



María Ayuda
Protejamos la infancia para un mejor futuro

MODELO DE PROTECCIÓN DE DERECHOS Y PREVENCIÓN DEL DELITO (MPPD)



María Ayuda
Corporación de Beneficencia
Agosto 2022
Dirección Ejecutiva

PRESENTACIÓN

María Ayuda es una organización comprometida con la protección integral y el cuidado de calidad para los niños y niñas que acoge en sus centros de atención residencial. En este sentido, ha determinado el diseño e implementación de políticas y procedimientos orientadas a garantizar el bienestar y el desarrollo integral de niños y niñas en un contexto de seguridad y protección, evitando la ocurrencia de situaciones que pudieran llegar a afectar nuevamente su vida, salud, integridad, libertad e indemnidad sexual, incurriendo en virtud de ello en la vulneración de sus derechos. Así también, en el afán de mantener estándares de probidad y transparencia en la administración de recursos, la Corporación debe evitar cualquier situación en la que pudiera incurrirse en un mal uso de los fondos públicos.

Hoy María Ayuda se pregunta cómo ofrecer cuidados de calidad sensibles al desarrollo de los niños, niñas y adolescentes que ingresan a sus programas de acogimiento residencial, y como no existe una respuesta única a este desafío, y en la búsqueda de rutas posibles, la organización determinó en los últimos años el poder diseñar un modelo de gestión institucional con enfoque de procesos, a fin de identificar la cadena de valor que permita generar un sistema de cuidado y protección a la medida de las necesidades de atención de los niños, niñas, adolescentes y familias que acompaña.

“La protección infantil organizacional es la responsabilidad que tienen las organizaciones de asegurar que su personal, operaciones y programas no causen daño a niños y niñas; es decir, que no expongan a niños y niñas a riesgos de maltrato y abuso, y de cualquier preocupación que tenga la organización en torno a la integridad de niños y niñas dentro de la comunidad donde trabajan, sea reportada a las autoridades competentes” (Keeping Children Safe, 2022)



En este contexto organizacional de cambio cultural, junto al requerimiento que el Servicio Mejor Niñez realizada a los organismos colaboradores en el proceso de Acreditación, se presenta este documento denominado **Modelo de Protección de Derechos y Prevención del Delito**, que ha sido construido por un comité de expertos conformado por actores claves de la organización: Miembros del Directorio, Directores de Áreas (Social, Personas, Finanzas, Pastoral, Jurídica, Comercial), Directoras de Residencias y el Equipo Operativo del proyecto estratégico Casa Alma. El modelo contempla un conjunto de acciones, lineamientos, políticas, procedimientos y mecanismos de control que tienen por objeto, en términos generales, la supervisión de las actividades y funcionamiento de la Corporación, detectando aquellos aspectos protectores y aquellos que requieren ser perfeccionados o reformados, con el fin de robustecer una cultura de mejora continua en la cual prevención de la ocurrencia de hechos eventualmente constitutivos de delitos es prioritaria y medular.

ÍNDICE

I. Antecedentes Generales

II. Procesos de selección, inducción y capacitación

1. Procedimiento reclutamiento y selección de personas
2. Inducción y Capacitación Corporativa

III. Estrategia para Gestionar el Riesgo en María Ayuda

1. Diagnóstico
2. Matriz de Riesgo
3. Plan Trianual de Prevención del Riesgo

IV. Estructura organizativa para Gestionar la Protección y la Prevención de Delitos

1. Encargado de Protección y Prevención del Delito (EPPD)
2. Comité de Protección y Prevención del Delito (CPPD)
3. Comité de Ética (CE)

V. Canales de Denuncia y Respuesta

VI. Canales de Información

VII. Sistema de Seguimiento y Monitoreo

VIII. Anexos

I. Introducción

A continuación, María Ayuda presenta los principales lineamientos del Modelo de Protección de Derechos y Prevención del Delito, cuyo marco metodológico se inscribe en el Enfoque de Gestión del Riesgo, el Enfoque de la Protección Infantil Organizacional¹, y los Lineamientos sobre el Modelo de Prevención de Delitos del Servicio Mejor Niñez.

En consecuencia, tiene como propósito prevenir la ocurrencia de delitos que afecten la vida, la integridad física o psicológica, la indemnidad sexual, privacidad de niños, niñas y adolescentes bajo el cuidado de María Ayuda, así como la prevención de delitos que afecten o comprometan el patrimonio del Estado².

Dado que en nuestro país ha existido una alta prevalencia de abusos históricos y actuales en los entornos de programas residenciales de protección, **la seguridad ha sido declarada un componente clave de un dispositivo de acogimiento residencial de alta calidad**. Para la puesta en práctica de esta premisa es relevante poder contar con un modelo de gestión institucional que levante y diseñe procesos orientados al aseguramiento del bienestar y desarrollo integral de los niños y niñas que requieren de apoyo especializado transitorio. En tal sentido, el Modelo de Protección y Prevención del Delito que se presenta, emerge del mapa de procesos de la gestión organizacional de María Ayuda, y da respuesta a la necesidad de evidenciar los siguientes factores claves para prevenir y minimizar la ocurrencia de daño y/o delito contra niños y niñas, y contra el patrimonio del Estado. Conforme lo anterior, se detallan los siguientes procesos:

- Selección, Inducción y Capacitación.
- Gestión del Riesgo
- Estructura organizativa para Gestionar la Protección y la Prevención de Delitos
- Canales de Denuncia y Respuesta
- Canales de Información
- Sistema de Seguimiento y Monitoreo

II. PROCESOS DE SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LAS PERSONAS VINCULADAS A MARÍA AYUDA

A continuación se presenta una síntesis de los procedimientos aplicados por María Ayuda tanto como para la evaluación y selección de personal como para la realización de las inducciones y capacitaciones necesarias para el correcto desarrollo de las labores encomendadas a cada persona que desempeñe labores en la Corporación.

1. Procedimiento de reclutamiento y selección de personas

- i. **Objetivo:** Este procedimiento tiene por objeto establecer un proceso de selección y contratación estandarizado a nivel nacional a fin de garantizar la calidad del mismo, proporcionando a los programas personal idóneo para las labores encomendadas, de manera que permita verificar que las personas que

¹ Desarrollados por Keeping Children Safe

² Mediante una gestión oportuna y efectiva de los riesgos operacionales que se detecten, se esperan prevenir, entre otros, delitos tales como: Secuestro, Sustracción de menores, Tortura, otros tratos crueles inhumanos o degradantes, violación, estupro, violación sodomítica, producción material pornográfica, promoción o facilitación de la prostitución, abuso sexual, homicidio, auxilio al suicidio, maltrato a menores de edad, trato degradante, trata de personas; y, relacionados al correcto uso de recursos públicos, fraude de subvenciones, fraude al fisco, malversación de caudales públicos, entre otros.

trabajan en la organización, de acuerdo a sus antecedentes, se encuentran capacitados para trabajar con niños, niñas y adolescentes, así como también para utilizar correctamente los recursos públicos.

- ii. Responsables: Las personas responsables del proceso son, por una parte, el Jefe o la Jefa de Desarrollo Organizacional de Casa Central, y, por la otra, la Directora del Programa Residencial, en caso que sea un cargo propio de los desempeñados en los programas residenciales.
- iii. Descriptor de cargo: La Corporación cuenta con descriptor de cargo que permiten identificar los objetivos del cargo, funciones y resultados esperados, así como el perfil del ocupante, el cual incluye formación, experiencia y competencias necesarias para su buen desarrollo.³

A. Descripción del procedimiento

Consideraciones:

- i. Se han definido plazos de contratación según el cargo que se requiere, esto es modificable según las circunstancias lo ameriten. En principio, el proceso descrito debiera durar aproximadamente 30 días calendario para la contratación de cargos operativos, administrativos y profesionales, y 60 días para el caso de los cargos Directivos.
- ii. Las solicitudes de selección de personal deben ajustarse a las dotaciones y especificaciones aprobadas por la Dirección Ejecutiva de María Ayuda, lo cual debe cumplir, a su vez, con los convenios celebrados con el Servicio Mejor Niñez.
- iii. El proceso debe en todo momento ajustarse al cumplimiento de las obligaciones impuestas por la ley respecto a experiencia, expertise técnica e idoneidad de los trabajadores para el desempeño de sus labores. En virtud de ello, éste cuenta con etapas y verificadores que operan como mecanismos de control, de manera de que se seleccione el personal adecuado.

B. Proceso

- i) El Director o la Directora del Programa, o en su defecto el/la Asistente Administrativa con autorización de la jefatura, solicita apertura de proceso de selección por medio del **Formulario de solicitud de provisión de cargo** a Analista de Desarrollo Organizacional correspondiente, con copia al Jefe de Desarrollo Organizacional.
- ii) El Jefe de Desarrollo Organizacional analiza la pertinencia de la solicitud en base a revisión de dotaciones y presupuesto autorizado. Si es atinente, se da visto bueno para aperturar proceso a Analista de Desarrollo Organizacional.
- iii) Analista de Desarrollo Organizacional realiza **publicación de la oferta en los diferentes canales de reclutamiento** (portales de reclutamiento, bolsas de empleo, OMIL, casas de estudio, otros).
- iv) Analista de Desarrollo Organizacional realiza **filtro curricular** en base a requisitos y perfil del cargo.

³ Véase Anexo I

- v) Analista de Desarrollo Organizacional realiza **primera entrevista telefónica** para revisar antecedentes y disponibilidad de candidatos filtrados previamente, completando **Ficha de Postulación**, aplicando **aplicando test de impulsividad como primer filtro** y gestionando **certificado de inhabilidades para trabajar con menores de edad** como requisitos básicos para continuar en el proceso de selección. Los tests se seleccionan, y pueden ser modificados, si la institución estima que existe uno más adecuado al objetivo o que asegure mejores resultados.
- vi) En el caso de los cargos correspondientes a Dupla Psicosocial y Directores de Programa, el/la Analista de Desarrollo Organizacional gestiona una **prueba técnica**, la cual es revisada por el/la Supervisor/a Técnico/a de la Dirección Social a cargo del programa, quien da el visto bueno para que continúen en el proceso de selección los/as postulantes.
- vii) Analista de Desarrollo Organizacional **envía a la Dirección del Programa Residencial los antecedentes de los candidatos preseleccionados como idóneos para el cargo** (adjuntando ficha de postulación, Currículum Vitae, y certificado de inhabilidades. En caso de cargos profesionales se incluye la prueba técnica.
- viii) Director/a de Programa **entrevista a candidatos** haciendo uso de una pauta de entrevista estandarizada, debiendo enviar la documentación y entregar retroalimentación a analista, señalando priorización. Las entrevistas se realizan preferentemente de manera presencial, consultando en ellas acerca de su experiencia y trabajo previo con niños, niñas y adolescentes, así como con uso y manejo de recursos públicos.
- ix) De acuerdo a resultado de entrevista, Analista de Desarrollo Organizacional coordina la **evaluación psicolaboral** del postulante preseleccionado. Luego, la Psicóloga Laboral desarrolla entrevista psicolaboral por competencias, y aplicación de instrumentos de acuerdo al cargo requerido, elaborando **informe psicolaboral** según modelo María Ayuda enviándolo a Analista de Desarrollo Organizacional correspondiente. Los tests se seleccionan y pueden ser modificados, si la institución estima que existe uno más adecuado al objetivo o que asegure mejores resultados. Si el resultado de la entrevista indica al postulante como no apto, se envía correo de agradecimiento informando el término de su participación en el proceso de selección indicado.
- x) Analista de Desarrollo Organizacional realiza **envío de informe psicolaboral a Director/a de programa**, solicitando definición del proceso en el caso de los candidatos aptos, aptos con recomendaciones.
- xi) Luego, la **Dirección del Programa debe informar vía correo electrónico a Analista de Desarrollo Organizacional si el candidato ha sido seleccionado**, mencionando fecha de ingreso, solicitando contratación, o en caso contrario la reapertura del proceso de búsqueda.
- xii) Recibida la información, se envía desde el Área de Desarrollo Organizacional al programa la **carta oferta, nómina de documentos a solicitar al candidato seleccionado, formato de "Ficha de ingreso y declaración simple"** y documento de obligación de informar riesgos laborales.

Los documentos a reunir, a fin de corroborar antecedentes de idoneidad técnica y moral, adicionales a la carta y ficha de ingreso, son, entre otros, los siguientes:

- Certificado de antecedentes para fines especiales.

- Curriculum Vitae actualizado en formato indicado.
 - Certificado de estudio o título profesional o técnico según corresponda, o copia legalizada ante notario.
 - Copia cédula de identidad por ambos lados.
 - Certificado de Afiliación de AFP y Salud (Isapre o Fonasa).
 - Certificado de Inhabilidades para trabajar con menores de edad.
 - Póliza del Seguro Covid (si cuenta con él).
 - Declaración jurada que no se encuentra afecto a sanciones judiciales ni administrativa de índole laboral según lo dispuesto en artículo 8 de la Ley N° 20.032.
 - Referencia laboral o académica (si se integra por primera vez al mundo laboral). La referencia debe vincularse a la función que desempeñará y ser comprobada por el entrevistador.
- xiii) Analista de Desarrollo Organizacional realiza **seguimiento del estado de la documentación solicitada**, subiéndola a la unidad informática compartida, **creando carpeta del trabajador/a**. Luego, realiza **ingreso del nuevo trabajador** a sistema ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) de la Dirección de Personas, descargando posteriormente el **contrato de trabajo**, el cual debe confeccionarse conforme a la normativa nacional y acorde también a los lineamientos y directrices del Servicio de Protección Especializada, Mejor Niñez.
- xiv) Director de Personas realiza **validación del contrato**.
- xv) Se gestiona **firma de contrato de trabajo por parte de el/la postulante** y lo registra en la base de datos compartida llamada "Carpeta del Trabajador". Incorporando a la vez documentos firmados referidos a: recepción de Reglamento Interno, Obligación de Informar Riesgos Laborales, compromiso de confidencialidad, declaraciones juradas correspondientes a inhabilidades para trabajar con menores de edad y a consumo de sustancia, y cualquier otro que permita asegurar que la persona es suficientemente idónea para el cargo. A lo anterior, se suma la **Declaración de Compromiso**, la cual dice relación además, con el proceso de inducción que se describe a continuación.

2. Inducción y Capacitación Corporativa

A. Inducción

- i. Objetivo: María Ayuda cuenta con procesos de inducción que tienen por objeto favorecer el proceso de adaptación del nuevo trabajador a la Corporación y a su puesto de trabajo, de manera que conozca los aspectos esenciales para el buen ejercicio de su labor y se favorezca el logro del sentido de pertenencia a la institución. Conforme a las nuevas exigencias, se incorpora como uno de los verificadores de este proceso la Declaración de Compromiso⁴. Se espera que el proceso de inducción permita que las personas cuenten con preparación suficiente y conozcan el funcionamiento interno de la Corporación, de manera que se encuentren aptos para el correcto desempeño de sus funciones, contemplando en virtud de ello, aspectos de especial preocupación,

⁴ La Declaración de Compromiso debe contener, entre otras, las siguientes afirmaciones: haber recibido y leído las políticas de la organización y que acepta cumplirlas; compromiso de respetar las normas y límites respecto del trato con los niños, niñas y adolescentes; reconocer y aceptar el deber ético y legal de denunciar sospechas de abuso a las autoridades internas y externas correspondientes; estar dispuesto a someterse a una prueba de drogas aleatoria al menos una vez al año; reconocer y aceptar la obligación de cooperar con cualquier investigación interna; compromiso de informar de inmediato si está implicado en un proceso legal vinculado con delitos en contra de niños, niñas y adolescentes, o mal uso de fondos públicos, o ha sido condenado por un crimen o simple delito. La Declaración debe ser firmada por el trabajador.

como lo es el trato adecuado y respetuoso con niños, niñas y adolescentes y el correcto uso y manejo de fondos públicos. En la elaboración de las inducciones participan interdisciplinariamente las distintas direcciones de la Corporación, así es como la Dirección Social, la Dirección de Finanzas, la Dirección Pastoral y la Dirección Jurídica, aportan en la construcción del referido plan, el cual debe ser dinámico, debiendo ser analizado periódicamente, basándose en el principio de mejora continua.

- ii. Responsables del proceso: Las personas responsables de coordinar el proceso de inducción son, principalmente las áreas de Desarrollo Organizacional de Casa Central, y la Dirección del Programa Residencial, en caso que el trabajador desempeñe sus funciones en ella.

Consideraciones:

- El proceso de inducción se debe iniciar dentro de los primeros días laborales del trabajador.
- Es necesaria la recepción del nuevo colaborador por parte de la jefatura para dar acogida e informar respecto a aspectos esenciales de la cultura organizacional.
- Posterior al proceso de inducción se requiere hacer seguimiento y acompañamiento de la labor del trabajador para potenciar su desempeño y poder hacer una correcta evaluación finalizado el periodo de contratación a plazo fijo.

B. Proceso

- i. Jefatura recibe al nuevo trabajador.
- ii. Asistente Administrativo/a expone información sobre los riesgos laborales asociados a la labor. Posteriormente, le solicita firma de verificadores correspondientes, subiendo documento a carpeta del trabajador en la base de datos institucional.
- iii. Director/a de Programa Residencial realiza una presentación de Inducción Corporativa, la cual considera, entre otras, temáticas relacionadas al origen de la Corporación y a su fundador; a la misión, visión y valores de la Corporación, a las modalidades de trabajo, y a los programas sociales, organigrama y rol de Casa Central. Por otro lado, se contextualiza respecto a la situación de niños, niñas y adolescentes que han visto gravemente vulnerados sus derechos; la relevancia e implicancia del cambio de paradigma y consideración de los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos; quiénes son nuestros beneficiarios, sus necesidades y el valor de la protección; derechos, deberes y obligaciones del trabajador; importancia del cumplimiento de la normativa y protocolos; convenios y beneficios.
- iv. Al terminar la presentación se solicita al nuevo colaborador la firma de los verificadores de inducción corporativa, el cual se incluye en la carpeta del trabajador. En esta instancia, se solicita al trabajador la firma de su Declaración de Compromiso, la cual constituirá un verificador de las responsabilidades adquiridas así como también de la idoneidad y voluntad del trabajador de desempeñar su cargo bajo parámetros éticos y de transparencia adecuados, de manera de que exista un mecanismo de control que permita prevenir cualquier vinculación o participación en hechos delictuales, en especial en aquellos que se relacionan a delitos en contra de niños, niñas y adolescentes, o mal uso de fondos públicos:
 - La jefatura que corresponda según el cargo, inicia proceso de inducción al puesto de trabajo del nuevo colaborador con la revisión conjunta del descriptor de cargo, a fin de clarificar

funciones y resolver dudas, enfocándose además en explicar detenidamente las facultades que éste implica, así como también sus límites y los deberes y prohibiciones existentes.

- La jefatura puede designar a un miembro de su equipo para que, por el tiempo que se estime pertinente, acompañe al nuevo trabajador en su jornada mostrándole en la práctica cómo se ejecutan las tareas asociadas a su cargo.

C. Plan de Formación y Capacitación

i. Objetivo: Entregar a los colaboradores herramientas técnicas y competencias que favorezcan el buen desempeño de su rol para el correcto cumplimiento de los objetivos definidos para el cargo, beneficiando su desarrollo profesional, lo que aumenta a su vez su nivel de satisfacción laboral, teniendo como resultado complementario la fidelización del trabajador.

ii. Responsables: Las personas responsables de coordinar las instancias de capacitación y formación son, en principio, el/la Jefe/a de Desarrollo Organizacional de Casa Central, y, el/la director/a del Programa Residencial, en caso que el trabajador desempeñe sus funciones en ella. En la elaboración del plan de capacitación participan interdisciplinariamente las distintas direcciones de la Corporación; así es como, la Dirección Social, la Dirección de Finanzas, la Dirección Pastoral y la Dirección Jurídica, aportan en la construcción del referido plan, el cual debe ser dinámico, debiendo ser analizado periódicamente, basándose en el principio de mejora continua.

iii. Consideraciones

- La ejecución del plan de formación continua y capacitación responde al resultado del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación previamente realizado y a requerimientos recibidos desde el Servicio Mejor Niñez. En virtud de ello, existen instancias de capacitación obligatorias para los trabajadores, dentro de las cuales se incorporan materias que dicen relación con prevenir y responder adecuadamente ante eventuales hechos constitutivos de delito que afecten a niños, niñas y adolescentes y/o que constituyan eventualmente delitos referidos al correcto uso de fondos públicos. La instancia que aborda estas materias debe realizarse al menos una vez, durante el primer año de contrato del trabajador.
- Desde las direcciones de programas residenciales se deben generar y facilitar las condiciones para la realización de las capacitaciones e instancias de formación y, en virtud de ello, es que se debe coordinar la logística interna para el buen desarrollo del espacio y la operatividad adecuada del programa.

Proceso:

- i. De acuerdo al **Plan de Capacitación** liderado por la Dirección de Personas, la/el Jefe/a de Desarrollo Organizacional comunica a los trabajadores los cursos a realizarse, indicando fechas asociadas para el desarrollo del proceso, el público objetivo, y requerimientos para la ejecución.
- ii. La Dirección de área hace envío a Analista de Desarrollo Organizacional la información relativa a los colaboradores que participarán del curso para su inscripción de acuerdo a formatos y plazos señalados.

- iii. Si es de aquellas capacitaciones que se deben coordinar con el **Organismo Técnico de Capacitación (OTEC)**, el/la Analista de Desarrollo Organizacional hace revisión de la información recibida y la envía para su realización.
- iv. Se **ejecuta** la capacitación en el día y hora acordada, siendo la Dirección de área o de programa la responsable de favorecer las condiciones internas para el desarrollo correcto de la instancia programada.
- v. Asistente Administrativo/a del programa hace envío al Área de Desarrollo Organizacional de **lista de asistencia** y se realiza **encuesta de satisfacción** a los participantes.
- vi. Jefa de Desarrollo Organizacional analiza la información relativa a la encuesta y coordina la generación de **certificados de capacitación** de acuerdo a cumplimiento de requisitos de cada curso.
- vii. Se hace entrega de los certificados de la capacitación a los participantes del curso, dejando copia en carpeta del trabajador.

Contenido de las capacitaciones referentes a prevención y protección de derechos y al correcto uso de fondos públicos.

En la elaboración del plan de capacitación participan interdisciplinariamente las distintas direcciones de la Corporación, así es como, la Dirección de Personas, la Dirección Social, la Dirección de Finanzas, la Dirección Pastoral y la Dirección Jurídica, aportan en la construcción del referido plan, el cual es dinámico, debiendo ser analizado periódicamente, basándose en el principio de mejora continua. En virtud de lo anterior, **semestralmente se revisan sus contenidos con el objeto de evaluarlos y gestionar posibilidades de inclusión o modificación de contenidos.**

A modo de ejemplo, para el año 2022, se han dispuesto capacitaciones en materias tales como: realización de **primeros auxilios ante diferentes tipos de incidentes o accidentes** de acuerdo a protocolos; generar conocimientos en torno a la legislación laboral actual, a fin de que las y los directores de programas adquieran herramientas que permitan una mejor gestión de personas y así como también de la administración de los recursos y bienes con los que se cuenta para el funcionamiento operativo de las residencias. Para ello la Dirección de Finanzas diseña y ejecuta de forma continua procedimientos que permiten hacer uso de manera eficiente de los recursos manteniendo el adecuado funcionamiento de las residencias, mediante la gestión, administración, monitoreo y control de los recursos financieros conforme a lo dispuesto en la Resolución Exenta N° 217 del Servicio de Protección Especializada, la cual instruye sobre el uso y el destino de los aportes financieros del Estado a los Colaboradores Acreditados.

En cuanto a temáticas relacionadas a niños, niñas y adolescentes, las capacitaciones dispuestas dicen relación con el **abordaje de manifestaciones de Trauma Complejo** - para lo cual se tratan temáticas como la prevención del suicidio, conductas abusivas de carácter sexual y explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes (ESCNNA), entre otras- y la adquisición de conocimientos relativos a la **normativa de bienestar, conceptos de maltrato y buen trato**, y orientaciones para la adecuada ejecución del procedimiento dispuesto por la Resolución Exenta N° 155 ante hechos eventualmente constitutivos de delito en contra de niños, niñas y adolescentes que se encuentran atendidos en Colaboradores Acreditados.

La Corporación asimismo se ha propuesto promover la participación de la mayor cantidad de personal en las instancias de transferencias técnicas que ha dispuesto el Departamento de Asistencia y Transferencia Técnica del Servicio de Protección Especializada Mejor Niñez, en virtud de lo dispuesto en la Ley N° 21.302, artículos N°6, letra g, y 55; entre las cuales se contemplan materias tales como capacitación y formación en prevención de delitos en contra de niños, niñas y adolescentes; prevención y manejo del riesgo suicida; promoción del bienestar, entre otras.

III. Estrategia para Gestionar el Riesgo en María Ayuda

La Estrategia de Gestión de Riesgo corresponde a uno de los procesos críticos de la intervención residencial en María Ayuda, y se entiende como un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afecten el logro de objetivos.⁵

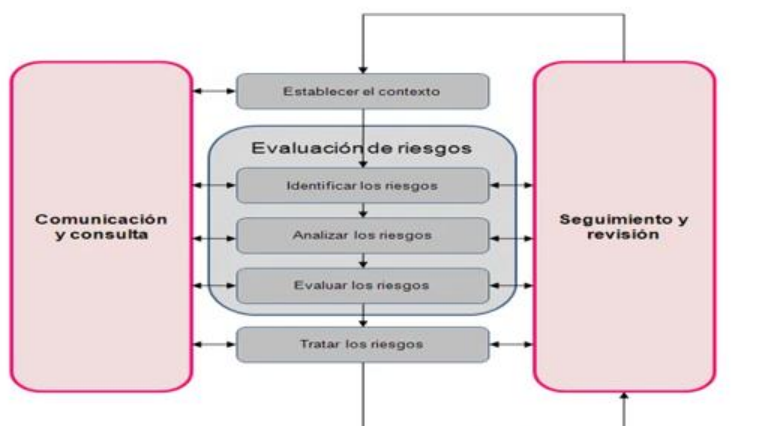
Estas posibles amenazas o riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos del acogimiento residencial, se definen potenciales eventos y consecuencias, a una combinación de ambos, o bien, la posibilidad de que un acontecimiento ocurra, y afecte negativamente el resultado esperado en una tarea, acción o propósito (La Norma NCh-ISO 3100:2012). En tal contexto debe tenerse presente lo siguiente:

- La Gestión de Riesgos es un proceso iterativo que debe contribuir a la mejora organizacional a través del perfeccionamiento de los procesos, y que puede ser aplicado en todos los niveles de la organización: estratégicos, críticos y operacionales, o bien a proyectos específicos.
- El marco normativo referencial de las normas nacionales e internacionales que informan la Gestión del Riesgo deben adaptarse a las necesidades de cada organización.
- La Gestión de Riesgos aporta fundamentalmente a mejorar las posibilidades de alcanzar la misión y objetivos organizacionales, porque permite identificar variables críticas y sus implicancias para la organización. El monitoreo continuo de los riesgos favorece la obtención de información para la toma de decisiones, por lo que se incrementa la oportunidad de hacer mejoras en forma oportuna, reduciendo la variabilidad y crisis.

Con el fin de identificar los actuales riesgos que pudieran afectar la operación de los programas de acogimiento residencial que María Ayuda hoy ejecuta, se conformó un equipo de expertos al interior de la organización constituido por: dos miembros del Directorio, el Director Ejecutivo, Directora de Gestión Institucional, Directora Área Técnica Social, Directora de Pastoral, Director Comercial, Directora Área Jurídica, Directora de Finanzas, tres Directoras de Programas de Acogimiento Residencial y tres miembros del equipo Operativo del proyecto Casa Alma, quienes actuaron de facilitadores del proceso. Bajo la metodología de círculos de calidad⁵, se realizó el trabajo de revisar las principales variables de riesgo que pudieran afectar el cumplimiento de los resultados previstos en la organización a partir del diagnóstico. El proceso siguió la secuencia que describe la siguiente gráfica:

Figura N° 1. Proceso de Valoración de Riesgos

⁵ Marco Integrado de Gestión de Riesgos- COSO II.



i. Síntesis Diagnóstica.

A continuación, se presenta una síntesis diagnóstica que describe los principales riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de cuidado y protección residencial alternativa que María Ayuda otorga a niños, niñas y adolescentes separados de su medio familiar por orden judicial, y que permite establecer el contexto sobre el cual se podrá identificar y analizar la ocurrencia de riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos de protección especializada de niños, niñas y adolescentes.

El estudio diagnóstico fue realizado el año 2021 por la organización, en el marco del proceso de diseño de un modelo de gestión de la intervención para los dispositivos de acogimiento residencial de María Ayuda. El estudio tiene un carácter mixto, cuali-cuantitativo, recogiendo información a través de fuentes secundarias como: informes de evaluación técnica de SENAME, informes de visitas de la judicatura y hallazgos levantados por la Dirección Social de la institución; e igualmente se obtuvo información de fuentes primarias, a través de diversos instrumentos que levantaron datos de los principales grupos internos y externos a la organización (internos: Directorio de María Ayuda, Equipo Ejecutivo, Directores(as) de Residencias, Duplas Psicosociales, Niños, niñas y adolescentes y equipos de Vida Cotidiana (ETD, TENS, Profesores de Deportes y Terapeuta Ocupacional), Equipo Pastoral y Consejos Locales de la comunidad de Schoenstatt; y externos: Mejor Niñez, Programa Mi Abogado, Donantes, Juntos por la Infancia, UNICEF, Movimiento Schoenstatt). Cabe indicar que los objetivos del estudio realizado son: conocer en profundidad el perfil de niños, niñas, adolescentes y familias, y conocer las principales fortalezas, debilidades, riesgos y áreas de mejora en los servicios de cuidado alternativo de la organización.

Conforme los diversos hallazgos obtenidos en el estudio diagnóstico, a continuación se presenta una síntesis de aquellos aspectos que permiten configurar los principales riesgos que pudieran afectar los objetivos de la tarea de cuidado y protección de niños, niñas y adolescentes que ingresan a los programas residenciales de María Ayuda:

- A nivel global, se identifica como principal necesidad, **el aumentar los niveles de efectividad en el logro de los objetivos**, y como principales áreas de mejora: contar con un sistema unificado de atención que cuente con herramientas e instrumentos de intervención estandarizados, así como mecanismos de monitoreo y seguimiento periódico que generen datos objetivos para la toma de decisiones fundadas y oportunas; diseño de sistemas de alerta temprana y preventiva de situaciones de riesgo que pudieran generar daño a niños, niñas y adolescentes; así como mitigar el desgaste laboral de los equipos de intervención.

- Desde el Área Técnica de la organización, se visualizan como ámbitos prioritarios de abordaje los siguientes: mejora de capacidades de seguimiento de los equipos respecto de la planificación de rutinas diferenciadas, así como también para el manejo de conflicto o de crisis; avanzar en la prevención efectiva de dinámicas relacionales violentas entre pares; perfeccionar el seguimiento oportuno de la medida de protección, porque ello repercute en largas permanencias de niños, niñas y adolescentes; necesidad de profundizar en estrategias de participación social efectiva de ellos; mejorar el vínculo terapéutico con casos de mayor complejidad en el ámbito de la salud mental; prevenir situaciones de riesgo de agresión entre pares y/o de adultos a niños, niñas y adolescentes. Así también el equipo identifica que se requiere un refuerzo de competencias técnicas especializadas para la atención de niños, niñas y adolescentes con necesidades diferenciadas en su salud producto de sus experiencias traumáticas, y la necesidad de contar con mecanismos continuos, efectivos y eficientes para levantar datos y generar información que favorezca la gestión del riesgo. Lo anterior permite controlar la variabilidad e incertidumbres que son propios del trabajo en un sistema altamente complejo.
- En el ámbito financiero, es importante señalar que el 50% del financiamiento para las Residencias de Protección que ejecuta María Ayuda es aportada mediante transferencias por prestaciones de servicios, a través de convenios de colaboración con el Estado en el marco de la implementación de la Política Pública de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia llevada a cabo anteriormente por SENAME, y en la actualidad mediante el Servicio Mejor Niñez. El 50% restante es generado por gestión de la Corporación a través de donaciones de personas y empresas. Cabe señalar, que la falta de recursos garantizados para la operación, dado el auxilio económico que ofrece el Estado (Ley N°20.032), mantiene a la organización en una constante tensión por obtener mensualmente los recursos suficientes para brindar la atención de cuidado en condiciones óptimas.
- A las situaciones de riesgo interno, que pudieran afectar la buena operación de los servicios de protección y cuidado alternativo, se suman brechas estructurales del sistema de protección especializado chileno y que condicionan desfavorablemente la tarea. En particular el financiamiento limitado de la atención residencial, que como antes se indicó, no cubre todas las necesidades de los niños, niñas y adolescentes que participan de los dispositivos de atención residencial. Se suma a ello, las dificultades de articulación efectiva con el intersector, dado que hoy no brinda garantías integrales en los ámbitos de salud, educación y justicia (en especial Tribunales de Familia).

Conclusión

A partir del diagnóstico realizado, es posible identificar que los principales riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de cuidado residencial pueden encontrarse afectando de manera transversal a los diferentes procesos organizacionales, a nivel de procesos estratégicos (gestión institucional), críticos o sustantivos (atención residencial, de caso y vida cotidiana) y procesos de apoyo (administrativos, de personas y abastecimiento).

Cabe señalar, que no todos los riesgos identificados en el diagnóstico se asocian a la ocurrencia de algún tipo de delito específico contra la integridad, seguridad de los niños, niñas y adolescentes, o de mal uso de los recursos públicos y que uno de ellos podría configurar más de un delito; por lo que es importante tenerlos presente en la planificación y monitoreo continuo, con el objeto de minimizar su ocurrencia. En virtud de ello, y como se verá, el presente MPPD se enfoca y contribuye a evitar el riesgo de comisión de

delitos que afecten la vida, salud, integridad, libertad e indemnidad sexual de niños, niñas y adolescentes, como lo serían aquellos que se configuran en virtud de malos tratos, y el abuso en todas sus formas, y que afecten el correcto uso de recursos públicos, tal como lo son la malversación de caudales públicos, fraude al fisco y fraude de subvenciones.

ii. **Matriz de Riesgo:**

Corresponde a un instrumento que permite identificar riesgos, amenazas y situaciones que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos de cuidado y protección de los programas de acogimiento residencial de María Ayuda, y que pudieran generar o incrementar la posibilidad de ocurrencia de un daño o delito contra los NNA y/o el uso indebido de recursos públicos.

Conforme al diagnóstico, el equipo de expertos de María Ayuda identificó un listado de variables potencialmente riesgosas. Y, con dicha información, elaboró un instrumento que agrupó las variables en las siguientes dimensiones: **Gestión institucional- Protección y Cuidado de niños, niñas y adolescentes - Gestión de Personas- Gestión Financiera y Ambiente Seguro y Protector.**

Una vez hecho el levantamiento se procedió a validar la matriz de riesgo y la escala al interior del equipo de expertos, la que posteriormente fue aplicada y valorada por el mismo equipo, conforme una rúbrica que permitió identificar, con parámetros establecidos, la probabilidad de que el riesgo se presente, y el impacto que el riesgo tendría en los resultados de la organización, para cada una de las variables.

Figura N°2. Rúbrica de Riesgo María Ayuda

RÚBRICA MARÍA AYUDA						
PROBABILIDAD/ IMPACTO		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
IMPACTO	5- CRÍTICO	5 (Bajo)	10 (Medio)	15 (Alto)	20 (Muy alto)	25 (Extremo)
	4- CONSIDERABLE	4 (Bajo)	8 (Medio)	12 (Medio)	16 (Alto)	20 (Muy alto)
	3- MODERADO	3 (Muy bajo)	6 (Bajo)	9 (Medio)	12 (Medio)	15 (Alto)
	2- MENOR	2 (Muy bajo)	4 (Bajo)	6 (Bajo)	8 (Medio)	10 (Medio)
	1- INSIGNIFICANTE	1 (Muy bajo)	2 (Muy bajo)	3 (Muy bajo)	4 (Bajo)	5 (Bajo)
		1- IMPROBABLE	2- POSIBLE	3-PROBABLE	4- CASI SEGURO	5- SEGURO/INMINENTE
PROBABILIDAD						

Figura N°3. Matriz de Riesgos María Ayuda

Una vez valorados los riesgos que pudieran impedir los resultados previstos para cada variable, se realiza el ejercicio de identificar las estrategias de mitigación y los responsables de su ejecución, a fin de incorporarlas para la planificación trianual que se elaborará más adelante.

Dimensiones de riesgo	Factores de riesgo	Valor del riesgo	Estrategia de Mitigación	Responsable
Protección y Cuidado de NNA	Retrasos en las evaluaciones diagnósticas de los NNA	Medio	Diseño y ajuste y monitoreo de cumplimiento, de políticas, procedimientos y protocolos.	Dirección Técnica Social/Dirección Residencia
	Falta de mecanismos que recojan opiniones y necesidades de NNA	Medio		
	Registro falso de información asociada a la intervención (SIS y carpetas NNA)	Medio		
	Interrupción de la trayectoria educativa de NNA	Medio	Desarrollo de Capacidades	Dirección Técnica Social/ Dirección Jurídica/ Dirección Residencia
	Limitado o escaso seguimiento y análisis de casos	Medio		
	Sobreatención de NNA según plazas convenidas	Medio		
	Situaciones de autoagresión graves de NNA (cortes- intentos de suicidio- otros)	Alto		
	Situaciones abusivas entre pares	Alto		
	Situaciones de consumo problemático de alcohol y/ o drogas en NNA	Alto		
	Situaciones de explotación sexual comercial de NNA	Alto		
	Limitada o nula participación de los familiares de NNA en procesos de intervención	Medio		
	Retraso en el diseño y ejecución de los PII	Medio		
	Información incompleta en carpetas físicas y digitales de NNA	Medio		
	Incumplimiento de la matriz lógica del proyecto	Medio		
	Situaciones abusivas cometidas por algún miembro de MA	Medio		
Escaso seguimiento a las medidas judiciales (protección y/o penal)	Medio			
Gestión de Personas	Alta rotación de equipo de la residencia	Alto	Revisión, ajuste y monitoreo de cumplimiento de procedimientos y políticas relacionadas a selección, inducción, capacitación y bienestar del personal	Dirección Personas/ Dirección Residencia/ Dirección Pastoral
	Cargos de trato directo y Equipo Técnico de la residencia se encuentra vacante	Alto		
	Ausencia de capacitación y entrenamiento en manejo de situaciones difíciles	Alto		
	Ausencia de capacitación y entrenamiento de procedimientos frente a situaciones de emergencia (accidentes, incendio, terremotos, etc.).	Medio		
	No se realizan procesos de inducción en tiempo y forma	Medio		
	Cargo de directora en la residencia se encuentra vacante	Medio		
	Ausencia de formación sobre la protección infantil desde el enfoque de derechos	Medio		
	Incumplimiento de procesos de evaluación de desempeño	Medio		
	Incumplimiento de funciones y tareas	Medio		
	Desconocimiento del reglamento interno por los y las colaboradores	Medio		
	Deficiencias de seguridad e higiene en el ambiente laboral	Medio		
	Registro de antecedentes personales pendientes en carpeta de personal (contratos, títulos, anexos, otros)	Medio		
	Proceso de selección y reclutamiento no se ajusta a procedimiento estandarizado	Medio		
Incumplimiento de horarios laborales y registros de asistencia	Medio			
	Infraestructura de la residencia presenta peligro y riesgo para la integridad física y emocional de NNA	Medio	Diseño y ajuste y monitoreo de	

Ambiente seguro y protector	Mantenimiento de la infraestructura es irregular (o insuficiente) a los requerimientos de la residencia	Medio	cumplimiento de políticas, procedimientos y protocolos. Desarrollo de Capacidades	Dirección Técnica Social/ Dirección Residencia
	Mal estado del mobiliario de la residencia	Medio		
	Residencia emplazada en entorno comunitario de riesgo (delincuencia, tráfico de drogas)	Medio		
	Residencia emplazada en territorio con difícil (o compleja) accesibilidad	Medio		
	Vínculo tenso de la residencia con entorno comunitario	Medio		
	No hay implementos para hacer frente a situaciones de emergencia: kit de primeros auxilios, kit de control de incendios, kit terremotos (corte de servicios básicos: agua, electricidad, etc.).	Medio		
	Ambiente de la residencia no es cálido y acogedor	Medio		
Gestión institucional	Inexistencia de planificación operativa anual en cada residencia	Medio	Diseño y ajuste de políticas, procedimientos y protocolos Desarrollo de Capacidades	Dirección Ejecutiva
	Voluntarios no cuentan con capacitación de Derechos de la Niñez	Medio		
	Inexistencia de un plan estratégico institucional de mediano plazo	Medio		
	Insuficiencia de recursos económicos para la operación de las residencias	Medio		
	Incumplimiento de acuerdos de supervisión y mejora interna	Medio		
	No existe una política institucional de seguridad informática	Medio		
	Inexistencia de plan comunicacional estratégico	Medio		
	Misión, visión y valores organizacionales no son conocidos por los colaboradores	Bajo		
Gestión financiera	No se realiza auditorías anuales a las residencias	Medio	Revisión de procedimientos administrativos y financieros	Director de Finanzas/ Dirección Ejecutiva
	Gastos rechazados y/o objetados en supervisión financiera por el Estado	Medio		
	No elaboración y entrega oportuna de rendición de cuentas	Medio		
	Control de bodegas desactualizado	Medio		
	No se socializa resultados de la FECU Social- Memoria Anual (página web y correo)	Medio		
	No se efectúa cuenta pública anual por parte de la organización	Medio		
	Uso incorrecto de caja chica	Medio		
	Uso indebido de dineros de movilización y traslado	Bajo		
	La organización recibe apoyo de donantes individuales sin revisar antecedentes	Bajo		
	Uso de recursos para fines distintos a los autorizados	Bajo		

iii. Plan Trienal de Prevención de Delitos (PTP).

A partir de la información de la matriz de riesgos, el Encargado de Prevención del Delito (en adelante EPPD) elabora el Plan Trienal de Prevención de Delitos (PTP), el cual deberá detallar lineamientos de prevención, detección, respuesta y supervisión; los medios a utilizar; y los responsables de las acciones que permitan mitigar los riesgos extrínsecos e intrínsecos que impacten sobre la actividad de la Corporación. Podrá contar con indicadores y verificadores que contribuyan al análisis de la información. El referido plan tiene por objeto evaluar la implementación de la Matriz de Riesgo y actualizarla y revisarla anualmente.

Una vez elaborado, y luego de ser aprobado por el órgano directivo, debe ser difundido internamente, aplicado, monitoreado y evaluado. Lo anterior, en concordancia con el compromiso institucional y la oportunidad de mejora continua de la matriz y las funciones del EPPD.

En el proceso de elaboración del plan se deberán contemplar objetivos, alcances, limitaciones, materias críticas para el desarrollo y monitoreo del MPPD, recursos humanos y financieros requeridos, procedimientos aplicables para desarrollar la labor, tipos de reportes, periodicidad de elaboración, comunicación de la información y la elaboración de un diagnóstico anual conforme al resultado del monitoreo del MPPD, con el que se actualizará la matriz institucional.

En cuanto a su contenido debe contemplar:

- a) Reglas que encuadren el contacto entre personal y niños, niñas y adolescentes;
- b) Reglas para población especialmente vulnerable o que pueda requerir cuidados especiales, ej. necesidades especiales, salud mental o física, imposibilidad de comunicarse en español;
- c) Contenido de las orientaciones técnicas de la modalidad a implementar;
- d) Mecanismos de adaptación de los contratos de trabajo, de manera de incluir cláusulas ajustadas a la normativa vigente considerándose éstas como esenciales del contrato y estableciendo consecuencias ante su incumplimiento;
- e) Debe incorporar el deber de los funcionarios acusados de maltrato o abuso en Tribunales de Familia, de reportar esta situación a su jefatura o director de programa, con el fin que se adopten medidas de resguardo adecuadas, evitando que el trabajador mantenga contacto directo con niños, niñas y adolescentes mientras se desarrolle la investigación pertinente;
- f) Promoción del fortalecimiento de las capacidades de los equipos, instaurando los avances y las acciones con resultados favorables como buenas prácticas;
- g) Sanciones internas para discursos y comportamientos que se aparten del compromiso institucional;
- h) Construcción, por parte el EPPD, de un resumen del PTP para facilitar su difusión y;
- i) Difusión de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y canales de denuncia institucionales, a través de los medios idóneos según el grupo de personas a quienes se pretenda informar, por ejemplo, a través de afiches, carteles y dispositivos gráficos similares.

IV. Estructura organizativa para gestionar la protección de derechos y la prevención de delitos⁶

1. Encargado de Protección y Prevención de Delitos (EPPD)

El Encargado de Protección y Prevención de Delitos es la persona responsable de la implementación y operación del Modelo de Protección y Prevención del Delito de la Corporación, debiendo establecer los métodos para la adopción, implementación, administración, actualización y supervisión del referido modelo, a fin de detectar y corregir las posibles deficiencias y mantenerlo operativo.

Es designado por el Directorio, luego de haberse evaluado su idoneidad para el cargo.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- i. Dar operatividad al modelo de prevención desarrollado e implementado por la Corporación.
- ii. Coordinar las distintas direcciones y áreas de la Corporación para el correcto cumplimiento de los protocolos, procedimientos y directrices de prevención de delitos que aborda el modelo.

⁶ Véase: “Anexo, 2. Integrantes de la estructura organizativa para gestionar la protección de derechos y la prevención de delitos”

- iii. A partir del diagnóstico y la matriz de riesgo institucional, debe confeccionar el **Plan Trianual de Prevención (PTP)**, que contemple mecanismos de prevención que permitan enfrentar sus riesgos y establecer acciones, medios y responsables. Además, elabora un resumen ejecutivo de este con el objeto de realizar acciones de promoción a través de la página web y los medios que se estimen pertinentes.
- iv. Realizar reportes de su gestión al Comité de Prevención u órgano directivo, sobre materias y hechos relevantes relativos al modelo, con copia a la Dirección Ejecutiva.
- v. Comunicar al Comité de Prevención en lo inmediato cualquier denuncia que se realice ante la ocurrencia de los delitos contemplados en el modelo, así como también de aquello que adquiera connotación pública al interior de la organización.
- vi. Coordinar con los encargados de cada programa residencial la reportabilidad y análisis de aquellas situaciones que podrían activar el funcionamiento de la Comisión de Ética.
- vii. Velar por el conocimiento y cumplimiento de los alcances de la matriz de riesgos, del Plan Trianual de Prevención (PTP) y de todo protocolo, procedimiento, directriz o cualquier otro lineamiento, que constituya un elemento de prevención de delitos y que contribuya a la operatividad del modelo. Para ello debe realizar capacitaciones periódicas respecto a las materias propias del modelo, tanto para los trabajadores como para las personas que se relacionan con miembros de la Corporación.
- viii. Proponer en conjunto con las direcciones corporativas que correspondan nuevos protocolos o acciones que, ajustados a la normativa nacional, permitan operativizar y perfeccionar el modelo para el robustecimiento de la cultura organizacional de protección de derechos y prevención de delitos .
- ix. Documentar y resguardar la evidencia relativa a las actividades realizadas respecto a la prevención de los delitos que afecten la vida, salud, integridad, libertad e indemnidad sexual de niños, niñas y adolescentes o que afecten el correcto uso de recursos públicos.
- x. En su función de monitoreo de la implementación efectiva del modelo, debe realizar acciones tales como revisiones aleatorias y visitas a los programas, las cuales pueden ser con o sin aviso a los equipos.
- xi. Procurar la adopción de medidas para el resguardo y cuidado de quienes formulen denuncias o reclamos a través del canal de denuncias.
- xii. Conocer, analizar y visar toda decisión que pueda generar riesgo de ocurrencia de delitos que afecten la vida, salud, integridad, libertad e indemnidad sexual de niños, niñas y adolescentes o que afecten el correcto uso de recursos públicos, independiente de quien la adopte.
- xiii. Colaborar con la entrega de información para la realización de las denuncias ante hechos eventualmente constitutivos de delitos.
- xiv. Resguardar cumplimiento de los lineamientos corporativos relativos a inducción, capacitación y difusión permanente en materias relativas a la prevención de los delitos contemplados en el modelo.
- xv. Velar por el adecuado registro y compilación de episodios críticos elaborando un informe anual para el Comité de Prevención que le permita una adecuada comprensión y toma de decisiones debiendo contar con todos los respaldos y medios de verificación.
- xvi. Configurar, en conjunto con las direcciones corporativas que correspondan, los procedimientos de administración y auditoría de los recursos financieros que permitan prevenir situaciones de delito por uso o administración incorrecto de ellos.
- xvii. Rendir cuenta del estado de implementación y funcionamiento del modelo conforme a los sistemas de supervisión de cumplimiento que se establezcan para dicho efecto.

2. COMITÉ DE PROTECCIÓN Y PREVENCIÓN DEL DELITO (CPPD)

Este comité está compuesto por un miembro del Directorio y el Director Ejecutivo, o quién este último designe. Tiene por objeto supervigilar las actuaciones del EPPD, pudiendo pedir cuenta de la ejecución del MPPD y, en caso de tomar conocimiento de hechos eventualmente constitutivos de delito, verificar que se haya cumplido con el procedimiento establecido en la Resolución Exenta N° 155 ante hechos eventualmente constitutivos de delito en contra de niños, niñas y adolescentes que se encuentran atendidos en Colaboradores Acreditados y/o con denunciar ante la institución correspondiente, aquellos hechos eventualmente constitutivos de delito que digan relación con el mal uso de fondos públicos.

Asimismo, puede tomar decisiones o ser consultado para la elaboración o modificación de protocolos o para el adecuado desarrollo de las investigaciones internas que se realicen, conforme a lo dispuesto en el Reglamento Interno de la Corporación.

3. COMISIÓN DE ÉTICA (CE).

La Comisión de Ética se conforma como una entidad interdisciplinaria y colegiada, de naturaleza consultiva y asesora, cuya misión es velar por que las actividades de cuidado, evaluación, acompañamiento e intervención se desarrollen en base a los valores éticos de la Corporación, las directrices del derecho internacional de los derechos humanos de la niñez, la adolescencia y la familia, y la mejor evidencia disponible; de modo de promover una reflexión colectiva sobre el quehacer profesional en protección y resguardo de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Su función principal es la de asesorar frente a hechos eventualmente constitutivos de delito y otras situaciones en las cuales se requieran decisiones éticas, tales como casos donde existan eventuales alcances éticos sobre acciones o decisiones adoptadas en relación a un niño, niña o adolescente por el equipo técnico y que generen cuestionamiento o controversia, decisiones de bioética, desvinculación de trabajadores, entre otras. Podrá llevar investigaciones internas conforme a lo establecido en el Reglamento Interno de la Corporación.

FUNCIONAMIENTO: Tiene un funcionamiento Ad-Hoc conforme a cada caso. Y se constituye cada vez que el EPPD, la Dirección o la administración de la Corporación solicite su pronunciamiento con miras a prevenir situaciones que pudieren revestir caracteres de delito conforme a lo dispuesto en el presente Modelo. Además, debe constituirse en todos aquellos casos en que los estatutos no contemplen un Comité de Ética en los términos que señala la Ley 20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.

Cuando se constituya, debe designar a un responsable de acuerdo a la especialidad, para que reporte al Directorio los resultados de su funcionamiento y procura que se cuente con un sistema de registro de lo debatido en la sesión, el que debe mantenerse como respaldo a disposición del Servicio Mejor Niñez en caso de ser requerido.

Para su análisis y pronunciamiento en el caso particular debe contemplar elementos tales como: aspectos éticos y técnicos del caso, acciones ejecutadas, entorno institucional, historia del niño, niña o adolescente y su familia, medidas adoptadas para atenuar o impedir daños. Así también, debe procurar el acceso a esta Comisión a los niños, niñas y adolescentes, sus representantes y adultos significativos a través de la correcta socialización con cada uno de los sujetos y el análisis de cada caso requerido.

Finalmente, en su carácter asesor, puede recibir requerimientos de orientaciones de carácter general en materias de protección, pudiendo además consultar los documentos que estime pertinentes para un adecuado pronunciamiento, debiendo tener como insumo todo aquel documento interno o externo que

contribuya a profundizar en el pronunciamiento ético a realizar, basándose en los valores de la Corporación y en el cumplimiento de la ley.

COMPOSICIÓN: Dado su funcionamiento y constitución Ad-Hoc, se conforma con personal del organismo con la experiencia para asesorar respecto de la cuestión discutida, quienes una vez prestada su opinión podrán retomar sus funciones habituales en la Corporación.

V. Canales de Denuncia y Respuesta

i. Consideraciones Generales:

Los canales de denuncia constituyen aquellos mecanismos con los que se recogen observaciones, inquietudes, quejas, reclamos o denuncias de manera directa y anónima de los niños, niñas y adolescentes, sus familias, trabajadores de la organización, y en general de cualquier tercero que tome conocimiento o noticia de hechos que pudieran ser irregulares, inadecuados, impertinentes. En virtud de lo informado, y según la manera en que fue comunicado, se activan las respuestas pertinentes para abordar, prevenir o detener aquello que podría ser eventualmente constitutivo de delito.

En el caso de los niños, niñas y adolescentes, los canales de denuncia se encuentran implementados de tal manera que sean acordes a su edad y madurez, y, con el objeto de ser fácilmente utilizados, identifican claramente ante quién o quiénes se podrá efectuar una denuncia. Dada la relevancia de la información que pudiera ser informada, los canales deben revisarse permanentemente y cada 24 horas, a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el art. 14 de la ley N° 20.032, resguardando la confidencialidad y la protección integral en las denuncias que los niños, niñas y adolescentes efectúen.

Los canales de denuncia establecidos por la Corporación deben encontrarse activos y ser coherentes con la normativa vigente, en especial con lo dispuesto en la Resolución Exenta N° 155 ante hechos eventualmente constitutivos de delito en contra de niños, niñas y adolescentes, y con los procedimientos de denuncia respecto del mal uso de fondos públicos.

La Corporación fomenta espacios de socialización y difusión de los referidos canales, en cuanto a su existencia, modo de acceso y respuesta e informa de ellos a través de medios evaluados como pertinentes e idóneos, tales como lo son la página web, inducciones, capacitaciones y asambleas de niños, niñas y adolescentes.

ii. Canales de Denuncia para Niños, Niñas y Adolescentes:

Los niños, niñas y adolescentes, conforme a su autonomía progresiva y derecho de ser oídos, necesitan mecanismos amigables y accesibles estableciéndose al efecto en la actualidad dos canales de denuncia, que son el buzón de denuncia y el procedimiento de toma de relato espontáneo.

1. Buzón en la residencia

Cada residencia cuenta con un buzón, en un lugar accesible, común y llamativo para los niños, niñas y adolescentes, en los cuales pueden realizar de forma anónima denuncias, quejas o cualquier comentario que les permita expresar su opinión. Cada residencia vela porque su buzón sea:

- Acorde a la edad de los niños, niñas y adolescentes de la residencia

- Socializado a través de talleres explicativos referidos a su funcionamiento.
- Revisado por la dirección del programa, en compañía de un miembro de la dupla psicosocial o la secretaria administrativa, cada 24 horas (conforme a lo establecido en el artículo 14 de la Ley N°20.032) y registrado con verificadores, cuando corresponda, en libro de seguimiento de buzón de niños, niñas y adolescentes.
- Aplicado resguardando la confidencialidad de los niños, niñas y adolescentes.

Luego de la revisión diaria por el/la director/a del programa residencial, y frente a lo que pueda indicarse en el contenido de las cartas, dibujos, o manifestaciones de opinión de los niños, niñas y adolescentes, se procede al análisis de la información para la adopción de todas las medidas que permitan asegurar la protección integral de cada niño, niña y adolescente.

En caso de que lo relatado implique la develación de un hecho eventualmente constitutivo de delito se activará el respectivo procedimiento de las Resoluciones Exentas N°155 y 307 del Servicio Mejor Niñez.

2. Protocolo de recepción de relato

Los niños, niñas y adolescentes pueden develar situaciones que los afecten, a cualquier funcionario o funcionaria de la residencia, incluso a trabajadores de la Casa Central de María Ayuda o a terceros ajenos a la Corporación. Ante esto, se establece un mecanismo preestablecido para la toma de relatos, con posterior registro, permitiendo la evaluación de los hechos por la Dirección del Programa, quien activa el procedimiento correspondiente.

En este contexto, la residencia vela porque el manejo de relato espontáneo de los niños, niñas y adolescentes sea:

- Acorde a la edad de los niños, niñas y adolescentes de la residencia.
- Socializado a través de talleres o asambleas en que se abordan temáticas referidas a la protección de sus derechos y se crea un espacio con especial apertura para escuchar lo que quisieran referir.
- Acorde a los derechos de los niños, niñas y adolescentes, de manera de mantener disponibilidad para acoger de inmediato lo dicho, transmitir tranquilidad, dar credibilidad, reforzar lo positivo de haber entregado la información, dar espacio para continuar la conversación a futuro, comunicarle que se tomarán medidas para su protección, agradecer la confianza, confortar al niño y ofrecer acogida en caso de requerirlo.

Luego de recibir el relato por algún adulto, éste lo registra y se informa a la Dirección del Programa, quien, frente a lo señalado por el niño, niña o adolescente, adopta todas las medidas, a fin de asegurar su protección integral.

En caso de que lo relatado implique la develación de un hecho eventualmente constitutivo de delito se activará el respectivo procedimiento de las Resoluciones Exentas N°155 del Servicio Mejor Niñez y sus modificaciones.

iii. Canales de Denuncia para Familia, Terceros y/o Trabajadores

En cada residencia se informa a los trabajadores, a las familias de niños, niñas y adolescentes y a cualquier tercero, la posibilidad de informar al director o directora respecto de cualquier hecho o situación que observen en la residencia, del cual parezca necesario realizar un análisis y disponer acciones. Lo anterior se informa de manera verbal, así como también escrita, publicado en lugar visible para todos ellos, en la

residencia. También se le informa respecto a la posibilidad de realizar una denuncia o queja en la página web de la Corporación, de esta forma tanto trabajadores, como familiares y terceros podrán saber cómo acceder a este canal.

1. Página web

En la página web de la Corporación <https://www.mariaayuda.cl/>, se encuentra la opción de realizar una denuncia, queja o reclamo, pudiendo realizarlo tanto de forma anónima como entregando los datos de contacto.

De igual forma, se indican también otros medios para realizar denuncias, en caso de querer realizar una denuncia en un organismo externo a la Corporación, señalando al efecto a la OIRS del Servicio Mejor Niñez: <https://www.mejorninez.cl/oirs.html>

Las denuncias anteriores, son revisadas por un correo institucional a cargo de la Dirección Jurídica, encargada de remitir las quejas y reclamos, a las áreas correspondientes o adoptar las medidas jurídicas que correspondan, según el caso.

Si existe algún hecho que afecte a un niño, niña o adolescente, o sea constitutivo de delito, se aplica el respectivo procedimiento de Resoluciones Exentas N°155 y 307 del Servicio Mejor Niñez. Si los hechos involucran a un trabajador de la residencia, se comunicará formalmente la situación a la Dirección de Personas a efectos de que se adopten las medidas correspondientes acorde a lo establecido en el Reglamento Interno de la Corporación.

2. Libro de reclamos, sugerencias y felicitaciones.

La Corporación procura que en cada residencia se encuentre disponible el Libro de reclamos, sugerencias y felicitaciones y que se informe de su existencia y utilidad, tanto a las familias como a toda persona que quiera manifestar su opinión en relación a su funcionamiento o cualquier otra materia que estime relevante de ser informada y conocida por la institución.

VI. Canales de Información

Los canales de información tienen por objeto entregar herramientas para la prevención de los delitos contemplados en el presente MPPD. En virtud de ello, por una parte, implican la entrega de información periódica a niños, niñas, adolescentes, y a sus familias o adultos responsables, sobre herramientas que aporten a la promoción del autocuidado y a la prevención del abuso. Y, por la otra, informan a los trabajadores sobre estrategias para la prevención de delitos por el mal uso de fondos públicos.

Para dar efectividad a lo descrito previamente, la Corporación utiliza los siguientes canales y métodos de entrega de información:

- **En relación a la promoción del autocuidado y a la prevención del abuso de niños, niñas y adolescentes**, y teniendo en consideración la edad y etapa de desarrollo, así como la capacidad de intelección, se realizan instancias de formación en las cuales se les enseñan herramientas para prevenir nuevas situaciones vulneradoras de sus derechos en las cuales se abordan materias tales como: límites y comportamientos aceptables de los adultos hacia ellos y entre ellos, consecuencias si no se respetan reglas sobre el trato con los demás niños, niñas y adolescentes, qué hacer ante una transgresión de límites o frente a una situación abusiva o maltratante.

- Así también, al momento de ingreso, existe una instancia de acogida, en la cual se le explica al niño o niña que ingresa y, a los adultos que lo acompañan, el funcionamiento de la residencia, los medios de contacto y se muestra la información del diario mural.
- Además, los niños desarrollan instancias de participación llamadas asambleas, en las cuales periódicamente, abordan temáticas relacionadas a autocuidado.
- La Dirección Social de la Corporación, dadas las funciones que le competen, es la primera responsable del levantamiento de necesidades relativas al fomento del autocuidado y prevención de vulneraciones de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, y en virtud de ello, es el área llamada a liderar los procesos de mejora de entrega de información, detectando las necesidades e informándolas internamente a la Dirección Ejecutiva, de manera de dar prioridad a la prevención.
- **En relación a la información que se debe brindar a los trabajadores, sobre estrategias para la prevención de delitos por el mal uso de fondos públicos**, cabe señalar que existen diversos momentos en los cuales los trabajadores toman conocimiento respecto a esta materia, uno de los más relevantes lo constituyen las instancias de inducciones, capacitaciones, talleres en que se informa respecto a derechos, deberes y prohibiciones, así como también aquellos enfocados en explicar los mecanismos de control existentes, y temáticas más específicas como lo son: el uso de “caja chica”, manejo de bodega, compras y gastos autorizados, rendición de gastos a la Dirección Regional del Servicio de Mejor Niñez, entre otras.
- Las Dirección de Personas, en conjunto con la de Finanzas, son las primeras llamadas monitorear y detectar las necesidades de entrega de información a los trabajadores, en virtud de ello deben informar a la Dirección Ejecutiva y a las instancias correspondientes respecto a ello, de manera de priorizar aquellos aspectos que requieren de refuerzo con el objeto de evitar la ocurrencia de situaciones irregulares en el manejo de los recursos.
- Existen además otros medios de información que permiten contar con información atinente al quehacer de la corporación, su operatividad y sus resultados, tales como lo son la FECU Social, la cual es un reporte financiero y de gestión que permite transparentar la rendición de cuentas y otros aspectos relevantes de la Corporación, pudiendo además revisar la gestión al contar con indicadores que permiten analizar los resultados y compararlos a lo largo de los años. Esta información se publica en la página web institucional: www.mariaayuda.cl
- Existen también boletines informativos que se publican en la página web y se envían por correo electrónico, en los cuales también se brinda información sobre el quehacer de la Corporación. Finalmente, es necesario destacar que, ante la ocurrencia de situaciones críticas, con el objeto de informar respecto a ellas, el área encargada de comunicaciones puede emitir comunicados que dan cuenta de lo ocurrido y de las medidas adoptadas en base a ello, velando siempre por el resguardo de la información referida a los niños, niñas y adolescentes.

VII. Sistema de supervisión y evaluación de resultados.

El monitoreo del Modelo de Protección y Prevención del Delito de María Ayuda que a continuación se describe está orientado a la revisión periódica de los resultados que permiten evidenciar los cambios alcanzados con la estrategia de mitigación de riesgos y la puesta en marcha global del MPPD. Esta información es de gran relevancia para el proceso de planificación estratégica y operativa institucional por

cuanto lo dota de antecedentes relevantes para la toma de decisiones al contar con un sistema de control que le brinda información relativa a la prevención del delito contra niños, niñas y adolescentes y de delitos que afecten el correcto uso de fondos públicos.

El sistema de supervisión incluye diversas estrategias de monitoreo y seguimiento, las cuales generan Hitos de Evaluación y Monitoreo, entre los cuales se encuentran los indicadas en el siguiente cuadro:

Figura N° 4. Hitos de Evaluación y Monitoreo MPPD María Ayuda

Hitos de Evaluación
Encuestas de satisfacción usuaria institucional
Reporte anual de cumplimiento de estrategias de mitigación
Ejercicio de valoración anual de riesgos
Informe institucional de reducción de riesgos, aprendizajes y adopción de medidas correctivas

Este sistema es ejecutado por el EPPD conforme a sus funciones y facultades, y se socializa de tal manera, que permite a los trabajadores contar con información útil y necesaria para la adecuada ejecución de sus funciones.

Entre las actividades de supervisión que el EPPD realiza se encuentran las siguientes:

- Supervisión en terreno a programas residenciales.
- Revisión de la correcta aplicación de la normativa vigente y de los protocolos existentes conforme a ella.
- Requerimientos de información a los equipos y reuniones de análisis conjunto para el monitoreo y seguimiento.

Las actividades de supervisión tienen por objeto verificar que se haya cumplido con lo establecido en cada lineamiento del MPPD en el tiempo y en la forma establecido para ello; y cuentan con verificadores y respaldos en que se documentan los resultados. De los resultados obtenidos, se determinan acciones a seguir, debiendo para ello regirse tanto por la normativa vigente, como por lo dispuesto en el Reglamento Interno de la Corporación.

La supervisión debe ser considerada como un proceso periódico e iterativo, de manera de lograr un monitoreo y actualización constante del funcionamiento y de los resultados y hallazgos de procesos que, gracias a la implementación del modelo, se logran. En virtud de ello, se genera un sistema que procura la mejora continua de la Corporación en su actuar y proceder. Se estima que lo anterior posibilita, por un lado, mejorar la calidad de la atención de niños, niñas y adolescentes, previniendo nuevas vulneraciones y garantizando la efectiva protección de sus derechos, y por otro, disminuir el riesgo de una mala utilización de recursos transferidos a la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Norma Chilena 31000: 2012 para la Gestión de Riesgos.
- Keeping Children Safe (2022). Estándares Internacionales de Protección Infantil. Recuperado en: [Inicio - Keeping Children Safe](#)
- Servicio de Protección especializado (2022). Manual de Implementación de Lineamientos sobre el Modelo de Prevención de delitos del Servicio Mejor Niñez.
- UNICEF (2017). Manual sobre Gestión Basada en Resultados.
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2016). Implantación, mantención y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1
DESCRIPTORES DE CARGO

A continuación se acompaña el modelo actual de descriptor de cargo institucional, el cual permite identificar objetivos, funciones y resultados esperados, así como el perfil del ocupante, incluyendo antecedentes referidos a formación, experiencia y competencias necesarias para su buen desarrollo.

DESCRIPCIÓN DE CARGO
(cargo)

1. Identificación del Cargo			
Cargo		Fecha	
Cargo Superior Jerárquico		Ubicación Física	
Gerencia		Preparada por:	
2. Organigrama			
<ul style="list-style-type: none"> • Cargo Superior Jerárquico: • Nombre del Cargo Descrito: • Reportes Directos: 			
3. Propósito General / Misión			
4. Propósitos Principales			
N°	Procesos y Tareas	Resultado	
1			
2			
3			
5. Dimensiones			
	Dimensión	Magnitud	
6. Autoridad			
Decisiones:		Recomendaciones:	

7. Contactos Interno/Externo

Contactos Internos

Cargo/Área	¿Para qué se relaciona?

Contactos Externos

Cargo/Área	¿Para qué se relaciona?
	-

8. Contexto del Cargo

Principales Desafíos: <ul style="list-style-type: none"> 	Otros Roles del Cargo: <ul style="list-style-type: none">
---	--

9. Perfil del Ocupante

Conocimientos	Experiencia	Competencias

ANEXO 2

INTEGRANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA GESTIONAR LA PROTECCIÓN DE DERECHOS Y LA PREVENCIÓN DE DELITOS

SEGUNDO SEMESTRE 2022

- i. **Encargado de Protección y Prevención del Delito (EPPD):** Directora Gestión Social, Josefina Dreves Bazán.
- ii. **Comité de Protección y Prevención del Delito (CPPD):**
 - a. Miembro del Directorio: Sr. Mauricio Saldivia Medina.
 - b. Director Ejecutivo: Sr. Ignacio Javier Concha González.
- iii. **Comité de Ética (CE):** Dado su funcionamiento y constitución Ad-Hoc, se conforma con personal del organismo con la experiencia para asesorar respecto de la cuestión discutida, quienes una vez prestada su opinión retoman sus funciones habituales en la Corporación; en especial se conforma cada vez que el EPPD, la Dirección o la administración de la Corporación solicite su pronunciamiento con miras a prevenir situaciones que pudieren revestir caracteres de delito conforme a lo dispuesto en el presente Modelo.