



INFORME FINAL
EVALUACIÓN DE DISEÑO, PROCESOS Y RESULTADOS
INTERMEDIOS
PROYECTO JUNTOS POR LA INFANCIA

Junio 2020

Índice

1.	Introducción	2
2.	Antecedentes	3
2.1	Contextualización	3
2.2	Descripción general del proyecto	4
3.	Metodología de la evaluación	6
3.1	Objetivos	6
3.2	Evaluación teórica del diseño del proyecto (teoría de cambio)	6
3.3	Caracterización de las empresas, residencias y alianzas	7
3.4	Análisis de los planes de trabajo	8
3.5	Evaluación de procesos	8
3.6	Descripción de la muestra	10
4.	Resultados	14
4.1	Análisis teórico del diseño del proyecto (Teoría de Cambio)	14
4.2	Caracterización de las alianzas	18
4.3	Análisis de los planes de trabajo (consistencia y realización actividades)	20
4.4	Análisis de procesos	25
i)	Diagnóstico: Levantamiento de línea de base	25
ii)	Vinculación	26
Convocatoria a empresas		26
Vinculación inicial		27
Co-construcción plan de trabajo		28
iii)	Acompañamiento	29
Monitoreo y supervisión ejecución plan de trabajo		29
Evaluación y actualización del plan de trabajo		31
iv)	Aspectos generales de la implementación del modelo	33
4.5	Identificación de buenas prácticas	38
5.	Conclusiones y recomendaciones	40
	REFERENCIAS	44

1. Introducción

El Ministerio de Desarrollo Social y Familia, a través del concurso Chile Compromiso de Todos – Evaluación de Experiencia, busca relevar la generación de conocimiento a través del desarrollo de evaluaciones en cualquiera de las tres etapas del ciclo del programa (conceptualización, implementación, resultados e impactos). El propósito de la evaluación es identificar falencias, perfeccionar y construir nuevas iniciativas que mejoren el trabajo con poblaciones vulnerables y, de esta forma, alcanzar mejores soluciones para los diferentes problemas sociales a los que se enfrentan constantemente.

De esta manera, se busca realizar la evaluación del proyecto Juntos por la Infancia, en tanto se configura como una experiencia que busca contribuir al mejoramiento de las habilidades y superación de la situación de pobreza y/o vulnerabilidad social de NNA que viven en residencias de protección por grave vulneración a sus derechos.

Así, la evaluación de la experiencia se desarrolla en el ámbito del diseño e implementación del proyecto.

La evaluación de diseño corresponde a la etapa inicial donde se identifica el problema, su contexto y las acciones que se pueden desarrollar para superar el problema. En función de los factores anteriores, se diseña un plan de acción para solucionar el problema de manera eficaz. Esta evaluación se realizará a partir de revisión documental de la iniciativa (identificación de procedimientos, protocolos y marco conceptual) y realización de teoría de cambio, procedimiento que permite entender cómo y por qué las acciones de un programa van a generar los cambios deseados.

La evaluación de la implementación refiere a revisar a la ejecución del programa y los procesos involucrados en cada etapa. Se evalúa la forma que toma el proyecto en cada alianza y, a su vez, se indaga en aspectos transversales en torno a obstaculizadores, facilitadores y buenas prácticas.

Para el análisis de resultados intermedios, dado el estado inicial de implementación de las alianzas, se procedió a considerar los planes de trabajo, en cuanto a su consistencia con los ámbitos del diagnóstico y la efectiva ejecución de lo planificado.

El presente documento corresponde al informe final de la evaluación, conformado por antecedentes generales del proyecto (contexto de ejecución y descripción de iniciativa), metodología de evaluación, descripción de la muestra y sus principales resultados observados, identificando aspectos relativos a la evaluación teórica, descripción de la ejecución del proyecto, análisis de consistencia, estado de avance de alianzas, análisis de procesos e identificación de buenas prácticas. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales de la evaluación del proyecto.

2. Antecedentes

2.1 Contextualización

Según datos del SENAME, a noviembre de 2018, cerca de 6.500 niños, niñas y adolescentes fueron separados temporalmente de sus familias como medida de protección judicial por grave vulneración a sus derechos, siendo derivados a residencias (públicas o privadas) de cuidado alternativo. A comienzos del mismo año, se registraban 226 centros residenciales a nivel nacional, 212 (95%) residencias eran administradas por instituciones privadas sin fines de lucro colaboradoras de SENAME, mientras que solo 11 correspondían a centros de administración directa del estado.

Diversas investigaciones han evidenciado las malas condiciones en las que se encuentran los niños, niñas y adolescentes (NNA) que viven en centros residenciales (públicos o privados), dando cuenta de la insuficiencia de acciones que garanticen la restitución de derechos de los NNA más vulnerados. Prueba de ello es el dato que arroja el último informe del Instituto Nacional de Derechos Humanos (2017), que señala que un 70% de los NNA presenta problemas de salud mental. Sumado a las carencias en el ámbito educativo que evidencia la auditoría social realizada por SENAME (2018) en centros de administración directa, en que el 55% de los NNA están matriculados y el 48,2% presenta retraso escolar. A su vez, tal como indica el estudio del Observatorio para la Confianza (2018), tanto los centros residenciales de administración directa como los de las OCAS carecerían de personal adecuado y suficiente para entregar una respuesta pertinente y estable.

En este sentido, el sistema de protección de la niñez en general, y el residencial, en particular, requiere un cambio de paradigma hacia un enfoque de derechos. Desde esta perspectiva, se necesita establecer estándares de calidad óptimos (v/s mínimos) que permitan entregar una respuesta pertinente, efectiva integrada a la comunidad y permanente en el tiempo.

Dentro de las causas que dan origen al problema, se encuentra la brecha entre la subvención y apoyo recibido por las organizaciones colaboradoras de SENAME (OCAS) y el monto de financiamiento real que les permitiría alcanzar estándares de calidad. El “Estudio de Gastos Efectivos 2016 por Niño(a) y Adolescente en Residencias Atendidas por Organismos Colaboradores del SENAME”, realizado por Focus en 2017, señala que el gasto promedio por niño/a es de \$700.000 pesos mensuales. Esta cifra refleja el gasto real de las organizaciones y no necesariamente que ellas estén alcanzando estándares de calidad óptimos para la protección de los NNA que llegan a sus residencias.

En cuanto al financiamiento actual, una residencia de administración directa del Estado recibe \$1.863.000 mensual por niño/a, mientras que las residencias OCAS reciben, en promedio, \$388.000 pesos mensuales por niño/a. Así, el Estado solo aporta, en promedio, un 55% del gasto real mensual de las OCAS, lo que exige a las instituciones gestionar la falta de financiamiento con el aporte de socios y otras donaciones para cubrir esa brecha. Este déficit presupuestario es un gran obstáculo a la hora de garantizar que las residencias realicen su labor de manera coherente con la complejidad

y demandas de quienes atienden, mermando la posibilidad de alcanzar estándares de calidad en la atención a sus beneficiarios.

En este escenario, la mayoría de las residencias no solo enfrentan el desafío del financiamiento, sino también el de avanzar hacia estándares de calidad muy superiores a los vigentes, integrando atención especializada y sostenible en el tiempo, metodologías de intervención oportunas y pertinentes, y equipos de trabajo con mayor capacitación.

Si bien es necesario promover reformas estructurales del sistema de protección a la infancia en Chile, es urgente dar respuesta a las necesidades de los niños, niñas y adolescentes que se encuentran hoy en residencias. En Chile, las organizaciones de la sociedad civil han sido pioneras en la protección y restitución de derechos de la niñez, es por esto por lo que, desde la iniciativa 3x1, nace el Proyecto Juntos por la Infancia, el que busca realizar un trabajo de calidad que tenga impacto concreto en la vida de los NNA que están viviendo en residencias colaboradoras del SENAME. El proyecto se aloja en la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS), organización sin fines de lucro, que reúne a más de 220 fundaciones y corporaciones (cerca de 80 de ellas vinculadas a temáticas de la niñez y juventud).

2.2 Descripción general del proyecto

El proyecto Juntos por la Infancia tiene como finalidad contribuir al bienestar de los niños, niñas y jóvenes que viven en residencias de la red de colaboradores del SENAME, separados de su familia de origen. Para ello, se plantea como objetivo general el acompañar efectiva e integralmente a los NNA de residencias de la red de organismos colaboradores de SENAME, a través de la creación de vínculos y trabajo colaborativo entre las empresas afiliadas al proyecto y las residencias y/u organizaciones.

El proyecto se configura a través de una modalidad que contemplaba inicialmente dos años de duración, en los cuales cada alianza contaba con el acompañamiento del equipo de Juntos por la Infancia. No obstante, durante el desarrollo de la iniciativa se determinó extenderlo a un tercer año.

En relación a la selección de las residencias, el proyecto establece, como criterios de incorporación (i) ser parte de la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS) y (ii) Reportar su Memoria y Estados Financieros en formato FECU Social. Así, las organizaciones participantes del proyecto son fundaciones o corporaciones sin fines de lucro que trabajan con personas en situación de pobreza o exclusión y que tienen al menos dos años de existencia, además de su FECU Social vigente (esto para transparentar la gestión financiera y actividades de la organización miembro).

En consecuencia, desde el proyecto se plantea el objetivo de integrar a las (aproximadamente) 80 residencias que son parte de la COS. Adicionalmente, se han generado acercamientos espontáneos de organizaciones colaboradoras de SENAME que no son parte de la COS, lo que las ha llevado a iniciar el proceso de incorporación a la comunidad, siendo elegibles para participar del proyecto en el futuro cercano. En cuanto al proceso de invitación de organizaciones y residencias, el contacto

inicial se realiza a través de los directores ejecutivos o miembros del directorio de organizaciones o fundaciones, quienes deben comprometerse a participar de la instancia y comienzan a vincularse con los encargados del proyecto.

El modelo de trabajo empleado en la intervención de Juntos por la Infancia establece 3 etapas y principios fundamentales, a saber, conocer, vincular y mejorar.

3. Metodología de la evaluación

3.1 Objetivos

Objetivo general:

Evaluar el diseño, implementación y resultados intermedios de la iniciativa “Juntos por la Infancia”, gestionado por la Comunidad de Organizaciones Solidarias, para adoptar los ajustes que sean pertinentes en el proceso de mejora continua de la experiencia.

Objetivos específicos:

- Analizar el diseño de la iniciativa de manera de poder evaluar su atingencia y pertinencia, identificando la causalidad de la implementación con los resultados esperados.
- Caracterizar y evaluar los procesos de la iniciativa, para determinar si se implementó según lo planificado, identificar buenas prácticas, formas de organización del trabajo, facilitadores y obstaculizadores para mejorar su implementación.
- Evaluar los resultados intermedios alcanzados, en relación a las cinco dimensiones de la iniciativa.
- Promover instancias de difusión reflexivas que permitan aportar a la replicabilidad de alianzas de cooperación pública-privada para la protección de derechos.

3.2 Evaluación teórica del diseño del proyecto (teoría de cambio)

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico del estudio, a saber, analizar el diseño de la iniciativa, se realizó una “Teoría de cambio”. Esta es entendida como el cambio general/macro que se pretende alcanzar con la implementación del programa, representando la “razón por la que existe el programa”, siendo “una descripción específica y medible de una iniciativa de cambio social que forma la base para la planificación estratégica, la toma de decisiones y la evaluación continua” (Retolaza Eguren, 2010). Así, en un sentido práctico, aporta tanto a la evaluación como a la adopción de ajustes tanto en el diseño e implementación.

Esta metodología permite simplificar el proceso de entendimiento y definición de programas sociales, pero al mismo tiempo, permite incorporar la complejidad del problema que se enfrenta y profundizar en la solución que se propone, avanzado en una comprensión entre los distintos componentes del programa, y observar la causalidad desde las necesidades hasta los resultados finales.

Para llevarla a cabo, se realizó un taller de Teoría de cambio, el que, mediante un proceso activo-participativo con el equipo de la iniciativa, ayudó a identificar hitos y condiciones que han de darse

para el cumplimiento del cambio que se desea provocar, identificando elementos claves a indagar, posteriormente, en la evaluación de procesos y de resultados intermedios. Por ende, este taller fue un ejercicio inicial reflexivo junto a los implementadores y el equipo externo, para profundizar en el diseño teórico del proyecto y las características de su implementación.

En esta instancia se validaron aspectos fundamentales del proyecto Juntos por la Infancia y su vinculación, considerando los siguientes 5 pasos:

1. **Definición del propósito:** cambio general que se quiere lograr con el programa.
2. **Cadena causal:** forma de conceptualizar el programa en base a 5 componentes:
 - Necesidades: explicitan la carencia que se quiere enfrentar, se especifica la población objetivo, son medibles y se relacionan directamente con resultados finales.
 - Insumos y Actividades: recursos humanos y financieros que se deben desarrollar para producir los productos del programa.
 - Productos: son las actividades desarrolladas que resultan de la combinación de actividades e insumos, poniendo énfasis en el producto o servicio entregado.
 - Resultados intermedios: son los cambios inmediatos que se producen producto de la intervención y que preceden al logro de objetivos a nivel general. Suelen estar asociados a cambios de actitudes, conocimientos, capacidades y comportamientos.
 - Resultados finales: son los cambios de largo plazo que se quiere lograr con el programa, son medibles y deben responder a las necesidades.
3. **Supuestos y Riesgos:** Los supuestos son condiciones externas (que no depender directamente del programa) necesarias para el cumplimiento la Cadena Causal explicada previamente. Los riesgos con efectos (o externalidades) negativos y no planificados generados por el programa.
4. **Hipótesis causal:** Es una forma resumida de exponer la teoría de cambio y generalmente se presenta de la siguiente forma: “Si [actividades] producen [productos] esto debería conducir a [resultados intermediarios] que al final mejorará [resultados finales], contribuyendo al [propósito]”.
5. **Indicadores:** Es necesario medir resultados para evaluar si un programa es exitoso o no. Para esto se deben desarrollar indicadores que permitan cuantificar insumos, evaluar la implementación, cuantificar resultados y registrar percepciones.

En cuanto al desarrollo del taller, este se compuso de 2 módulos: teórico y práctico. El primero buscó introducir a los participantes en la metodología, enseñando en qué consiste el taller de teoría de cambio, cuáles son sus componentes y cómo se construye. El segundo módulo correspondió a la realización del taller y la construcción de la teoría de cambio del proyecto.

3.3 Caracterización de las empresas, residencias y alianzas

Con el objetivo de caracterizar las empresas, residencias/OCAS y las alianzas que ambos conforman, se diseñó una ficha de caracterización tipo.

Esta herramienta permitió incorporar información específica de cada empresa, residencia y alianza, desagregando la información en distintos ítems, cada uno con ciertos atributos predefinidos.

3.4 Análisis de los planes de trabajo

En relación al objetivo de evaluar los resultados intermedios alcanzados por el proyecto, dado el corto tiempo de implementación del proyecto, no se consideró pertinente realizar una pesquisa cuantitativa en base a indicadores de resultados. Por otra parte, para este tipo de medición se requiere primero ajustar los resultados esperados, frente a lo cual esta investigación pretende orientar.

Sin embargo, se consideró que una aproximación interesante para avanzar en la indagación de los resultados intermedios, sería el análisis de los planes de trabajo. Por una parte, evaluar la consistencia de los planes con el resultado del diagnóstico en relación a los 5 ámbitos de acción, y a su vez, analizar el cumplimiento efectivo de las actividades planificadas.

Cabe señalar, que los resultados intermedios esperados para realizar este análisis, fueron definidos en base al producto de la teoría de cambio elaborada y validados en conjunto con el equipo de Juntos por la Infancia.

Para esta etapa se tomó la información de la línea de base de las 21 residencias que fueron consideradas en la evaluación, y se contrastarán con las actividades de cada plan de trabajo. De esta manera, se cuenta con información agregada de la proporción de residencias que abordan cada una de las dimensiones mediante actividades de trabajo de la alianza y de qué manera los planes de trabajo se hacen cargo de las necesidades levantadas. Adicionalmente, se proporciona información referente al estado de avance de las actividades planificadas.

3.5 Evaluación de procesos

La evaluación de procesos busca atender el objetivo de indagación en relación a los distintos procesos que considera el proyecto, siguiendo la misma estructura con que este fue diseñado, a saber, etapa de diagnóstico, etapa de vinculación y etapa de acompañamiento.

Esta evaluación se basa en información cualitativa que fue proporcionada por actores clave del proyecto, es decir, personas con alto grado de conocimiento del trabajo realizado en el marco de las alianzas. De esta manera, se realizó entrevistas individuales o grupales semi-estructuradas a los siguientes actores:

- Equipo Juntos por la Infancia (entrevista grupal)
- Encargado de la alianza desde residencia y/o OCA (entrevista individual)
- Encargado de alianza desde empresa (entrevista individual)

El levantamiento de información se extendió desde el 3 de marzo hasta el 20 de abril de 2020. En total se realizaron 35 entrevistas; 11 a encargados de residencias, 10 a encargados de OCA y 15 a

encargados de empresa. En general, se intentó contactar al menos a la persona de la OCA o residencia que estaba más al tanto de la alianza, y en algunos casos se entrevistó a ambas. En cuanto a las empresas, en general se entrevistó al encargado de llevar la alianza desde la empresa. Al respecto, hubo una sola empresa que no se logró entrevistar, a pesar de sucesivos intentos y el apoyo del equipo de Juntos por la Infancia para concertar dicha entrevista.

Cabe señalar que, si bien las entrevistas estaban planificadas para ser realizadas de manera presencial, dada la contingencia de emergencia sanitaria, la mayor parte de estas fueron conducidas de manera remota (videoconferencia o llamada telefónica).

La indagación se orientó a levantar información relacionada con los procesos asociados a las actividades de la iniciativa que se desarrolla en torno a la alianza residencia – empresa. Estos procesos y actividades fueron identificados en base a la co-construcción de la Teoría del Cambio con el equipo de Juntos por la Infancia.

Las pautas de entrevista que guían el levantamiento de información fueron construidas en base a una matriz de análisis que sistematiza los principales procesos de la iniciativa, los cuales fueron identificados como producto del ejercicio de Teoría de cambio del proyecto.

Tabla 1: Matriz de operacionalización evaluación de procesos.

DIMENSIONES	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	ACTORES
1. Diagnóstico	Invitación Organizaciones Colaboradoras de SENAME	Equipo JxI invitando organizaciones	Equipo JxI / OCAS
	Levantamiento línea base	Equipo JxI reuniéndose con directores de organizaciones	Equipo JxI / OCAS
		Equipo JxI visitando residencias junto a OCAS	Equipo JxI / Equipo OCAS / Residencias
		OCAS completando ficha de autodiagnóstico	Equipo JxI / Equipo OCAS / Residencias
	Incorporación de residencias al proyecto	Equipo JxI evaluando admisibilidad de organizaciones (FECU social, visita de incorporación y autodiagnóstico)	Equipo JxI / OCA / Residencias

2. Vinculación	Convocatoria a empresas	Equipo Jxl buscando y convocando empresas en el territorio	Equipo Jxl / Empresas
	Vinculación inicial	Equipo empresa iniciando trabajo junto a residencia	Equipo empresa/ Residencia
	Co-construcción del plan de trabajo	Equipo empresa y residencia elaboran Plan de Trabajo	Equipo empresa/ Residencia
3. Acompañamiento	Actividad de celebración de alianza	Empresa y residencia celebrando hito de inicio de la alianza	Equipo empresa/ Residencia
	Encuentros anuales	Encuentros anuales	Equipo empresa/ Residencia
	Monitoreo y supervisión ejecución plan de trabajo	Equipo Jxl monitoreando y supervisando Plan de Trabajo	Equipo Jxl / Equipo empresa/ Residencia
	Monitoreo mensual de residencia		Equipo empresa/ Residencia
	Aplicación línea de base		
	Evaluación y actualización del plan de trabajo	Equipo Jxl, OCAS y Empresas evaluando y reformulando Plan de Trabajo	Equipo Jxl / Equipo empresa/ Residencia
4. Aspectos generales	Aspectos de mejora, aprendizajes del proceso, fortalezas y debilidades		Equipo residencia/empresa / Equipo Jxl /OCAS

Elaboración propia.

3.6 Descripción de la muestra

Durante el año 2019, el proyecto Juntos por la Infancia estuvo trabajando con 54 residencias a lo largo del país. Sin embargo, la evaluación de diseño, implementación y resultados se desarrollará a partir de la experiencia existente para 21 residencias, esto respondiendo al criterio de selección definido, donde las residencias participantes de la evaluación debían llevar al menos 1 año de trabajo efectivo a marzo de 2020.

Las residencias a evaluar están a cargo de 13 organizaciones de la sociedad civil, siendo la Corporación de Beneficencia María Ayuda la que mayor cantidad de residencias administra (6),

seguidas por Fundamor (Fundación Moreau) y Fundación Padre Semeria (con 3 y 2 residencias respectivamente).

En cuanto a las empresas participantes, se identifican 15, donde ENACO, Parque del Recuerdo, Ripley y CMPC presentan alianzas con más de 1 residencia.

La mayoría de las residencias a evaluar (15) se encuentran en la región Metropolitana, las restantes se distribuyen en las regiones Valparaíso (3) y Bío-Bío (3).

Tabla 2: Información residencias participantes de la evaluación

N	NOMBRE RESIDENCIA	COMUNA	REGIÓN RESIDENCIAS	NOMBRE OCA	NOMBRE EMPRESA
1	Hogar Oncológico Felipe Rivera Frigerio	Ñuñoa	METROPOLITANA	María Ayuda Corporación de Beneficencia	Ripley
2	Casa Moreau	Ñuñoa	METROPOLITANA	FUNDAMOR (Fundación Moreau)	Enaco
3	Casa San Andrés	La Reina	METROPOLITANA	FUNDAMOR (Fundación Moreau)	Enaco
4	Casa San José	Peñalolén	METROPOLITANA	FUNDAMOR (Fundación Moreau)	Enaco
5	Hogar Santa Bernardita	Santiago	METROPOLITANA	Fundación San José para la Adopción	Consortio
6	Casa de Acogida Santa Clara	Recoleta	METROPOLITANA	Fundación Santa Clara	Parque Recuerdo
7	Nazareth	La Pintana	METROPOLITANA	Fundación Padre Semería	Parque Recuerdo
8	Buen Camino	La Pintana	METROPOLITANA	Fundación Padre Semería	Parque Recuerdo
9	Residencia de Niños y Jóvenes Pablo VI	San Felipe	VALPARAÍSO	Fundación María de la Luz Zañartu	AIEP / San Felipe
10	Hogar de Niñas Las Creches	La Reina	METROPOLITANA	Fundación Las Creches	Polpaico
11	Amor, Paz y Alegría	Renca	METROPOLITANA	Fundación Beata Laura Vicuña	Saam
12	Villa Jorge Yarur Banna	La Pintana	METROPOLITANA	Corporación Crecer Mejor	Implementos

13	Hogar Niñas Santa María de Los Ángeles	Los Ángeles	BIOBIO	María Ayuda Corporación de Beneficencia	CMPC
14	Hogar Niños Padre Hernán Alessandri	Los Ángeles	BIOBIO	María Ayuda Corporación de Beneficencia	CMPC
15	Hogar Santa María	La Florida	METROPOLITANA	María Ayuda Corporación de Beneficencia	Mall Plaza
16	Hogar Nuestra Señora de la Visitación	San Felipe	VALPARAÍSO	María Ayuda Corporación de Beneficencia	Ripley
17	Hogar Franz Reinisch	Chillán	BIOBIO	María Ayuda Corporación de Beneficencia	Parque Arauco
18	El Hogar Campo	Quillota	VALPARAÍSO	Corporación Juntos EV	Constructora Pardo
19	Hogar Casa Caridad Don Orione	Buin	METROPOLITANA	Hogar Casa Caridad Don Orione	Santa Rita
20	Hogar de niños y niñas Koinomadelfia	Peñaflor	METROPOLITANA	Fundación Koinomadelfia	Copec
21	Hogar San Vicente de lo Barnechea	Lo Barnechea	METROPOLITANA	Corporación de desarrollo para Niños en Riesgo Social	Spencer Stuart

4. Resultados

4.1 Análisis teórico del diseño del proyecto (Teoría de Cambio)

A partir del taller de Teoría de Cambio, se identifica que, los NNA que viven en residencias administradas por organismos colaboradores de SENAME (OCA) enfrentan problemas de acceso a actividades recreativas, infraestructura insuficiente o en malas condiciones y carecen de habilidades para desarrollar procesos de vida independiente. Adicionalmente, en las residencias se identifican diversas necesidades, como baja o insuficiente especialización de equipos técnicos, ausencia de espacios de autocuidado para los equipos, débil gestión de redes territoriales y déficit en ámbitos de gestión institucional.

En este contexto, Juntos por la Infancia, plantea el propósito de contribuir a mejorar la calidad de vida de NNA vulnerados en sus derechos que viven en residencias administradas por OCAS a través de la conformación de alianzas de trabajo entre empresas, residencias y OCAS, sumado al acompañamiento estratégico de las encargadas del proyecto para el establecimiento de vínculos y redes de apoyo.

Las actividades del proyecto se organizan en tres etapas consecutivas: diagnóstico, vinculación y acompañamiento.

Así, en primer lugar, luego del envío de invitaciones a OCAS para participar del proyecto, se da inicio al levantamiento de línea de base en residencias. Durante este proceso, se desarrollan reuniones entre el equipo del proyecto y directores de OCAS, el equipo Juntos por la Infancia visita las residencias y se aplica la herramienta de diagnóstico (línea de base de residencia).

El diagnóstico de la residencia, da cuenta de su situación inicial y define el estado deseado o meta a alcanzar. El diagnóstico se realiza en 5 dimensiones previamente establecidas (tabla 3): (i) Gestión Institucional, (ii) Capacitación de los equipos, (iii) Infraestructura y habitabilidad, (iv) Acompañamiento y actividades de tiempo libre de NNA, y (v) Financiamiento. Entre las actividades de la etapa de diagnóstico se identifican la visita a las residencias, entrevista con el director, levantamiento de línea de base, y especificación de meta factible y ruta de trabajo personalizada según las necesidades de la residencia. En relación a este proceso, el equipo de Juntos por la Infancia brinda asistencia técnica en los casos que sea necesario; si bien el diagnóstico corresponde a un auto reporte de necesidades, algunas residencias requieren del apoyo directo del equipo de Juntos por la Infancia para orientar y realizar esta actividad.

Tabla 3: Estándares de Mejora Juntos por la Infancia.

I. Ámbito Gestión Institucional
1. Planificación Institucional
2. Supervisión y Acompañamiento
3. Gestión de Personas
4. Gestión del Conocimiento
II. Ámbito Acompañamiento NNA
1. Recreativo
2. Educativo
3. Desarrollo Personal
III. Ámbito Formación y Capacitación Equipos
1. Primeros auxilios
2. Buen trato – Parentalidad Positiva – Apego
3. Manejo de crisis
4. Autocuidado
IV. Ámbito Habitabilidad / Infraestructura
1. Seguridad
2. Habitabilidad y Confort
3. Recreación
4. Transporte
V. Ámbito Financiamiento
1. Gasto promedio mensual

Fuente: elaboración propia.

Vinculación

Luego, se procede a la etapa de vinculación, la que está determinada por la incorporación de la residencia al proyecto. En esta etapa se identifican diversas actividades, siendo la convocatoria a

empresas y la vinculación inicial entre empresas y residencias uno de los aspectos centrales. Una vez se ha conformado la alianza, se da paso a la co-construcción del plan de trabajo que guiará el trabajo conjunto.

Acompañamiento

Finalmente, a través del acompañamiento efectivo e integral, y del seguimiento del plan de trabajo antes establecido, se busca mejorar los estándares de calidad de las residencias en las 5 dimensiones de interés. El seguimiento de la implementación está planificado mensualmente, mientras que la evaluación de avance y mejora (dimensiones o estándares de interés) se realiza una vez al año, sin embargo, se cuenta con diversas instancias de monitoreo informal a lo largo de la implementación, las que se dan de forma presencial o remota (correo electrónico y llamada telefónica).

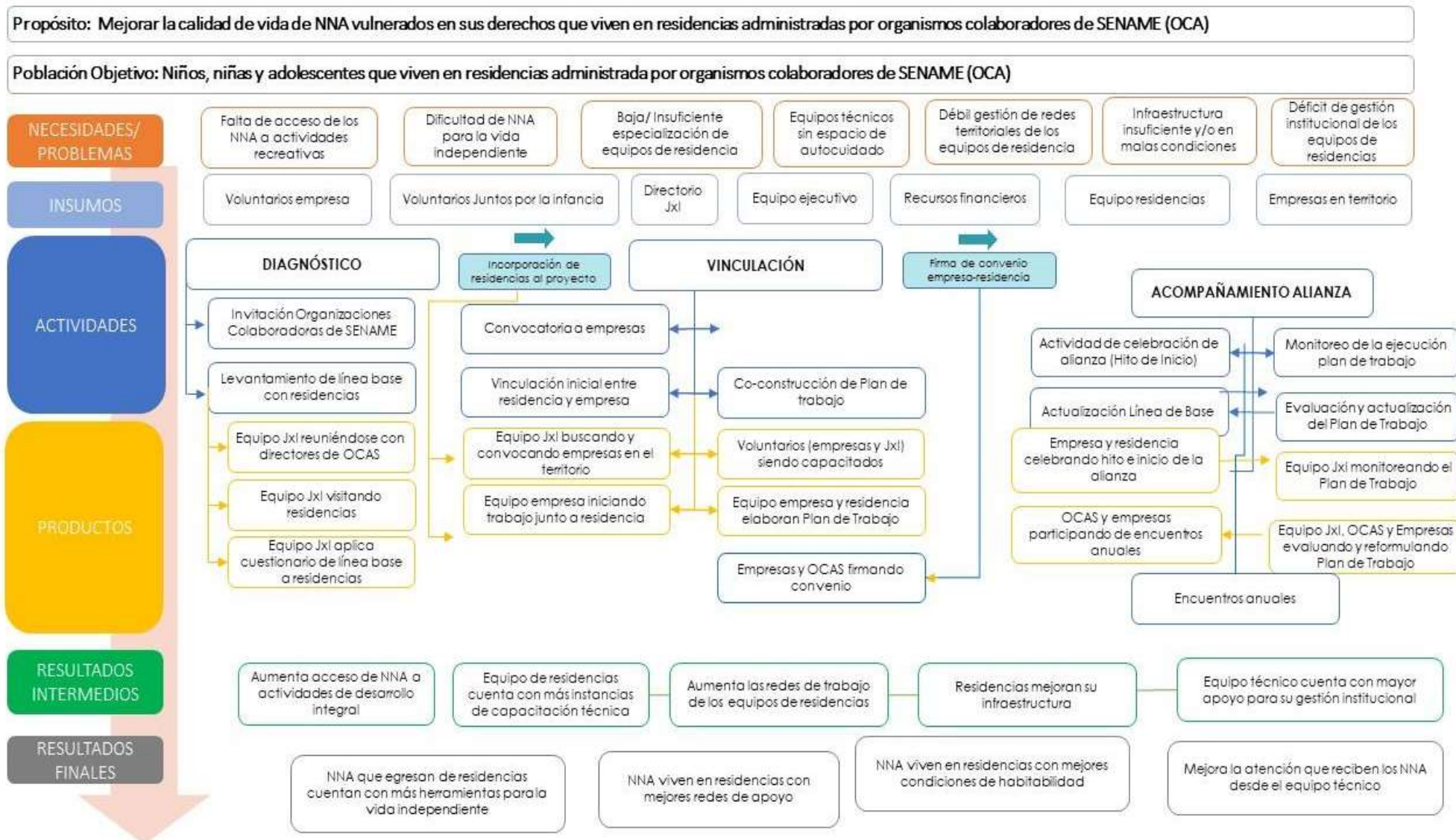
Una vez firmado el convenio de participación entre empresas y residencias, se da paso a la etapa de acompañamiento, la que está compuesta por las actividades de celebración de alianza (hito de inicio), monitoreo y ejecución del plan de trabajo, actualización de línea de base y evaluación y actualización del plan de trabajo.

Una vez identificadas las actividades, se desprenden los productos asociados, que debiesen contribuir a alcanzar los resultados intermedios y finales del programa. En este sentido, se espera que el trabajo realizado en el modelo de alianza comience a aumentar el acceso de NNA a actividades de desarrollo integral, aumenten las redes de trabajo de los equipos de residencias, se mejore la infraestructura de las residencias y se cuenten con más instancias de capacitación técnica y apoyo en gestión institucional para equipos de residencia.

Estas mejoras iniciales del proceso de implementación (resultados intermedios) permitirán, a futuro, mejorar las redes de apoyo de los NNA que viven en residencias OCAS, mejorar las condiciones de habitabilidad de estas residencias, mejorar la atención técnica que reciben los NNA y proporcionar más y mejores herramientas para la vida independiente de NNA.

De esta manera, el diseño del programa, a través de la teoría de cambio, permite reconocer los aspectos estructurales de su implementación, tanto en las actividades que se desarrollan, como en los resultados esperados. Contar con esta información supone un gran insumo al momento de evaluar el programa, facilitando la organización del proceso de evaluación según las distintas dimensiones que componen el programa.

Ilustración 1: Teoría de cambio Juntos por la Infancia



4.2 Caracterización de las alianzas

La caracterización de las alianzas evaluadas se realiza a partir de información sobre las empresas y las residencias que da cuenta de especificidades y generalidades de cada alianza.

Si bien la evaluación considera 21 alianzas, dada la imposibilidad de realizar la entrevista con una de las empresas que por lo demás contaba con 3 alianzas con residencias, no se contó con información de 3 de ellas. Además, otras dos alianzas se analizaron de manera conjunta por tratarse alianzas constituidas por una misma empresa con residencias de una misma OCA. Por lo que se realizó el análisis considerando 17 alianzas.

En primer lugar, se tiene que la mayor parte de las **empresas** se ubican en la misma comuna que la residencia con la que se vinculan (59%), no obstante, se identifican algunas en que esta condición de territorialidad no se da (35%). Por otra parte, si bien la mayoría de las empresas contaba con experiencia previa en voluntariados y acciones de participación directa con organizaciones y/o fundaciones (53%), una parte importante de las empresas caracterizadas (41%) informó no haber tenido este tipo de experiencia previa.

Tabla 4: Cercanía territorial y trayectoria de voluntariado

Ubicación en sector cercano a la residencia			Trayectoria en voluntariado		
	N	%		N	%
Dentro de la comuna residencia	10	59%	Con experiencia previa	9	53%
Fuera de la comuna residencia	6	35%	Sin experiencia previa	7	41%
Sin información	1	6%	Sin información	1	6%
Total	17	100%	Total	17	100%

Elaboración propia.

En cuanto a los responsables de coordinar las actividades de la alianza, se identifica que en la mayoría de las empresas se designa a un único encargado (71%), solo en algunas excepciones se identificó la presencia de un equipo a cargo de llevar la alianza (24%). A su vez, este encargado o equipo a cargo, proviene de una variedad de áreas, siendo las más recurrentes sostenibilidad, recursos humanos, gerencia y otras no especificadas.

Tabla 5: Responsables de la coordinación de la alianza

Responsables de coordinar/dirigir la alianza		
	N	%
Encargado único	12	71%
Equipo	4	24%
Sin información	1	6%
Total	17	100%

Elaboración propia.

Respecto a la participación de actores dentro de la empresa, se tiene que una parte de las alianzas cuenta con una participación ampliada de trabajadores (41%), mientras que la otra solo con una participación de algunos pocos (53%). Así mismo, se identificó que en una parte de las alianzas la gerencia de la empresa se involucra en su gestión (41%), mientras que la otra parte lo delega (53%).

Tabla 6: Participación de trabajadores y/o gerencia en la alianza

Participación de los trabajadores en la alianza			Participación de la gerencia y/o directorio		
	N	%		N	%
Ampliada	7	41%	Involucrada	7	41%
Acotada	9	53%	Delega	9	53%
Sin información	1	6%	Sin información	1	6%
Total	17	100%	Total	17	100%

Elaboración propia.

Con relación a las condiciones para la ejecución de las actividades del plan de trabajo, se tiene que la mayor parte de las empresas (53%) cuentan con algún un presupuesto asignado, no obstante, una parte relevante de las empresas (29%) trabaja en base a la autogestión. Además, la mayoría de los equipos que ejecutan las actividades de la alianza lo realizan dentro de su horario laboral (59%), solo en 3 excepciones se realiza fuera de este horario.

Tabla 7: Presupuesto y tipo de horario de voluntariado

Cuentan con presupuesto para plan de trabajo			Horario de realización del voluntariado		
	N	%		N	%
Con presupuesto	9	53%	Durante el horario laboral	10	59%
Sin presupuesto	5	29%	Fuera del horario laboral	3	18%
Sin información	3	18%	Sin información	4	24%
Total	17	100%	Total	17	100%

Elaboración propia.

A nivel de **residencias y OCAS**, se identifica que en la mayoría de los casos la alianza la lleva únicamente la residencia o bien la OCA en conjunto con la residencia (41% y 35% respectivamente), mientras que solo en 4 casos la alianza la coordina directamente la OCA. Además, se informó que principalmente el cargo dentro de la o las entidades que coordinan la alianza es mayoritariamente el/la director/a (88%), siendo en ningún caso el equipo técnico.

Tabla 8: Participación de OCA y residencia en la alianza

Organización de OCAS y residencias para la relación con la empresa		
	N	%
Se encarga solo la OCA	4	24%
Se encarga solo la residencia	7	41%
Se encargan OCA y residencia	6	35%
Total	17	100%

En cuanto a actividades y aspectos propios de la **alianza**, se identifica periodicidad variada de reuniones, siendo instancias semestrales las de mayor frecuencia (53%).

Tabla 9: Periodicidad de reuniones

Periodicidad de reunión entre Juntos por la Infancia – empresa - residencia		
	N	%
Semestral	9	53%
Mensual	4	24%
Quincenal	3	18%
Sin información	1	6%
Total	17	100%

Elaboración propia.

Por último, desde la perspectiva de los participantes de las alianzas, los focos de implementación (planes de trabajo) más recurrentes son acompañamiento a NNA, habitabilidad e infraestructura y financiamiento. Esto se retomará a continuación en el contexto de la evaluación de los planes de trabajo.

Tabla 10: Prioridades en plan de trabajo

1° foco del plan de trabajo		
	N	%
acompañamiento	8	47%
habitabilidad	4	24%
gestión institucional	4	24%
formación	1	6%
financiamiento	0	0%
total	17	100%

Elaboración propia.

2° foco del plan de trabajo		
	N	%
financiamiento	9	53%
acompañamiento	4	24%
habitabilidad	3	18%
gestión institucional	1	6%
formación	0	0%
total	17	100%

Elaboración propia.

En este sentido, se puede constatar que las alianzas evaluadas se constituyen en base a empresas y residencias/OCAS con diversas características, siendo el dato más generalizado la asignación de un único encargado en la empresa, y en la contraparte, la coordinación por parte de la directora de la residencia/OCA. Destaca también el dato de que una gran parte de las empresas cuenten con presupuesto para la ejecución del plan de trabajo y que dichas actividades se realicen mayoritariamente durante el horario laboral.

4.3 Análisis de los planes de trabajo (consistencia y realización actividades)

El análisis de los planes de trabajo se orienta al objetivo de evaluar los resultados intermedios alcanzados por el proyecto, dado el corto tiempo de implementación del proyecto, no se consideró pertinente realizar una pesquisa cuantitativa en base a indicadores de resultados. Por otra parte,

para este tipo de medición se requiere primero ajustar los resultados esperados para poder diseñar un instrumento que mida su logro en esa línea.

Este análisis considera, por una parte, una evaluación de consistencia entre planes y diagnóstico, en relación a los 5 ámbitos de acción. Se realiza un cruce de la línea de base con los planes de trabajo de cada alianza. Se busca determinar la consistencia existente entre las necesidades identificadas y las actividades que, finalmente, se incluyen en las planificaciones de las alianzas.

Complementariamente, se indaga en el estado de avance de las actividades planificadas, considerando las categorías; realizada (actividad desarrollada según lo planificado), pendiente (actividad no se ha desarrollado porque la fecha planificada aun no llega o ha sido postergada por motivos excepcionales) y eliminada (se decidió no realizar la actividad programada).

En el primer ámbito de “Gestión Institucional”, se identifican 99 acciones a trabajar en total, siendo los estándares de “Planificación Institucional” y “Gestión de Personas” los que presentan mayor cantidad de consideraciones (59 y 24, respectivamente). Al comparar estas frecuencias con las veces que se incluyen actividades dirigidas a trabajar estos estándares, se observa que se incluyen 35 actividades enfocadas a la “Planificación Institucional” y 4 dirigidas a la “Gestión de Personas”. A nivel de Ámbito, se cuenta con que el 44% (44 de 99) de los estándares que se señalan deben ser trabajados, son incorporados en la planificación de las alianzas evaluadas.

En cuanto al estado de avance del ámbito “Gestión institucional”, se observan 21 actividades realizadas, 17 pendientes y 6 eliminadas. Es decir, el 48% de las actividades planificadas fueron realizadas, el 39% están pendientes y el 14% fueron eliminadas de la planificación original.

Tabla 11: Ámbito 1 - Gestión institucional

Estándar	Estándar debe ser trabajado	Estado de avance			
		Total planificado	Realizada	Pendiente	Eliminada
Planificación Institucional	59	35	19	11	5
Supervisión y Acompañamiento	8	3	1	2	0
Gestión de Personas	24	4	1	3	0
Gestión del Conocimiento	5	2	0	1	1
TOTAL	99	44	21	17	6

Elaboración propia.

En el ámbito 2, referido al acompañamiento de NNA en residencias, se identifican un total de 69 necesidades asociadas a algún estándar a trabajar, sin embargo, se observan 94 acciones planificadas para trabajar en este ámbito, siendo las actividades deportivas, culturales y de esparcimiento (recreativo) las más recurrentes (44 de 69 menciones).

Al indagar en el estado de avance de las actividades planificadas, se observan 62 actividades realizadas, 24 pendientes y 8 eliminadas, es decir, la tasa de realización de actividades para el ámbito “Acompañamiento a niños, niñas y adolescentes” es del 66%. Cabe mencionar que la mayoría de las actividades pendientes y eliminadas corresponden al estándar “Recreativo”.

Tabla 12: Ámbito 2- Acompañamiento a niños, niñas y adolescentes

Estándar	Estándar debe ser trabajado	Estado de avance			
		Total planificado	Realizada	Pendiente	Eliminada
Recreativo	44	72	51	17	4
Educacional	14	9	7	1	1
Desarrollo Personal	11	13	4	6	3
TOTAL	69	94	62	24	8

Elaboración propia.

En el tercer ámbito de trabajo, relacionado con la formación y capacitación de equipos en residencia, se señalan 84 necesidades asociadas a algún estándar a trabajar, pero solo se presentan 25 acciones planificadas para trabajar en este ámbito. Si bien las intenciones de trabajo se distribuyen de forma homogénea en los estándares de este ámbito, se observa mayor frecuencia de actividades planificadas relacionadas al autocuidado y otros aspectos generales (liderazgo, cursos de office y otras capacitaciones no especificadas).

En cuanto al estado de avance de las actividades planificadas, solo se han efectuado 7 acciones de formación y capacitación, relativas a los estándares de “Buen trato y parentalidad positiva” y “Otros”, mientras que la mayoría de las actividades se encuentran pendientes.

Tabla 13: Ámbito 3 - Formación y capacitación a equipos

Estándar	Estándar debe ser trabajado	Estado de avance			
		Total planificado	Realizada	Pendiente	Eliminada
Primeros auxilios	17	2	0	2	0
Buen trato y parentalidad positiva	17	3	2	1	0
Manejo de crisis	17	2	0	2	0
Autocuidado	17	5	0	4	1
Otros	16	13	5	6	2
TOTAL	84	25	7	15	3

Elaboración propia.

Con relación al cuarto ámbito, se constatan 39 necesidades asociadas a algún estándar por trabajar, siendo el de “Seguridad” el que más veces es mencionado. En relación con el número de actividades planificadas para el trabajo del ámbito, se presenta un total de 60 acciones planificadas para generar

mejoras en infraestructura y habitabilidad, siendo las más recurrentes las referidas a “Habitabilidad y confort” (41 actividades programadas).

Respecto al estado de avance de estas acciones, 25 han sido realizadas, 25 siguen pendientes en su ejecución y 10 fueron eliminadas de la planificación original.

Tabla 14: *Ámbito 4 - Infraestructura y habitabilidad*

Estándar	Estándar debe ser trabajado	Estado de avance			
		Total planificado	Realizada	Pendiente	Eliminada
Seguridad	13	12	5	7	0
Habitabilidad y Confort	7	41	20	15	6
Recreación	5	6	0	3	3
Transporte	8	1	0	0	1
TOTAL	39	60	25	25	10

Elaboración propia.

Finalmente, respecto al ámbito “Financiamiento”, no se cuenta con información respecto al número de veces que se considera necesario incluir acciones enfocadas a este ámbito, sin embargo, se constata la inclusión de 3 actividades destinadas a mejorar el financiamiento de las residencias (2 realizadas y 1 pendiente).

Tabla 15: *Ámbito 5 - Financiamiento*

Estándar	Estándar debe ser trabajado	Estado de avance			
		Total planificado	Realizada	Pendiente	Eliminada
Gasto promedio mensual	Sin información	3	2	1	0

Elaboración propia.

En definitiva, a partir del análisis de consistencia y cumplimiento de los planes de trabajo construidos para el trabajo de las alianzas, se identifican diversos aspectos relevantes.

Tabla 16: *Síntesis análisis de planes de trabajo*

	Necesidades identificadas	Actividades planificadas	Acciones concretadas	% cobertura	% cumplimiento
Ámbito Acompañamiento	69	94	62	136%	65%
Ámbito Habitabilidad / Infraestructura	39	60	25	164%	42%
Ámbito Gestión Institucional	99	44	21	44%	48%
Ámbito Formación y Capacitación Equipos	84	25	7	30%	28%

Ámbito Financiamiento	sin información	3	2	s/i	67%
-----------------------	-----------------	---	---	-----	-----

Elaboración propia.

Se identifica que los ámbitos de menor consistencia, es decir, aquellos donde el número de actividades planificadas es menor al número de veces que se señala necesario trabajar para cumplir determinado estándar, corresponden a los estándares pertenecientes a los ámbitos de “Gestión Institucional” y “Formación y capacitación a equipos”. Adicionalmente, las actividades planificadas para estos ámbitos presentan una tasa de cumplimiento que no supera el 50%; para el ámbito de “Gestión Institucional”, solo el 48% de las actividades planificadas fueron llevadas a cabo, valor que disminuye al 28% para las acciones programadas en el ámbito de “Formación y capacitación a equipos”.

En contraparte, aquellos ámbitos con mayor consistencia refieren a los de “Acompañamiento a niños, niñas y adolescentes” e “Infraestructura y habitabilidad”, donde el número de actividades planificadas para mejorar estas áreas, son considerablemente mayores al número de veces que se señala necesario trabajar para cumplir los estándares. En este sentido, en relación con las actividades de acompañamiento de NNA, se han planificado 94 actividades (25 más que las señaladas en las líneas de base), mientras que, en acciones de infraestructura y habitabilidad, se presentan 60 actividades planificadas (21 más que las señaladas en las líneas de base). Adicionalmente, se observa que el 66% de las actividades planificadas en el ámbito de “Acompañamiento a niños, niñas y adolescentes” fueron realizadas, valor que disminuye al 42% para el cumplimiento de actividades relacionadas a la “Infraestructura y habitabilidad”.

De esta manera, las tendencias de consistencia y cumplimiento observadas responden a la complejidad de los estándares de mejora continua y las actividades planificadas. Si bien en las líneas de base se identifica la necesidad de trabajar hacia ciertos estándares, al momento de elaborar los planes de trabajo se priorizan algunos aspectos, siendo las actividades de acompañamiento y mejora de infraestructura las más recurrentes y planificadas. Esto, en comparación a actividades enfocadas a la mejora de la gestión institucional de las residencias y formación de sus equipos técnicos, acciones que requieren de mayor preparación, planificación y recursos (principalmente humanos) para su ejecución.

En esta línea, que las alianzas evaluadas incluyan en sus planificaciones un número de acciones vinculadas a infraestructura, habitabilidad y acompañamiento considerablemente mayor a las identificadas como necesarias, da cuenta de la priorización de las actividades, donde se opta por generar instancias concretas de vinculación e intervención.

Sin embargo, es relevante mencionar que el mayor número de actividades pendientes y eliminadas corresponden al ámbito “Acompañamiento de niños, niñas y adolescentes”, específicamente, al estándar de acompañamiento recreativo. En este sentido, un mayor número de acciones planificadas no equivale a un mayor logro en la implementación del proyecto.

Aun cuando los ámbitos con mayor número de actividades planificadas sean los de acompañamiento e infraestructura, se ha identificado que, en la mayoría de los casos, no se

combinan actividades de acompañamiento e infraestructura, es decir, las alianzas han decidido enfocar sus esfuerzos en solo uno de estos ámbitos de trabajo. Complementariamente, se señala que los ámbitos anteriormente mencionados se combinan con acciones y actividades destinadas a mejorar la situación financiera de la residencia, es decir, la consecución de recursos para el funcionamiento del proyecto.

Sobre este punto es relevante mencionar que en los planes de trabajo no se explicitan acciones relacionadas al ámbito “Financiero”, sin embargo, a partir de la caracterización de alianzas realizada, se establece que uno de los focos preponderantes de trabajo refiere a la captación de ingresos, las cuales son incorporadas como acciones de la “Gestión institucional”. Este ámbito no declarado en la línea de base o los planes de trabajo se vuelve un aspecto relevante para el desarrollo del trabajo en alianza, ya que, como se mencionó en la contextualización del estudio, las OCAS no cuentan con financiamiento suficiente para cubrir las necesidades básicas de los NNA que están a su cargo, por lo que el trabajo destinado a la consecución de ingresos es una constante en estos proyectos, constante que se ha incorporado al acompañamiento realizado en el marco de la alianza.

4.4 Análisis de procesos

A continuación, se presentan los principales resultados de la evaluación de procesos del proyecto Juntos por la Infancia. La información fue recopilada a partir de la aplicación de entrevistas semi estructuradas a informantes clave del proyecto, es decir, funcionarios de residencias, representantes de OCAS y encargados de empresas que tuvieran mayor conocimiento del trabajo realizado en el marco de la alianza.

El análisis de resultados se estructura a partir de las tres etapas definidas desde el equipo implementador del proyecto, a saber, diagnóstico, vinculación y acompañamiento. En cada una de estas etapas se mencionan los aspectos de mayor relevancia, es decir, aquellos que concentran las actividades clave para la implementación y que han sido destacados por los participantes entrevistados. Adicionalmente, se recopilan reflexiones en torno a los aspectos generales de la iniciativa, identificando aprendizajes, espacios de mejora, fortalezas, debilidades, facilitadores y obstaculizadores de la implementación del proyecto.

Toda la información aquí presente es esencial para la evaluación de procesos y resultados preliminares de la experiencia Juntos por la Infancia, indagando en la ejecución del proyecto y sus diversos procesos de implementación, así como en los objetivos que, preliminarmente, han sido logrados o los avances generados para consecución de los objetivos planteados.

i) Diagnóstico: Levantamiento de línea de base

Un primer aspecto de este componente refiere a las visitas iniciales a las residencias que realiza el equipo de Juntos por la Infancia. Según los participantes del proyecto, en estas visitas iniciales se

constata el funcionamiento de la residencia, identificando labores del equipo técnico, rutinas cotidianas de NNA y aspectos operacionales.

Luego de la visita inicial, los entrevistados señalan que se da paso a una serie de reuniones de presentación y coordinación del proyecto. Esta etapa busca generar un vínculo de mayor cercanía entre el equipo técnico de la residencia y la persona encargada de coordinar la alianza desde Juntos por la Infancia. Además, se da a conocer la herramienta de sistematización de necesidades (ficha de autodiagnóstico), componente esencial del levantamiento de línea base.

De esta manera, desde Juntos por la Infancia se establece que, a partir de las visitas en terreno y las reuniones sostenidas, se comienza la definición formal de necesidades de la residencia. Este levantamiento de información debiese contar con la participación del equipo técnico de la residencia y la directora, además de la asesoría de Juntos por la Infancia para incorporar y organizar la información en la ficha de autodiagnóstico. En relación con estas actividades, algunos entrevistados (encargados OCA y equipo técnico de residencia) señalan que el levantamiento de necesidades ha sido de utilidad para estructurar el trabajo posterior que se desarrollará junto a la empresa en la alianza.

En cuanto a la herramienta de autodiagnóstico, se observan opiniones divergentes. Algunos entrevistados (principalmente equipos técnicos de residencia) señalan que es un formulario complejo y que no hay claridad respecto a los objetivos que organizan el vaciado de la información. Por otro lado, encargados de OCA valoran positivamente la herramienta, señalando que permite incorporar las necesidades de la residencia y priorizar en base a los ámbitos de mejora definidos por la ficha. En esta línea, cabe mencionar que el proceso se desarrolla junto a las encargadas del proyecto de Juntos por la Infancia, lo que facilita la organización de las necesidades en los distintos ámbitos definidos desde Juntos por la Infancia. Adicionalmente, se presentan algunos casos de residencias y organizaciones que contaban, desde antes, con procesos de seguimiento, planificación y levantamiento de necesidades, los que dialogan directamente con el levantamiento de información propuesto por Juntos por la Infancia.

Finalmente, es relevante constatar que Juntos por la Infancia define que el proceso de diagnóstico se realiza con anterioridad a la firma de la alianza, es decir, no se cuenta con la participación de la empresa en las actividades de inicio. Esto con el propósito de generar información de utilidad para orientar y estructurar el trabajo a realizar, además de ser un insumo importante al momento de seleccionar, adecuadamente, la empresa que se involucrará con la residencia.

ii) Vinculación

Convocatoria a empresas

El primer componente del ámbito de vinculación es la convocatoria a empresas para la generación de alianzas. En este sentido, la mayoría de los entrevistados identifican dos instituciones desde las que se hace la invitación a participar del proyecto, a saber, la Comunidad de Organizaciones Solidarias y la Confederación de la Producción y del Comercio.

Desde el proyecto se define que el primer contacto corresponde a la presentación de la iniciativa a los cargos gerenciales de las empresas invitadas, quienes reciben información general de la iniciativa y deciden la incorporación. Sobre este punto, diversos entrevistados señalan que la participación de las empresas depende, principalmente, del interés del gerente invitado al proyecto.

Una vez que se ha decidido participar en el proyecto, la empresa delega la coordinación de la alianza en algún funcionario afín al proyecto, tanto por habilidades e intereses (perfil), como por el cargo ostentado en la empresa (gerente sustentabilidad, gerente de operaciones, área de recursos humanos, entre otros). Esta transferencia de responsabilidades, según la mayoría de los entrevistados, se realiza de forma unidireccional, lo que se constata en el siguiente discurso; “nosotros como equipo nos enteramos cuando las lucas estaban aprobadas y los lineamientos ya estaban de parte del directorio” (entrevista encargada de alianza en empresa).

Luego, se evalúa la pertinencia territorial de la intervención, es decir, seleccionar residencias que se ubiquen dentro del área de influencia de la empresa participante. En esta línea, es posible identificar empresas pequeñas con operaciones locales en un territorio (vinculación directa equipo empresa y residencia) y empresas de gran tamaño con presencia en múltiples territorios. En estas últimas, la tendencia observada es que la decisión de participar en el proyecto se realiza a nivel central (oficinas corporativas) y se delega la implementación a nivel local (filial de la empresa), es decir, en el territorio donde se ubica la residencia. Según algunos entrevistados, esto tendría el objetivo de facilitar la presencia de la empresa en la residencia y el desarrollo de las actividades de la alianza; “la idea es que la empresa esté geográficamente cerca, para que no les cueste ir (a los voluntarios)” (entrevista encargada de alianza en empresa). Así, en estas intervenciones se puede contar con múltiples niveles de coordinación, existiendo encargados a nivel central (planificación y presupuesto) y a nivel local (acompañamiento e implementación de actividades).

Vinculación inicial

Luego de contar con adherencia de las empresas que conformarán las diversas alianzas, se da paso al inicio del trabajo conjunto, esto a través del proceso de vinculación inicial del proyecto, el que busca presentar a los distintos equipos que forman parte de la alianza. En este proceso se pretende avanzar en la generación de confianza, manejo de expectativas, planificación y definición de responsabilidades.

Frente al desconocimiento mutuo existente entre las partes participantes de la iniciativa se plantea que el primer vínculo entre empresas y residencias pretende generar un compromiso prolongado en el tiempo. En este sentido, algunos participantes entrevistados señalan que los equipos de las residencias manifiestan resquemores (posibilidad de abandono, dependencia situación económica empresas, interés de NNA en participación) al momento de ser invitados a participar en un proyecto con las características de Juntos por la Infancia (vinculación permanente y duradera), por lo que las reuniones iniciales deben estar enfocadas en superar estas aprehensiones y generar la confianza necesaria para permitir el trabajo conjunto.

En línea con estos procesos, algunos entrevistados señalan que la utilidad de este proceso yace en la sensibilización y orientación brindada a los equipos que conformarán las alianzas. De esta manera, la vinculación inicial promueve espacios para fortalecer y generar compromisos por parte de las personas que participarán del proyecto, además, entrevistados de determinadas alianzas indican que se desarrollan procesos de capacitación al equipo responsable de la implementación, esto a través de orientaciones generales de relacionamiento con NNA y protocolos de visita a residencias, los que incluyen aspectos operacionales, restricciones y consideraciones generales (ej. número máximo de personas durante visitas, restricciones alimentarias, etc.).

En consecuencia, la etapa de vinculación inicial se presenta como el proceso de sensibilización y generación de confianza mutua entre las partes, “acercando misiones y expectativas” (entrevista directora de residencia) para el trabajo que se desarrollará posteriormente. En este sentido, algunos equipos revelan la importancia de que la alianza tome forma progresivamente, es decir, que sea un proceso pausado, donde se dé tiempo y espacio para que el equipo pueda conocer y entender el proyecto a cabalidad (fundamentalmente, que empresas comprendan la labor realizada en residencias).

Una vez sorteadas estas consideraciones iniciales, se comienza a desarrollar el trabajo propio de la alianza, siendo la planificación y elaboración del plan de trabajo el primer gran hito del acompañamiento efectivo.

Co-construcción plan de trabajo

La elaboración del plan de trabajo se define, desde Juntos por la Infancia, como un proceso que se desarrolla colaborativamente, donde equipos de empresa y residencia se reúnen a proyectar el trabajo conjunto a partir de la información recopilada en el diagnóstico de necesidades de la alianza. Además del levantamiento anterior, en esta etapa se pueden incluir visitas del equipo empresa a la residencia para visibilizar las necesidades en primera persona, aspecto relevado por algunos entrevistados de residencia, quienes señalan que estas visitas permiten, al equipo empresa, tener ideas claras de las necesidades diagnosticadas y levantar, desde sus habilidades, nuevas necesidades o focos de intervención de aspectos no considerados inicialmente.

A partir de la información recolectada sobre las necesidades, se inicia la construcción del plan de trabajo, documento que orientará el acompañamiento de la empresa y las actividades que se realizarán en el marco de la alianza. Desde el equipo técnico del proyecto se señala que en esta etapa es fundamental la participación del equipo técnico de la residencia y los coordinadores de la empresa, aunque se han identificado alianzas en las que la construcción del plan de trabajo se desarrolla por los representantes de OCA y empresa, contando con participación indirecta del equipo técnico de residencia. Adicionalmente, durante esta etapa se cuenta con el equipo de Juntos por la Infancia para brindar apoyo técnico y orientar la elaboración del documento en base a los estándares de mejora continua del proyecto (el equipo Juntos por la Infancia no sugiere actividades, solo brinda apoyo en organización en base a estándares), en palabras de un entrevistado: “Juntos por la infancia nos fue dando el marco de trabajo y pidiéndonos propuestas de ambas partes, que

lo conversáramos y transformáramos en un documento con carta Gantt para poder ejecutarlo” (entrevista a director OCA).

La operacionalización del diagnóstico en acciones, a través del plan de trabajo, responde a una evaluación conjunta de factibilidad; las residencias identifican diversas necesidades que esperan superar a través del trabajo de la alianza, mientras que las empresas identifican si será posible desempeñar las actividades necesarias para lograr los objetivos planteados. En esta línea, se identifica que el plan es elaborado en consideración del diagnóstico, pero no definido totalmente por este.

Algunos entrevistados señalan que la co-construcción del documento permite evaluar si las necesidades planteadas podrán ser solventadas por la empresa, para luego, definir plazos y encargados para coordinar las distintas actividades, en palabras de un entrevistado: “empezamos a trabajar con la metodología de Juntos por la Infancia, pero finalmente reordenamos esa forma y nos dimos cuenta de cuáles son las necesidades más profundas del hogar, debía conversar con la capacidad de nuestros voluntarios y empresa” (entrevista encargado de la alianza en empresa). A partir de esto, en diversas alianzas se identifica que las necesidades se clasifican según relevancia y factibilidad, decidiendo trabajar por aquellas que son inmediatas e indispensables.

En relación a las líneas de trabajo incorporadas en las diversas planificaciones, se han identificado dos prioritarias, a saber, necesidades básicas (lo que se refleja, principalmente, en mejoras de infraestructura y mobiliario) y acompañamiento recreacional a NNA (celebraciones de fiestas, efemérides y paseos fuera de la residencia). Ambos aspectos de trabajo se vinculan a actividades concretas y de baja complejidad, que no exigen procesos extensos de planificación y permiten observar resultados en el corto plazo. Adicionalmente, se han identificado líneas de trabajo vinculadas a la gestión interna de las residencias y capacitación de equipos, actividades de mayor complejidad que requieren esfuerzos adicionales para su ejecución.

Si bien la planificación y construcción conjunta del plan de trabajo se comprende como un hito de inicio relevante, el asociar las actividades a actores responsables, junto al establecimiento de plazos claros y definidos, proporciona las herramientas necesarias para el desarrollo de la alianza. En este sentido, el primer componente del ámbito de acompañamiento (monitoreo y supervisión de la intervención) se centra en los actores responsables de la implementación del proyecto.

iii) Acompañamiento

Monitoreo y supervisión ejecución plan de trabajo

Al iniciar el trabajo de la alianza, el proyecto considera acciones de monitoreo y supervisión de las actividades planificadas. Para este proceso, Juntos por la Infancia define la participación de encargados de OCA, Empresa, equipo técnico de residencia y de las coordinadoras del proyecto (Juntos por la Infancia) en diversos mecanismos de coordinación que son monitoreados, a saber, reuniones presenciales, visitas en terreno, llamados telefónicos y correos electrónicos. Estos mecanismos no son excluyentes y se combinan según las determinaciones del equipo de trabajo de

la alianza. En cuanto a la frecuencia de estas instancias de monitoreo, desde el proyecto se plantea un mínimo de una acción de supervisión formal al mes (reunión, visita, llamada o correo cuyo objetivo principal sea monitorear las actividades programadas y el estado de avance de la intervención), pero no se restringe a este mínimo, pudiendo existir múltiples acciones de seguimiento de mayor o menor formalidad.

En la práctica, los entrevistados señalan que los mecanismos de monitoreo se articulan a conveniencia, siendo el seguimiento remoto (llamadas y correos electrónicos) el que predomina por la facilidad de su utilización y los menores costos asociados. En este sentido, se identifica que ambas modalidades de monitoreo se diferencian según la periodicidad de su implementación; mientras el seguimiento remoto es preferido para el monitoreo mensual o instancias de menor formalidad (monitoreo cotidiano), las instancias presenciales se reservan para actividades de seguimiento de mayor complejidad realizadas en intervalos más amplios de tiempo (trimestrales o semestrales).

En esta línea, se identifica que la mayoría de las alianzas estudiadas realizan monitoreos mensuales o trimestrales y en ambas modalidades. Sin embargo, también se presentan casos diferenciados de seguimiento, como puede ser el monitoreo permanente debido al relacionamiento directo establecido entre la empresa y la residencia u OCA; “nuestra contraparte está permanentemente en contacto y siempre dando información y preguntando si hemos tenido avances” (entrevista encargada de alianza en empresa), o alianzas con seguimientos menos intensivos debido a la presencia de planes de trabajo de baja complejidad que no requieren un monitoreo sistemático al consistir en actividades con resultados inmediatos; “por lo general las actividades resultan bien, se cumple con el objetivo porque, si lo pensamos, el objetivo tampoco es tan ambicioso” (entrevista encargada de alianza en empresa).

Si bien la mayoría de los entrevistados indican procesos de seguimientos como los recién mencionados, también se identifican casos aislados con seguimientos esporádicos. En estos escenarios, coincide con que la empresa participante no ha estado presente junto a la residencia para completar y monitorear el trabajo planificado, en palabras de la directora de residencia; “Yo mandé como miles de correos a la empresa a todas las personas presentándome y diciendo que estaba ultra interesada en seguir trabajando y la verdad es que nunca se pudo concretar nada” (entrevista encargada de alianza en residencia). Además, desde encargados de empresa de algunas alianzas, se realiza una autocrítica al señalar que no han desarrollado un seguimiento formal de las actividades planificadas y que las instancias de monitoreo han surgido de forma espontánea o suscitadas por otros actores involucrados en la implementación del proyecto.

En esta línea, uno de los aspectos más destacados por los entrevistados es el rol desempeñado por el equipo de Juntos por la Infancia en el monitoreo y supervisión de las actividades planificadas, donde se constata un acompañamiento permanente y cercano de las alianzas, ya sea a través de llamados telefónicos, correos electrónicos o reuniones presenciales. Este valioso contacto se da, principalmente, a través de encargados OCA o equipo de residencia, con quienes se monitorea el estado de cumplimiento de las actividades. El contacto permanente Juntos por la Infancia y OCA/residencia es un aspecto relevado por los encargados de empresa y residencia, quienes,

generalmente, acusan escasez de tiempo para el seguimiento efectivo de las actividades programadas, por lo que el equipo de Juntos por la Infancia se vuelve un apoyo fundamental para el desarrollo del proyecto, en palabras de los entrevistados; “ha sido un año complejo, la gente de la empresa tiene poco tiempo y nosotros también, entonces creo que el rol de Juntos por la Infancia ha sido super clave para mantener esto” (entrevista encargada de alianza en residencia); “me han ayudado un montón, desde darnos ciertas cosas hasta coordinar con nosotros los planes de acción y seguimiento” (entrevista encargada de alianza en empresa). En esta línea, los equipos de residencia identifican actividades constantes de monitoreo por parte de las encargadas del proyecto, pero, fundamentalmente, se desarrollan en contextos mayormente informales; “siempre están preguntando como vamos y en que nos pueden apoyar (...), de hecho, ahora con la contingencia nos están preguntando constantemente cómo estamos o si requerimos alguna orientación, siempre están presentes” (entrevista encargada de alianza en residencia).

Cabe mencionar que los procesos formales de seguimiento se han visto afectados en los últimos meses de implementación del programa, esto debido a las contingencias sociales y sanitarias que se han desarrollado en el país desde octubre de 2019. En este contexto, en diversas alianzas, el monitoreo ha sido interrumpido en su planificación habitual y se ha optado por instancias menos formales, pero útiles para conocer las nuevas necesidades de las residencias y las eventualidades que han debido enfrentar.

Evaluación y actualización del plan de trabajo

El proyecto Juntos por la Infancia y su modelo de intervención implica el desarrollo de trabajos en alianzas por 2 años. En este sentido, el plan de trabajo inicial se debe monitorear, evaluar y actualizar cada cierto tiempo, esto para que la implementación avance y se trabajen los diversos estándares de mejora continua definidos por el proyecto.

Al determinar el momento en que se realiza la evaluación de los planes de trabajo, algunos entrevistados han señalado que esto se lleva a cabo al final o principio del ciclo (año). Esta instancia correspondería a reuniones enfocadas a realizar un balance global de las actividades planificadas y realizadas, lo que permite plantear nuevos lineamientos de trabajo en base a las necesidades de la alianza. En este sentido, a través del discurso de los entrevistados se han identificado tres aspectos que subyacen la actualización de los planes de trabajo; (i) aumentar complejidad de acompañamiento, (ii) consolidar participación y vínculo, y (iii) reevaluación y adecuación de planificaciones poco exitosas.

El primer aspecto mencionado refiere a la expectativa existente en algunas alianzas de construir planes de trabajo de mayor complejidad (luego del primer año de implementación) o dar paso a nuevas áreas de la planificación original, entendiendo que las necesidades basales ya están cubiertas y es posible continuar con un acompañamiento que trabaje hacia objetivos más complejos. En palabras de entrevistados de alianzas; “el diseño del nuevo plan de trabajo está mucho más enfocado en dejar capacidades instaladas, ya no son solo actividades” (entrevista director OCA); “la idea ahora es si pudiésemos instaurar alguna otra intervención que pudiera desarrollarse con algún

objetivo más profundo, como un proyecto educativo, deportivo o psicológico” (entrevista encargada de alianza en empresa). De esta manera, los ámbitos de mejora relacionados a capacitaciones, gestión institucional y educación surgen como nuevos pilares de la siguiente etapa del proyecto.

El segundo ámbito tiene relación con dirigir los planes de trabajo hacia la consolidación de la participación e involucramiento de la empresa en la alianza. Las residencias y empresas que se encuentran en esta situación indican que es menester del modelo de trabajo consolidar la participación de los voluntarios en las actividades planteadas, lo que permitirá mejorar y fortalecer el vínculo empresa-residencia. Se busca planificar intervenciones que permitan sensibilizar a las partes en el trabajo conjunto y generar mecanismos que faciliten la participación de voluntarios en las actividades de la residencia; “La idea es construir una relación de largo plazo, para lo cual se debe hacer un trabajo minucioso para cambiar a la gente de la empresa” (entrevista director OCA).

El tercer aspecto se relaciona con aquellas alianzas que no han podido desarrollar eficazmente las planificaciones acordadas. Los entrevistados de las organizaciones que se encuentran en esta situación señalan que en las instancias de evaluación y actualización de los planes de trabajo han debido rectificar las actividades programadas. En este escenario, se alude a que el plan de trabajo original fue más complejo de lo que se pensaba, por lo que se decide acotar el acompañamiento para el siguiente periodo.

Adicionalmente, se constatan algunos casos donde no se ha realizado la actividad de evaluación y actualización del plan de trabajo. Estos casos responden a alianzas que no se han desarrollado positivamente, con escasa comunicación y participación de las empresas en las residencias, lo que genera diferencias entre las partes a la hora de planificar y comprender el proyecto en el que se está participando; “mi mirada es que ellos, desde el desconocimiento, creen que esta cosa es un hogar de niñas pobres, entonces como que cualquier cosa sirve y todo ayuda, no entienden que esto es un programa psicosocial y tiene un soporte técnico” (entrevista encargada de alianza en residencia). En este sentido, desconocer el funcionamiento y las necesidades de la residencia ha impedido una correcta planificación y actualización de las actividades.

Otro aspecto de interés a la hora de analizar procesos de evaluación y actualización de los planes de trabajo tiene relación con contingencias propias de las residencias que han impedido el correcto funcionamiento del proyecto. Algunas de las residencias que participan del proceso de evaluación mencionan que la actualización de sus planes de trabajo se realiza en respuesta a estos problemas, surgidos de forma imprevista, y que han imposibilitado el posterior desarrollo de la planificación original. De esta manera, se han debido actualizar algunos planes de trabajo (antes de finalizar el ciclo de implementación) en base a las nuevas necesidades surgidas.

En esta línea, la mayoría de las residencias han mencionado que las contingencias sociales y sanitarias han sido un obstáculo a la hora de desarrollar la etapa de evaluación y actualización, ya que, al ser actividades planificadas hacia el cierre del primer ciclo o inicio del segundo, han sido afectadas directamente por la contingencia social (octubre 2019) o sanitaria (marzo 2020). En este sentido, los entrevistados señalan que no se ha podido evaluar y acordar, formalmente, un nuevo

plan de trabajo, pero si se han acordado ciertas actividades para hacer frente a la contingencia actual (ej. Campaña de alimentos o enseres).

iv) Aspectos generales de la implementación del modelo

Los aspectos generales de implementación refieren a los principales elementos que han operado como facilitador u obstaculizador en el cumplimiento de las diversas actividades y procesos que el modelo de Juntos por la Infancia ha definido, y que constituyen, por tanto, espacios de mejora para el fortalecimiento de las futuras alianzas que se establezcan en el marco de Juntos por la Infancia.

Un primer aspecto tiene relación con los procesos de sensibilización al momento de comenzar el trabajo en el proyecto. Este ha sido un aprendizaje importante para algunas alianzas, principalmente para los equipos de residencia y empresa, quienes señalan que llevar a cabo procesos de sensibilización enfocados en conocer el proyecto y a las personas involucradas se vuelve un factor relevante para facilitar la posterior implementación de las actividades. En este sentido, cabe señalar que, tanto empresas como residencias, establecen que han aprendido a “conocer y confiar” en sus contrapartes; la residencia debe abrirse la ayuda de las empresas y las empresas deben involucrarse realmente con la problemática; “la cosa no es caridad, es cooperación, eso es un aprendizaje, por eso es tan importante la participación personal, es un tema de compromiso, de entendimiento” (entrevista encargada de alianza en empresa).

En esta línea, algunos encargados de empresa mencionan la importancia de sensibilizar a sus funcionarios para facilitar la implementación de las actividades, fundamentalmente las de voluntariado en residencias. Sobre este punto, entrevistados relevan la existencia de protocolos claros de visita y procesos de inducción que permiten esclarecer objetivos y sensibilizar correctamente a los futuros participantes. Además, algunos encargados de OCA señalan que las empresas conducen de forma apresurada el comienzo de la alianza, enfatizando que procesos de presentación y sensibilización son necesarios para el correcto desarrollo del proyecto; “cuando una empresa se quiere involucrar quiere hacerlo rápido, apoyarte, pero en el fondo creemos que es indispensable conocernos y que conozcan bien nuestro quehacer total” (entrevista director OCA).

De esta manera, formalizar y consolidar espacios de sensibilización en residencias y empresas, que consideren procesos de orientación e inducción para el trabajo conjunto es clave. En este sentido, se identifican alianzas donde existe una alta valoración del proyecto a partir de la sensibilización realizada, facilitando la vinculación de “mundos lejanos” (residencia y empresa) para el trabajo conjunto. Por otro lado, en alianzas con procesos insuficientes de sensibilización, se observan mayores dificultades para alcanzar una comprensión acabada del proyecto, lo que ha repercutido en empresas poco involucradas (proyecto no es prioridad) o en concepciones filantrópicas de intervención que se escapan al ideal de Juntos por la Infancia; “esa empresa ayuda a la residencia por un rato, claramente no tiene una vinculación estratégica a largo plazo” (entrevista director OCA).

Junto a los procesos de sensibilización anteriormente señalados, algunos entrevistados de alianzas han identificado como un aspecto facilitador la disposición y compromiso de las partes involucradas

en el proyecto, principalmente de las empresas que participan de la alianza. En este sentido, encargados de OCA y residencia mencionan que contar con equipos de trabajo de empresa comprometidos y presentes ha generado la confianza necesaria para facilitar la implementación de actividades, depositando la responsabilidad de estas en el equipo empresa.

De esta manera, un correcto entendimiento del proyecto, junto a disposición y compromiso de la empresa, se vuelven aspectos altamente relevantes a la hora de desarrollar el trabajo, entendiendo el rol clave que desempeñan las empresas para la consecución de los objetivos planteados; “cuando quisieron embarcarse en este proyecto entendieron la tremenda necesidad que teníamos, ha sido super difícil, sin ellos esta cuestión no habría podido llegar a puerto” (encargado OCA). Al haber concordancia entre las partes involucradas se facilita la planificación e implementación de las actividades, propiciando un desarrollo eficaz y adecuado, donde se entiende que el foco de acción es la niñez vulnerada y las acciones deben realizarse para mejorar la calidad de vida de NNA. En este sentido, desde OCAS y residencias se enfatiza la importancia de contar con equipos comprometidos, sobre todo a la hora de desempeñar trabajo directo con NNA; “la idea es que el voluntariado que ingresa tiene que firmar una carta de compromiso, nos interesa mucho que el vínculo que se genere sea realmente de verdad, que sea constante, porque nos ha pasado mucho que de repente estas relaciones afectan más de lo que aportan, porque el niño se encariña y después lo dejan de ver” (encargado OCA).

No obstante, un aspecto identificado de manera aislada, es que el proyecto es entendido como un espacio de filantropía y beneficencia, donde una empresa aporta con recursos a la residencia para el desarrollo de diversas actividades. Estos actores precisan que un espacio de mejora consistiría en el cambio de foco de intervención, avanzando desde el aporte benéfico, al trabajo y planificación conjunta, configurando la alianza como una estrategia formal de responsabilidad social o sustentabilidad de la empresa, en palabras de los entrevistados; “3x1 todavía tiene una mirada muy filantrópica, no estamos dentro de una estrategia, por lo tanto, depende de que tengan tiempo y no hayan otras urgencias, no hay una alianza de exclusividad” (entrevista director OCA); “se tiene que ser parte y que la empresa también te necesite a ti para llevar adelante su plan de responsabilidad social, no ser uno el que está tocando la puerta permanentemente” (entrevista director OCA).

Otro aspecto destacado corresponde a la relevancia de la etapa de diagnóstico y planificación, señalada como un gran facilitador para alianzas que han desarrollado un diagnóstico apropiado, identificando necesidades y problemáticas correctamente para la posterior planificación de las actividades; “uno de los grandes resultados de nuestra alianza es que todas las actividades han sido debidamente pensadas, organizadas y apoyadas” (encargado OCA). Por otro lado, alianzas que han mostrado dificultades para implementar y desarrollar actividades, señalan como una de las causas probables las falencias ocurridas durante la etapa de diagnóstico y planificación; no se logró captar acertadamente las necesidades de las residencias o se plantearon actividades que escaparon a las capacidades operacionales de la empresa involucrada en la alianza.

Junto a esto, algunos entrevistados señalan que se debe aprender a definir el ritmo de implementación del proyecto, mencionando que se debe anticipar que la participación y avance de la alianza es paulatina. Para ello se vuelve importante la realización de planificaciones acotadas donde se introduzca, progresivamente, complejidad a las actividades, de “menos a más”. En palabras de entrevistados; “lo que primero se hace es bajar las necesidades del hogar desde o más básico, por ejemplo, cosas de higiene, hasta necesidades más grandes, como alianzas con otras empresas” (entrevista encargada de alianza en empresa).

Otro factor clave corresponde a espacios estructurales de mejora, señalando que se podría dar mayor formalidad y estructura a la implementación del proyecto, definiendo claramente los procesos y etapas involucradas. En este sentido, se apela a que el equipo de Juntos por la Infancia podría tener mayor presencia en la conducción del proyecto, generando instancias de planificación y reflexión donde se puedan evaluar las actividades a realizar (y realizadas) y los objetivos planteados. Los entrevistados que relevan esta necesidad hacen alusión a que Juntos por la Infancia debe adquirir un rol de dirección y orientación a nivel general del proyecto, facilitando instancias de planificación, visualización, seguimiento y reflexión; “uno está tan metido en el día a día que los árboles te impiden ver el bosque (...) se debe dar tiraje a la alianza, meter más gente y buscar nuevas necesidades, eso haría que la alianza se mantenga mucho más viva” (entrevista encargada de alianza en empresa).

En cuanto a la difusión del proyecto, se busca generar estrategias de comunicación de resultados para que la iniciativa sea conocida por empresas y otras organizaciones sociales. Se cree que esto permitiría facilitar procesos de sensibilización y captación de nuevos participantes. Adicionalmente, existe el deseo por parte de OCAS y residencias de conocer buenas prácticas en el marco de implementación del proyecto, esto para acceder a conocimientos y experiencias positivas y útiles que permitan mejorar los procesos de implementación de cada alianza.

Otro aspecto relevado es el trabajo en red propiciado desde Juntos por la Infancia y la capacidad técnica de los participantes del proyecto. El primer aspecto se menciona para destacar la habilidad de generación y gestión de redes que existe desde Juntos por la Infancia, fundamentalmente en el apoyo brindado a las residencias que participan del proyecto.

En relación con el segundo aspecto, se menciona la capacidad técnica de todos los equipos involucrados. En este sentido, entrevistados de empresa señalan que el rol de Juntos por la Infancia es una fortaleza al permitir organizar y dirigir eficientemente los esfuerzos (humanos y económicos) realizados para el trabajo en alianza, en palabras de un entrevistado; “en general las empresas realizamos harta RSE, aportes, donaciones y acciones con muchos recursos involucrados en este tipo de apoyo, pero creo que fue que ellos conocen a cabalidad como esto se trabaja y donde están las necesidades, porque creo que cualquier grupo o empresa podría enfocarse en actividades o aporte en dinero, pero lograr el equilibrio entre todas esas acciones es lo que le da el mayor valor” (entrevista encargada de alianza en empresa). Adicionalmente, desde residencias se releva el aporte técnico realizado por las empresas participantes, las que entregan orientaciones en diversas áreas de trabajo; “las empresas tienen un encargado en cada área, que es un experto en eso, entonces el

acople entre su expertise y la orientación que se puede dar a un hogar creo que es muy valioso, y es muy simple de hacer” (entrevista encargada de alianza en residencia).

Asimismo, destaca la permanencia y continuidad de los equipos de trabajo involucrados, específicamente, del personal encargado de coordinar la implementación del proyecto desde las diversas organizaciones participantes. De esta manera, diversos entrevistados señalan que contar con equipos y/o actores permanentes se vuelve un elemento facilitador para el desarrollo del proyecto, garantizando continuidad a los procesos. En contraparte, en algunas alianzas se ha identificado como un gran obstaculizador la escasa permanencia de las personas en sus cargos, lo que implica rotación en los equipos involucrados en tareas de coordinación e implementación de las actividades del proyecto. En este sentido, los entrevistados señalan que la rotación de personal impacta negativamente al mermar los vínculos establecidos entre los participantes del proyecto, interfiriendo con la iniciativa en sus distintos niveles de organización. Cabe mencionar que la rotación de equipos como obstaculizador es un aspecto identificado desde OCAS, empresas y residencias, es decir, la ausencia de cualquier parte del equipo involucrado en el desarrollo del proyecto se concibe como una barrera de implementación.

En esta línea, surgen otros aspectos de discontinuidad de equipos que afectan negativamente al proyecto, a saber, desfase operacional de las personas involucradas en la implementación de Juntos por la Infancia y coordinadores con escasa capacidad de gestión. El primer aspecto corresponde a casos en que el proyecto se planifica a nivel central y se implementa a nivel local, lo que diluye el trabajo al haber desconexión interna en las organizaciones involucradas (esto ocurre a nivel de OCA-residencia y empresa-territorio). En cuanto a la capacidad de gestión de los encargados, esto refiere, principalmente, a la sobrecarga laboral identificada en algunos casos de estudio, donde el coordinador del proyecto no logra estar involucrado en todas las actividades programadas (OCAS con un encargado para múltiples alianzas y alianzas donde directora de residencia asume tareas de coordinación y gestión).

Junto a estos aspectos, diversos entrevistados coinciden al señalar que el modelo de colaboración propuesto es un facilitador en sí mismo, dado que atiende una necesidad mutua que no había logrado ser coordinada adecuadamente. La relevancia del proyecto se entiende a través de sus objetivos y los problemas en los que busca impactar, sumado al modelo de trabajo propuesto para la intervención, a saber, alianza que involucra a empresas y residencias en labor conjunta, dando sentido concreto a las actividades realizadas; “no es lo mismo que te digan cuanta plata necesitas y te lo depositan, esto es mejorar la vida de los niños” (entrevista encargada de alianza en empresa). Además, este trabajo mancomunado facilita el trabajo preexistente de las residencias, delegando aspectos del proyecto en equipos externos que se han involucrado en el proceso; “esta ayuda nos permite a nosotros enfocarnos más en nuestro quehacer técnico, profesional, pensando que hay un equipo con apoyo de una organización, una empresa nos da cumplimiento a otros requerimientos” (entrevista director OCA). Este modelo de trabajo, señalan los entrevistados, permite involucrar a las organizaciones participantes en relaciones de largo plazo, generando acompañamientos permanentes y comprometidos.

En esta línea, se vuelve relevante los canales directos y fluidos de comunicación, principalmente entre empresas y residencias. Los entrevistados indican que la existencia de canales fluidos y directos genera la cercanía necesaria para dar continuidad a la implementación, haciendo de la alianza un trabajo constante y permanente. En contraparte, algunos entrevistados señalan impactos negativos en la implementación del proyecto cuando la comunicación no se desarrolla de forma óptima, identificando vínculos operacionales con escasa planificación y retroalimentación. Adicionalmente, en determinados casos se menciona que, al existir múltiples equipos o áreas involucradas en la coordinación del proyecto (desde empresa), se producen descoordinaciones que impiden la correcta ejecución de las actividades, ralentizando procesos y resultados.

Además, se menciona la importancia del rol de coordinador de alianza, donde el contar con una persona encargada del monitoreo y acompañamiento y coordinación de las actividades de la alianza se vuelve un aspecto fundamental para la implementación, configurándose como facilitador o debilidad del modelo de trabajo; facilitador aquellas alianzas que cuentan con un encargado que participa sistemáticamente respecto a otras en que es más esporádico. En esta línea, algunos entrevistados enfatizan que las responsabilidades de coordinación no deben ser depositadas en los equipos técnicos de residencias, ya que esto podría perjudicar el funcionamiento interno de los hogares al alterar la carga de trabajo de los funcionarios.

Por último, se destaca el rol de Juntos por la Infancia como un aspecto con alta injerencia en el desarrollo del proyecto. En algunas alianzas se identifica que la proactividad del equipo, desarrollando un apoyo constante y efectivo, ha sido un facilitador, aportando en la resolución eficaz de dudas y problemas, y acompañando en las etapas iniciales de la alianza, proporcionando orientación técnica para la generación de vínculos y confianza esenciales para el desarrollo futuro del proyecto, en palabras de un entrevistado; “en algunos momentos nosotros no veíamos tanto a la empresa, podíamos pensar que no estaban tan motivados, pero ellos – Juntos por la Infancia – estaban siempre preguntándonos en que íbamos y todo el rato con la comunicación, eso generó que se determinarán los objetivos” (encargado residencia); “están a la cabeza, evalúan, motivan, controlan... el rol de mediador es clave” (encargado OCA).

De manera específica, se señala tres aspectos que debiesen ser claramente establecidos para permitir un mejor acompañamiento, se menciona la definición de tiempos e instancias formales de acompañamiento (sistematización), espacios de sensibilización formales (visibilización y trabajo concreto con equipos de empresa) y el establecimiento de equipos permanentes para el monitoreo y coordinación del proyecto; “financiar un cargo a través del proyecto, que exista un ente que sea nexo directo entre las partes. Sería mucho más provechoso, porque las intenciones existen, pero el día a día te consume” (entrevista encargada de alianza en residencia).

4.5 Identificación de buenas prácticas

Se entiende por “buenas prácticas” todas aquellas actividades, procesos o iniciativas que no están consideradas en el diseño del proyecto, sino que han surgido de manera espontánea de parte de empresas, residencias o ambas, como estrategias para favorecer la consecución de los objetivos de la alianza. Adicionalmente, resulta clave que estas prácticas sean replicables para toda alianza, de manera tal que sea factible de incorporar como parte integrante del diseño del proyecto.

A raíz de lo informado por los distintos actores y el análisis de la información, se identifican las siguientes buenas prácticas:

- **Desarrollar un proceso de sensibilización y orientación con los trabajadores de la empresa al comienzo de la alianza**

Se trata de una instancia de inducción que entrega el encuadre inicial de la alianza. Esta acción favorece aunar expectativas del voluntariado que es factible realizar, considerando las directrices institucionales de la OCA, la aproximación de la residencia, y la idea de voluntariado de la empresa. El aporte de esta buena práctica sería poner en sintonía a ambos equipos (residencia – empresa) y ajustar expectativas de ambos lados para que cada actor sepa qué se espera de él y qué podrá obtener de esta alianza.

- **Contar con protocolos de voluntariado:**

En línea con lo anterior, se identifica en un nivel más concreto, la práctica de contar con un protocolo de voluntariado, que permita establecer de manera clara los códigos básicos de comportamiento de todo el que se integre a las actividades que realiza la empresa en la residencia o con los NNA de la residencia. El aporte de esta buena práctica sería la facilitación de las actividades que realiza la empresa en el marco de la alianza.

- **Instancia reflexiva de discusión del diagnóstico para generar el plan de trabajo:**

Por otra parte, se identificó que en algunas alianzas el proceso de elaboración del plan de trabajo constó con instancias reflexivas, en que el diagnóstico de necesidades no fue tomado como una indicación unilateral, sino que fue la base para una conversación entre alianza y residencia, sobre las necesidades que están a la base, dándole una mirada más estratégica a la definición del plan de trabajo. Esto permite que los planes de trabajos sean más acotados, pertinentes y que se vayan actualizando y ampliado a lo largo del tiempo.

- **Visibilizar las mejoras realizadas y objetivos alcanzados**

Una práctica muy positiva ha sido el que tanto la empresa como la residencia y OCA den a conocer a sus directivos y trabajadores (según sea pertinente), las mejoras y objetivos que se van alcanzando producto de la alianza. Esto implica una validación del trabajo realizado y motiva a quienes están involucrados a seguir adelante y podría incluso motivar a otros desde la empresa a sumarse.

- **Utilizar fondos SENCE de la empresa:**

Otra iniciativa interesante de replicar es el traspaso de fondos SENCE de la empresa a la OCA o residencia en su carácter de fundación. De esta manera, se puede costear actividades como capacitación de los equipos técnicos u otras que sean pertinentes. Esto permite que el plan de trabajo cubra necesidades que para la empresa no es factible de atender con su equipo de voluntarios, ni tampoco costear de manera directa.

- **Activación de redes:**

En línea con la estrategia anterior, algunas empresas han sorteado la dificultad de no contar con recursos destinados específicamente para este proyecto, mediante la activación de redes para gestionar apoyos y colaboración a proyectos. De esta manera, la empresa aprovecha su vínculo con otras instituciones y la capacidad de gestión para lograr apoyos en determinados aspectos que la residencia requiere. Al igual que la práctica anterior, esto permite que el plan de trabajo cubra necesidades que para la empresa no es factible de atender, y además puede dar pie para que la residencia amplíe su red de apoyo.

5. Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, se identifica que el proyecto Juntos por la Infancia, logra acercar a las residencias hacia los **resultados intermedios** que pretende generar, a saber, aumenta el acceso de NNA a actividades de desarrollo integral, equipos de residencias cuentan con más instancias de capacitación técnica, aumentan las redes de trabajo de los equipos de residencias, residencias mejoran su infraestructura y equipos técnicos cuentan con mayor apoyo para su gestión institucional.

Por una parte, mediante el análisis de consistencia entre necesidades diagnosticadas y actividades definidas en los planes de trabajo, complementado con el análisis de cumplimiento efectivo de las actividades planificadas, se evidenció que fruto de las alianzas las residencias contaban con una importante cantidad de actividades de acompañamiento a NNA y acciones para responder a las necesidades de habitabilidad e infraestructura. Así también, se identifica un trabajo relevante en relación al apoyo en torno a la gestión institucional y a la capacitación y formación de equipos técnicos. Cabe señalar, que en relación a estos últimos ámbitos las necesidades sobrepasan en gran medida el accionar planificado por las empresas, especialmente en relación a capacitación y formación en que además se da una muy baja tasa de ejecución de lo planificado. Por lo que estos resultados intermedios, sobre todo los dos últimos señalados, aún se encuentran en un estado emergente, frente a lo cual se le presenta al proyecto un importante desafío a trabajar.

En cuanto al resultado intermedio relacionado con el aumento de las redes de trabajo de los equipos de las residencias, se constata que el diagnóstico de necesidades no lo abarca en ninguno de los ámbitos que considera. De igual forma, los planes de trabajo tampoco identifican acciones dirigidas específicamente a avanzar hacia este tipo de objetivo. No obstante, en base al análisis de procesos, se visualiza que en muchos casos la vinculación de la residencia con la empresa implica una ampliación en su red de apoyo, considerando tanto la diversidad de aspectos en que los trabajadores de la empresa tienen expertise, como la capacidad de las empresas de gestionar otros apoyos. Sin embargo, a nivel de diseño no se visualizan acciones que vayan dirigidas a favorecer este resultado intermedio.

Lo anterior se complementa con los **hallazgos obtenidos en relación a los procesos del proyecto**, en que se identifica claramente factores claves para el desarrollo de las alianzas que en ciertos casos se han constituido como facilitadores, mientras que, en otros, su ausencia o baja presencia, ha significado un obstaculizador. A continuación, se organizan los principales hallazgos en cuatro grandes conclusiones:

Proceso de sensibilización surge como etapa primordial para una buena alianza:

Por una parte, aparece de manera clara que la etapa de vinculación entre residencia y empresa, es más que un paso inicial en la constitución de la alianza, sino que resulta un proceso primordial y crucial para lograr un vínculo positivo y efectivo entre ambas partes, que sienta las bases de un plan de acción pertinente. En este proceso, se identifica como necesaria la generación de instancias de

vinculación en que, por una parte, ambas entidades comprendan y compartan el fundamento y encuadre del proyecto; que se conozcan, entendiéndolo en un sentido profundo de manera tal que la empresa pueda empaparse de la misión de la residencia; y que se del encuadre necesario para asegurar un adecuado accionar de los voluntarios de la empresa.

Un buen plan de acción pertinente debe ser co-construido y planificado de manera progresiva:

En segundo lugar, se identifica que existen aspectos claves para lograr un buen plan de acción. Por una parte, generar un diagnóstico preciso, para lo cual resulta clave contar con un instrumento que considere las necesidades que se quiere que la alianza aborde. Además, contar con instancias de conversación y reflexión entre ambas partes, en que se considere tanto las necesidades de las residencias como los recursos de la empresa (humanos, financieros, operativos, etc). También, se ha visto que la elaboración de un plan de acción progresivo, en el sentido de que se vaya ampliado y complejizando en el tiempo, resulta una buena estrategia para no generar falsas expectativas e ir preparando al equipo de las empresas para un mayor involucramiento.

Necesidad de considerar una mirada de continuidad de la alianza:

Otro aspecto relevante que arroja el análisis de los procesos del proyecto, es que la gestión de la alianza desde las empresas es un aspecto que incide bastante en el desarrollo y continuidad de la asociación residencia-empresa. En esta línea, la motivación y capacidad de gestión por parte del encargado de la empresa ha incidido positivamente en el alcance de la alianza, no obstante, la posibilidad real de que estos actores no permanezcan en la empresa, en otros casos se ha vuelto un obstaculizador. A su vez, en algunos casos en que la alianza se gesta desde un equipo central y la ejecución de la misma se lleva desde una filial o sede en el territorio, se la conducción de la alianza desde la empresa se ha visto dificultada. Considerando esto, se visualiza que es necesario que el proyecto adopte un enfoque hacia la continuidad y vaya sentando las bases para que exista un compromiso y vinculación a nivel empresa que permita sostenerlo en el tiempo.

Alta valoración del rol del equipo técnico de Juntos por la Infancia:

Resulta evidente la valoración del rol del equipo de Juntos por la Infancia, siendo destacado por gran parte de las alianzas, las que destacaron la labor de motivación, monitoreo y orientación técnica para la ejecución del proyecto. Incluso, algunas residencias y empresas indicaron que este equipo podría tener aún más presencia y fortalecer este rol, generando instancias que intencionen ciertas reflexiones y análisis en el marco del proyecto. En este sentido se observa una oportunidad de mejora en relación al rol del equipo de Juntos por la Infancia, definiendo de manera clara su accionar y diferenciando el apoyo según las necesidades de cada proceso.

En la línea de las conclusiones previamente presentadas, **se sugiere ajustar el diseño del proyecto**, de manera tal que todas las actividades vayan dirigidas a lograr de manera efectiva y generalizada los resultados intermedios que se buscan.

En esta línea se recomienda otorgar al proyecto un enfoque cíclico, vale decir, considerar distintas etapas por los que puede transitar una alianza, en cada una de las cuales empresas y residencias tendrán distintas necesidades de acompañamiento por parte del equipo de Juntos por la Infancia, y a su vez, el accionar de la alianza tendrá distintos niveles de desarrollo según la progresión en este ciclo.

A modo de referencia, se propone el siguiente esquema:

	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	
Plan de trabajo:	co-construcción del plan de acción inicial	ejecución plan de acción inicial, evaluación y rediseño plan avanzado	ejecución plan avanzado, evaluación de los logros, proyección de plan a largo plazo	SO PO RT E
Acompañamiento:	Sensibilizar, encuadrar, orientar diseño plan de acción	Monitorear cumplimiento plan, evaluar logros y orientar diseño plan avanzado	Monitorear ejecución plan avanzado, preparar para la continuidad	TR A NS VE RS AL
Frecuencia reunión Jxl	mensual	Bimensual	trimestral	
Duración estimada:	6 meses	1 año	1 año	

Etapa 1: Sensibilización

En esta primera etapa, se busca generar un vínculo de confianza entre ambas partes y una apropiación del proyecto, otorgando además el encuadre necesario para una ejecución efectiva.

Acompañamiento: se espera que el equipo de Juntos por la Infancia desarrolle el proceso de sensibilización y entregue el encuadre del proyecto. Además, hay una importante labor de orientación de parte de Junto por la Infancia en relación al diseño del plan de trabajo, mediando expectativas entre la residencia, el organismo colaborador y la empresa.

Plan de trabajo: en cuanto al ámbito del plan de acción se espera que en esta etapa se genere la co-construcción del plan de trabajo, considerando no solo las necesidades de la residencia y los recursos de la empresa, sino que orientando de manera pertinente el alcance de este plan, para lo cual es fundamental definir las dimensiones que pueden ser prioritarias de trabajar durante la primera etapa.

Etapa 2: Consolidación

En una segunda etapa, se espera que la alianza ponga en ejecución el plan de trabajo co-construido y se vaya monitoreando su implementación, de manera tal que al final de esta etapa se evalúen los

logros y se rediseñe el plan de trabajo, pasando a una versión más avanzada, ya sea por su mayor alcance, actividades más complejas o por involucrar a mayor cantidad de voluntarios.

Acompañamiento: monitoreo de las actividades y evaluación al final del período del plan de acción preliminar para pasar a la segunda versión.

Plan de trabajo: en este ámbito se puede avanzar a abordar, luego de un proceso reflexivo de los avances del período anterior, aquellas dimensiones nuevas que puedan ser integradas en el nuevo plan, proponiéndose así, nuevas metas que sean atingentes de trabajo una vez que se a logrado desarrollar un vínculo entre la residencia y empresa.

Etapa 3: Continuidad

En esta etapa se implementa el plan de trabajo ampliado y se busca instalar las bases para la continuidad de esta alianza.

Acompañamiento: el rol de juntos por la infancia es, por una parte, continuar monitoreando el avance hacia los objetivos del plan de trabajo, pero ya de manera más esporádica, así como también reforzar en los aspectos que se identifiquen necesarios para que al término de esta etapa la alianza pueda transitar a la sustentabilidad, vale decir, poder continuar sin el apoyo del equipo de Juntos por la Infancia.

Plan de trabajo: ejecutar el plan de acción en su segunda versión y proyectar un plan de trabajo a largo plazo. En esta etapa es conveniente analizar la factibilidad de avanzar en el eje de proyectos para la vida independiente, los cuales son referenciados a nivel de problema que el proyecto pretende abordar, pero que luego no es abordado en los planes de trabajo de ninguna de las alianzas analizadas.

Soporte transversal:

- **Potenciar los encuentros Juntos por la Infancia:** Estas instancias han contribuido a la adherencia al proyecto, permiten conocer la experiencia de otras alianzas y generación de redes entre los diversos actores que participan. No obstante, tiene un potencial para apoyar técnicamente a las alianzas en ámbitos más específicos, para lo cual se pueden generar mesas de trabajo que permitan abordar temas específicos que levanten las mismas alianzas.

REFERENCIAS

FOCUS, Ministerio de Hacienda & BID. (2016). “Estudio de buenas prácticas en materia de protección especializada de niñez y adolescencia – Ministerio de Hacienda”

FOCUS. (2017). “Estudio de Gastos Efectivos 2016 por Niño(a) y Adolescente en Residencias Atendidas por Organismos Colaboradores del SENAME.”

Hogar de Cristo (2017). “Del dicho al derecho: Estándares de calidad para residencias de protección de niños y adolescentes.” Santiago de Chile, Dirección Social Nacional.

INDH. (2017). Capítulo 4.5 Salud mental. En Diagnóstico de la situación de derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes en centros de protección de la red de Sename.

Observatorio para la Confianza (2018). Informe Técnico N°1: Niños y niñas separados de sus familias.

Proyecto Juntos por la Infancia (2018). Informe de Evaluación – Piloto.

Sename (2018). Informe Auditoría Social, Centros de Administración Directa
<https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2016/10/Informe-Auditoria-Social-Centros-SENAME-1.pdf>