

La supervisión en la anterior institucionalidad de protección a la niñez y adolescencia. Una mirada desde supervisores y programas colaboradores de SENAME en la región del Biobío, Chile

Supervision in the previous institutional framework for child and adolescent protection: a perspective from supervisors and SENAME collaborating programs in the Biobío region, Chile

Supervisão na estrutura institucional anterior de proteção da infância e da adolescência. Um olhar desde a perspectiva de supervisores e programas colaboradores do Sename na região do Biobío, no Chile

Verónica Gómez Fernández* y Fernando Bustamante Durán**

RESUMEN

El objetivo de este artículo es presentar los resultados de dos estudios complementarios realizados entre los años 2020 y 2022 sobre el proceso de supervisión técnica y financiera de los programas de protección de derechos de la niñez y adolescencia del Servicio Nacional de Menores en Chile (SENAME), en el contexto de la implementación de las últimas reformas de 2019 en este ámbito, antes de transformarse en el nuevo Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia en 2022. En las investigaciones realizadas por académicos del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, de diseño cualitativo-descriptivo y con análisis de

Palabras clave:
supervisión, programas, SENAME, niños, niñas y adolescentes.

* Chilena. Magíster en Ciencias de la Familia, Universidad Católica de la Santísima Concepción. Académica del Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Católica de la Santísima Concepción. Concepción, Chile. vegomez@ucsc.cl ORCID: 0000-0003-0849-4757

** Chileno. Magíster en Adolescencia, Universidad del Desarrollo. Académico del Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Católica de la Santísima Concepción. Concepción, Chile. fbustamante@ucsc.cl ORCID: 0000-0002-0531-7512

contenido-categorial, surgieron aspectos significativos de los procesos de supervisión, con respecto a los contextos, los componentes, el rol y el perfil de supervisor(a), las propuestas y los elementos a incorporar en la nueva estructura e instalación del servicio, tanto desde la perspectiva de sus operadores como de los profesionales de las instituciones colaboradoras. En consecuencia, los hallazgos que se presentan pudieran ser relevantes para generar aprendizajes a considerar en la implementación del nuevo Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia desde un nuevo paradigma de la gestión pública.

ABSTRACT

The goal of this article is to share the findings of two studies carried out between 2020 and 2022 on the process of technical and financial supervision of programs for protecting the rights of children and adolescents of the National Service for Minors in Chile (SENAME). These studies were conducted in the context of the 2019 reforms in this area before SENAME transformed into the new Specialized Protection Service for Children and Adolescents in 2022. The research, carried out by scholars at the Social Sciences Department of the Universidad Católica de la Santísima Concepción, focused on significant aspects of the supervision processes, including the contexts, components, role, and profile of the supervisor, and proposals for the new structure and installation of the service. The findings from this research may be necessary for informing the implementation of the new Specialized Protection Service for Children and Adolescents from a new public management perspective.

Keywords:
supervision,
programs,
SENAME, children
and adolescents.

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de dois estudos complementares realizados entre 2020 e 2022 sobre o processo de supervisão técnica e financeira dos programas de proteção dos direitos da infância e da adolescência do Serviço Nacional de Menores do Chile (Sename), no contexto da implementação das últimas reformas de 2019 nessa área, antes de sua transformação no novo Serviço de Proteção Especializada à Criança e ao Adolescente em 2022. Na pesquisa realizada por acadêmicos do Departamento de Ciências Sociais da Universidad Católica de la Santísima Concepción, com um desenho qualitativo-descritivo e análise categorial de conteúdo, surgiram aspectos significativos dos processos de supervisão, no que diz respeito aos contextos, componentes, papel e perfil do supervisor(a), propostas e ele-

Palavras-chave:
supervisão,
programas,
Sename, meninos,
meninas e
adolescentes.

mentos a serem incorporados à nova estrutura e instalação do serviço, tanto desde a perspectiva de seus operadores quanto dos profissionais das instituições colaboradoras. Consequentemente, os resultados aqui apresentados poderiam ser relevantes para gerar aprendizados a serem considerados na implementação do novo Serviço de Proteção Especializada à Criança e ao Adolescente a partir de um novo paradigma de gestão pública.

Introducción

Como parte del convenio de cooperación entre la Universidad Católica de la Santísima Concepción (UCSC) y el Servicio Nacional de Menores (SENAME) —establecido en el año 2018 y renovado en 2021 en la región del Biobío, Chile— se establecieron condiciones para el desarrollo de algunas investigaciones y reflexiones sobre la situación del anterior servicio de atención a la niñez y la adolescencia vulnerada, que transita hacia una nueva institucionalidad que intenta mejorar los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Desde que Chile ratificó la Convención de Derechos del Niño en 1990 comenzó un desafío legal, político y social para proteger dichos derechos, con un proceso de cambios paradigmáticos en relación con la intervención en infancia que se han ido modificando a lo largo de la historia y pasaron de considerar a los niños y niñas como objetos a sujetos (Contreras y Vergara, 2008; Vergara del Solar, 2009). Con la llegada de la democracia en los años noventa al país aconteció una serie de modificaciones legislativas y políticas públicas para la infancia (Ravetllat, 2017; Vergara, 2009) que afectaría el modo de plantear la atención y la protección de los niños y las niñas.

Es entonces cuando el SENAME se configuró con un abordaje que se fue especializando progresivamente en materia de control y protección, y que

transitará desde nociones deterministas y normativas —estigmatizadoras del niño y su familia—, pasando por políticas centradas en la rehabilitación, para enfocarse luego en el carácter social preventivo (de la conducta irregular) y asistencialista (de la situación irregular), a cargo de diversas entidades. (Contreras y Vergara, 2008, p. 5)

Para gestionar y atender la complejidad de esta tarea, se dictó la Ley N°20.032,¹ que establecía un Sistema de Atención a la Niñez y Adolescencia a través de la Red de Colaboradores del SENAME y su régimen de subvención. Con ese marco normativo, SENAME actuaba como ente regulador y supervisor de las instituciones colaboradoras de esa

1 Promulgada en 2005, la Ley N° 20.032 establece un sistema de atención a la niñez y la adolescencia, a través de una red de colaboradores acreditados por el SENAME. La ley busca asegurar la protección y el bienestar de niños, niñas y adolescentes que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad.

red, que abarcaban la mayoría de los centros de atención; quedaba sólo un porcentaje menor de centros administrados directamente por el Servicio. Lo anterior era una respuesta a la relevancia del rol que ejercen los adultos a cargo de la crianza de los niños, niñas y adolescentes (NNA) y a la necesidad de ampliar el marco de responsabilidad en la crianza adecuada. Se argumentaba así la importancia del rol del Estado en la responsabilidad de crear condiciones óptimas para el desarrollo infantil (Zúñiga et al., 2022).

En 2018, SENAME rediseñó el proceso de supervisión técnica dentro del tercer eje de acción: protección a la niñez vulnerada, para dar una efectiva protección y restitución de derechos a niños, niñas y adolescentes (SENAME, 2019). Definió acciones a corto plazo, con el proceso de supervisión como un foco a intervenir en el que destacaba la necesidad de su estandarización y facilitación.

Mediante la Resolución Exenta N°3949 del 28 de diciembre de 2018 se incluyeron nuevos lineamientos técnicos e instrumentos co-construidos con los supervisores técnicos de las Unidades de Protección y Restitución de Derechos de las Direcciones Regionales y se incorporó una nueva tecnología en la Plataforma SENAINFO. Dicho proceso tuvo la siguiente definición:

Controlar, retroalimentar, colaborar y analizar críticamente el ejercicio, respeto de los derechos y procesos de intervención hacia los niños, niñas, adolescentes y sus familias, por parte de los equipos técnicos en el marco del desempeño de los Proyectos de Protección y Restitución de Derechos del Servicio Nacional de Menores. (Servicio Nacional de Menores, 2019)

El proceso de rediseño de la supervisión técnica del SENAME implicó medidas y acciones para garantizar que la institución cumpliera con sus funciones adecuadamente. A partir del marco legal y los recursos técnicos se debía evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad en la atención y protección de niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos por parte del Estado de Chile. Eso supuso la supervisión de diversas áreas, como la calidad de los programas de atención, el trato a los niños y las niñas, la infraestructura de los centros de atención y la formación del personal. La supervisión técnica del SENAME se llevó a cabo mediante visitas de inspección a los centros de aten-

ción, entrevistas con el personal, la revisión de documentos y registros, el análisis de indicadores de calidad, entre otras actividades. Equipos técnicos especializados en infancia y adolescencia visitaron los centros y evaluaron el cumplimiento de los estándares establecidos.

Una vez completadas las visitas de supervisión se elaboraba un informe que recopilaba los hallazgos, las observaciones y las recomendaciones derivadas del proceso. Ese informe funcionaba como un documento oficial que se presentaba a las autoridades responsables del SENAME y a otras instituciones pertinentes, y que incluía recomendaciones para mejorar la calidad de la atención y la protección de niños, niñas y adolescentes. Además de la elaboración del informe de supervisión se establecían mecanismos de seguimiento y monitoreo para asegurar que las recomendaciones se implementaran y se produjeran mejoras en las áreas identificadas como deficientes durante el proceso de supervisión.

En ese contexto, la labor de supervisión adquirió una relevancia crítica, pues quien ejercía de supervisor o supervisora pasó a ser el principal vínculo que velaba por la coherencia entre los propósitos establecidos en la política pública, las normativas operativas determinadas por el SENAME y las acciones de intervención desarrolladas por los equipos profesionales de las instituciones colaboradoras.

Desde hace varios años se ha desarrollado una serie de investigaciones sobre la labor del SENAME (Canales et al., 2021; Gallegos et al., 2021; Rivas Retamal, 2021; Leiva, 2021; Casanueva Ortiz y Fernández Droguett, 2021; Cerna, 7 de abril de 2020; Jara, 2021). Sin embargo, pocos estudios han profundizado en el impacto de la supervisión técnica y financiera realizada por el Estado en este servicio (Reyes, 2019).

Este artículo presenta los resultados de dos experiencias investigativas complementarias llevadas a cabo por un equipo multidisciplinario de académicos de la UCSC, entre quienes se cuentan una trabajadora social, un psicólogo, una abogada, una ingeniera comercial, una enfermera y una profesora, para explorar y describir, desde los actores y protagonistas, las características de la supervisión, el papel y el perfil de quien debe ejercer para cumplir con las expectativas de la institucionalidad, así como la percepción de los equipos profesionales de organismos colaboradores que la reciben.

En específico, el artículo se basa en la investigación “Rol del supervisor técnico desde la mirada de los equipos colaboradores de la red SENAME en la región de Biobío”, realizada entre fines del 2019 y principios del 2020, y la investigación “Nudos críticos y las oportunidades de mejora en la gestión de la supervisión a programas residenciales de administración directa y con instituciones colaboradoras de SENAME Biobío”, desarrollada en los años 2021 y 2022 con supervisores de SENAME de la región del Biobío.

SENAME, en la actualidad Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (SPE), se ha erigido como una institución clave en la protección de la niñez chilena. Su desempeño ha estado marcado por cuestionamientos y prácticas de supervisión y asesoría destinadas a garantizar los derechos de NNA, que han sido objeto de críticas y dudas sobre su eficacia y pertinencia (Roazas y Martín, 2020). Los estudios realizados han profundizado en estos aspectos desde la perspectiva de los actores que estuvieron involucrados en ese proceso, como supervisores y supervisoras, y las personas cuyo trabajo fue supervisado.

Metodología

Los dos estudios que se utilizan de base para el presente artículo se realizaron considerando una metodología cualitativa, desde un enfoque fenomenológico y con una finalidad exploratoria. Su propósito es familiarizar al investigador con una determinada área del problema a investigar en aquellos casos donde no existe conocimiento suficiente para la elaboración de un marco teórico (de Canales et al., 1994). Asimismo, buscan especificar las propiedades, características y perfiles del fenómeno investigado (Hernández et al., 2010). En esta línea, se utilizaron fuentes primarias de información, ya que los datos se recolectaron directamente de los entrevistados a través de otras técnicas, en un tiempo único y determinado (de Canales et al., 1994). Las particularidades de cada estudio se mencionan a continuación:

Estudio “Nudos críticos y las oportunidades de mejora en la gestión de la supervisión a programas residenciales de administración directa y con instituciones colaboradoras de SENAME Biobío”

En este estudio la técnica de recolección de datos corresponde al grupo focal o *focus group*. Con el fin de resguardar la confidencialidad de la información y la identidad de los participantes, se elaboró un con-

sentimiento informado y se firmó un acuerdo de confidencialidad. La muestra estuvo compuesta por 22 supervisores técnicos y financieros del SENAME, organizados en 3 grupos focales que exploraron las percepciones de los actores del proceso de supervisión, con el fin de obtener una visión complementaria que superase el análisis individual del fenómeno observado.

Para seleccionar la muestra se convocó a los funcionarios que realizaban la supervisión técnica y financiera en la Dirección Regional SENAME Biobío, con experiencia de más de 3 años. Participaron 22 personas agrupadas en 3 grupos focales: 16 supervisores técnicos en dos grupos de 8 y 6 supervisores financieros en otro grupo. Los *focus group* se transcribieron de forma literal; no se usaron normas de transcripción y se resguardaron en todo momento las implicancias éticas acordadas en el apartado anterior. Una observación importante para el análisis de la información es que se utilizaron todos los documentos disponibles de los *focus group*. Por tanto, no se consideró el criterio de saturación de categorías para la lectura de los resultados. El análisis de contenido contempló la elaboración de códigos preliminares de los *focus group*, utilizando una estrategia inductiva que identifica elementos individuales para configurar elementos generales. En esta línea se sigue la lógica de la teoría fundamentada, que proporciona categorías del fenómeno o proceso y sus vínculos (Hernández et al., 2014). Se elaboraron además redes semánticas y se recurrió a la depuración de resultados.

Para el procesamiento de los datos se realizó un análisis de contenido. Esta es una aproximación para el análisis de textos y documentos (visuales o escritos) que busca cuantificar el contenido en categorías predeterminadas de manera sistemática y replicable (Bryman, 2012). Para los estudios en cuestión se utilizó el método de análisis de contenido semántico, con el fin de generar una estructura de relaciones y observar sus conexiones entre sí (Andreu, 2002). Para facilitar el procesamiento de la información recolectada se usó el programa informático para análisis cualitativo Atlas. Ti, versión 7.5.4

Estudio “Rol del supervisor técnico desde la mirada de los equipos colaboradores de la red SENAME en la región de Biobío”

En este caso el levantamiento de datos se realizó mediante grupos focales con los equipos profesionales de 5 programas ambulatorios ubicados en la Regiones de Biobío y Ñuble, pertenecientes a las locali-

dades de Cañete, Curanilahue, Concepción, Yungay y Chillán. En cada programa se realizó un grupo focal con 10 a 12 participantes, con presencia de psicólogas y psicólogos, trabajadoras y trabajadores sociales, psicopedagogas y algunos profesionales de apoyo técnico o administrativo. A todo el grupo se le invitó a opinar sobre cómo se ejerce el rol de supervisor técnico en el SENAME. Para ello, el grupo focal giraba en torno a los siguientes temas: conocimiento de la definición técnica del rol del supervisor técnico; descripción del rol de supervisor técnico; aspectos destacables y aspectos a mejorar del rol de supervisor técnico; y sugerencias de mejora al rol de supervisor técnico.

Para la selección de la muestra se convocó a los profesionales disponibles de cada programa al momento de la visita del equipo investigador, concertada previamente con la persona que dirigía cada institución.

El tipo de análisis corresponde al análisis de contenido. Su definición básica corresponde a “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones y que tiene como fin interpretarlas” (Bermúdez, 1982). En esta línea se trata de una aproximación para el análisis de textos y documentos (visuales o escritos) que busca cuantificar el contenido en categorías predeterminadas de manera sistemática y replicable (Bryman, 2012).

Es preciso señalar que los equipos profesionales que participaron en este segundo estudio mostraron un alto nivel de coincidencia en sus opiniones sobre los diversos temas abordados, si bien esto no garantiza representatividad de los resultados por lo limitado de la muestra.

Resultados

Contexto y condiciones de la supervisión

El primer elemento necesario para comprender el trabajo de los supervisores técnicos y financieros durante el período estudiado fue el contexto histórico. En ese sentido, los participantes identificaron dos puntos de referencia: la situación existente antes del COVID-19 y la situación posterior a su aparición, enmarcada en el plan Biobío de la dirección regional del servicio. De igual modo se observó que las áreas y las dimensiones por supervisar no eran fijas, sino que cambiaban en

el tiempo, lo cual se evidenciaba en los informes de supervisión de la época. En ese sentido, los supervisores técnicos señalaron que se guiaban bajo el lineamiento nacional, que se adaptaba en terreno según los requerimientos del desempeño profesional.

Con respecto al protocolo y las normas de supervisión, los supervisores señalaron que eran estrictos y limitados en su foco de observación, por lo que resultaban insuficientes para realizar las labores asignadas en profundidad. Se indicó que se mostraban muy variables ante la opinión pública, ya que el SENAME estaba permanentemente bajo el escrutinio público, lo que se expresaba en noticias y reportajes de los medios oficiales. Lo anterior repercutió en los criterios de supervisión, en la modificación de los protocolos y en nuevas capacitaciones para responder a las demandas de las contingencias mediáticas, sin que ello significara una continuidad temporal y lógica de las supervisiones realizadas.

En relación con el lugar de trabajo donde se realizaban las supervisiones, se identificaron dos categorías principales: trabajo presencial y trabajo desde una oficina o un espacio de teletrabajo. El primero era el más generalizado antes del período del COVID-19; sin embargo, la pandemia de salud obligó a buscar alternativas a esta categoría, como la incorporación de elementos de las nuevas tecnologías, dentro de las limitaciones existentes en el período abordado.

En la práctica, la supervisión se enmarcaba en un contexto mayor en el que se observaban oportunidades y dificultades para su desarrollo. Se destacó la alta valoración de los supervisores de su propio trabajo, más allá de la excelencia de criterios técnicos y del cumplimiento laboral, aun a costa del riesgo laboral. Comprendían el trabajo y valoraban sus aportes simbólicos, expresados en la colaboración directa con niños, niñas, adolescentes y los equipos de trabajo en los lugares supervisados, donde el fin último era ayudar a proteger a los NNA. Asimismo, se indicó que había poco apoyo institucional por parte de distintos actores que colaboraban con el SENAME, incluyendo las instituciones de salud, de educación, los tribunales de justicia y el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación de Drogas y Alcohol (SENDA). No existía un sistema coordinado que se retroalimentara correctamente, ni una real articulación intersectorial.

Componentes

Los dos componentes que conformaban la supervisión eran la labor de supervisión propiamente tal y la asesoría asociada al apoyo de los supervisores y las supervisoras a los centros e instituciones que entregaban servicios a los NNA. El primer componente se describió como el conjunto de labores asociadas al proceso de acompañamiento de los proyectos observados, tanto por supervisores técnicos como financieros.

La rendición de cuentas era exclusiva de los supervisores financieros, que revisaban el gasto mediante la observación de indicadores y elementos específicos (boletas, facturas e informes) que servían de insumo para elaborar el Informe de Supervisión Financiera, documento que reunía las observaciones identificadas y se enviaba a cada proyecto analizado.

El segundo componente se describió como la asesoría mediante la cual los supervisores técnicos y financieros apoyaban los proyectos que estaban bajo su observación. Se indicó que su frecuencia aumentaba con el tiempo y eso generaba dificultades en el desempeño profesional, ya que no sólo se usaba el tiempo dedicado a las supervisiones, sino que se ocupaba el rol de juez (en la supervisión) y jurado (asesorías), lo que difuminaba su rol y las labores predefinidas. En las asesorías generalmente se respondía a la contingencia diaria, se solicitaba responder ante problemáticas locales y emergentes dentro del territorio. Asimismo, las respuestas se caracterizaron por ser creativas y contingentes sobre la situación particular y el lugar de trabajo.

En el proceso de asesoría se seguían los lineamientos señalados en el documento de orientación técnica y se complementaban las posibles soluciones para el Informe del Proceso de Supervisión.

Sobre la práctica de la supervisión, sus protagonistas señalaron dos categorías: la supervisión ideal (planeada) y la supervisión real (en terreno). La primera caracterizaba las actividades reglamentarias que debía realizar un supervisor o supervisora, mientras que la segunda incluía las problemáticas asociadas al desempeño en terreno (ya sea de manera presencial o virtual, desde una oficina o en teletrabajo).

Los supervisores, especialmente los técnicos, señalaron que su planificación contemplaba la revisión de una o varias situaciones puntua-

les, circunscritas a los criterios del protocolo de supervisión. Para la preparación de la supervisión se revisaba la información disponible en el sistema informático “SENAINFO”. También se aplicaban y revisaban instrumentos periódicos que medían criterios específicos, delimitados por el protocolo de supervisión. Posteriormente, los supervisores aplicaban la supervisión (de manera presencial o virtual), en la que recogían la información solicitada. Finalmente, indicaron que preparaban los documentos solicitados para la supervisión y luego se cerraba el documento en el plazo de cinco días hábiles.

En cuanto a las dificultades identificadas por los supervisores y las supervisoras en el desarrollo de sus labores, se observó que su papel habría estado sobrepasado y en tensión por la falta de definición de su rol y por una observación basada en criterios específicos y situaciones puntuales que no permiten atender de forma integral y satisfactoria las problemáticas de los centros y programas. En esa línea se observó que el cargo era altamente demandante y desgastador, ya que se debía apoyar y ofrecer soluciones en un contexto complejo y exigente, con altas cargas de trabajo. Todos estos elementos impactan en la salud física y psicológica de los supervisores y las supervisoras.

Se reconoció una limitación por parte de los supervisores técnicos para observar y analizar los hallazgos, ya que su marco de observación era limitado; si ocurrían irregularidades en espacios ajenos al control fiscalizador, se les dificultaba identificar y reportar un problema que escapaba a su área de análisis.

Sobre la contribución de las asesorías y/o recomendaciones relacionadas con la calidad de vida de NNA se observaron cuatro elementos centrales: su finalidad, la metodología utilizada, sus factores intervinientes y las dificultades.

En lo que respecta a la frecuencia y la carga horaria por parte de los supervisores en la ejecución de las supervisiones se indicó que era heterogénea y difícil de calcular (con el fin de establecer un tiempo promedio). Por ejemplo, las frecuencias de visitas podían ser mensuales, bimensuales o cada tres meses, según el programa, oficina o residencia. De igual manera, la carga horaria era siempre variable. Los supervisores señalaron que anteriormente tenían horas definidas, lo que permitía una definición clara de su trabajo, los tiempos de traslado

y la separación entre los tiempos laborales y no-laborales. Después de 2019 esta situación cambió, ya que dependía del número de proyectos asignados, pero también del cumplimiento del objetivo de supervisión, que no tenía marcos de tiempo de trabajo mínimos o máximos. Eso fomentó una mayor dedicación horaria que en el pasado y no implicaba que los supervisores dejaran de planificar sus actividades. Sin embargo, esa planificación no resultaba suficiente para delimitar la carga laboral.

En lo que respecta a los factores que afectaban la contribución de las recomendaciones y asesorías, se hacía una distinción entre dos tipos de proyecto: ambulatorio y residencial. En el primero, el supervisor podía intervenir y trabajar con el equipo local con menores barreras. Sin embargo, por su carácter temporal, implicaba con mayor facilidad una posible situación de vulnerabilidad. En el segundo tipo de proyecto, algunos supervisores estimaron que el mayor impacto lo generaban en las residencias, ya que era factible influir en el territorio local con su supervisión y los hallazgos encontrados. No obstante, la institucionalización de NNA significó un aumento de la complejidad del proyecto y su acompañamiento. Era posible, además, que se sufrieran con mayor frecuencia los problemas de habitabilidad que afectan la calidad de vida de la población infantil atendida.

Entre las principales dificultades para que las asesorías y/o recomendaciones contribuyeran a la calidad de vida en NNA, se observó una repetición temática por parte de algunos supervisores técnicos y administrativos. En primer lugar, se indicó que estas cambiaban según la emergencia del momento, debido a que su efecto variaba según el contexto inmediato donde se situaba el aporte. En segundo lugar, se señaló que el protocolo limitaba los marcos de acción para la generación de acciones que permitieran desarrollar las sugerencias de supervisores y supervisoras. En tercer lugar, se compartió que la carga administrativa generaba un peso adicional para el desarrollo de las supervisiones técnicas y financieras, al disminuir los tiempos y los recursos disponibles. En cuarto lugar, se comunicó que los supervisores técnicos y financieros se encontraban limitados para resolver situaciones de abuso y vulneración de derechos de NNA, lo que frenaba su capacidad de respuesta. En quinto y sexto lugar, se informó que las recomendaciones estaban restringidas por las dificultades técnicas de los

equipos locales para aplicar las recomendaciones y porque al supervisor, en principio, se privilegiaba la aplicación de un instrumento estandarizado que limitaba la conversación y el apoyo del equipo local.

Perfil de supervisores y supervisoras

Los supervisores señalaron que se les exigía en terreno un amplio dominio de conocimientos técnicos especializados, una demanda que aumentaba en el tiempo, según los requerimientos y problemáticas locales en áreas que estaban fuera de sus competencias y conocimientos previos. Para responder a este contexto se educaban constantemente.

Indicaron la falta de reconocimiento laboral, tanto por parte de la sociedad chilena como de la institución, desde la que no observaban una defensa de sus trabajadores. Este elemento dificultaba aún más la validación y el reconocimiento de su trabajo, ya que se consideraban la cara visible de la institución y los responsables de los proyectos y los programas existentes.

Otros factores identificados correspondieron a la capacidad técnica de los trabajadores y trabajadoras de los proyectos (donde algunos supervisores técnicos los asesoraban y apoyaban su proceso formativo); a los recursos disponibles (ya que su disponibilidad permitía el cumplimiento de las observaciones que los supervisores financieros entregaban junto al apoyo y la asesoría para su optimización); y al compromiso y la sensibilidad de los equipos de trabajo en el territorio local.

Dentro de las características específicas que se asociaron al perfil del supervisor y que los profesionales de programas colaboradores identificaron como determinantes en el ejercicio del rol de supervisor se señalaron la profesión del supervisor técnico y su experiencia previa en el trabajo de intervención en infancia. Ambas características se relacionarían con el estilo de supervisión. Se señaló que las personas de profesión profesor o profesora y/o profesionales del área psicosocial que cumplían rol de supervisión técnica sin experiencia previa solían ser más autoritarios; marcaban más distancia desde el ejercicio de su rol y se centraban sobre todo en aspectos administrativos, con poca preocupación por los casos y baja capacidad para orientar o resolver dudas técnicas de los procesos de intervención. En cambio, como contraparte, cuando la supervisión era realizada por trabajadores sociales o psicólogos con experiencia en intervención era más probable en-

contrar una orientación técnica, una preocupación por el devenir de los procesos de intervención, con una relación más cercana y menos vertical con el equipo profesional, lo que favorecía una relación más honesta y un mayor compromiso con las orientaciones recibidas.

Lo anterior dejó en evidencia que aparte de la profesión y la experiencia en procesos de intervención existen algunas competencias transversales o “blandas” que también se valoraron como deseables dentro del perfil de un supervisor. Las siguientes quedaron en mayor evidencia en el relato de los participantes: empatía con los equipos; flexibilidad para aplicar la normativa considerando factores contextuales; capacidad para establecer relaciones con cercanía afectiva y generar pensamiento divergente con nuevas ideas de abordaje interventivo que ampliaban la mirada de los equipos.

Además de lo señalado, resulta relevante mencionar una de las conclusiones más contundentes que se levantaron desde algunos equipos al analizar el rol de la supervisión técnica. Para ellos la forma en que se ejercía el rol de supervisión los llevaba a considerar que el SENAME desarrollaba una gestión centrada en el problema social de turno, pero no en las personas involucradas o afectadas con ese problema social. Es decir, preocupaba más la vulneración de un derecho fundamental que las condiciones necesarias para que se cautelara dicho derecho en un caso en particular. Por ejemplo, si a un niño se le vulneraba su derecho a la educación, debía ser reintegrado a la escuela (porque ello permitía cumplir con el indicador respectivo), aunque dicha escuela no ofreciera las condiciones apropiadas para el ejercicio de ese derecho, por las particularidades de la institución y del niño.

Rol de supervisoras y supervisores

En esta línea se buscaba apoyar el desarrollo de los NNA, según la misión del SENAME y en consonancia con los valores e intereses de quienes participan en la supervisión pese a las dificultades encontradas. La generación de estas relaciones se observó con especial énfasis en las asesorías entregadas por parte de los supervisores.

Con relación a la forma en que ejercían este rol en la práctica, dieron cuenta de una metodología que identificaba tres técnicas principales: la asesoría telefónica, que se había desarrollado con especial fuerza desde el inicio de la pandemia por COVID-19; la asesoría en terreno,

donde se generaba un acompañamiento por parte del supervisor con el equipo de trabajadores locales; y los análisis de casos, que eran de gran utilidad para el equipo en la tarea de apoyo del retorno a la vida familiar por parte de NNA.

Por otra parte, los equipos supervisados opinaban que la persona del supervisor determinaba muchas diferencias en el modo en que se ejerce el rol, debido a la relación que establecía con la institución supervisada, su forma de dirigirse a los profesionales, los focos o aspectos relevantes que le interesaba supervisar, los tiempos dedicados a cada foco y los ámbitos que se destacaban en los informes o retroalimentaciones de la supervisión.

Por lo anterior existía un alto consenso entre los profesionales de instituciones colaboradoras en reconocer que no sabían con claridad cuál era el rol del supervisor técnico, porque variaba mucho de persona a persona. Además, había poco conocimiento de la normativa que establecía el rol del supervisor; no obstante, incluso aquellos que la conocían describieron que la normativa no se cumplía o que variaba lo descrito en la norma técnica, según la persona que les viniera a supervisar.

En algunas situaciones la preocupación del supervisor técnico por aspectos administrativos hacía difícil distinguir su rol con respecto al supervisor financiero, quien, en algunas ocasiones, también realizaba indicaciones de carácter técnico a los equipos.

En otras situaciones se describió que los supervisores desarrollan una mirada crítica negativa sobre los equipos profesionales, centrada en los errores o las dificultades, y con poco reconocimiento a la labor desarrollada. Este comportamiento se interpretaba como una actitud amenazante de muchos supervisores, lo que estimulaba un alto estrés en los profesionales y la falta de apoyo ante las complejas situaciones que enfrentaban en los procesos de intervención desarrollados.

Para varios profesionales, la imagen del supervisor técnico era la de un emisario y defensor de la institucionalidad que se posicionaba desde un rol inalcanzable, que actuaba bajo su propio criterio, con muy poca autocrítica, muy exigente con la norma y sin la flexibilidad necesaria para poder adecuar los procedimientos a las particularidades de cada caso, lo que impedía o desestimulaba la innovación en los procesos de intervención.

Como contrapartida existían otros supervisores que adoptaban una postura más propositiva y orientadora, centrados en sugerencias y oportunidades de mejora, quienes eran percibidos de manera más positiva, con mayor compromiso con el éxito del programa y el apoyo al equipo de profesionales. Esos profesionales cumplían con los requerimientos administrativos, pero no las colocaban en el centro de sus prioridades, por lo que permitían algo más de flexibilidad, especialmente cuando las condiciones de los casos ameritaban priorizar la intervención por sobre la gestión administrativa del servicio.

También se destacó a los supervisores técnicos que conocían a los equipos de los programas y los apoyaban en gestiones con la red de apoyo como tribunales o servicios educacionales, o que podían defender al programa frente a directrices superiores del SENAME que no consideraban las condicionantes que les afectaban.

Los supervisores técnicos debían proponer opciones que ampliaran la perspectiva de los equipos profesionales, que avanzaran desde lo técnico administrativo hacia la revisión de los casos y la articulación de las redes de apoyo, para acompañar la labor de los equipos. Lo anterior desde una actitud cercana y comprensiva con la complejidad del proceso de intervención, y con empatía hacia la realidad dinámica de los equipos profesionales.

Discusión

Un aspecto clave del rol del supervisor era su compromiso con los propósitos de la supervisión: el desarrollo de competencias del supervisado, el bienestar de todos los involucrados y la calidad en la entrega de servicios (Pesqueira et al., 2019).

Cuando se revisaron los relatos de los supervisores se encontraron coincidencias en su descripción de un sistema de supervisión que había mejorado mucho en aspectos administrativos: mejores protocolos, informes estructurados, normativas específicas sobre su labor que ofrecían claridad sobre las características del rol de supervisor y sobre cómo debían desempeñarlo. Sin embargo, si se describió una alta estandarización de instrumentos y protocolos, ¿por qué los supervisados percibían estilos tan diversos, con focos tan marcadamente distintos entre los distintos supervisores con los que se habían relacionado?

Las respuestas que se asoman ante esta pregunta pueden ser diversas en temas y nivel de complejidad. A partir de los estudios presentados en este artículo se puede aportar sobre tres aspectos a considerar en los actuales desafíos institucionales.

El primero es que la profesión de base del supervisor o supervisora juega un rol en el proceso de supervisión, en el que las carreras del área psicosocial podrían tener ventaja porque dotan de elementos teórico-conceptuales que facilitan la comprensión y la orientación, a la hora de aplicar las directrices normativas que guían el proceso de supervisión.

El segundo aspecto es la experiencia de trabajo en procesos de intervención psicosocial, que se apuntó como otro factor relevante que ayudaba a explicar las diferencias en el ejercicio del rol de supervisión, ya que podría dotar a quienes la ejercen de elementos experienciales que facilitan su comprensión de todos los alcances involucrados en la aplicación de procedimientos de intervención, así como de la realidad que enfrentan los equipos profesionales que trabajan en esta área.

Finalmente, un tercer aspecto que pudiera responder a la pregunta planteada es el desarrollo de habilidades personales transversales y asociadas a la capacidad de comunicación, al manejo emocional y al establecimiento de vínculos en la relación, los cuales fueron altamente valorados por los supervisados, pero que no fueron mencionados por los supervisores. Eso implica que dichas cualidades respondían a características personales no consideradas en el perfil del supervisor o que no eran trabajadas, estimuladas y/o entrenadas durante su trayectoria en el SENAME, pese a la relevante consideración que poseían para los supervisados y el impacto en los procesos desarrollados.

Tanto supervisores como profesionales de los equipos colaboradores identificaron como punto de tensión en el ejercicio de sus funciones la carga administrativa y las restricciones establecidas desde la norma general, que les afectaban. Expresaron frustración por las limitaciones impuestas por la norma, la falta de flexibilidad permitida, lo que comprometía la atención contextual y personalizada de lo requerido (atender las necesidades de equipo profesional en el caso del supervisor, y las de los NNA y sus familias en el caso de los equipos profesionales). Lo anterior resalta e invita a reflexionar sobre el relevante papel de las directrices institucionales que tuvo SENAME, sobre

las normativas y los reglamentos en el ejercicio de los distintos roles comprometidos en la cadena de recursos profesionales con que la institucionalidad contaba para enfrentar su misión institucional de protección de la infancia. Su pertinencia, relevancia y orientación hacia los propósitos fundamentales de la institución eran consideraciones mínimas para juzgar la carga administrativa y definir si se ajustaba a lo necesitado, o si se podían hacer cambios que redujeran su peso relativo dentro de la labor de supervisión para facilitar así el desarrollo de otras tareas más críticas. Se constata el establecimiento de acciones de gestión financiera, la eficiencia en el uso de los recursos públicos y la eficacia económica de una política de infancia centrada en la tecnificación de la labor (García et al., 2022).

Un aspecto que podría haber ayudado a reducir la tensión asociada al trabajo administrativo pasa por incorporar los aprendizajes que dejó la experiencia de pandemia por COVID-19, cuando se mejoraron las posibilidades de digitalización y el uso de la virtualidad, lo que podría mejorar la gestión de la información y las redes de comunicación necesarias para cubrir acciones administrativas, y también facilitar el proceso de supervisión y disminuir los tiempos destinados a tramitaciones que alejan a los equipos de las acciones interventivas, sin dejar de lado la visita a los programas en sus territorios. Esto podría contribuir además a reinterpretar la enorme incertidumbre de este punto de inflexión en nuestra historia, que puso en riesgo muchas acciones de intervención social, pero que también dejó aprendizajes que pueden ayudar a mejorar las formas de actuación y las relaciones de poder con los profesionales de primera línea, tal como ha ocurrido con otros eventos socio naturales en la historia de Chile (Muñoz Arce et al., 2022).

En contraparte con lo anterior, los equipos de profesionales de las instituciones colaboradoras necesitaban un apoyo técnico que asessor, oriente, desafíe y amplíe la mirada del proceso de intervención que desarrolla cada programa. Por parte de los supervisores se reconoció que esa era una demanda presentada que formaba parte de lo que podría haber sido su aporte, pero que estaba muy restringida por sus otras responsabilidades, que limitaban los tiempos necesarios para esa labor de asesoría. Ello generaba tensión en la relación con los equipos profesionales que concibieron como características

propias y distintivas de la supervisión técnica el apoyo y la orientación a los procesos de intervención, por lo que su falta o reducción en pos de otras tareas conllevaba una menor valorización del rol de supervisor y supervisora.

Los supervisores se encontraban en una posición intermedia entre cumplir los lineamientos institucionales y responder a las demandas generadas de los equipos en contacto directo con el proceso de intervención. Desde esa posición se expresaba una sensación de sentirse atrapados y sin muchas posibilidades de ajustar o cambiar algunos aspectos que permitieran equilibrar la relación entre ambos extremos de la red de protección estructurada por el SENAME. Lo anterior se asociaba a altos niveles de tensión, estrés y emocionalidades negativas que no favorecían el desempeño de sus funciones, agravado por la falta de reconocimiento y apoyo con el que indicaban contar. Además, al menos algunos supervisores, establecieron una dinámica de relación con sus supervisados que terminó traspasando esa emocionalidad negativa que experimentan en el ejercicio de su rol, promoviendo estrés y tensión en los equipos profesionales de las instituciones colaboradoras.

El rol crítico de los supervisores como articuladores del funcionamiento de la relación entre el SENAME y las instituciones colaboradoras permitió considerar este aspecto fundamental para revisarlo y mejorarlo desde la institucionalidad instalada en Chile, para garantizar el desarrollo de los cambios que nuestra sociedad espera en la mejora de la institucionalidad de protección de la infancia. De no producirse cambios significativos en este aspecto se corre el riesgo de repetir prácticas que fueron determinantes críticos en la gestión del SENAME y que produjeron transformaciones en su institucionalidad.

Los profesionales de las instituciones colaboradoras construyeron una visión clara y estereotipada sobre cómo eran las supervisoras y los supervisores, al clasificarles en un extremo u otro de sus categorías, a partir de algunos de sus comportamientos típicos. Por un lado reconocieron un tipo de supervisión caracterizado por la distancia afectiva con sus supervisados, centrado en su autoridad, con el foco puesto en los procesos administrativos y los registros estandarizados, distante de los demás y con una actitud de mucha desconfianza para con el equipo y el desarrollo de su trabajo. Este tipo de supervisión con lógicas

de intervención, centradas en el economicismo y la estandarización (Tolentino-Toro, 2023), generó emociones negativas en los profesionales, altos niveles de estrés y tensión para responder a todos los requerimientos que pudiera demandar el proceso de supervisión, con una alta dedicación en lo administrativo por sobre la intervención.

Por otra parte, los profesionales identificaron otro tipo de supervisión centrado en el apoyo y la cercanía afectiva con los equipos, en lo técnico por sobre lo administrativo, capaz de entregar orientación sobre el proceso de intervención, muy involucrado con el trabajo de los programas, al generar relaciones de confianza y compromiso. Este tipo promovió un clima más positivo con respecto a la supervisión, mayores niveles de compromisos con la labor, sensación de valoración y reconocimiento por el trabajo realizado, lo que redundó en un mayor nivel de satisfacción. En algunos estudios de la supervisión más bien clínica se ha destacado este estilo basado en una relación horizontal y cercana, como un modo de aprovechar cualquier oportunidad para promover el desarrollo de las competencias del supervisado (Ammirati y Kaslow, 2017).

Esta distinción resultó similar y consistente en cada equipo estudiado, lo que habla de una característica representativa del desarrollo de la supervisión en el SENAME que se debe reflexionar en aras de definir las características que la institución desea promover en la actualidad para mejorar los procesos de acompañamiento y ayudar a sus colaboradores a alcanzar los fines que permitan mejorar el desempeño de su misión. En el caso de programas de reparación de maltrato grave, principalmente de cuidado alternativo, el espacio de supervisión puede constituir una oportunidad de desarrollo y cuidado de equipos de intervención (León, 2022).

Lo anterior coincide con resultados encontrados en otras investigaciones interesantes sobre el servicio, que dan cuenta de los efectos en las personas que trabajan en la institución. Entre ellas destaca una realizada desde el Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES), donde se señaló lo siguiente:

Las profundas fallas en los mecanismos de supervisión y contención de los equipos profesionales, y la existencia de un control burocratizado y centralizado intensifican las ansiedades persecu-

torias de naturaleza paranoide presentes en la institución. Estas dinámicas exacerbaban la cultura de vigilancia imperante y la desconexión entre los profesionales que forman parte de los equipos de trabajo. La tendencia a la coerción, el dogmatismo y la idealización de las competencias profesionales de cada subgrupo contribuyen a escindir la realidad entre buenos y malos, proyectando gran parte del malestar reinante sobre la institución. En esta cultura de trabajo, la posibilidad de implementar una práctica más reflexiva e integradora de la diferencia es fuertemente atacada y desvalorizada, por la identificación adhesiva inconsciente al estatus quo que impregna el tejido institucional del SENAME. (Sanfuentes y Espinoza, 2017)

Conclusiones

La supervisión técnica del SENAME, actual Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, sigue siendo fundamental para garantizar la calidad de la atención y la protección de niños, niñas y adolescentes vulnerables, mediante la evaluación sistemática de los estándares de calidad y la implementación de medidas correctivas y de mejora.

Como se observa en los hallazgos, el análisis de los grupos focales permite la elaboración de sugerencias de mejora para apoyar el proceso de revisión y reformulación del proceso de acompañamiento de programas del servicio en la Región del Biobío. Asimismo, hay que indicar que la información observada en los grupos focales no cumple con criterios de densidad que permitan pensar en resultados representativos de los discursos de los supervisores técnicos y financieros y los programas participantes. En cambio, sí facilita la observación de áreas y temáticas de interés para los grupos observados.

Con respecto a los aspectos estructurales de la supervisión, se puede concluir que los supervisores de la región del Biobío evidenciaron claridad sobre estos aspectos de su trabajo y reconocieron que el proceso de supervisión se componía del proceso de fiscalización y asesoría, con claras distinciones que enfocaban la fiscalización en el ejercicio del control y la asesoría en las labores de apoyo y acompañamiento; fue esta última la que abrió oportunidades para generar un trabajo colaborativo que respondía a la contingencia local.

Los planes de mejora desarrollados con los equipos de intervención fueron un eje central al que se asociaban los resultados de la supervisión porque definían líneas de acción a priorizar para alcanzar los cambios y los avances solicitados por las supervisoras y los supervisores. Estos se construyeron desde la identificación de brechas de mejora, lo que según las personas que supervisan se facilitó gracias a los instrumentos de registro estandarizados, cuyos criterios de selección correspondían a indicadores verificables, concretos y técnicos que se asociaban a un puntaje o nota y se flexibilizaban según la institución y el equipo local.

Se reconoció un mejoramiento de los instrumentos y los protocolos, cuya sistematización fue vista como un aporte a la profesionalización de la supervisión, aunque se identificó la necesidad de incorporar mayor flexibilidad para que se adaptaran a las necesidades del territorio local.

Se constata que la alta carga horaria y la multiplicidad de tareas o roles que se esperaban de la supervisión conllevaba problemas de sobrecarga de trabajo, dificultades para cubrir todos los ámbitos que se esperaban (fiscalización y asesoría) y otros efectos del desgaste físico y psicológico del supervisor o supervisora, en un contexto de alta demanda y bajo apoyo institucional.

El desarrollo de asesorías y/o entrega de recomendaciones pretendía mejorar el apoyo hacia los NNA y al equipo de trabajo local, por lo que se valoraba su implementación, aun cuando la sobrecarga de trabajo llevaba a centrarse en los protocolos y dejar de lado esta labor.

Llegados a este punto, los resultados describen la tensión entre una alta burocratización del proceso de supervisión y las demandas o expectativas de los equipos supervisados.

Para estos últimos, la labor de asesoría era mucho más relevante o valiosa que la fiscalización; tenían expectativas de una supervisión más centrada en el acompañamiento, en el apoyo al proceso de intervención desarrollado, así como la esperanza de sentirse más respaldados por la institucionalidad, que cuestionados por su trabajo.

Se compartió con los supervisores la sensación de alta demanda de labores administrativas que limitaban su tiempo para intervenir, y los

altos niveles de estrés y tensión que experimentaban para responder a una sobrecarga de trabajo que no se podía cumplir en el día acordado.

Destacó además la opinión negativa de los profesionales supervisados sobre la cantidad y la calidad de los instrumentos y los protocolos que se habían implementado. A su juicio, debían simplificarse o reducirse en cantidad (de informes o de indicadores a cubrir); modificar los criterios o indicadores para que fueran más pertinentes con el proceso de intervención y no tan centrados en la gestión de los recursos materiales y humanos vinculados al trabajo de intervención.

Por otro lado, se identificaron variables interesantes de ser revisadas y consideradas en la conformación del perfil del supervisor o supervisora. El tipo de especialización asociado a la profesión, contar o no con experiencia previa en intervención y el manejo de algunas habilidades blandas que facilitan su relación con los programas y los equipos profesionales surgieron como elementos que incidían en la calidad y la pertinencia del trabajo de quien supervisaba. Prueba de ello fue la coincidencia de estos resultados con lo propuesto por otros autores:

(...) es de suma importancia que los profesionales que realizan la tarea de supervisión tanto técnica como financiera estén informados y sensibilizados sobre las características de las intervenciones realizadas por los equipos de los programas y proyectos para guiar de la mejor manera posible las soluciones a las dificultades particulares y situadas que se presentan y no generar mayor estrés con la “fiscalización”, sino por el contrario constituirse en una instancia de apoyo y autocuidado de los equipos intervinientes, especialmente los que trabajan con alta complejidad y situaciones de trauma. (Ibaceta y Santana, 2014)

La formación de las funcionarias o funcionarios del servicio en la tarea de supervisar fue (y es) esencial para establecer un perfil competente y pertinente que no esté determinado sólo por el conocimiento disciplinar de las personas supervisoras.

En relación con las dificultades u obstáculos que se identificaron en torno al proceso de supervisión, llama la atención la alta externalización que demostraron tanto los supervisores como los profesionales de las instituciones colaboradoras al señalar los elementos que

les problematizan. Por ejemplo, desde la supervisión se destacaron los pocos recursos disponibles, la capacidad técnica del equipo local y el tipo de proyecto supervisado, mientras que desde los profesionales de las instituciones colaboradoras se mencionó el estilo del supervisor, las demandas de las situaciones intervenidas y la falta de recursos. De igual modo, ambos grupos compartieron su reclamo por la alta carga de trabajo administrativo, la falta de apoyo del SENAME y la poca flexibilidad de la normativa institucional.

Con respecto a la experiencia durante la pandemia por COVID-19, esta permitió el desarrollo del trabajo a distancia con base en las herramientas tecnológicas. Esta modalidad no puede reemplazar el trabajo en terreno, especialmente si se busca desarrollar una coordinación con el equipo local y conocer la situación de niños, niñas y adolescentes, por lo que el teletrabajo emerge como algo complementario que no sustituye la visita a los programas en su territorio de acción. Donde sí podría tener un alto valor sería en la posibilidad de que las herramientas virtuales y de digitalización adquiridas en este periodo pudieran facilitar labores administrativas y reducir los tiempos destinados a tales tareas.

Con respecto a las sugerencias que se pueden proponer a partir de los resultados analizados, se considera necesario:

- Realizar investigaciones similares con otros grupos de supervisores y de instituciones colaboradoras a nivel nacional para ampliar la base de información analizada en este trabajo y permitir establecer evidencias sobre el grado de transversalidad que exista con los hallazgos presentados en este artículo. Eso podría clarificar los aspectos más críticos y los aprendizajes que se deben priorizar para mejorar la propuesta de trabajo de la nueva institucionalidad de protección de los derechos de los NNA.
- Mejorar la definición y difusión del rol de supervisor y/o fiscalizador-asesor, porque se evidenciaron diferencias en la manera en que se ejerce el rol (sobre todo a nivel de supervisores técnicos) y un desconocimiento de las bases técnicas que definieron sus funciones por parte de los profesionales de las instituciones colaboradoras.
- Delimitar el alcance de la supervisión/fiscalización, entregando espacios de especialización. Es posible establecer una colaboración

técnica y financiera que se incluya en la elaboración de protocolos de acompañamiento, y cuya experiencia se valore en el desempeño profesional. Esta mirada integral y colaborativa entre ambos supervisores puede facilitar el abordaje de las múltiples dimensiones del bienestar infantil.

- Aprovechar las herramientas no presenciales para facilitar labores administrativas y así lograr un mejor aprovechamiento de las actividades presenciales para la función de asesoría. Esto podría permitir que se tenga un mejor conocimiento de los equipos supervisados o fiscalizados y los NNA con los que trabajan los programas, y que se desarrolle un criterio pertinente para poder aplicar flexibilidad en el desarrollo de los procedimientos, cuando dicha flexibilidad tribute a un mejor desarrollo del proceso de intervención.
- Incorporar, a manera de sugerencia, la voz de los equipos de profesionales del servicio para la elaboración de políticas públicas vinculadas a la restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes. Por una parte es fundamental que los actuales asesores dominen el marco legal y político relacionado con la protección de la niñez en la región y el país (esto incluye convenciones internacionales, leyes nacionales y políticas gubernamentales), y por otra, el adecuado ejercicio de su rol les permitiría tener un acabado conocimiento de la realidad de los procesos de intervención. Esos avances permitirían el desarrollo de una política más pertinente que tendría en consideración su adaptabilidad a las cambiantes y complejas situaciones que enfrentan los programas colaboradores.
- Fortalecer la comunicación continua, la adaptabilidad y el aprendizaje, de manera que se facilite la retroalimentación de los equipos de intervención y la disponibilidad de los asesores ante situaciones emergentes o eventos no planificados que puedan presentarse en el quehacer del programa o el proyecto. El seguimiento y la mejora constante de los procesos de acompañamiento son fundamentales para garantizar que los programas de protección de la niñez y adolescencia sean efectivos y relevantes a lo largo del tiempo.

Resulta imprescindible también la sistematización de experiencias y la recuperación de buenas prácticas que contribuyan a robustecer y potenciar la fiscalización-supervisión y la asesoría a programas y proyectos de la red de protección a la niñez y adolescencia, tanto de ad-

ministración directa como de instituciones colaboradoras, para garantizar así la restitución de los derechos de niñas, niños y adolescentes atendidos y sus familias.

La supervisión o fiscalización y asesoría por parte del servicio del Estado debe levantar alertas tempranas en casos de violencia institucional o nuevas vulneraciones, sobre todo en el contexto del cuidado alternativo residencial, procurando respetar el interés superior de niños, niñas y adolescentes ante cualquier instrucción o proceso de cambio solicitado; sobre todo cuando crecen las preguntas respecto a si la nueva normativa sobre el cuidado alternativo residencial resulta suficiente para enfrentar y cubrir las necesidades de los NNA institucionalizados, pues su permanencia en dichos centros incide de manera fundamental en su inserción social (Mansilla y Montiel, 2021).

Por último, conviene señalar que, si bien el presente artículo se elabora con base a investigaciones desarrolladas durante el último periodo del SENAME como institucionalidad formal al cuidado de niños, niñas y adolescentes vulnerados de nuestro país, hasta ahora no existen antecedentes o evidencias que permitan garantizar que la nueva institucionalidad ha implementado cambios significativos en la forma y los procesos de desarrollo de la supervisión o que los cambios que se han intencionado produzcan modificaciones reales distintivas a lo que ocurría con la antigua institucionalidad. Por tanto, la revisión de experiencias previas y la generación de aprendizajes y procesos reflexivos permanentes asoman como necesidades imperiosas que den sostén a los cambios y las mejoras que se pretenden materializar desde la nueva institucionalidad del Servicio Nacional de Protección Especializada a la niñez y adolescencia. Aprender desde la experiencia siempre fue una deuda pendiente del SENAME que no se puede perpetuar si realmente aspiramos a mejorar el rol del Estado en la protección de la infancia.

Referencias

- Ammirati, R. y Kaslow, N. (2017). All supervisors have the potential to be harmful. *The Clinical Supervisor*, 36(1), 116-123. <https://doi.org/10.1080/07325223.2017.1298071>
- Andreu, J. (2002). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Fundación Centro de Estudios Andaluces.

- Bermúdez, M. (1982). El análisis de contenido. Procedimientos y aplicaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 24, 71-80.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Canales, M. (ed.). (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. LOM Ediciones.
- Canales Carrasco, S. y Ramírez Silva (2021). *Praxis disciplinar de trabajadores sociales orientadas en la intervención con niñez y adolescencia trans en institución de la red del Servicio Nacional de Menores: ¿cómo sobrevivir en instituciones de SENAME en Chile, siendo niño o adolescente trans?* [Tesis de Licenciatura en Trabajo Social, Universidad Academia de Humanismo Cristiano].
<https://bibliotecadigital.academia.cl/items/9697b0a0-15e6-466c-bad4-26769d262dec>
- Casanueva Ortiz, D. y Fernández Droguett, F. (2021). *Experiencias sociales en SENAME: una descripción del proceso identitario de menores de edad intervenidos por medio de políticas estatales* [Tesis de Licenciatura en Antropología, Universidad Academia de Humanismo Cristiano].
<https://bibliotecadigital.academia.cl/items/e7c19e6a-f42d-4bb2-8d62-f899de8a0025>
- Cerna, T. (7 de abril de 2020). Defensora de la Niñez acusa “abandono” del Minsal en residencias del SENAME ante el Covid-19. *EMOL*. <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2020/04/07/982289/Defensora-Ninez-Sename-coronavirus.html#:~:text=A%20poco%20m%C3%A1s%20de%20un,como%20el%20de%20Justicia%20Juvenil>.
- Contreras, F. y Vergara, X. (2008). *Sistematización y Discusión de un Modelo de Intervención Psicosocial de Calidad, desde una Perspectiva Posmoderna-Narrativa, para la Atención de Niños, Niñas y Adolescentes, en los Programas de Protección Especializados*. Universidad de Chile.
- De Canales, F.H., de Alvarado, E.L. y Pineda, E.B. (1994). *Metodología de la Investigación. Manual para el Desarrollo de Personal de Salud*, OPS.
- Díaz, D., Bozo N., y Contreras, N. (2017). Protección especializada en Chile: radiografía de la desigualdad. *Rumbos TS*, 15, 59-73.

- García, J., Chanez, I., Fardella, C. y Corvalán, A. (2022). Huellas afectivas del trabajo en política de protección a la infancia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 20(1), 1-22. <https://doi.org/10.11600/rlcsnj.20.1.5144>
- Gallegos-Fuentes, M.A. y Jarpa-Arriagada, C.G. (2021). Representaciones sociales sobre estilo de autoridad y tipos de interacción en cuidadores de residencias de protección infantil en Chile. *Prospectiva*, 31, 369-392.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Ibaceta, F. y Santana, A. (2014). Supervisión como fomento del cuidado de equipos que trabajan en reparación de agresiones sexuales: delimitación de una propuesta. *Revista de Familias y Terapias*, 37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5159469>
- Jara, M. J. (2022). La protección integral de los derechos de la niñez bajo el cuidado del Estado: un deber transversal (Corte Suprema). *Revista de Derecho* (Valdivia), 35(1), 355-365.
- León, L.G. (2022). Procesos de supervisión en programas de reparación en maltrato grave. *Revista de Familias y Terapias*, 52. <https://terapiafamiliar.cl/producto/de-familias-y-terapias-n52-ano-31/>
- Leiva, M.J.J. (2021). Más allá del «fin al Sename»: El cuidado residencial de la niñez y el proceso constituyente. *Anuario de Derechos Humanos*, 17(1), 69-84.
- Mansilla, M. y Montiel, F. (2021). *Salud mental y vulneración de derechos en niños, niñas y adolescentes bajo la protección y cuidado del estado de Chile* [Tesina de Derecho]. Universidad de Valparaíso.
- Muñoz Arce, G., Reininger, T., Villalobos Dintrans, C. y Morales Torres, C. (2022). Análisis de las condiciones laborales de trabajadoras/es sociales que implementan programas en Chile en tiempos de COVID-19. En S. Iturrieta Olivares y M. Loyola (eds.), *Vivir en tiempos convulsionados. Reflexiones*

- sociocríticas para propuestas de intervención social* (pp. 101-122). Ariadna Ediciones.
- Pesqueira, M.I., Ramírez, I., Ceruti, P. y Salvo, D. (2019). Qué y cómo del liderazgo irrenunciable del supervisor clínico. *Revista de Familias y Terapias*, 28(46), 29-45. <https://doi.org/10.29260/DFYT.2019.46B>
- Ravetlat, I. (2017). El defensor de los derechos de la niñez en Chile: hacia un verdadero garante de su interés superior. *Estudios Constitucionales*, 15(1), 255-306.
- Reyes, P. (2019). *La subvención como forma de gestión del servicio público. Sobre la ley no.20032, que establece Sistema de Atención a la Niñez y Adolescencia a través de la red de colaboradores del SENAME y su régimen de subvención* [Tesis de Magíster en Derecho con Mención en Derecho Público]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/170188>
- Rivas Retamal, D. (2021). *Infancia institucionalizada; el derecho a vivir en familia, de lo transitorio a lo permanente* [Tesis]. Universidad Andrés Bello.
- Sanfuentes, M. y Espinoza, T. (2017). Crisis del Sename en Chile: una mirada desde dentro. *Notas COES de política pública No. 2*. https://www.coes.cl/wp-content/uploads/2017/05/N2_Crisis-del-Sename-en-Chile_Una-mirada-desde-adentro.pdf
- Servicio Nacional de Menores en Chile (SENAME). (2019). *Misión institucional y objetivos estratégicos*. <https://www.sename.cl/web/index.php/misión-objetivos/>
- Servicio Nacional de Menores en Chile (SENAME). (2019). *Resolución Exenta 3949*. <https://www.sename.cl/web/index.php/supervision/>
- Vergara del Solar, A. (2009). La intervención social como conflicto. El caso de la infancia y juventud en Chile. *El Observador*, 3, 19-35. http://www.sename.cl/wsename/otros/observador3/obs3_19-36.pdf
- Tolentino-Toro, K. (2023). Producciones de violencia institucional en el Servicio Nacional de Menores (Chile). *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 22(1), 1-33. <https://doi.org/10.11600/rlcsnj.22.1.5891>
- Roazas, J. y Martín, M.P. (2020). Reglas informales y centro de gobierno: la reforma de las políticas de infancia en el presidencialismo

chileno (2014-2018). *Revista Española de Ciencia Política*, 52, 177-198. <https://doi.org/10.21308/recp.52.07>

Zúñiga, D., Martínez, J. y Céspedes, L. (2022). Prácticas colaborativas en residencias de protección de niños, niñas y adolescentes: propuestas de aplicación desde un enfoque contextual relacional. *Revista del Instituto Chileno de Terapia Familiar*, 52, 50-73.