



Koinomadelfia: Residencia
de protección de niños y
adolescentes.

Una experiencia de
mejora continua,
Gestión de calidad
focalizada en el servicio.

Mónica Hernández Lemus ¹

Resumen

Este artículo tiene por objeto describir, cómo ha ido evolucionando la experiencia de gestión de la residencia, que le ha significado tener un sello de mejora continua por parte de la Corporación Simón de Cirene. Para obtener esta certificación, fue necesario realizar un diagnóstico y reestructuración general de los servicios ofrecidos a los/as niños / as. Este estudio, ha implicado ponerse en el lugar de los distintos tipos de beneficiarios: niños abandonados, víctimas de maltrato leve, maltrato grave y/o abuso sexual, lo que ha sido fundamental para avanzar hacia una atención de calidad.

Esta característica empática hacia los niños y adolescentes, sumado al diagnóstico de la realidad y rediseño de los servicios, avala la creación de instancias metódicas y consistentes destinadas a gestionar la obtención de recursos con las redes de la comunidad: empresas, colegios, grupos, etc. y así crear lazos de colaboración y ayuda para cumplir con el gran objetivo: conquistar el máximo servicios para los niñas, niños y adolescentes vulnerados en sus derechos.

1 Trabajadora Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomada en Salud Mental y en Gestión de instituciones sin fines de lucro. Directora Ejecutiva de la Fundación Koinomadelfia.



Palabras Clave: misión, mejoramiento de la gestión, calidad de los servicios a los usuarios, buenas prácticas, mejora continua.

Abstract

This article aims to describe, how the residence management experience has been growing, which has meant obtaining a continuous improvement seal by the Corporation Simon of Cyrene. To obtain this certification, it was necessary to make a diagnosis and restructuring of the services offered to children (boys and girls). This study has led to the rise of different types of beneficiaries: abandoned children, abused mild, severe abuse and / or sexual abuse, which has been instrumental in moving towards quality care.

This empathy for children and teenagers, along with the diagnosis of the situation and redesign of the service, supports the creation of consistent methods and to manage the collection of network resources with the community, companies, schools, groups and so on. and building partnerships and helping to fulfill the great goal: to conquer the best service to children and teenagers whose rights have been violated.

Key words: mission, improving management, quality of services to users, good practices, continuous improvement.

I.- Descripción de Koinomadelfia

Koinomadelfia es una residencia de protección de niños, niñas y adolescentes gravemente vulnerados en sus derechos, que cuenta con condiciones de vida familiar. Se encuentra ubicada en Malloco, en una parcela de dos hectáreas de terreno, con 10 casas totalmente equipadas para ocho niños cada una. También posee dos casas de vida independiente para jóvenes en situación de abandono total. La cobertura general es de 80 plazas. Para otorgar los servicios a sus usuarios, cuenta con una sala de diagnósticos y tratamiento psicológico, oficinas para atención familiar, una sala de usos múltiples, un gimnasio para deporte, una biblioteca con computadores conectados a Internet y tres salas se estudio y reforzamiento escolar. En cuanto a espacios para recreación, se dispone de una multicancha deportiva, un sector habilitado con juegos infantiles y áreas verdes.

Los inicios de la Fundación, se remontan al año 1992. Koinomadelfia es una palabra griega que significa ley de amor y fraternidad. Este particular nombre proviene de su alma Mater, el sacerdote italiano Gabriele Paccanaro. En su juventud, este padre, constata el desamparo de miles de niños que quedaron desprotegidos luego de la Segunda Guerra Mundial en Italia, situación que lo marcó profundamente, im-

pulsándolo a participar de la misión de Nomadelfia, una comunidad de hogares para niños huérfanos en Italia. Una vez que este sacerdote fue trasladado a Chile, se propone fundar un Hogar compuesto por pequeñas casas, de modo de asegurar un ambiente familiar, dando origen a Koinomaldefia. La institución partió en sus comienzos con aportes en trabajo voluntario y donaciones de personas de la comuna de Peñaflores que compartían la visión de este sacerdote.

En sus orígenes, la óptica institucional era asistencial, para niños abandonados, la que se mantuvo por años. En el año 2005, el proceso de observación de la experiencia da cuenta que el tipo de beneficiario había cambiado, por lo cual formalmente se determina que el hogar debía ampliar su misión más allá de los niños abandonados, procurando la protección de derechos de usuarios gravemente vulnerados por maltrato y abuso sexual, que no cuentan con otra alternativa o que la estadía en su familia presenta un grave riesgo para su desarrollo e integridad, derivados a través de una orden judicial.

171

Para cumplir con esta tarea, la institución cuenta con un equipo profesional que tiene por objeto acoger a los niños y niñas, cultivando el estilo familiar en las casas, para que los niños sean respetados en sus derechos de provisión, salud física y mental, educación, buen trato, participación y recreación, mientras se reestablecen los derechos de los usuarios a vivir en una familia definitiva, para lo que trabajan en forma unificada: Asistentes Sociales, Psicóloga, Orientadora Familiar y Encargada Escolar.

El enfoque del trabajo es familiar, ecosistémico, comunitario y de redes. El foco son los vínculos, basado en el teórico y especialista en maltrato, Jorge Barudy, quien argumenta la urgente necesidad de implementar buenos tratos a la infancia. Alice Miller, por su parte, afirma que todo niño pequeño que ha sido víctima de abusos necesita, como compañía, a un ser humano empático y no dominante, para que pueda enfrentar su verdad de maltrato y evitar así que la historia se repita. Lo que necesitan los niños/as para desarrollarse, es respeto por parte de quienes cuidan de ellos, tolerancia hacia sus sentimientos, sensibilidad para entender sus carencias y humillaciones vividas. "Un niño que haya sido maltratado no se convertirá en criminal ni mentalmente enfermo si, por lo menos una vez en su vida, encuentra a una persona que comprenda que no es el niño maltratado e impotente el que está enfermo, sino su entorno. Hasta tal punto el conocimiento o la ignorancia de la sociedad (parientes, asistentes sociales, terapeutas, profesores, doctores, psiquiatras, funcionarios, enfermeras) pueden salvar o destrozarse una vida".¹

¹ Miller Alice, 2001, "Por tu propio Bien", *TusQuets. Barcelona*



Por la responsabilidad que nos compete como adultos, en Koinomadel-fia trabajamos vínculos afectivos empáticos con los niños/as. En cada casa, la educadora de trato directo que vive con ellos, cumple el rol de una mamá, por lo cual es cuidadosamente seleccionada a través de entrevistas y test psicológicos, con el fin de descartar presencia de patologías psiquiátricas. Una vez incorporada a la residencia, este personal de trato directo es capacitado permanentemente, con el fin de que no solo sean cuidadoras de niños, sino que sean parte de la intervención integral a través de la vida cotidiana que transcurre en la casa.

El propósito es que todo el personal de la residencia cultive un ambiente de respeto, acogida y contención de los niños. Sin apertura hacia lo que el usuario nos dice es casi imposible hablar de auténtica entrega. Es necesario escuchar lo que el niño o niña quiere decir para poder entenderlo/a, acompañarlo/a y amarlo/a. El aprendizaje es el resultado del acto de escuchar. Se necesita acrecentar la empatía, y ésta aumenta si todo el equipo está consciente.

Por otra parte, tenemos que trabajar con la familia, en donde el proceso de desarrollo de habilidades parentales, en la mayoría de los casos, requiere de tiempos prolongados de intervención, según las características de su particular situación. Sin embargo, esto no siempre fue así. En un comienzo, la fundación era un hogar con una óptica asistencialista, concentrada en dar a los niños un hogar, el techo y la alimentación. Se pensaba que el óptimo era protegerlos en el Hogar. Por ende, no se hacía un trabajo fuerte con la familia de origen en miras de un egreso. Hoy la residencia tiene claro que debe ser una medida transitoria, de calidad, en que además se trabaja con la familia de origen para reconstruir los vínculos. Si este proceso no resulta, se busca una familia sustituta o de adopción. El objetivo es que todos los niños y niñas egresen a una familia definitiva en el menor tiempo posible.

II.- Mejoras en la Gestión

En el año 2003 cuando un equipo nuevo de colaboradores inició un levantamiento de la organización, la institución inició un proceso de cambio. A través de este diagnóstico organizacional, se da cuenta al Directorio de la necesidad de profesionalizar la gestión de la Fundación. La misión no era conocida por todos los colaboradores, no existían responsabilidades ni roles claros, el organigrama daba cuenta de una organización piramidal; los beneficiarios no estaban determinados con claridad; los servicios entregados no eran pertinentes porque no se conocía las necesidades reales del beneficiario; no existía un presupuesto claro, la captación de recursos era débil porque al no

conocer necesidades no se priorizaban los gastos, repercutiendo en la calidad de los servicios.

Frente a esta realidad, se realiza un diagnóstico general de la Institución, detectando en primer lugar, que los servicios que se entregaban eran básicos pero insuficientes. Una asistente social, se encargaba de los trabajos administrativos y de informar la realidad de los niños a los tribunales. Un psicólogo apoyaba emocionalmente a los niños y niñas más afectados. Una persona que se encargaba de la salud de los niños, que consistía básicamente en llevarlos al médico en casos de urgencia. Se les entregaba una alimentación, que por lo general no cubría las necesidades nutricionales de los niños, lo que fue evaluado por una nutricionista del hospital de la red

Luego de este diagnóstico, el equipo de colaboradores, se propuso fijar un año de plazo para mejorar la atención a sus beneficiarios, por ello trabajaron en reparar el interior de las casas y los entornos. Desde allí, podrían tener la credibilidad suficiente para comenzar la búsqueda de recursos para mejorar los servicios a los usuarios. Sin embargo, esto no era suficiente desde una perspectiva de mejora del servicio a largo plazo. Es por ello que se tomó la decisión de potenciar el aprendizaje de la Institución, es decir, conocer de manera permanente los procesos y a los usuarios, con el fin de realizar las transformaciones necesarias.

Con el mismo fin, la directora ejecutiva, con la asesoría de una empresa Consultora, experta en crear cultura organizacional, se propuso levantar los valores más importantes de la misión organizacional, de tal modo que invitara a todos los colaboradores a "creerse el cuento" para impulsar a conquistar la excelencia en la atención a los usuarios. Con la ayuda de este equipo externo, el personal que trabaja directamente con los niños, evalúa anualmente el liderazgo de la Directora y el trabajo del equipo técnico, el compromiso con la misión y si los niños y niñas son lo central para la Institución.

III.- Obtención de Sello de calidad

Para enfrentar de mejor manera el cambio institucional, el equipo directivo obtiene becas y se capacita en Gestión de Instituciones sin fines de lucro en la Corporación Simón de Cirene. Este curso proporcionó herramientas de conducción y planificación estratégica, evaluación de los servicios, obtención de recursos, entre otros.

Esta misma Corporación, en el año 2007, crea un sello para organizaciones sin fines de lucro, con el objetivo de dar un reconocimiento para las instituciones que hacen una declaración transparente y con-



sistente de sus actividades y que se comprometen a un mejoramiento continuo de su gestión organizacional y de los servicios que entregan a sus usuarios. Koinomadelfia elabora un documento firmado por su Directorio, en el que bajo la óptica de la consistencia y la transparencia, se declaran una serie de aspectos tales como la descripción de los usuarios, los servicios que se entregan, la fuente y uso de fondos, la evaluación del período anterior, los desafíos para el futuro y el compromiso del Directorio en la Institución. Para elaborar la Declaración se sigue una metodología creada por Simón de Cirene llamada *Metodología de la Estrella*. Ésta se implementa a través de una serie de reuniones de trabajo entre la institución y Simón de Cirene, las cuales forman parte de la capacitación con que se inicia el proceso de obtención del Sello de Calidad. El Hogar Koinomadelfia es la primera Institución, sin fines de lucro en obtener un sello social de calidad.¹

El proceso del Sello: La Directora Ejecutiva y su equipo, después de cuatro meses de trabajo tendiente a la obtención de esta certificación, dan cuenta de un cambio respecto a la visión de sus usuarios, ya no los ven a todos iguales. Un primer diagnóstico de la población atendida, arrojó que el 47,67% de la población de niños presenta maltrato grave, o causal 1. En la causal 2, que es abandono total, existe un 26,74% de la población de niños/as. En tercer lugar, un 25,58% son ingresados por maltrato leve o negligencia familiar.

Al observar estas primeras cifras, se define que los servicios a los usuarios, no podían ser iguales. Este fue el primer aprendizaje institucional, era prioritario hacer un proceso de reformulación de los servicios, con el consiguiente replanteamiento de la metodología, la gestión, la evaluación y la organización. La Directora Ejecutiva y sus colaboradores, valoran profundamente este primer diagnóstico, principalmente porque reconocen que a partir de él, se había iniciado una empatía profunda con las diferentes necesidades de los niños y niñas. Aunque no recibieran el sello al final del proceso de acreditación, ya habían ganado.

Adaptación de los Servicios a las necesidades de los usuarios

Posteriormente a la constatación de los tres tipos de usuarios, continuaron trabajando en un diagnóstico de las necesidades de cada uno, dado que para lograr un servicio de calidad, lo esencial es conocer en profundidad al beneficiario de ingreso. Luego de analizar la información, comienza el proceso de adaptación o rediseño del servicio para cada tipo de usuario, diseñando el óptimo servicio a cada uno. Cabe señalar, que paralelamente se diseña un presupuesto por servicio, para ordenar y priorizar los gastos.

1 Metodología creada por la Corporación Simón de Cirene. www.simondecirene.cl

Claramente con los actuales recursos, no podían proporcionar el mejor servicio, sin embargo, vieron este obstáculo como un punto de partida y no como un punto final. Lo importante era definir en cada servicio el mínimo, lo regular y el máximo, determinando en que categoría se encontraba la institución, para luego ponerse metas y buscar los recursos para alcanzar el máximo.

Luego de concluir un análisis presupuestario, queda claro que con los recursos de la subvención de SENAME, solo se puede dar el mínimo a los niños/as. Sin embargo, el equipo de Koinomadelfia está comprometido en trabajar por dar el máximo a sus usuarios.

Entonces se definieron seis áreas de servicio principales, con definición de metas para cada tipo de beneficiario.

175

- 1. Provisión y Buen Trato:** este servicio tiene por tarea proveer a los niños de todo lo necesario para el niño/a (alimentación, atención de salud, medicamentos, útiles escolares, vestuario, etc.), garantizando el buen trato, participación de los niños y niñas a través de un acompañamiento y capacitación a las educadoras de trato directo o tías mamás que viven a cargo de los niños. Este es un servicio transversal, a cargo de una orientadora familiar.
- 2. Trabajo Social familiar:** esta área se encarga de garantizar una familia a los niños, ya sea de origen, sustituta, o de adopción. La encargada de este servicio es una asistente social que debe reprogramar su trabajo con la familia, según el tipo de usuario.
- 3. Atención Psicológica:** la tarea de esta área es dar contención emocional y ayudar a los niños/as a resignificar el abandono, maltrato o los abusos sufridos. Esta labor está a cargo de una Psicóloga.
- 4. Coordinación Escolar:** los niños con graves vulneraciones llegan a la fundación con numerosos déficit en el área cognitiva, por ende, tienen mal rendimiento escolar. Para ayudarlos con esto, se crea un área escolar potente, donde en paralelo al horario de colegio se ofrecen horas de reforzamiento con psicopedagoga y talleres de computación, matemáticas, entre otros.
- 5. Deporte y Recreación:** un profesor de educación física se encarga de potenciar las habilidades deportivas de los niños y de crear espacios de esparcimiento.
- 6. Preparación para la vida independiente:** este servicio fue creado al ver que los usuarios en situación de abandono total, que cumplían 18 años y debían egresar no contaban con las habi



lidades necesarias para desenvolverse en la vida independiente. Por ello, luego de los 16 años tienen la opción de vivir en una casa separada del resto, con mayor autogestión. A estos jóvenes se los inserta en colegios técnicos profesionales y tienen talleres de preparación para la vida independiente

Los servicios que debieron readaptarse con mayor profundidad fueron el área psicológica y la escolar. En la primera se rediseñó el programa de acuerdo a las necesidades que se desprendían de cada tipo de niño. Por ejemplo, los abandonados (usuario 3) tienen una autoestima muy baja, por lo que este sería el foco del trabajo psicológico. En tanto, el niño maltratado grave o abusado sexualmente (usuario1), necesitaba de terapia psicológica especializada.

En el caso del área escolar, los niños abandonados (usuario 3) no eran el foco prioritario, ya que en un principio debían ser asignados lo más rápido posible a una familia sustituta. En este caso es el área de Trabajo Social la que debía entrar en acción. En tanto, los niños con maltrato leve (usuario 2) no presentan un daño cognitivo severo, por lo que el reforzamiento podía estar a cargo de alumnos en práctica.

Los niños con maltrato grave o abusados sexualmente (usuario 1) constituyen un caso especial debido al fuerte daño cognitivo que presentan y en ellos debían poner todos sus esfuerzos. Por ello, se presentó un proyecto a la presidencia de la República y se obtuvo los recursos para contratar a una psicopedagoga más por un año. A través de este aporte, pudieron desarrollar talleres de psicomotricidad, desarrollo del lenguaje y de matemáticas de manera personalizada e intensiva.

Los resultados de estos servicios, adaptados a las necesidades de cada tipo de beneficiario son excelentes: los niños y niñas de esta fundación encuentran una familia que los acoja; sus problemas conductuales son mínimos y el rendimiento escolar mejoró radicalmente. Hay que seguir esforzándose para llegar con ellos hacia su máximo potencial.

El Servicio Nacional de Menores evalúa a Koinomadelfia con excelencia. Es por ello que durante el año 2008, se ha invitado a la Directora Ejecutiva de la Fundación a dar a conocer las buenas prácticas de la Fundación a otras residencias de protección.

La gestión interna también mejoró al contar con tipos de beneficiarios claros, pues se ayuda a que cada vez que ingresa un niño o niña éste sea derivado de inmediato hacia los especialistas adecuados y hacia el servicio correcto según sus necesidades, por lo que Koinomadelfia está inserta en un espiral de evaluación y mejora continua.

La mejora continua es el acuerdo explícito de la institución, y del Directorio en particular, por hacer sus mejores esfuerzos para mejorar sistemáticamente la calidad de su gestión y de los servicios que prestan a sus usuarios. Este compromiso se formaliza ante Simón de Cirene mediante la firma de un contrato. El Sello de Calidad Simón de Cirene se asume por tres años, con ciclos de actualización anual. La institución se compromete a cumplir todos los años los objetivos que ella misma ha establecido y que se expresan en desafíos concretos para el período.

IV.- Compartiendo algunas buenas prácticas para la mejora continua

Con todo este proceso realizado, los principales aprendizajes que se han obtenido para mantener una buena calidad en el servicio son las siguientes:

1. Replanteamiento del diseño organizacional

Junto con redefinir los servicios esenciales, hubo que replantear el diseño organizacional, pasando de una estructura simple y piramidal a una más compleja y horizontal, con una clara descentralización del poder. Anteriormente todos los colaboradores eran conducidos por la Dirección del Hogar. En el nuevo esquema, la idea era potenciar el trabajo de equipos, dando origen al funcionamiento por área: Servicios, Administración, Recursos. Junto con el rediseño de la estructura, que se expresa en el Organigrama, se hizo necesario definir las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas y redefinir los cargos.

Al momento de redefinir los cargos y poner metas altas, Koinomadelfia se encuentra que el punto crítico son los recursos humanos. Había que enfrentar el desafío de mantener un ambiente de trabajo agradable y armónico, un buen clima interno de afecto, acogida y respeto, que facilitara la participación y los vínculos personales. Ello ha permitido que prácticamente no se tengan licencias por salud mental.

El experto en liderazgo y capital humano, Deepak Chopra, señala que el líder no solo debe reclutar-seleccionar de acuerdo a las capacidades técnicas y profesionales sino que debe centrarse en conocer el perfil interno del postulante, es decir, quien es, qué quiere, cuáles son sus aspiraciones de vida, sus valores con el fin de aunar expectativas.

Ciertamente, que trabajar en temáticas de vulneración de derechos implica cuidar el equipo, por lo que se han desarrollado talleres de autocuidado, espacios de vaciamiento de estrés, desarrollo del sentido



del humor, gimnasia, yoga. Junto con ello, se vio necesario establecer una semana de vacaciones de invierno de regalo para el personal, con el propósito de prevenir un excesivo desgaste de los colaboradores.

2. Misión Visión

Lo relevante durante la elaboración de la Misión de Koinomadelfia, fue el proceso de reflexión en común que se desarrolló con el equipo de trabajo, de forma que fuera realmente interiorizada. Definir una Meta en que todos se sintieran llamados a participar activa y creativamente, culmina en un gran sueño hecho no solo de buenas intenciones sino de la convicción real de que este puede ser alcanzado, con los recursos que se poseen y el esfuerzo común por buscar aquellos que no se tienen. Para ello, se trabaja en base a tres preguntas básicas.

- PARA QUE existimos: definición de la Misión o razón de ser y Visión o estado ideal que se quiere alcanzar en bien de los niños/as.
- COMO: definición de los medios
- CUALES: la redefinición constante de nuestros servicios

Como bien señala Peter Senge, una visión compartida es una fuerza en el corazón de las personas, una fuerza de impresionante poder. Cuando esta visión alcanza este respaldo, la gente empieza a verla como si existiera. En Koinomadelfia, este proceso de reflexión en común, tuvo la fuerza suficiente para generar la visión compartida, que inspirara valores y que esté presente en forma permanentemente en el corazón de las personas al servicio de los niños y niñas.

Visión de Koinomadelfia: *Queremos llegar a ser un excelente Hogar Familiar de Protección, Buen Trato e intervención para niños/as víctimas de Abandono, Maltrato Infantil y Abuso Sexual, a fin de revertir las consecuencias de estos daños en los niños/as, a través de una fuerte vinculación, amor y compromiso de todo el personal, otorgándoles servicios de excelente calidad, para estimularlos a desarrollar su máximo potencial.*

Paralelamente, queremos educar en habilidades parentales a sus familias de origen, sustituta o de adopción, reconstituyendo o creando vínculos que les permitan acoger a los niños en un ambiente de cariño, seguridad y protección, contribuyendo a generar una cultura de buen trato a los niños/as de nuestra sociedad.

De ese modo, se ha ido conquistando una visión común de hacia donde se quiere llegar, la que se ha traducido en proyectos concretos. Con



el paso del tiempo, este trabajo de reflexión ha facilitado ir logrando mayor convicción, se empieza a creer en lo que se está haciendo y mientras más se cree, más fuerte se ha ido haciendo la institución. Esta visión o mega meta, que parte de un proceso empático, instaura como práctica permanente, la necesidad de cuestionar el propio servicio con la máxima apertura, con el propósito de enfrentar un proceso de mejora continua en bien de los usuarios niños/as.

3. Prácticas de trabajo en equipo y participación

Es necesario acentuar que para lograr esta apertura y mejora continua, fue necesario contar con un estilo de liderazgo que promoviera la creación de una visión del futuro que integre los intereses de los colaboradores, incentivando a las personas, fomentando la participación de los equipos de trabajo y de los niños y niñas, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

La participación es vital al momento de requerir planificar en equipo, apuntando a un objetivo común. Así, las responsabilidades de éxito o fracaso son compartidas. Un equipo está alineado cuando la mayoría de las personas reman en la misma dirección porque el equipo comprende hacia dónde van. Entonces se adueñan y se responsabilizan de las metas de mejora. Surge una dirección común y las energías se armonizan. Hay una acción coordinada, hay diálogo y cooperación. Una herramienta práctica que facilita este proceso son las reuniones efectivas de equipo en que frente a las necesidades de mejoras, se busquen alternativas de solución en conjunto.

4. Capacitación al personal

Para enfrentar un proceso de mejora continua, además de desarrollar estrategias de autocuidado de las personas y equipos de trabajo, es necesario enfrentar el tema de la capacitación. En Koinomadelfia primero se definieron las competencias necesarias para el logro de la Misión. Luego se evaluó al personal técnico para definir las competencias que tenían y las que les faltaban. De acuerdo a los resultados obtenidos, se diseñó un plan de capacitación con el aporte de un equipo multidisciplinario externo.

Es así como Koinomadelfia planifica un diplomado que tiene por nombre: Asistentes de niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad social. Lo interesante es que se trabaja en el diseño, sin tener recursos para ejecutarlo. Posteriormente, se consigue el financiamiento con empresas. Este diplomado que estaba dirigido principalmente a las educadoras de trato directo, les entregó herramientas para apoyar la



intervención integral, a través de la relación cotidiana con los niños y niñas. Las educadoras se han sentido protagonistas en los cambios y más responsables en el proceso de intervención.

Al no contar con recursos externos, la alternativa es realizar diversos talleres de capacitación con los profesionales de la institución. Lo importante es no perder de vista que la capacitación debe ser planificada según las necesidades y problemas de cada institución.

5. Prácticas de evaluación permanente de la calidad de atención a los niños

Koinomadelfia es evaluada por SENAME, tanto en su trabajo técnico como administrativo según sus estándares, sin embargo no contempla indicadores de gestión y uso de recursos no provenientes de la subvención. La experiencia de Koinomadelfia ha implicado integrar, además de las evaluaciones de este servicio gubernamental, asesorías y evaluaciones externas de gestión de calidad.

El Sello de calidad Simón de Cirene, exige evaluación en el cumplimiento de las metas de mejora continua y una auditoría anual de estados financieros por parte de una empresa de auditoría externa.

Dentro de los procesos internos que se han instalado en la institución a partir del Sello, están las mediciones de la calidad de atención a los niños. Para ello el equipo técnico, definió los principales procesos estratégicos para el logro de la Misión y los estandarizó. Junto con ello se definieron procesos de administración y obtención de recursos de modo de asegurar la mejora en la gestión.

Los procesos más importantes que definió el Área Servicios son: Ingreso y Acogida, Provisión y buen trato, Profundización Diagnóstica, Plan de Intervención, Trabajo con familia, satisfacción del usuario, Supervisión a tías, Apadrinamiento Social, Egreso.

Estos procesos al estar estandarizados, permiten homogeneizar la intervención y facilitan la evaluación permanente. Por ejemplo, el proceso de medición del grado de satisfacción de los usuarios, está garantizado a través de la realización de reuniones con los niños/as y adolescentes por casa, en que se les aplica un instrumento para cuantificar el grado de su satisfacción. (Escala Likert) Con la información recogida se realiza una reunión de equipo técnico en la que se plantean objetivos a partir de estas opiniones. Posteriormente se implementa la etapa de ejecución de las mejoras, para terminar el proceso con la evaluación de los cambios.

6. Redefinición permanente de los Servicios

La pregunta del cómo responder a las necesidades de los niños/as, tiene que sea anual, dado que las características de los usuarios van cambiando, lo que obliga a analizar permanentemente la población y redefinir los servicios si es necesario. Por ejemplo si aumenta la población de niños con maltrato grave, menores de 6 años, habrá que diseñar y gestionar los recursos para implementar un proyecto de trabajo psicológico y estimulación en el desarrollo de habilidades cognitivas que permitan un buen rendimiento escolar en la educación básica.

7. Trabajo con la red , consecución y uso de los recursos

El contar con un área servicios es importante, pero sin tener un área de recursos clara y fortalecida, no es posible dar el óptimo servicio. La subvención que entrega Sename es solo un aporte para asegurar el mínimo. La experiencia indica que no es conveniente adaptar el servicio al recurso que se dispone, sino que obtener el recurso para dar el mejor servicio y eso requiere un cambio de mentalidad desde el asistencialismo a la proactividad, generando las estrategias para conseguir los recursos faltantes. Esto es difícil de lograr si no se trabaja en red con las Empresas, los Colegios, los grupos, lo que implica generar una apertura y diálogo permanente con los actores de la comunidad.

Para conseguir y optimizar el uso de los recursos, en Koinomadelfia se ha realizado lo siguiente:

a) Actualización presupuestaria:

Antes de gestionar recursos, recordemos que hubo que definir claramente las necesidades de los niños, especificando lo mínimo, lo mediano y lo máximo.

Para ello fue importante realizar un presupuesto, por servicios, especificando costos que implicaría entregar el máximo.

b) Transparencia en el uso de los recursos:

Por otra parte, dado los casos de corrupción de instituciones que han salido a la luz pública, es urgente dar muestra de consistencia ante la comunidad, transparentando los costos y rindiendo cada aporte. A las Empresas es necesario entregarles certificado de donación para beneficios tributarios y a los grupos o donantes particulares, un recibo de donación foliado.

c) Generación de proyectos:

Al tener claras las prioridades de mejoramiento de los servicios a los niños, es necesario traducirlas a proyectos concretos de modo de conseguir los recursos.



d) Supervisión permanente del uso de los recursos:

La tarea de conseguir recursos va de la mano del proceso de verificación constante de la forma en que se brinda el servicio y que los recursos sean destinados en su mayoría a los niños/as y no en el área administrativa que debe ser solamente un apoyo.

Es importante señalar que nos encontramos aún lejanos a dar el óptimo servicio a los niños, ya que para ello deberíamos contar con una Psicóloga Especializada en abuso sexual, otra Psicopedagoga, además de contar con horas profesionales de Psiquiatra Infantil y Neurólogo.

La Subvención de SENAME, en este momento nos aporta un 60% del costo total, el resto es gestión del equipo de la Fundación Koinomadelfia y esto, considerando que en algunos servicios no estamos dando lo máximo a los niños/as.

Al proyectar el máximo servicio en el presupuesto, este porcentaje variaría y la Subvención SENAME cubriría aproximadamente el 50%.

Lo importante del proceso que ha recorrido el Hogar Koinomadelfia, es que desde el año 2007, se encuentra en un espiral de mejora continua y realiza anualmente una declaración consistente y transparente de su gestión. Gracias a este proceso, Koinomadelfia ha logrado mejorar su gestión institucional para así entregar cada vez un mejor servicio, adecuado a las necesidades de sus usuarios. Obtiene un sello que reconoce que en la Institución se trabaja bien, que es consistente en lo que se ofrece al beneficiario niño/a y lo que realmente se entrega. Este reconocimiento también ha entregado una tranquilidad para el donante, impulsado a cooperar con un equipo que trabaja para dar cada vez un mejor servicio a sus usuarios.

V.- A modo de conclusión

Al término de este artículo, retomamos la pregunta del comienzo ¿Cómo Koinomadelfia llega a ser reconocida como un modelo de gestión? Sin duda, un buen punto de partida fue la apertura del equipo de Koinomadelfia para recibir asesorías externas, de modo de dejarse cuestionar el propio servicio. Junto a ello se rescata la conquista de un equipo alineado y comprometido; el conocimiento profundo de las necesidades reales de los niños, niñas y adolescentes; una gestión metódica y la redefinición de sus servicios. Sin embargo, ¿Cuales serán los elementos de fondo que han hecho que fueran los primeros en obtener el ISO Social?

Dos palabras propias de este Sello de calidad Simón de Cirene, transparencia y consistencia parecen ser esenciales. Koinomadelfia se pre-

gunta: ¿Quiénes somos y hacia donde vamos?, ¿Quién es nuestro usuario de ingreso?, ¿Con qué necesidades llega a la residencia? Y de este modo se va constituyendo la materia prima hacia al mejoramiento de la gestión.

Durante este proceso, el equipo debió aplicar una herramienta que pareciera ser fundamental: la empatía hacia el beneficiario. Un aspecto importante para el logro de esta empatía con los niños/as, ha sido la apertura de de la Dirección, profesionales y educadoras de trato directo para mirar la propia infancia, tomando contacto con los sentimientos y emociones ante ella, así como también reconocer el impacto que esta historia ha tenido en la vida adulta. Reconocer la propia historia es importante. No conocerla u ocultarla, puede llevarnos a la repetición de conductas con los usuarios. No trabajarla, puede limitar el desarrollo de nuestras potencialidades, impidiéndonos realizar nuestras metas y sueños más profundos. Probablemente esta mayor autoconciencia del personal ha ido acrecentando el compromiso y la capacidad de sintonizar con los usuarios, orientándonos hacia el logro y la mejora continua del servicio.

La incorporación de estos rasgos ha sido clave en el proceso de Koinomadelfia, no solo para conquistar gestión de calidad, sino también resiliencia personal y comunitaria en momentos críticos. Por nombrar algunos: el incendio que vivió la residencia en el año 2006 del cual sale fortalecida, la falta de recursos que exige administrar con déficit, situaciones que el equipo ha visto como una oportunidad para estrechar lazos y tomar una nueva y más favorable dirección en Pro de la misión institucional con los niños, niñas y adolescentes.

Ciertamente las buenas prácticas debieran ser comunicadas, sin embargo al replicar hay que tener en cuenta la realidad de cada una de las organizaciones. Pese a que a todas las residencias nos une un mismo fin, tenemos diferencias en identidad, tamaño de la organización, estructura, proceso, entre otros. Sin embargo, en cualquiera de los casos, la participación activa de equipos con vocación, un líder y directorio comprometido en construir un sueño común, resultará clave para el logro de la mejora continua de los servicios.





BIBLIOGRAFÍA

1. Barudy Jorge, (1998). "El dolor invisible de la infancia. Paidós Barcelona.
2. Barudy Jorge, (2000). "Maltrato Infantil". Galdoc Santiago de Chile.
3. Deepak Chopra, (2005). "Liderazgo y Capital Humano" Apuntes Clase magistral, Santiago.
4. Goleman Daniel y Boyatzis Richard, (2008). "La inteligencia social y la biología del Liderazgo" Harvard Business Review.
5. *Miller Alice, (2001). "El drama del niño dotado". TusQuets. Barcelona.*
6. *Miller Alice, (2005). "El cuerpo nunca mente". TusQuets. Barcelona.*
7. *Miller Alice, (1985). "Por tu propio bien". TusQuets. Barcelona.*
8. *Miller Alice, (1998). "El saber proscrito". TusQuets. Barcelona.*
9. Senge Peter M., (1999). "La Quinta Disciplina", Granica.
10. www.simondecirene.cl