

**ESTUDIO EJECUCIÓN Y RESULTADOS DE
MODALIDADES DE INTERVENCIÓN IMPLEMENTADAS
A TRAVÉS DEL FONDO DE INTERVENCIONES DE
APOYO AL DESARROLLO INFANTIL**

Julio de 2009
UNIVERSIDAD ALBETO HURTADO

INDICE

I. Introducción y Objetivo del Estudio	3
II. Metodología	3
II.1. Descripción del proceso de recolección de datos	3
II.2. Descripción del proceso de análisis	5
III. Principales Resultados de la Evaluación	6
III.1. Servicio Itinerante de Estimulación	6
III.2. Sala de Estimulación	7
III.3. Programa Atención Domiciliaria	8
III.4. Ludotecas	10
IV. Conclusiones	11
IV.1. Síntesis principales resultados	12
IV.2 Recomendaciones para alcanzar los estándares propuestos	15

I. Introducción y Objetivo del Estudio

El presente informe da cuenta de la construcción de estándares de calidad para la intervención realizada a través de cuatro modalidades del fondo de intervenciones de apoyo al desarrollo infantil y de recomendaciones para alcanzarlos.

Cabe señalar que esta construcción ha sido sustentada en el análisis de resultados de distintas experiencias en diferentes zonas del país, que generó los insumos tanto para el diseño de los estándares como de las recomendaciones.

El objetivo de este documento es orientar metodológicamente a los profesionales que implementan estas modalidades en el nivel local, mostrando estándares de calidad para cada intervención y entregando sugerencias específicas que permitan llevar a la práctica dichas orientaciones.

II. Metodología

II.1. Descripción del proceso de recolección de datos

El estudio de ejecución y resultados de Modalidades de intervención de apoyo al desarrollo infantil, está elaborado sobre información recogida en distintas experiencias desarrolladas en diferentes zonas del país. A partir de ello, se ha seguido un proceso analítico de tres etapas: la primera se orientó al análisis de la información para evaluar el funcionamiento de estas experiencias; la segunda generó estándares de calidad para las modalidades a partir de la etapa anterior; y la tercera propone recomendaciones para el logro de dichos estándares.

Para la recolección de información que permitiera evaluar los resultados de cuatro modalidades del fondo (Ludotecas, Salas de Estimulación, Programa de Atención Domiciliario y Servicio Itinerante) se optó por construir una muestra teórica de experiencias que permitieran recabar datos ricos en calidad. Se establecieron los siguientes criterios para la selección de las modalidades evaluadas:

- **Mayores aprendizajes:** implicó escoger modalidades que contaran con experiencias significativas que permitieran rescatar aprendizajes en función de mejorar el Sistema, tanto a nivel de gestión como de intervención de los proyectos. Para esto, un elemento importante fue que contaran con un tiempo de implementación suficiente para observar el desarrollo de la modalidad.
- **Zona Geográfica:** Junto con lo anterior, fue un propósito de la muestra observar distinciones en las modalidades según el espacio territorial desde donde se desarrollaban. Para esto se cuidó de seleccionar proyectos implementados en la zona norte, centro y sur del país, de manera de observar posibles lógicas territoriales particulares que impacta en la implementación de las iniciativas.

- **Viabilidad:** Por último, la selección de cada proyecto a evaluar se realizó en función de criterios de viabilidad y de acceso. Para esto, junto con la información entregada por la contraparte técnica fue muy relevante contar con la información que otorgaron los encargados regionales y comunales del Sistema Chile Crece Contigo.

Por otra parte, las técnicas e instrumentos de evaluación utilizados en este proyecto se definieron buscando su pertinencia en relación a las características de los actores involucrados en el estudio y a las dimensiones evaluadas en las modalidades de intervención. Respondiendo a estos dos criterios. Los instrumentos aplicados en esta primera etapa fueron siguientes: Entrevistas, Grupos focales, Observaciones y Revisión de Documentos.

- **Entrevistas:** Para la aplicación de las entrevistas realizadas se diseñaron pautas semi estructuradas de preguntas que establecieron temas pre definidos de indagación, pero que a la vez permitieron la flexibilidad suficiente para observar en profundidad la visión particular de los entrevistados. Para el abordaje de las dimensiones de evaluación se diseñaron dos pautas de entrevistas: coordinador(a) Modalidad y Adulto Responsable.

- **Grupos focales:** Para su aplicación se diseñaron pautas semi estructuradas de conversación que contuvieron las preguntas claves que orientaron la sesión y que la guiaron en torno al tema central de investigación. Para el abordaje de las dimensiones de evaluación se diseñaron dos pautas: Miembros de la Red Comunal Chile Crece Contigo y Familias.

En algunos grupos focales se contó con una asistencia menor a cuatro personas, lo que no permitía cumplir con los objetivos esperados para esta metodología. En estos casos se adaptó los instrumentos y se realizó una entrevista (grupal o individual según el número de asistentes) que permitían una mayor profundización de los temas abordados.

- **Observaciones:** Se diseñaron pautas semi estructuradas de observación para cada una de las modalidades, de tal forma de incorporar sus particularidades. Estas pautas contenían listas de cotejo a través de las cuales los investigadores registraban información a partir de indicadores y categorías, preguntas abiertas de observación orientadas a indagar en dinámicas y relaciones sociales en las sesiones de trabajo de las modalidades, y un espacio abierto para notas y otras apreciaciones de los investigadores.

Para los objetivos de este estudio, las observaciones permitieron indagar cuatro temas generales: Adecuación de las estrategias, metodologías, técnicas y actividades de intervención, a las necesidades específicas de los niños, niñas y sus familias, y acordes al grado de riesgo de rezago; Ejecución de actividades con los niños y niñas desde una perspectiva del buen trato; Características de la relación establecida entre el equipo intervector y los niños, niñas y familias usuarias de los servicios otorgados por la modalidad; y Disposición de los niños y niñas frente al servicio otorgado por la modalidad.

- **Revisión de Documentos:** Los documentos revisados fueron los siguientes: “Definición de Estándares Técnicos y Financieros para la implementación de las modalidades de atención del Fondo de Intervenciones de Apoyo al Desarrollo Infantil.”; “Estándares Fondo

de Intervenciones de Apoyo al Desarrollo Infantil – ChCC”; Proyectos presentados por las modalidades evaluadas; y Acuerdos Operativos de las modalidades evaluadas.

II.2. Descripción del proceso de análisis

Como se señaló, el proceso de análisis se estructuró en tres etapas: análisis de resultados, construcción de estándares y propuesta de recomendaciones para el logro de dichos estándares.

El **análisis de los resultados**, se realizó en base a focos y ámbitos de evaluación previamente establecidos. Los focos fueron tres: (i) *Ejecución de la intervención*: procesos de trabajo componentes y actividades establecidos en cada modalidad para implementar sus intervenciones; (ii) *Resultados de la intervención*: productos logrados por las modalidades en los ámbitos de la intervención y gestión del programa; y (iii) *Satisfacción de los usuarios de la intervención*: percepciones de los niños, niñas, familias y comunidad sobre la calidad, oportunidad, pertinencia, complementariedad, territorialidad, multidimensionalidad, entre otros factores, de la intervención recibida/prestada.

Las dimensiones por su parte, se orientaron a hacer una distinción especial dentro de los focos. Se definieron dos: *la intervención para el desarrollo infantil y la gestión de la intervención*. La primera se refiere a los dispositivos metodológicos desplegados con los niños, niñas, sus familias y comunidades en el marco de los proyectos, es decir, el trabajo profesional (principalmente de carácter biopsicosocial) que apunta directamente a incrementar las capacidades de niños y niñas de primera infancia que se encuentran en riesgo de rezago manifiesto en su desarrollo y apoyar a sus familias para su adecuada atención, cuidado y estimulación. Por otra parte, la gestión de la Intervención se refiere a los procesos, procedimientos y dispositivos organizacionales que brindan el soporte para el desarrollo de la intervención.

La construcción de estándares, se realizó en base a los resultados de la etapa anterior y utilizando una metodología participativa donde se incorporó a actores institucionales del Sistema Chile Crece Contigo a la discusión y reflexión sobre estos estándares y su pertinencia a la realidad de las modalidades.

Cabe señalar que el establecimiento de estándares mínimos de calidad para las modalidades centró el proceso analítico en la identificación de nudos críticos del quehacer de las modalidades y a partir de ellos, en el establecimiento de mínimos que aseguren un buen funcionamiento de ellas.

Finalmente, **las recomendaciones para el logro de los estándares**, se ha efectuado a través del análisis del equipo investigador, y la puesta a discusión tanto de los estándares como de las recomendaciones con expertos y actores institucionales del Sistema Chile Crece Contigo.

III. Principales Resultados de la Evaluación

III.1. SERVICIO ITINERANTE DE ESTIMULACION

El Servicio Itinerante de Estimulación es una modalidad que ofrece experiencias de estimulación al desarrollo integral de niños y niñas en primera infancia con rezago o riesgo de rezago, y que viven en lugares apartados y distantes del centro urbano de la comuna. Para esto la modalidad estructura un servicio especializado de estimulación al desarrollo integral que proporciona experiencias educativas en el espacio comunitario (postas, salas o sedes comunitarias, por ejemplo).

Tras la revisión de las distintas dimensiones de análisis para la evaluación de la ejecución, resultados y satisfacción de los usuarios de la modalidad Servicio Itinerante de Estimulación, es posible concluir que los casos estudiados han tenido una implementación sin duda positiva, que se ha traducido en la instalación de una intervención valorada por sus usuarios, que responde a una necesidad sentida en el espacio local y con satisfactorios resultados en lo que se ha podido observar hasta el momento.

- Una primera conclusión que se destaca es que gracias al buen diseño de actividades existe una integración satisfactoria de los niños y niñas a la intervención, con interés y motivación progresiva para participar. Desde las familias existe una visión muy positiva del trabajo realizado con sus hijos.

- Por otra parte, las estrategias observadas apuntan efectivamente a la superación del rezago y el trabajo con los padres. Estas responden pertinentemente a una necesidad existente en los territorios rurales y aislados, importantes niveles de rezago en niños y niñas en primera infancia, y tienen como propósito la mayor adecuación a las realidades de las familias.

Hasta este punto de la implementación, es posible señalar que los principales resultados de la intervención son el hecho de, en coordinación con el Programa de Apoyo del Desarrollo Biopsicosocial, aplicar de manera generalizada en los niños y niñas pertenecientes al Sistema Chile Crece Contigo los instrumentos médicos para la detección del rezago y luego de esto ofrecer dentro de los días siguientes un servicio de estimulación ajustado a sus necesidades de desarrollo integral.

Junto con esto, los equipos ejecutores perciben que la intervención responde a necesidades concretas de estimulación de los niños y niñas atendidos, disminuyendo efectivamente en ellos los déficit identificados por los equipos médicos, sin embargo no hay una indagación más profunda en los efectos de la intervención. Así también en relación a los objetivos establecidos para las familias, los equipos observan resultados referentes a cambios en la manera en que la familia se relaciona con los niños y niñas, instalándose una preocupación y dedicación especial por los niños pequeños al interior del hogar, y en la adquisición de herramientas concretas para la crianza y apoyo del desarrollo de sus hijos.

- Los resultados obtenidos, particularmente aquellos referentes a su reconocimiento y adherencia por parte de las familias participantes, tienen su explicación de manera significativa en la capacidad de adaptación al contexto local en coherencia al enfoque del Fondo de Intervenciones de Apoyo al Desarrollo Infantil.
- En relación a la gestión de los proyectos, es posible señalar que la de recurso humano representa el punto débil de la modalidad, específicamente por el insuficiente número de personas que integran los equipos (que genera sobre carga de tareas), y por la situación de inestabilidad laboral de los ejecutores.
- A su vez, se observa que la gestión técnica representa la gestión fuerte que efectúan los equipos, y donde han logrado aspectos destacados como una fluida coordinación al interior del equipo ejecutor, desarrollo y utilización adecuada de instrumentos de registro y monitoreo, formalización emergente de vínculos institucionales, y una estrecha vinculación con Programa de Apoyo del Desarrollo Biopsicosocial.
- Finalmente, respecto a la gestión financiera y administrativa de los proyectos se observan escasas orientaciones para realizarla.

III.2. SALA DE ESTIMULACIÓN

Esta modalidad busca reforzar variados aspectos del desarrollo infantil, en territorios de alta dispersión poblacional y difícil acceso a las escasas o insuficientes ofertas de apoyo al desarrollo infantil. Esta modalidad es pertinente cuando por una parte existe demanda no cubierta por otro servicio y en la localidad existe un número de niños y niñas de primera infancia, que justifique generar un centro de estimulación integral estable (no itinerante).

Con respecto a la ejecución de la intervención realizada en las Salas de Estimulación investigadas, es posible concluir que ésta se enmarca en las orientaciones del Sistema Chile Crece Contigo, constituyéndose en un indiscutible aporte para el desarrollo de los niños y niñas de cada comuna. La Sala de Estimulación es reconocida como un espacio integrador, lúdico, abierto y sobre todo, un espacio en que los niños y niñas desarrollan sus capacidades.

- Es posible concluir que existe plena satisfacción por parte de los usuarios frente al servicio entregado por la Sala de Estimulación. Todos los actores reconocen que la modalidad constituye un gran aporte a la oferta pública en la comuna y sobre todo al desarrollo de los niños y niñas.
- Los adultos también tienen un lugar en la Sala de Estimulación, no obstante, se ha podido constatar a través de este estudio que si bien existe la convicción de que la participación y el protagonismo de la familia es fundamental para sostener y profundizar los cambios producidos por la intervención, no existen orientaciones transversales a todos los proyectos que indiquen de manera operativa cómo intervenir con las familias.

- Respecto al soporte comunitario que requiere una intervención de esta naturaleza, aparece la importancia de la comunidad -entendida como las instituciones que conforman la red local- para dar soporte territorial a la intervención, como facilitador de un trabajo multidimensional.
- Respecto a los resultados de la intervención realizada a través de las Salas de Estimulación, la primera constatación que aparece es que no se ha realizado una evaluación de lo desarrollado en la modalidad, por ende, las declaraciones de los entrevistados responden a impresiones parciales sobre el proceso.
- Respecto a la ejecución y resultados de la gestión, es posible identificar distintos nudos críticos. Destacan los problemas en la gestión financiera como uno de los principales obstaculizadores al trabajo realizado por la modalidad. Los atrasos en la transferencia de los recursos desde el nivel central al nivel local, la rigidez del presupuesto, la escasez del mismo para la contratación de recurso humano equivalente a las coberturas alcanzadas, son algunos de los mencionados.
- Por otra parte, la gestión técnica no aparece delineada claramente en términos de diseño que sustente la intervención. Las reuniones técnicas, la asesoría, la supervisión, y la evaluación del trabajo realizado, no están planificadas ni se realizan de manera sistemática, ni tampoco existen los instrumentos necesarios para ello.

III.3. PROGRAMA ATENCION DOMICILIARIA

Esta modalidad consiste en la aplicación de una secuencia de visitas al domicilio de la niña o el niño con rezago, realizado por equipos técnicos profesionales para implementar el servicio de estimulación oportuna en el hogar, especialmente en los casos en que existan niños y niñas con necesidades especiales que se encuentran impedidos de desplazamiento o alguna razón que justifique esta prestación en el domicilio. Es complementaria al programa de visitas domiciliarias incluido en el Programa de Apoyo al Desarrollo Biopsicosocial y se justifica cuando existe escasa oferta de apoyo intensivo a niños/as con problemas de rezago de mayor complejidad.

Esta modalidad se puede complementar, con instancias de diagnóstico especializado para niños y niñas con rezago más profundo o para niños y niñas con necesidades especiales.

En lo que se refiere a la ejecución de la intervención que se realiza en el Programa de Atención Domiciliaria, se puede concluir que ésta se encuentra en coherencia con las orientaciones generales entregadas por el Sistema Chile Crece Contigo, donde se conocen y aplican los enfoques a su base, siendo los más explícitos y evidentes el integrador y el ecológico por la relevancia que adquieren las familias en el desarrollo de la intervención.

- Se puede afirmar que los adultos responsables poseen una muy buena opinión y consideran que los logros son muy importantes el desarrollo de los niños y niñas que han participado del programa. Lo mismo ocurre en el entorno comunitario, especialmente en la red comunal, donde si bien no se evidencian avances en la formalización de los vínculos,

sí se ha logrado instalar la preocupación y transmitir el sentido de la protección de la infancia.

- En general las estrategias, metodologías y técnicas se adecuan a los requerimientos de la intervención, pero se requiere avanzar en la adecuación de algunas de estas actividades a las características de las familias que participan y los hogares de las mismas.

- Por otra parte, las características específicas de la modalidad se observan en las diferentes experiencias analizadas, pero adquiere en la implementación un sello propio particularmente fruto de las características del equipo de profesionales y de las particularidades del contexto en que se inserta.

- En lo que respecta a la relación con los usuarios, se puede concluir que es un aspecto muy bien logrado en la modalidad, donde los profesionales han establecido una relación de confianza tanto con el niño o niña como con su familia.

- El desarrollo de competencias en las familias para la atención, cuidado y estimulación de los niños y niñas, ha sido un ámbito de trabajo muy relevante, pues se ha intencionado la incorporación activa de los adultos responsables al proceso de intervención y éstos reconocen un avance. Pero no existen mecanismos formales para dar cuenta del nivel de resultados alcanzados por la modalidad en su conjunto.

- Desde la perspectiva del entorno comunitario, el principal logro alcanzado ha sido la incorporación de la mirada biopsicosocial, que implica trabajar de manera más integral con los niños y niñas, aunque aún prima la mirada biomédica.

- En lo que respecta a la gestión de la modalidad, no existen orientaciones generales para administrar el recurso humano, ni para los procesos de contratación, ni para la evaluación de desempeño o la gestión del clima laboral. Además, en los casos analizados tampoco se han generado mecanismos o procedimientos comunes para esta gestión.

- En lo que respecta a la gestión presupuestaria de los fondos otorgados, el elemento más generalizado por los entrevistados es el reclamo por la tardanza en la entrega de los recursos, lo que generó un retraso de la implementación de la modalidad, pero se consideran adecuados en su cantidad.

- Por otra parte, se puede concluir que es una necesidad el contar con instrumentos de registro de información relevante y de análisis de la misma, de modo que posibilite una adecuada utilización de ésta y efectivamente se transforme en un aporte para la toma de decisiones vinculadas con la implementación de la modalidad. Así mismo, se requiere potenciar espacios de coordinación especialmente técnica para profundizar la transmisión de las orientaciones del programa entre los distintos profesionales involucrados en la implementación de la modalidad. En este sentido, el aporte desde el acompañamiento técnico otorgado por MIDEPLAN, parece fundamental.

III.4. LUDOTECAS

Consiste en la habilitación de espacios físicos implementados con una amplia variedad de tipos de juegos y material lúdico didáctico, que puede ser solicitado por usuarios, en este caso madres, padres o cuidadora de niños y niñas en primera infancia, para ser usado en su hogar. Su forma de trabajo y fines particulares son equivalente al sistema de bibliotecas tradicionales, que se implementan con material didáctico de variado tipo en lugar de libros. Se trata de articular la pesquisa de rezago o riesgo de rezago realizada por el profesional de salud que realiza el control de niño/a sano/a, con la provisión inmediata de alternativas de estimulación mediante el acceso a material didáctico de apoyo a la estimulación de la o las áreas del desarrollo afectadas por algún nivel de rezago.

A partir de la revisión de la información relativa a las dimensiones de análisis de este estudio, es posible establecer que las Ludotecas investigadas son experiencias positivas en el marco del Sistema Chile Crece Contigo.

- Una primera conclusión dice relación con los altos niveles de satisfacción de los distintos actores con la modalidad. Todos coinciden en valorar las Ludotecas como un aporte. En el marco de las orientaciones del Sistema y del Programa, se logró implementar una cultura organizacional del buen trato y de la orientación al usuario. Ello es destacado ampliamente por todos los actores y se constituye un activo fundamental de la modalidad para posicionarse dentro de la comunidad.

Respecto de lo anterior, es importante evidenciar que no se ha logrado implementar una estrategia de comunicación efectiva que permita ampliar el radio de acción y capitalizar esta valoración positiva.

- A su vez, la estrategia, metodología y actividades que se plantean desde las Ludotecas son pertinentes y se implementan de forma adecuada, aún cuando no siempre se responde a los diseños establecidos del funcionamiento de estas.

Respecto de la intervención que se desarrolla a través de la Ludoteca, un primer elemento a destacar en la internalización de los enfoques del programa y del Sistema Chile Crece Contigo a nivel de los coordinadores. Ello ha permitido el posicionamiento adecuado de este servicio dentro del contexto local, optimizando su uso y favoreciendo el trabajo coordinado con otros servicios de la red local. Sin embargo, emerge la necesidad de plantear la necesidad de ampliar las actividades de capacitación e inducción hacia todo el equipo para evitar depender de la acción de una sola persona, en este caso el(la) coordinar(a).

- Desde el punto de vista los resultados no ha sido posible establecer una evidencia de ellos. En primer lugar por las características de la modalidad, en la cual no se realizan procesos complejos de intervención. En este sentido, se resalta la necesidad de establecer parámetros que permitan evaluar objetivamente el funcionamiento de las Ludotecas.

- En cuanto a la gestión de las Ludotecas, los principales nudos críticos se observan en el proceso de implementación. Durante esta fase se hace necesario asegurar los recursos

mínimos para su funcionamiento, lo que no ha ocurrido siempre, enlenteciendo el proceso de instalación, desmotivando a los equipos y deslegitimándola en el espacio local. En este sentido, cabe destacar la necesidad de planificar correctamente y establecer presupuestos coherentes, así como gestionar procesos eficientes de traspaso y uso de recursos en el propio Municipio.

La gestión técnica de la Ludoteca se basa en procesos planificados que tienen procedimientos mínimos que aseguran el desarrollo de las actividades, sin embargo, no es claro que se esté monitoreando la efectividad de estas actividades en relación con los objetivos de la Ludoteca.

- Finalmente, se concluye que dada las características de la Ludoteca es necesario desarrollar una mirada estratégica de ella. Esto es, por un lado es una modalidad de rápida implementación debido a que puede sostenerse con pocos recursos, pero por otro lado, se vuelve difusa dada la simplicidad de su proceso de instalación y de trabajo. A partir de ello, y como se ha señalado, se debe establecer con claridad su rol y proyección en el tiempo en el marco del trabajo en rezago y desarrollo infantil.

IV. Conclusiones

Se presentarán a continuación las conclusiones referentes a la ejecución, resultados y satisfacción de sus usuarios que son transversales en todas ellas. En primer lugar se exponen aspectos de carácter más generales en relación a la implementación de las modalidades para luego abordar de manera específica las conclusiones relacionadas con los tres focos centrales de este estudio.

- Se constata que el **Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia Chile Crece Contigo se encuentra instalado en el discurso de los actores comunales**: funcionarios del Sistema, miembros de las redes locales y gran parte de los usuarios de los servicios de salud y educación. Si bien ello no implica necesariamente el reconocimiento de cada una de las modalidades, sí ha permitido posicionar la temática del desarrollo integral de los niños y niñas desde una mirada biopsicosocial.

- Un segundo elemento que se resalta es la **adhesión de los profesionales que trabajan en las modalidades al Sistema Chile Crece Contigo y a la perspectiva de la estimulación temprana en particular**. Ello se observa desde distintos niveles: a nivel macro hay una adhesión a los propósitos del Sistema Chile Crece Contigo que se traduce en una convicción de que debido a que la intervención es realmente efectiva para sus propósitos se está aportando al desarrollo social del país; en un segundo nivel, se observa un alineamiento a los enfoques y/o principios orientadores, a pesar de no existir en algunos casos claridad de que cómo se operativizan y evalúan en la práctica; y en un tercer nivel se manifiesta una profunda valoración positiva por las prácticas cotidianas que se están

generando en la implementación de los proyectos, en términos de la vinculación con los(as) usuarios(as) y sus hijos(as) y los resultados específicos de corto plazo.

- A pesar de la adhesión y la instalación del discurso, **no se observa una consolidación de las modalidades revisadas**. Ello se explica en gran medida por el retraso en el traspaso de los recursos en la gestión de los municipios para iniciar el proceso de instalación, que en el caso de las Ludotecas y Salas de Estimulación implican un fuerte componente de infraestructura sin el cual no es posible funcionar. Cabe añadir que ésta es una de las principales falencias señaladas por los(as) coordinadores(as) entrevistados. Otros factores que inciden en esto son las condiciones laborales negativas asociada a inestabilidad e inseguridad laboral (incertidumbre de la continuidad de la modalidad) y un desequilibrio entre la carga de trabajo y las horas asignadas a ella. Asimismo, se destaca la dependencia del desarrollo de la modalidad de la persona que está a cargo, la baja formalización de vínculos institucionales y trabajo en red, entre otras. Cabe destacar también que las modalidades cuentan con poco tiempo de implementación.

- También se ha podido observar que **los coordinadores enfocan su trabajo hacia dos niveles de logro: de corto y largo plazo**. En el primero se encuentran los objetivos asociados al plan concreto que se hace con cada niño y niña, así como el logro de la participación efectiva de la familia en el proceso y el aprendizaje de determinadas habilidades y herramientas para que estimular a sus hijos. En el segundo, en tanto, se encuentran los beneficios que tendrán estos niños y el desarrollo de competencias por parte de la familia en el futuro, así como las capacidades y recursos que queden instalados en las redes locales para el trabajo en infancia.

- Finalmente, se destaca el hecho de que las intervenciones, y en general la oferta desarrollada por las modalidades responden a **una necesidad sentida en los territorios**, especialmente por las familias. Esto implica que el trabajo que se realiza se constituye en un verdadero aporte complementario antes que una réplica o mejoramiento de otros servicios ya existentes.

IV.1. SÍNTESIS PRINCIPALES RESULTADOS

A partir de las experiencias revisadas se observa que en términos generales todas las modalidades han tenido una correcta ejecución de la intervención en cuanto a la instalación de un trabajo orientado al desarrollo infantil integral con participación de la familia. Sin embargo, ello se encuentra enmarcado en una fase inicial de aprendizaje y de ajustes ya que no se cuenta con elementos consolidados que permitan hablar de un programa con un funcionamiento óptimo, por el contrario aún son muchos los aspectos por desarrollar.

- Una primera conclusión posible de constatar son los logros significativos de la intervención. Se están detectando efectivamente rezagos en niños y niñas pertenecientes al Sistema Chile Crece Contigo los que son atendidos oportunamente por parte de las modalidades estudiadas. Junto con esto, se observa la incorporación progresiva en el entorno institucional, y particularmente en aquellos actores más directamente

involucrados en el Sistema Chile Crece Contigo, de una nueva mirada sobre la atención a la primera infancia basada en una perspectiva biopsicosocial. Por último, cabe destacar que las familias entrevistadas coinciden con los equipos en lo referente a los cambios que tanto ellos como sus hijos han tenido gracias a la intervención realizada por las modalidades.

- A su vez, se constata que los(as) coordinadores(as) integran muy bien los enfoques que propone el programa aún cuando no los reconozcan explícitamente. Esta integración se observa fuertemente en el discurso y también en muchas de las prácticas observadas y relatadas, sin embargo se carece de orientaciones metodológicas que permitan formular procedimientos y criterios de funcionamiento.

- De lo anterior también se desprende una suerte de dependencia de la persona a cargo de la modalidad, en relación con la orientación que le dé a la modalidad. En este sentido, se hace necesario implementar orientación que den un lineamiento común, con niveles importantes de flexibilidad, a todas las modalidades. Cabe destacar en relación con esto la demanda por mejores procesos de capacitación e inducción.

- Por otra parte, se ha observado que muchas experiencias han debido tomar decisiones que transforman la modalidad para lograr su implementación. Ello se ha constituido en una fortaleza en cuanto a la capacidad de adecuación a las características locales. Es el caso de los Servicios Itinerantes adaptados como Programas de Atención Domiciliaria, o de la Ludotecas fusionadas con Salas de Estimulación, o estas últimas con acciones propias de la Atención Domiciliaria. Si bien estas transformaciones no implican una falencia, y por el contrario, en la mayoría de los casos ha permitido desarrollar mejor el trabajo, se hace fundamental regular estos procedimientos para efectos de la evaluación y gestión de las modalidades a nivel comunal, regional y nacional.

- Otro elemento que destaca es la implementación correcta de acciones destinadas a promover la participación de la familia y el buen trato. Si bien, muchas de estas acciones van asociadas a las competencias y habilidades que ponen en práctica los profesionales de las modalidades, de igual modo se observa una reflexión y planificación sobre cómo hacerlo de la mejor manera. Cabe señalar nuevamente, que ello se ha hecho de forma independiente en cada experiencia ya que no se cuenta con orientaciones metodológicas para ello.

- En relación a los resultados de la intervención, hasta el momento las modalidades no han efectuado una evaluación en este ámbito por lo que desconocen el impacto obtenido en la superación de los rezagos en el desarrollo integral de niños y niñas y en la generación de competencias en sus familias.

A pesar de lo anterior, los equipos hacen una buena evaluación de los resultados observados por ellos, los que describen principalmente como avances significativos que refieren a, en el caso de los niños y niñas, superación de los rezagos identificados desde el sistema de salud primario (específicamente Programa de Apoyo al Desarrollo Biopsicosocial) a través de la aplicación de instrumentos de medición del desarrollo psicomotor. Así también, en lo referente a los resultados obtenidos con las familias, los

equipos observan que éstas aprenden técnicas concretas de estimulación referentes al rezago identificado en sus hijos, habilidades parentales, y se ha fomentado en ellas una dedicación mayor por el desarrollo y estimulación de los niños y niñas aportando al desarrollo de vínculos afectivos y apego.

En lo que respecta a la satisfacción de los usuarios de las modalidades estudiadas, es posible concluir lo siguiente:

Los niños y niñas se sienten cómodos haciendo uso de las modalidades, lo que se manifiesta en su participación activa y constante. Se integran de manera muy positiva, con excelente disposición y buen ánimo, al proceso de intervención.

Los adultos responsables perciben cambios concretos en los niños y niñas en función de los diagnósticos iniciales que motivan la inclusión de éstos en la intervención. Además, destaca su percepción respecto al buen trato otorgado por los profesionales que se desempeñan en las distintas modalidades, enfatizando en el respeto, la paciencia y la entrega de los equipos ejecutores. Finalmente, los adultos responsables perciben que han asumido, gracias a la intervención de las distintas modalidades, la importancia de su rol en la estimulación de los niños y niñas.

En lo que respecta a la red local, es posible concluir que ésta considera que las modalidades son un aporte a la oferta de prestaciones dirigidas al segmento infancia en cada territorio, sin embargo no pueden afirmar que han logrado resultados ya que carecen de evaluaciones formales. Así también, plantean que existe el espacio para seguir mejorando la estrategia comunicacional para que permita posicionar el tema infancia como una prioridad en el espacio local.

Respecto a la gestión que da soporte al desarrollo de la intervención de las modalidades, es posible señalar que en términos generales no existen orientaciones para llevarla a cabo, ni desde el nivel central ni creadas por los propios equipos ejecutores.

Específicamente, en materia de gestión se puede concluir lo siguiente:

En comparación a los otros ámbitos de gestión estudiados, la gestión técnica es el que presenta mayor desarrollo y organicidad. Los equipos en general efectúan reuniones donde se discuten metodologías de intervención, y se producen reflexiones de carácter técnico que dan soporte a la intervención. Sin embargo, se observan como principales falencias las siguientes:

- No existe un sistema integrado de evaluación, registro y monitoreo de la intervención que permita a los equipos ejecutores producir y procesar información específica que retroalimente la toma de decisiones respecto a la intervención misma. La información existe y se almacena, pero no es utilizada para nutrir la intervención. Cabe señalar, que a la fecha se cuenta con un sistema de información en línea a disposición de todas las modalidades.

- En el mismo ámbito, la difusión de las modalidades aparece como insuficiente considerando los propósitos de instalar en el entorno comunitario competencias para la estimulación del desarrollo infantil. La estrategia comunicacional para impactar a la comunidad local ha sido deficitaria.
- En la misma lógica, se observa que la red local es funcional a las tareas cotidianas relacionadas con la derivación de casos, sin embargo, aún no se produce la formalización de los vínculos institucionales que permitan hacerla sostenible, y más aún, lograr la consolidación que tenga impacto en el entorno comunitario.

En lo que respecta a los otros ámbitos de gestión, es posible concluir que la gestión financiera es la que presenta mayores nudos críticos en relación a los otros tipos de gestión, sobre todo en lo que respecta a:

- La transferencia oportuna de los recursos para implementar las distintas modalidades desde el municipio.
- La inflexibilidad de los presupuestos, que una vez comenzada la ejecución no permite hacer cambios en los montos destinados a cada ítem, obstaculizando en ocasiones la calidad técnica de la intervención. Cabe señalar, que ello también obedece al desconocimiento de los mecanismos para cambiar y/o ajustar presupuestos.
- La escasez del recurso destinado a la inversión en recurso humano. Este es un aspecto que condiciona negativamente la intervención de las modalidades, porque en muchas de ellas las coberturas se han ampliado notablemente, pero no así la dotación profesional, impactando en sobrecarga de trabajo para los equipos.
- Finalmente, un aspecto positivo en el ámbito de la gestión financiera, dice relación con la cantidad de los recursos transferidos. En general, en las distintas modalidades se considera que ésta ha sido adecuada.

IV.2. RECOMENDACIONES PARA ALCANZAR LOS ESTÁNDARES PROPUESTOS

Para la implementación de los estándares por parte de los equipos y/o encargado de cada modalidad, a la luz de los resultados evidenciados en el estudio, se hace necesario desarrollar líneas de acción que den soporte a dicho proceso desde el nivel regional y central. A continuación se presentan cuatro líneas de acción definidas para tal propósito:

- Fortalecimiento de la asistencia técnica a las modalidades

La implementación de los estándares requiere de un proceso de acompañamiento y apoyo que permita a la modalidad realizar y mejorar las acciones necesarias. Ante ello, el rol del encargado regional surge como el responsable ideal para desarrollar esta asistencia, la cual debe cubrir cómo mínimo los siguientes aspectos:

Orientación para la selección y diseño de la modalidad de intervención.

Orientación para el desarrollo de intervención familiar.

Orientación y Capacitación para el uso efectivo de la red comunal.

Orientación para el desarrollo de procesos de evaluación.

Orientación y Capacitación para la gestión presupuestaria.

Asimismo es necesario gestionar el apoyo técnico desde los centros de salud al proceso de intervención directa que se desarrolla con cada niño y niña que se atiende en las modalidades.

- Desarrollo de programas e instancias de capacitación permanente

Dada la temática de trabajo y las exigencias que representa, sobre todo por la pretensión de integralidad de la atención, se hace preciso implementar programas e instancias de capacitación permanente que fortalezcan las capacidades de los profesionales y técnicos que se desempeñan en las distintas modalidades. Para ello, desde el nivel regional y central se deben propiciar instancias e instrumentos para identificar necesidades de capacitación y generar la oferta adecuada para satisfacerla.

- Evaluación de resultados e impacto

Tanto para tomar decisiones sobre el desarrollo futuro del Fondo de Intervenciones para el Apoyo al Desarrollo Infantil como para posicionarlo dentro de los contextos locales, regionales e institucionales, se hace preciso contar con evaluaciones de resultados e impacto. Ello obliga a establecer procedimientos, metodologías, plazos y recursos para llevarlo a cabo de manera eficiente y efectiva.

- Desarrollo de una estrategia de posicionamiento en el espacio local

Las modalidades requieren de una estrategia mayor de posicionamiento del Fondo de Intervenciones para el Apoyo al Desarrollo Infantil en el espacio local, a partir de lo cual desarrollar sus propias estrategias y capitalizar los resultados a favor de su proyecto particular.

Ello hace necesario que desde el nivel central y/o regional se diseñe e implemente una estrategia permanente en este sentido que considere al menos la difusión de resultados, la negociación política con las autoridades locales y la coordinación efectiva con otros programas del Sistema Chile Crece Contigo.

- Sistematización de aprendizajes y buenas prácticas

Desde el nivel central y regional se deben desarrollar – de manera participativa-sistematizaciones de aprendizajes y buenas prácticas desarrolladas por los proyectos de las distintas modalidades, de modo de enriquecer el trabajo de ellas y activar procesos de mejoramiento continuo.