




# 3

**ARTÍCULO 3**



# Explorando el rol de directivos de centros residenciales de niños, niñas y adolescentes.

Exploring the role of directors of children's homes.

Gabriel Guzmán Riquelme<sup>1</sup>  
Macarena Andrade Muñoz<sup>2</sup>

Santiago – Chile

Recibido: 25.04.2021

Aprobado: 22.06.2021

Publicado: 30.06.2021

---

<sup>1</sup> Cientista político, Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Profesional Unidad de Estudios Defensoría de la Niñez (Envío independiente). Dirección de Correo Electrónico: [gabguzm@gmail.com](mailto:gabguzm@gmail.com)

<sup>2</sup> Ingeniera Civil Industrial, Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile. Directora de Proyectos y Estudios, Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile (Envío independiente). [macarena.andrade@uchile.cl](mailto:macarena.andrade@uchile.cl)

## Resumen

En este estudio de carácter mixto y exploratorio se analiza el rol de los directivos de centros de cuidado alternativo residencial de niños, niñas y adolescentes, pertenecientes al Servicio Nacional de Menores (Sename) y su red de organismos colaboradores. A partir de una revisión del marco normativo y el perfil de ingreso, se detallan características de los directivos en los últimos 20 años, siendo típicamente mujeres, provenientes de profesiones de ciencias sociales, con una edad promedio de 44 años y entorno a los 11 años de experiencia laboral total (con una permanencia media que varía entre el sector público y el privado), variables que en general coinciden con las identificadas en la comparación internacional. La revisión documental permite considerar como planos de análisis la gestión organizacional y el liderazgo, incluyendo la planificación, administración y gestión de personas; la gestión del entorno, particularmente de las redes, y la gestión de la intervención en sí misma, presentando variables específicas a estudiar y profundizar a futuro para caracterizar el rol directivo desde un enfoque sistémico.

**Palabras clave:** residencias, directivos, Sename, gestión, niñez.

## Abstract

This mixed and exploratory study analyzes the role of the directors of children's homes that belong to the National Service for Minors (Sename) and its network of collaborating organizations. Based on a review of the regulatory framework and the entry profile, the article shows the main characteristics of homes directors during the last 20 years. They have been women, professionals from social sciences, with an average age of 44 years and around 11 years of total work experience (with an average permanence that varies between the public and private sectors). These variables generally coincide with those identified in the international comparison. The documentary review allows to considerate as levels of analysis the organizational management and leadership, including planning, administration, and people management; the management of the environment, particularly networks management, and the management of the intervention itself, presenting specific variables to study and deepen in the future to characterize the managerial role from a systemic approach.

**Keywords:** children's homes, directors, Sename, management, childhood.

## 1.- Introducción

Diversos organismos han denunciado una grave crisis de los centros residenciales a cargo del cuidado de niñas, niños y adolescentes (NNA<sup>3</sup>) en Chile, incluyendo diversas situaciones de violación de derechos (INDH, 2017; Comité de los Derechos de Niño, 2018). En virtud de esto, desde 2018 el Servicio Nacional de Menores (Sename) ha impulsado una modalidad de "Residencias Familiares", las cuales buscan constituirse como "instancias efectivas de protección, restitución de derechos y recuperación de las experiencias traumáticas, mediante procesos personalizados, participativos y pertinentes, con cada adolescente, su familia y redes" (Sename, 2017, pág.5).

La creación de esta nueva modalidad exige un proceso exhaustivo de diseño e implementación, incluyendo evaluar en profundidad el rol que cumplen las posiciones directivas de los centros. Sin embargo, a diferencia de otros ámbitos como el educativo (Leithwood, et al. 2006; Weinstein y Hernández, 2014; Castro e Inostroza, 2014), el penitenciario (Coyle, 2009, p. 17; ONU, 2010, pág. 25) o el sanitario (Calvo

---

<sup>3</sup>NNA, es el acrónimo de niño, niña y adolescente.

et al., 2008; Law, 2013); hasta el momento no existen investigaciones en Chile que profundicen sobre el rol directivo en instituciones de cuidado alternativo residencial. Por estas razones, se vuelve imprescindible profundizar sobre los desafíos del cargo, aproximándose a aquello que se podría entender como un “buen directivo” para la nueva modalidad.

Los directivos de centros tienen la función legal de asumir el cuidado personal y dirección de la educación de las NNA, además de tener “un rol fundamental en el liderazgo del equipo y en garantizar la calidad de la atención de la residencia” (Hogar de Cristo, 2017, pág. 154). Asimismo, desde su función directiva, deben velar por una correcta administración de los recursos, gestión de procesos e interacción con el entorno, al mismo tiempo que se desarrollan los planes de intervención a los NNA desvinculados de sus familias.

En virtud de lo anterior, el presente artículo realiza una caracterización exhaustiva de los actuales directivos de centros residenciales del país, añadiendo también un análisis comparado internacional de los perfiles de cargo y sus funciones. Finalmente, se realiza una propuesta de categorización del perfil, roles y responsabilidades y la gestión institucional requerida, desde un enfoque de sistemas.

Se espera que esta revisión contribuya a una mejor identificación de perfiles y, consecuentemente, de una mejor gestión al interior de centros residenciales; además de contribuir con futuros estudios desde la perspectiva de gestión de personas.







## 2.- Metodología

Este artículo es de carácter mixto. Corresponde a una revisión conceptual y descriptiva del rol de los directivos públicos de residencias en Chile, comparando características de sus perfiles con otros marcos normativos y conceptuales.

El estudio se divide en tres secciones: Primero, se realiza una caracterización de directivos residenciales, en base a la revisión del marco normativo vigente, la documentación del mismo Sename relativa a los perfiles y el análisis descriptivo de datos cuantitativos obtenidos mediante solicitudes de Transparencia a dicha institución. Los datos analizados consideran desde el año 2000 al 2020, tanto para centros de administración directa como organismos colaboradores, contemplando también los resultados de los indicadores de desempeño. Esta sección concluye con la observación de un caso con buenos resultados de desempeño, levantado a través de una entrevista realizada el año 2019.

La segunda sección, de carácter cualitativo, considera las expectativas respecto al rol de directivos. Se incluye un análisis comparado en seis países, principalmente de habla hispana con diferentes contextos socioeconómicos, a través de la revisión de documentos relativos a los perfiles de cargo exigidos, que se presenta a través de una matriz de categorías vinculadas tanto a la formación y conocimientos, como a la experiencia requerida. En segundo lugar, se amplió la búsqueda a documentos de carácter académico desarrollados desde 1990 hasta ahora—principalmente en inglés—que estudiaran el rol de directivos de programas sociales y de cuidados alternativos. Esta revisión permitió sintetizar variables relevantes para la gestión organizacional y liderazgo, la gestión del entorno y la gestión de la intervención realizada por directivos, así como para procesos de gestión de personas.

Finalmente, en base al análisis sistémico de los hallazgos descritos anteriormente, se realiza una propuesta de dimensiones de análisis sobre el rol de directivos de centros residenciales para tener en cuenta en futuros estudios.



### 3.- Resultados del levantamiento de información

#### 3.1 Caracterización de directivos de centros residenciales

##### 3.1.1 Marco normativo

La antigua Ley de Menores N°16.618, que data de 1967, establece en su artículo n°57 que los directivos de centros residenciales tienen el deber de “cuidado personal, la dirección de su educación y el derecho a corregirlo”. La Ley 20.032 que fija el sistema de subvenciones del Sename, agrega en su artículo n°21 que esta tarea debe hacerse “en favor de los derechos y de la autonomía de ellos, así como de las otras personas que la ley disponga”.

En línea con esta función, variadas leyes establecen importantes limitaciones y funciones a su tarea. Por ejemplo, la Ley N°19.968 de Tribunales de Familia fija la obligación de que éstos informen el cumplimiento de las medidas de protección (artículo n°76) y faciliten el acceso a los centros residenciales (artículo n°78). Por su parte, la Ley N°20.968 que tipifica los delitos de tortura y tratos crueles, inhumanos y degradantes, incluye a los empleados públicos a cargo del cuidado y custodia de las NNA. Asimismo, la Ley N°21.013 que tipifica el delito de maltrato y aumenta la protección de personas en situación especial, establece que las personas a cargo del deber especial de cuidado o protección, que maltratase corporalmente de manera relevante - o no impidiera el hecho- “será castigado con pena de presidio menor en su grado mínimo, salvo que el hecho fuere constitutivo de un delito de mayor gravedad, caso en el cual se aplicará sólo la pena asignada por ley a éste”.

El Sename también ha publicado orientaciones técnicas que especifican los perfiles de los cuerpos directivos, requiriendo -de modo general- profesionales de ciencias sociales, con experiencia en intervención social y niñez y adolescencia. En cuanto a competencias esperadas, se destaca el manejo de equipos, situaciones complejas y habilidades comunicacionales, entre otras. Las funciones esperadas especifican tareas de coordinación técnica, registro de datos, supervisión técnica y representación externa, entre otras. (Sename, 2016a; Sename, 2016b; Sename, 2019c).

Por su parte, el perfil del cargo de directivos de las nuevas “Residencias Familiares” establece que éstos tendrán el propósito de “liderar y monitorear como responsable principal el proceso de intervención de cada adolescente y su familia, o adultos referentes conforme a los estándares de calidad definidos por el Servicio Nacional de Menores y dirigir el funcionamiento global de la residencia en conformidad a la normativa vigente, los objetivos estratégicos institucionales y las metas establecidas, teniendo siempre presente el interés Superior del Niño” (Sename, 2019b, pág.1).

También se exige que los directivos tengan un título profesional de ciencias sociales, y también educación y psicología, siendo deseable una especialización de postítulo o postgrado en salud mental. Asimismo, se solicita al menos dos años de trabajo vinculado a la temática y experiencia en conducción de equipos.

Los directivos deben tener conocimientos en definiciones estratégicas del servicio, su organización; estrategias de cuidado con enfoque de curso de vida, prevención y promoción de derechos; conocimiento sobre mecanismos de contención, enfoque de inclusión, curso de vida y salud mental y manejo de office nivel usuario (Sename, 2019 b, pág. 2).

Los perfiles también detallan un catálogo de 12 competencias: servicio hacia las personas, orientación a la excelencia y mejora continua, adaptación y flexibilidad ante los cambios, trabajo en equipo y colaboración, liderazgo y dirección de



equipos, planificación, supervisión y seguimiento, habilidad para enfrentar y resolver situaciones complejas, relaciones protectoras y de confianza con los NNA, comprensión y empatía estabilidad emocional, autocontrol y optimismo y gestión de redes (Sename, 2019b, págs. 2-6).

El proceso de reclutamiento y selección se regula en base a la Resolución Exenta N°104 del Sename, de enero de 2020, "que aprueba el nuevo procedimiento de reclutamiento y selección del Servicio Nacional de Menores", para todos los cargos, excepto aquellos elegidos vía el sistema de Alta Dirección Pública, tercer nivel Jerárquico y de acceso a plantas. El proceso, que cuenta con cuatro fases (planificación, reclutamiento, selección y cierre) no detalla elementos específicos para el caso de los directivos de centros.

### 3.1.2 Caracterización cuantitativa

#### 3.1.2.1 Centros de Administración Directa

Entre los años 2000 y 2020, 51 personas han ejercido como directivos de centros residenciales de administración directa del Sename. La Tabla 1 muestra que, en promedio, los directivos han permanecido **3,8 años en el ejercicio** de sus cargos. Destaca el caso del CREAD| de Arica, que ha tenido cuatro directivos en cuatro años de existencia.

**Tabla 1. Total de directivos y promedio de años de permanencia en el cargo, por centro. 2000–2020.**

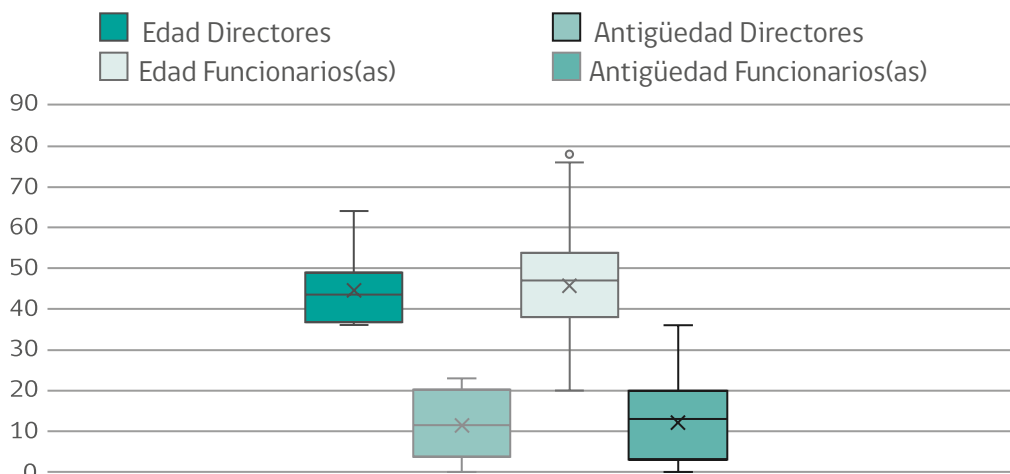
Centro	Años del centro	Total de directores	Permanencia promedio (años)
CREAD Arica	3,9	4	0,981
CREAD Alborada	18,4	4	4,595
CREAD Arrullo	19,5	4	4,876
CREAD Belén	20,0	3	6,668
CREAD Capullo	20,0	1	20,011
Casa Nacional del Niño	20,0	2	10,004
CREAD Entre Silos	20,0	2	10,004
CREAD Galvarino	20,0	7	2,856
CREAD Nuevo Amanecer	17,2	2	8,600
CREAD Playa Ancha	19,2	6	3,193
CREAD Pudahuel	15,0	5	2,998
Residencia Alta Especialización	0,8	1	0,792
Residencia Familiar Bilbao	0,2	1	0,192
Residencia Familiar Carlos Antúnez	0,1	1	0,058
Residencia Familiar Cerro Alegre	0,8	1	0,762
Residencia Familiar Coyhaique	1,2	2	0,603
Residencia Familiar Quillota	0,7	2	0,358
Residencia Familiar San Miguel	0,1	1	0,079
Residencia Familiar Villa Alemana	0,5	1	0,466
Residencia Familiar Viña del Mar	0,3	1	0,266
<b>Total</b>	<b>9,89</b>	<b>51</b>	<b>3,877</b>

Fuente: Elaboración Propia.

En 2019, el promedio de edad de los directivos era de 44 años, en un rango de 36 a 52 y una antigüedad de 11 años como funcionarios(as) del servicio (Gráfico 1). Al comparar estos resultados con los de funcionarios(as) de los centros, es posible

constatar que la mediana de edad es levemente más alta en estos últimos, y similar en años de antigüedad.

**Gráfico 1: Distribución de edad y años de antigüedad de directores y de funcionarios(as) de Centros Residenciales de Administración Directa (2019).**



Fuente: Elaboración a partir de datos entregados por Transparencia (Sename).

La Tabla 2 muestra que entre los años 2000 y 2020 han sido principalmente asistentes sociales (41%) y mujeres (70,5% del total). En 2020 es posible identificar un aumento en la proporción de psicólogos(as).

**Tabla 2. Total y Porcentaje de Directivos de Centros Residenciales de AADD 2000-2020 según profesión y sexo.**

Profesión	De 2000 a 2020				2020			
	Varón	Mujer	Total	Porc.	Varón	Mujer	Total	Porc.
Asistente Social	6	15	21	41%	2	5	5	26%
Psicólogo/a	7	8	15	29%	4	3	7	36%
Abogado/a	0	4	4	8%	0	0	0	0
Otras	2	9	11	22%	1	4	5	26%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración a partir de Solicitud de Transparencia-Sename.



### 3.1.2.2 Centros de Organismos Colaboradores

Desde el año 2010, 877 personas han ejercido como directivos de centros de organismos colaboradores. Al igual que en los centros de administración directa, la mayoría son mujeres, con 78% del total. Por su parte, como muestra la Tabla 3, la duración promedio de los cargos es de 1,98 años, menos que los de administración directa (3,88).

**Tabla 3. Total y promedio de años de permanencia de directivos de centros de organismos colaboradores (2000-2019).**

Modelo de Residencia	Permanencia media de directivos	Duración media de centros	Directivos en el periodo	Total de proyectos
Discapacidad con Programa PER	1,7	3,5	22	11
Discapacidad Mental Discreta o Moderada	3,4	5,5	18	11
Discapacidad Física o Sensorial	1	2	2	1
Discapacidad Mental Grave o Profunda	2,7	7,3	27	10
Discapacidad Severa y Situación Dependencia	1,3	2	3	2
Especializada para NNA en situación de calle	1	1,5	3	2
Especializada para NNA con drogadicción	1,2	1,6	4	3
Especializada para NNA con explotación sexual	1	1	1	1
Protección para Mayores con programa	2,1	3,6	311	181
Especializada	2	3,4	17	10
Especializada para NNA Inimputables	1,5	2	4	3
Para Lactantes y Preescolares con Programas	1,9	2,8	71	48
Para Madres Adolescentes con Programa	2,5	3,2	9	7
Protección para Madres Adolescentes	2,5	4,5	18	10
Especializadas de Protección	2	2	1	1
Protección para Lactantes	3,3	4,5	8	6
Protección para Mayores	2,1	2	495	309
Protección para Preescolares	2,3	4,5	60	31
Protección para Lactantes Hijos de Madres Internas	2,5	5	2	1
Protección para Hijos/as de Madres en Comunidad T.	1	2	2	1
Especializadas con Programa	2,1	4,1	50	26
<b>Total</b>	<b>1,98</b>	<b>3,63</b>	<b>1128</b>	<b>675</b>

Fuente: Elaboración a partir de Solicitud de Transparencia-Sename. El total de directivos aquí es diferente al total de personas, ya que una misma persona puede ejercer en más de un proyecto al mismo tiempo o sucesivamente.

### 3.1.3 Desempeño de directivos de centros residenciales

Los directivos de centros de administración directa son responsables de rendir una serie de resultados de indicadores de Convenio Desempeño Colectivo (CDC). Las metas definidas para el período 2020 se presentan en la Tabla 4. Estos indicadores son una primera aproximación respecto a los parámetros de cumplimiento que se esperan de los Centros, cuya responsabilidad recae en los directivos de estos.



**Tabla 4. Metas para los Indicadores de resultados encargados al directivo de centro residencial de administración directa Convenio Desempeño Colectivo 2020 de Sename.**

Indicador	Meta
Porcentaje de diagnósticos de familias extensas hasta el tercer nivel jerárquico de consanguinidad, realizados a los niños/as y adolescentes ingresados en Centros de Administración Directa, en un plazo máximo de 90 días corridos	80%
Porcentaje de egresos ocurridos durante el año t que cumplen con el tiempo de permanencia según la norma, con objetivos generales de la intervención individual cumplidos y por ende con sus derechos vulnerados restituidos -; respecto de total de egresos ocurridos durante el año 5	30%
Porcentaje de atendidos en centros de administración directa durante el año t, y que poseen fichas de salud realizadas conforme al estándar del registro (oportunas y completas); respecto del total de atendidos en centros de administración directa durante el año t.	85%
Porcentaje de atendidos en centros de administración directa que cuentan, mensualmente, con todas las intervenciones requeridas según Instructivo Técnico DEPRODE, respecto del total de atendidos en Centros de Administración Directa	50%
Índice de la Calidad de la Información (ICI) de SENAINFO <sup>4</sup>	2.7

Fuente: Convenio de Desempeño Colectivo 2020. Sename (2019d).

En el caso de los organismos colaboradores, existe una evaluación de desempeño anual por proyecto. En esta evaluación se miden 33 ítems en cuatro áreas: calidad, eficacia, eficiencia y pertinencia. Los resultados pueden alcanzar un puntaje de 1 a 10.

Uno de los descriptores evalúa si “El equipo del trabajo del centro residencial ha contado con la conducción técnica y el liderazgo necesarios para la ejecución eficiente de su labor”. En él, el promedio general para el año 2018 fue de 7,9 (considerando un total de 97 centros residenciales). La distribución alcanza un rango más amplio en la modalidad de residencias para mayores, ubicándose entre 5 y 10, con un promedio de 7,76 (Tabla 5).

**Tabla 5. Resultados evaluaciones de desempeño de centros residenciales de organismos colaboradores en indicador “El equipo del trabajo del centro residencial ha contado con la conducción técnica y el liderazgo necesarios para la ejecución eficiente de su labor” (2018).**

Modalidad	Promedio	Mínimo	Máximo
Residencias para NNA con discapacidad	9	9	9
Residencias para Lactantes y Preescolares	7,95	6	10
Residencias para Madres Adolescentes	8	8	8
Residencias para Mayores	7,76	5	10
<b>Total</b>	<b>7.98</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

Fuente: Fuente: Convenio de Desempeño Colectivo 2020. Sename (2019d).

El año 2017 el Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH) aplicó un cuestionario a 1.049 funcionarios de 149 centros residenciales del Sename, que indaga sobre diferentes características, contextos y prácticas de estos en sus labores (INDH, 2017). En este, un 9,6% de los funcionarios cree que los directivos no los respeta o apoya. El cuestionario también indaga en la relación de los funcionarios/as de los centros con sus directivos o responsables directos. La Tabla 6 muestra los resultados según cada categoría de respuesta, donde es posible constatar que el 53% cree que algunas o pocas veces, o nunca, reciben reconocimiento que perciben merecer.

<sup>4</sup>Este indicador mide el porcentaje de error en el registro de información por parte de los ejecutores de la red en diversos ámbitos tales como identificación del proyecto, oportunidad, ingreso, diagnóstico y visitas.

**Tabla 6. Frecuencia y porcentaje de respuestas en preguntas relacionadas al rol directivo de los centros.**

Pregunta	Siempre	La mayoría	Algunas	Pocas veces	Nunca
¿Recibe ayuda y apoyo de su inmediato o inmediata superior?	45%	24%	21%	9%	2%
Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	38%	32%	22%	7%	1%
Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	28%	18%	19%	18%	16%

Fuente: Elaborado con base de datos de INDH, 2017.

### 3.1.4 La importancia de los directores en el manejo de los centros

Asimismo, cabe destacar adicionalmente que la base de datos del estudio del INDH, explora diferentes situaciones de violencia hacia los NNA declaradas por los funcionarios/as. Al agrupar en una misma variable las diferentes situaciones de violencia y contrastarla con distintas variables, es posible constatar que son estadísticamente significativas (Sig menor a 0,05) sexo, edad, percepción de contexto laboral complejo, percepción de agresiones desde NNA y que jefaturas resuelven bien conflictos. El modelo, que explica entre el 15,8% y 21,1% de la variable dependiente, se detalla en la Tabla 7.

**Tabla 7: Regresión Logística Binaria de variable dependiente agrupada de tratos negativos a NNA percibidos por funcionarios/as.**

Variable	B	Sig.	Exp(B)
Sexo	0,431	0,042	1,539
Edad	-0,027	0,000	0,973
Dependencia	-0,212	0,276	0,809
Test Psicológico a la entrada	-0,093	0,692	0,912
Inducción	-0,190	0,341	0,827
Persona ha recibido capacitación	0,407	0,064	1,502
Número de capacitaciones	-0,048	0,564	0,953
Frecuencia del cambio de turno	-0,308	0,164	0,735
Percibe trato laboral complejo	0,487	0,006	1,627
Percibe agresiones desde NNA	0,562	0,021	1,755
Percibe trato complejo desde NNA	0,263	0,211	1,301
Considera si trabajo le produce desgaste emocional	0,128	0,053	1,137
El/la directora no respeta o no apoya al personal	-0,033	0,900	0,968
Recibe apoyo o ayuda superior	-0,181	0,052	0,835
Jefes inmediatos resuelven bien conflictos	-0,212	0,032	0,809
Reconocimiento de superiores	-0,117	0,078	0,890

Fuente: Elaboración propia con base de datos de INDH, 2017.

Particularmente, la variable de percepción de “Jefes inmediatos resuelven bien conflictos” es estadísticamente significativa en el modelo, lo cual marca un punto interesante. Según los datos, la relación es inversamente proporcional, lo que significa que en la medida que resuelven bien conflictos (=1) no se han percibido tratos negativos a NNA (=0). También es interesante observar que, a mayor complejidad, más relación hay con la percepción de trato violento, lo cual también podría tener un involucramiento con las tareas directivas.

## 3.2 Experiencia comparada

En **Colombia**, el organismo a cargo es el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el cual establece que el directivo de un hogar debe ser un profesional con al menos dos años “de experiencia certificada en la implementación o desarrollo de programas, proyectos o servicios de protección integral” (ICBF, 2017, pág.127).

Por su parte, **Ecuador** establece que el cargo de "Coordinador (a)" debe ser un profesional en áreas de psicología, trabajo social, ciencias sociales, derecho, sociología y otros afines al área social; con al menos dos años dirigiendo servicios de acogimiento. Asimismo, establece como conocimientos básicos la "Convención de los Derechos del Niño, Código de la Niñez y Adolescencia, Planes y Políticas de protección especial, niñez en situación de riesgo, vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes, derechos humanos, enfoque de derechos, enfoque de género, protección especial, gestión de servicios de acogimiento institucional, planificación institucional, procesos psicológicos, de trabajo social y educativos" (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2017, pág. 23).

En **España** existen diversas regulaciones. Los estándares de calidad en acogimiento residencial especializado, "Equar-E", fijados por el Gobierno de España, determinan estándares para la "gestión del programa", "liderazgo y clima social", "organización laboral" y "coordinación entre profesionales", que establecen diferentes roles en los directivos. En uno de ellos, se recalca la relevancia que tiene este tipo de cargos:

"Los Directivos o responsables de los hogares deben asumir una de las tareas más delicadas y complejas, al tener que conciliar la atención a los niños y sus familias, ejercer la guarda legal de los menores acogidos, la relación con los servicios de protección y otras instancias, así como liderar el equipo de profesionales y gestionar los recursos humanos. Una de las claves más importantes de la calidad de los hogares es la capacidad de sus responsables para gestionar todos estos aspectos" (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2012, pág. 83).

En **Inglaterra**, los "National Minimum Standards Applicable to Childrens Homes", también coinciden en recalcar la relevancia de los cargos directivos de los centros, más desde el punto de su rol en la organización de la operación de éstos:

"The manager of the home exercises effective leadership of the homes staff and operation, such that the home is organised, managed and staffed in a manner that delivers the best possible childcare" (Ministry for Health and Social Services, 2002, pág. 57).

Asimismo, establecen mayores estándares de experiencia. Los directivos deben tener una certificación en cuidado infantil o calificación similar, así como en gestión de la atención y 5 años de experiencia en el entorno de cuidado familiar (2 dentro de un nivel superior). También regula y delimita el número de centros a cargo.

En **Irlanda**, los National Standards for Childrens Residential Centres otorgan relevancia a los estándares de liderazgo, gobernanza y gestión:

"Strong and effective leadership, governance and management arrangements are essential to create and sustain a child-centred, safe and effective service. These arrangements underpin a commitment to continuous improvements in the residential centre". (Health Information and Quality Authority, 2018, pág. 58).

Por último, los 13 Indicators of Quality Child Care: Research Update en **Estados Unidos** establecen que los directivos deben tener al menos 21 años y un título universitario en educación infantil, desarrollo infantil, trabajo social, enfermería u otro campo relacionado con niños. También especifica la necesaria formación en administración, un mínimo de 4 cursos de desarrollo infantil y educación y 2 años de experiencia con el grupo de edad de cuidado (U.S. Department of Health y Human Services, 2002).

### 3.3. Otros perfiles de directivos y programas sociales

La mayoría de los textos seleccionados, priorizados según afinidad con las funciones que cumplen los directivos de residencias, se enfocan en la dirección y/o gestión de centros de educación y cuidado a la niñez. La revisión permitió elaborar una matriz de análisis (Ilustración 1), considerando categorías referentes al perfil, roles y responsabilidades, y elementos de gestión institucional que podrían contribuir a mejorar el desempeño de los directivos. Respecto a los roles y responsabilidades, se empleó una adaptación propia en base la categorización propuesta por Jorde-Bloom (1990), distinguiendo entre gestión organizacional y liderazgo, gestión del entorno y gestión de la intervención.

Las mayores complejidades identificadas tienen que ver con la compatibilización de roles para los directivos, considerando por una parte la gestión misma del centro, con la gestión de la intervención a NNA.

En el primer caso, existirían una serie de herramientas que los directivos no necesariamente conocen desde su formación y/o experiencia previa, como planificación y administración, incluyendo articular una visión o filosofía al interior de los centros, que permitan ir más allá de estándares mínimos, evaluar la efectividad y formular metas y procedimientos acordes. Dentro de este ítem también se considera la gestión de cambios organizacionales, fuertemente influido por las normativas y el entorno. Este tipo de tareas permean la forma en que se gestionan los equipos y la manera en que realizan intervenciones.

**Ilustración 1. Síntesis de variables observadas en la revisión documental, según niveles de acción.**



Fuente: Elaboración propia, en base a la revisión documental.

En cuanto a las tareas administrativas, se consideran elementos propios de la “gestión de un negocio”, tales como el análisis de presupuesto y la elaboración de reportes financieros, la administración de la infraestructura y el mobiliario, el conocimiento y la respuesta a los mandatos legales y normativas, la asignación y delegación de tareas, entre otras. Según el tipo de administración, también podría incluir la re-acreditación de los centros.

Respecto a la gestión de personas, el directivo no sólo tiene responsabilidades sobre el reclutamiento y/o desvinculaciones del personal, sino que también es el mayor responsable sobre las relaciones interpersonales (procurando construir y mantener lazos fuertes, que permitan la interacción entre pares), la construcción y mantención de una cultura de equipo y un buen clima organizacional, así como también funcionar como guía o mentor (elemento ligado a la intervención). El directivo también es responsable de supervisar y entregar retroalimentación al personal, generando espacios de reflexión colaborativa; fomentar el empoderamiento para una mejor realización de sus labores (o retención del personal).

Respecto a la gestión del entorno, se hace continua referencia a la relación que el centro y los educadores tienen con las familias, generando espacios de retroalimentación entre ambas partes. Esto implica poder transmitir la evolución de la intervención a los padres y la comunidad, pero también obtener información valiosa de parte de ellos, sobre elementos que pudieran afectar el aprendizaje. Sin embargo, se observarían necesidades cada vez más complejas de las familias, representando un desafío adicional para los directivos.

En último término y como uno de los puntos más desafiantes, se aborda la gestión de la intervención. En primer lugar, los directivos serían los responsables de la gestión y la evaluación de la calidad del cuidado y la educación, tanto a través del desarrollo curricular, como de otras actividades. Para ello, requerirían alcanzar una comprensión profunda de las necesidades de los NNA y adaptar los programas o intervenciones a ellas, contando con una base sólida de formación en aspectos como la salud, la seguridad o la nutrición.

Por otra parte, se considera la necesidad de definir e implementar una filosofía de las intervenciones, por ejemplo, centrada en los NNA. Entre sus tareas, estaría guiar los encuentros con los equipos, creando estructuras y fomentando las capacidades que estos requerirían para desarrollar planes de intervención acordes. Esto requeriría manejar o implementar sistemas de registro de las intervenciones, para el apoyo y seguimiento.

#### 4. Dimensiones de análisis

En función de los antecedentes presentados, uno de los primeros factores que emerge es la complejidad del rol desempeñado por los directivos, por la convergencia de elementos propios de la gestión organizacional e institucional, junto a aquellos relativos a la intervención de los NNA y el apoyo a sus equipos en dicha labor. Por otra parte, las condiciones del entorno afectan su labor, siendo particularmente relevante de considerar en el contexto actual de transición hacia centros familiares y migración al nuevo Servicio Especializado de Protección, en medio del contexto de desconfianza que envuelve a la institución.

Desde este punto de vista, cualquier propuesta requiere considerar un enfoque de sistemas complejos, que permita interconectar los distintos niveles de acción de los directivos, con las capacidades que actualmente exigen sus perfiles. Así, el primer desafío se vincula con distinguir hasta qué grado los directivos son responsables de los resultados de intervención observados, y cómo estos últimos logran ser

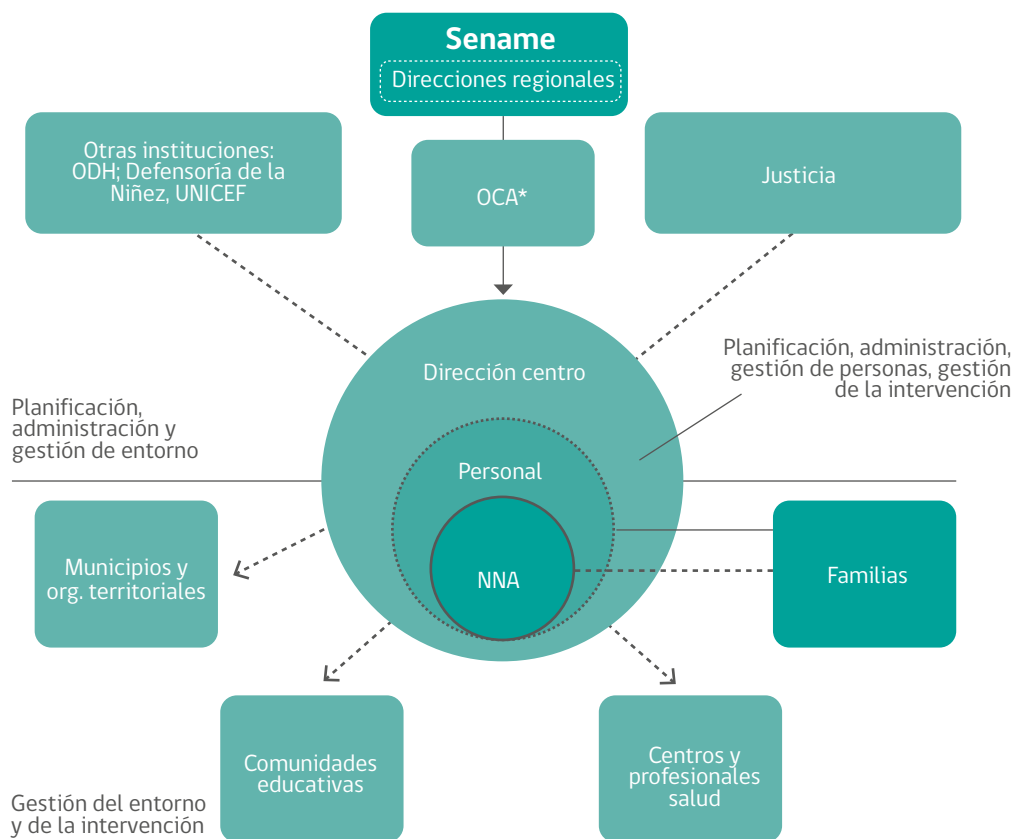


evaluados por las instituciones. Si bien existe un mandato legal y una definición de responsabilidades al respecto, la literatura muestra que podrían existir resultados dispares en su capacidad real de incidencia, debido a la vinculación distal que tienen a la labor (Douglass, 2019), cuyos efectos podrían resultar impredecibles, no lineales y afectarían distintos niveles del sistema (OCDE, 2017).

La ilustración 2 es un intento de presentar dicha mirada sistémica. El centro, particularmente su dirección, se ubica entre dos planos: primero, el de las relaciones formales con las instituciones rectoras, con quienes existe un trabajo a través de la planificación, la administración y la gestión del entorno. El directivo entrega información y es supervisado por la administración del organismo colaborador (en caso de privados), seguido del Sename, pero también de otras instituciones de carácter nacional (Defensoría de la Niñez, Tribunales de Familia) e internacional (UNICEF). En un segundo plano, se considera la relación con el entorno, particularmente con las redes que influyen en la atención de los NNA, como los centros de salud, las comunidades educativas y los municipios y organizaciones territoriales. Ahí las relaciones son más bien informales, lo que implica una mayor gestión de parte del directivo por hacerlas efectivas.

Dentro del segundo plano también está la relación con las familias y el entorno directo de los NNA. Esta relación es fundamental, ya que genera efectos tanto sobre los propios NNA como sobre los Centros, que pueden ser variables en intensidad, periodicidad e influencia. El directivo se relaciona con los NNA a través de su relación con el personal, espacio en el que se observan elementos de planificación, administración, gestión de personas y gestión de la intervención.

**Ilustración 2. Niveles de incidencia e interacción del directivo con los actores.**



Fuente: Elaboración propia.

Desde este enfoque general, se profundiza sobre aspectos claves para caracterizar a los directivos y su nivel de desempeño (Ilustración 3). Estos aspectos deberían convertirse en una suerte de hoja de ruta, para elaborar en protocolos de gestión de personas (para selección, evaluación y salida) e indicadores de seguimiento a la gestión. Así, debería acompañar la gestión de los cambios a nivel institucional, incluyendo la responsabilidad de los niveles nacional y regional frente a las mejoras de gestión y de las intervenciones.



**Ilustración 3. Aspectos claves para la caracterización y evaluación del rol directivo de los directores de centros residenciales.**

<p><b>Perfil de los directivos(as)</b> </p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Experiencias previas al cargo de directivo.</li> <li>•Experiencia y/o formación en el tipo de intervención específica del centro que dirigirá.</li> <li>•Experiencia y/o formación en planificación estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Experiencia y/o formación previa en liderazgo de equipos y gestión organizacional.</li> <li>•Experiencia y/o formación previa en labores administrativas.</li> <li>•Desempeño observado en programas previos en los que ha participado, contemplando resultados de los programas, evaluaciones de desempeño, entre otros.</li> </ul>
<p><b>Rol organizacional y liderazgo</b> </p>	
<p>•Componentes de planificación.    •Componentes de administración.    •Componentes de personas y equipos.</p>	
<p><b>Gestión del entorno</b> </p>	<p><b>Gestión del cuidado e intervención</b> </p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cantidad y tipo de instituciones educacionales con las que interactúan.</li> <li>•Cantidad y tipo de instituciones de salud con las que interactúan.</li> <li>•Tipo de vínculo entre los NNA y sus familias (estabilidad, frecuencia de las visitas, situaciones previas al ingreso).</li> <li>•Existencia de planes de intervención a las familias y su nivel de avance.</li> <li>•Existencia de canales de información y comunicaciones con las redes.</li> <li>•Características del territorio en el que se encuentra el centro. Acceso a redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tipo de residencia: Edad, necesidades de atención especializada de los NNA, complejidad de los casos, entre otras.</li> <li>•Tiempo de permanencia de los NNA en el centro.</li> <li>•Tiempo total de permanencia de los NNA en programas de intervención de Sename.</li> <li>•Programas ambulatorios en que participan los NNA.</li> <li>•Nivel de especialización del personal intervisor.</li> <li>•Niveles de avance de los planes de intervención.</li> <li>•Existencia de planes de formación continua para el directivo y el personal intervisor.</li> <li>•Evaluaciones de desempeño de los centros.</li> </ul>
<p><b>Gestión institucional requerida</b> </p>	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la gestión institucional, es necesario revisar en profundidad los procesos de definición y actualización de perfiles y requerimientos del cargo, mecanismos de reclutamiento, selección y evaluación de directivos, los criterios de desvinculación, la existencia de reconocimientos a directivos con buen desempeño, entre otros. La gestión institucional exige no sólo buscar buenos directivos y tener mecanismos oportunos de desvinculación, sino también preocuparse de entregar el apoyo necesario para desarrollar las capacidades de los directivos. Por otra parte, dado el nivel de rotación observado en el caso chileno, se debería profundizar en los niveles de satisfacción y en las razones que llevan a los directivos a renunciar a sus cargos.

#### Ilustración 4. Aspectos claves para la caracterización y evaluación del rol específico de organización y liderazgo de los directivos de centros residenciales.

Planificación 	Administración 	Personal 
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existencia de lineamientos, objetivos estratégicos y metas por período.</li> <li>•Pertinencia a organismos con más de un centro. En particular, esto podría afectar al nivel de apoyo que reciben, mecanismos de supervisión, lineamientos adicionales, etc.</li> <li>•Existencia de filosofías y/o posturas valóricas definidas por la institución.</li> <li>•Marco normativo vigente, tiempo de licitación del programa, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tipo de dependencia del centro (pública o privada).</li> <li>•Volumen de las labores administrativas.</li> <li>•Nivel de división del trabajo (4) y existencia (o no) de profesionales de apoyo en labores administrativas tales como la contabilidad.</li> <li>•Tamaño de la residencia (en cantidad de NNA atendidos, m2 de infraestructura, cantidad de personal a cargo, entre otros).</li> <li>•Disponibilidad de recursos del Centro.</li> <li>•Cantidad y calidad de la infraestructura y/o mobiliario para NNA y personal.</li> <li>•Existencia de mecanismos de registro de la información y comunicación, tanto de los NNA como del personal y el funcionamiento del Centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nivel de división del trabajo.</li> <li>•Tamaño de la residencia</li> <li>•Nivel de experiencia y profesionalización del personal a cargo.</li> <li>•Desempeño del personal a cargo.</li> <li>•Antigüedad del personal a cargo.</li> <li>•Niveles de confianza, motivación y autonomía del personal.</li> <li>•Percepción del personal respecto a los resultados esperados de su propio trabajo.</li> <li>•Nivel de satisfacción del personal con su propia labor y con el apoyo de la dirección.</li> <li>•Nivel de rotación del personal.</li> <li>•Existencia o no de definiciones o principios de cultura organizacional.</li> <li>•Mediciones del clima organizacional.</li> <li>•Injerencia del directivo en funciones de contratación, evaluación y supervisión, valoración y desvinculación del personal.</li> <li>•Nivel de satisfacción de los directivos con los profesionales a cargo y con sus propias jefaturas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

Los datos aquí relevados permiten enfatizar la importancia de la gestión directiva de los centros residenciales. Aun así, en primer lugar, existe poca evidencia sobre cómo es un buen directivo y cuáles podrían resultar instrumentos adecuados para distinguirlos. Al respecto, los mecanismos de evaluación de desempeño aún resultan incompletos en la vinculación centro-director, existiendo un desafío importante en el establecimiento de dichos parámetros para la gestión directiva de los centros.

No obstante, es posible declarar que se trata de un perfil complejo, en el que confluyen competencias y capacidades diferentes entre sí, mediadas por las condiciones del entorno en que se desenvuelven. Su rol tiende a ser distal, ya que afecta a la intervención de los NNA en cuanto afecta los sistemas de apoyo requeridos para su atención, el acompañamiento y supervisión sobre el personal de las residencias. También, se identifican distintos planos para esa acción: la organización y su liderazgo, considerando la planificación, la gestión de personas y la administración; la gestión del entorno y las redes, y la gestión de la intervención en sí misma. Estos planos se interrelacionan entre sí: por ejemplo, podría asumirse que aquellos profesionales que trabajan en organizaciones con mejor clima y confianza desarrollen mejores intervenciones.

<sup>2</sup>Nupponen (2005) profundiza sobre esta idea al plantear que los Centros Educativos serían flat organizations, es decir, instituciones muy pequeñas en personal, que tenderían a tener bajos niveles de especialización y jerarquía sobre las tareas. Esto incidiría en el nivel de versatilidad que se requiere del rol directivo.

Las variables para analizar en estudios futuros deben atravesar estos tres planos y conectarlos con los mecanismos de selección, monitoreo y evaluación, capacitación y desvinculación que la institución realiza con los directivos. Los perfiles no necesariamente podrán exigir el nivel de competencias que un cargo con esa complejidad requiere, por lo que se deberán reforzar las medidas de apoyo y observación durante su gestión para resolverlo, así como generar los incentivos (no necesariamente económicos), para mantener a los buenos profesionales y potenciar su impacto en los equipos. Así, próximos análisis también deberían considerar la percepción que los directivos tienen de su propia labor (motivación, auto-percepción de sus capacidades y la relación con el tipo de desafíos que afrontan, el campo de acción de sus tareas, la capacidad que tienen de evaluar el efecto de su trabajo sobre los resultados de los Centros).

## Referencias bibliográficas

Castro, C. e Inostroza, J. (2014). Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo? Serie Sistemas Públicos N°9. Centro de Sistemas Públicos.

Calvo, C., Calvo, X., Criado, F., & Antini, C. (2008). ¿Quiénes son los Directores de Hospitales, a 5 años de la Ley de Alta Dirección Pública?

Comité de los Derechos del Niño. (2018). Informe de la investigación relacionada a Chile en virtud del artículo 13 del Protocolo Facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a un procedimiento de Comunicaciones.

Coyle, J. (2009). La administración penitenciaria en el contexto de los Derechos Humanos. Manual para el personal penitenciario. Segunda edición. Centro Internacional de Estudios Penitenciarios.

Douglass, A. (2019). "Leadership for quality early childhood education and care", OECD Education Working Papers, No. 211, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/6e563bae-en>.

Health Information and Quality Authority. (2018). *National Standards for Children's Residential Centres*.

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.

ICBF. (2017). *Lineamiento técnico del modelo para la atención de niños, niñas y adolescentes con derechos inobservados, amenazados o vulnerados*. Bogotá. D.C. Obtenido de [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/document\\_19.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/document_19.pdf)

INDH. (2017). Informe Misión de Observación Sename 2017.

INDH. (2017). *Ficha Técnica Cuestionario Auto- Aplicado a Funcionarios*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.indh.cl/bitstream/handle/123456789/1107/Ficha-funcionarios.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Jorde-Bloom, P. (1990). The Child Care Center Director: Policy Perspectives on Increasing Requisite Qualifications. *Early Education and Development*. January 1990, Volume 1, Number 3. [https://doi.org/10.1207/s15566935eed0103\\_2](https://doi.org/10.1207/s15566935eed0103_2)

Jorde-Booilm, P. (1992). The Child Care Center Director: a critical component of program quality. *Educational Horizons*, Spring 1992, Vol. 70, No. 3, Teachers as experts. (Spring 1992), pp. 138-145. <https://www.jstor.org/stable/42924946>

Law, M. J. (2013). "The Study of Transformational Leadership and Leader Development of Public Health Directors in the Midwest[Dissertation Notice]," *Journal of Applied Christian Leadership*: Vol. 7: No. 2, 115-115. Disponible en: <https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol7/iss2/20>

Leithwood, K. et. al. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. London: DfES and Nottingham: NCSL

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2017). *Norma Técnica Protección Especial Acogimiento Institucional*. Quito. Obtenido de <https://pdfs.mx/document/c526c28/acogimiento-institucional-ministerio-de-inclusi%C3%B3n>

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2012). *Estándares de calidad en acogimiento residencial especializado Equar-E*. Madrid. Obtenido de [https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/4072\\_d\\_Estandares-calidad-acogimiento.residencial-EQUAR-E.pdf](https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/4072_d_Estandares-calidad-acogimiento.residencial-EQUAR-E.pdf)

Ministry for Health and Social Services. (2002). *National Minimum Standards for Childrens Homes*.

Nupponen, Hannele (2005). *Leadership and Management in Child Care Services: Contextual factors and their impact on practice*. PhD thesis, Queensland University of Technology.

ONU (2010). *Manual para administradores penitenciarios. Una herramienta básica de capacitación y programa para administradores penitenciarios en base a los estándares y normas internacionales. Serie de manuales de justicia penal*.

Ruelas, M. y Pelcastre, B. (2010). *Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas*, vol. 15, núm. 2, abril-junio, 2010, pp. 59-64. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de México, México. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/473/47313840003.pdf>

Sename. (2016a). *Orientaciones Técnicas Línea de Acción Centros Residenciales Modalidad Residencia de Protección para Primera Infancia con Programa de Protección adosado (RLP PER)*. Obtenido de [https://www.sename.cl/wsename/p3\\_01-03-2018/Orientaciones-Tecnicas-RLP-PER.pdf](https://www.sename.cl/wsename/p3_01-03-2018/Orientaciones-Tecnicas-RLP-PER.pdf)

Sename. (2016b). *Orientaciones Técnicas Línea de Acción Centros Residenciales Residencia Especializada con programa de Protección Especializado (RSP/PER)*. Obtenido de [https://www.sename.cl/wsename/p7\\_05-04-2018/Orientaciones-Tecnicas-RSP-PER.pdf](https://www.sename.cl/wsename/p7_05-04-2018/Orientaciones-Tecnicas-RSP-PER.pdf)

Sename. (2019a). *Descriptor y Perfil de Cargo Director(a) de Residencia-Residencias Familiares*. Obtenido de: <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2017/01/Modelo-Residencia-Familiar-de-administracion-directa-para-adolescentes.pdf>

Sename. (2019b). *Descriptor y Perfil de Cargo Director(a) de Residencia-Residencias Familiares*.

Sename. (2019c). *Orientaciones Técnicas Residencia de Protección para Niños, Niñas y Adolescentes gravemente vulnerados en sus derechos, con discapacidades severas, profundas y situación de alta dependencia RDS/PRE/PRD*. Obtenido de: <https://www.sename.cl/wsename/p6-11-10-2019/Orientaciones-Tecnicas-RDS-PRE-PRD.pdf>

Sename (2019d). *Resolución Exenta N°4418 Aprueba Convenio para el año 2020 sobre aplicación del incremento por desempeño colectivo establecido en el artículo n°7 de la Ley N°19.553*.

Sename (2020). Resolución Exenta N°104 Aprueba nuevo procedimiento de reclutamiento y selección del Servicio Nacional de Menores.

Servicio Civil. (2014). Diagnóstico de percepciones de Altos Directivos Públicos del sector salud. Obtenido de: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/document-Service/downloadWs?uuid=fed6cfb1-9f6f-4318-95f7-e185348afe6e>

Waissbluth, M. (2008). Sistemas complejos y gestión pública. Documentos de trabajo serie gestión N°99.

Weinstein, J. Hernandez, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina José Weinstein. DOI: 10.5027/psicoperspectivas-Vol 13-Issue3-fulltext-468

U.S. Department of Health & Human Services. (2002). *13 Indicators of quality child care: research update*.