4) ¿Cuáles han sido los nudos críticos o dificultades que usted ha identificado en el ejercicio de su función como director? Comentar al respecto.
- 5) comente respecto de las funciones y áreas en las que presenta más dificultades para ejercer la función directiva.
- 6) ¿Cuáles considera usted que son los principales desafíos para los programas especializados PIE 24 y/o PRM?