
	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 1 de 51

**MANUAL DE MONITOREO A LA GESTIÓN DE COLABORADORES  
ACREDITADOS**


**ETAPA PILOTO**

**AGOSTO, 2023**


	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 2 de 51

## Tabla de contenido

<b>I. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Sentidos y Alcances del Modelo de Monitoreo a la Gestión de Colaboradores Acreditados .....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos del modelo de monitoreo de gestión: .....</b>	<b>6</b>
<b>Alcances de los resultados del monitoreo de gestión: .....</b>	<b>6</b>
<b>Efecto del incumplimiento o pérdida de algún requisito de acreditación .....</b>	<b>7</b>
<b>III. Marco Normativo.....</b>	<b>9</b>
<b>IV. Marco Evaluativo. ....</b>	<b>11</b>
<b>Dimensión 01: Requisitos y Estándares de Acreditación. ....</b>	<b>12</b>
<b>Ámbito N°1: Requisitos de Acreditación:.....</b>	<b>12</b>
<b>Ámbito N°2: Estándares de Acreditación:.....</b>	<b>15</b>
<b>Dimensión 02: Lineamientos del Modelo de Prevención del Delito (MPD) .....</b>	<b>22</b>
<b>Lineamiento 1, Procedimiento escrito e integral para la evaluación y selección de personal: ....</b>	<b>22</b>
<b>Lineamiento 2, Plan de inducciones y capacitaciones permanentes en materia de delitos contra niños, niñas y adolescentes, así como respecto del correcto uso de fondos públicos:.....</b>	<b>23</b>
<b>Lineamiento 3, Matriz de Riesgos y un Plan Trianual de Prevención: .....</b>	<b>24</b>
<b>Lineamiento 4, Responsable y Comité de Prevención de Delitos: .....</b>	<b>26</b>
<b>Lineamiento 5, Canales de Denuncias:.....</b>	<b>27</b>
<b>Lineamiento 6, Comisión de Ética: .....</b>	<b>28</b>
<b>Lineamiento 7, Canales de Información:.....</b>	<b>29</b>
<b>Lineamiento 8, Procedimiento de Supervisión y Evaluación: .....</b>	<b>29</b>
<b>Dimensión 03: Desempeño Agregado de los proyectos de cada Colaborador Acreditado. ....</b>	<b>32</b>
<b>Ámbito N°1: Supervisión técnica.....</b>	<b>32</b>
<b>Ámbito N°2: Supervisión Financiera-Administrativa .....</b>	<b>33</b>
<b>Ámbito N°3: Fiscalización. ....</b>	<b>34</b>
<b>V. Metodología del Monitoreo.....</b>	<b>36</b>
<b>Fuentes de Información:.....</b>	<b>37</b>

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 3 de 51

<b>Actores involucrados en el monitoreo:</b> .....	<b>38</b>
<b>Periodicidad del monitoreo y del levantamiento de información:</b> .....	<b>38</b>
<b>Etapas del Monitoreo.</b> .....	<b>39</b>
1) <b>Diagnóstico y Caracterización del Colaborador:</b> .....	<b>40</b>
2) <b>Reunión Inicial:</b> .....	<b>41</b>
3) <b>Planificación anual</b> .....	<b>42</b>
4) <b>Monitoreo de Estándares y Seguimiento del Plan Anual</b> .....	<b>43</b>
5) <b>Evaluación Anual</b> .....	<b>44</b>
6) <b>Reuniones Emergentes:</b> .....	<b>45</b>
<b>Pilotaje y Ajustes al Modelo de Monitoreo.</b> .....	<b>48</b>

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 4 de 51

## I. Introducción

Con el propósito de garantizar la protección especializada de niños, niñas y adolescentes gravemente amenazados o vulnerados en sus derechos, en diciembre de 2020 se promulgó la Ley N°21.302 que crea el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, en adelante “Servicio de Protección Especializada (SPE)”, mediante el cual se ejecutan los programas especializados para abordar los casos de mediana y alta complejidad, garantizando el pleno respeto a los niños, niñas y adolescentes en su calidad de sujetos de derecho de especial protección.

Para concretar la protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes (NNA) vulnerados, una de las labores que realiza el Servicio de Protección Especializada consiste en asegurar el desarrollo de 5 líneas de acción, establecidas en el artículo 18, del mencionado cuerpo legal, las que se ejecutan mediante los diversos programas que contempla la oferta del servicio. Estas líneas son: 1) Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos y Pericia, 2) Intervenciones Ambulatorias de Reparación, 3) Fortalecimiento y Vinculación, 4) Cuidado Alternativo y 5) Adopción.


En este marco, dicha ley establece que, para el cumplimiento de este objetivo, el Servicio se coordinará permanentemente y de forma intersectorial con los Tribunales de Justicia, las Oficinas Locales de la Niñez, los **Colaboradores Acreditados** y con los demás órganos de la Administración del Estado competentes

Anualmente el Servicio atiende alrededor de 198.000 NNA, siendo los Colaboradores Acreditados, quienes ofrecen el 97%, aproximadamente, de la oferta programática. Por este motivo la relación con los Colaboradores Acreditados es importante, en términos de la efectividad y calidad de las atenciones que entregan a los niños, niñas y adolescentes sujetos de atención, así como también por la eficiencia, probidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

Para resguardar lo anterior, junto con la puesta en marcha del Servicio, se implementa un nuevo proceso de acreditación de colaboradores que busca asegurar que la oferta institucional sea provista por entidades y/o personas naturales que cumplan con los requisitos y estándares de calidad fijados por la normativa y las orientaciones del Servicio. Como mecanismo, la acreditación habilita a los colaboradores a participar de los procesos de licitación de proyectos y, en consecuencia, ejecutar la oferta programática del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia.

Junto con la implementación del proceso de acreditación, se comenzó a diseñar un proceso de monitoreo que permitiera observar la mantención de los requisitos y estándares bajo los cuales se acreditaron y a la vez, con esta información, desarrollar un acompañamiento permanente, orientado a la mejora continua de la gestión de los colaboradores. Un monitoreo que permita asesorar, acompañar y retroalimentar a los colaboradores para lograr una mejora en su gestión, junto con cumplir con todos los estándares y demás requisitos legales.

La propuesta de Monitoreo que se presenta en este documento será implementada durante el 2023, a través de un pilotaje, que se realizará a una muestra de colaboradores acreditados, que representan un 22% del total. Esto quiere decir, que, mediante una implementación acotada del monitoreo, buscamos identificar si el

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 5 de 51

diseño de este cumple con el propósito para el cual se diseñó, e identificar los aciertos y dificultades del proceso, así como también, recoger las opiniones y sugerencias de los colaboradores para mejorar el Monitoreo. Con estos aprendizajes, se realizarán los ajustes al proceso para implementarlo nuevamente durante el año 2024 de forma gradual hasta abarcar a todos los colaboradores acreditados.


Es preciso señalar que, cuando hablamos de colaboradores acreditados nos referimos, por un lado, a instituciones públicas que ejecuten o entre cuyas funciones se encuentre desarrollar acciones relacionadas con las materias de protección especializada y, por otro lado, a un conjunto de organizaciones de la sociedad civil que se han sometido al proceso de acreditación del Servicio. Estas últimas de carácter privadas, sin fines de lucro, no forman parte del Estado, aun cuando interactúan, se asocian y reciben fondos de él (Salomon y Anheier, 1992)<sup>1</sup>. Además, muchas veces su trabajo también se orienta a dar respuesta a problemáticas que no han sido resueltas por el Estado (Torres, 2011)<sup>2</sup>.

El presente documento se estructura de la siguiente manera; primero se presentan los alcances del monitoreo y los resultados que se esperan alcanzar, luego se menciona el marco normativo que delimita y regula las posibilidades del monitoreo; y el marco evaluativo, es decir, qué se evaluará y cómo se evaluará. En cuarto lugar, se describe la metodología del monitoreo, es decir el cómo se realizará el acompañamiento a los colaboradores para que logren mejorar continuamente. En quinto lugar, se presentarán las etapas por las que se desarrollará el monitoreo y su respectiva duración y luego se presentarán los instrumentos que se utilizarán durante el monitoreo, con sus respectivos énfasis. Finalmente se presenta, un resumen del pilotaje con la calendarización de este.

---

<sup>1</sup> Salomon, Lester y Anheier, Helmut, (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, (3)2.

<sup>2</sup> Torres, Marcelo (2011). *Democracia local y ciudadanía: organizaciones del tercer sector*. Santiago: Universidad Central de Chile.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 6 de 51

## II. Sentidos y Alcances del Modelo de Monitoreo a la Gestión de Colaboradores Acreditados

El presente documento tiene como objetivo principal constituirse como el instrumento orientador de la implementación del proceso de monitoreo a la gestión y desempeño de los Colaboradores Acreditados, definiendo sus objetivos, alcances, marco evaluativo, metodología y etapas del proceso, así como los plazos y responsables de cada acción o etapa.

### Objetivos del modelo de monitoreo de gestión:


El proceso de monitoreo tiene como propósito principal ***“Orientar la mejora continua de la gestión y los procesos desarrollados por cada Colaborador Acreditado a partir de las fortalezas y debilidades identificadas a la luz del cumplimiento de los requisitos y estándares de acreditación, la implementación del Modelo de Prevención del Delito, así como también respecto del desempeño agregado de los proyectos que se encuentran bajo la administración de cada uno de ellos”.***

Lo anterior, se operacionaliza en los siguientes objetivos específicos:

- a. Evaluar la gestión de los colaboradores acreditados a partir del grado de cumplimiento de los requisitos y estándares de acreditación.
- b. Monitorear la efectiva implementación del Modelo de Prevención del Delito de cada Colaborador Acreditado.
- c. Promover la mejora continua de los colaboradores acreditados a partir del análisis de carácter agregado respecto del desempeño técnico, financiero y administrativo generados a partir de los procesos de supervisión técnica y financiera - administrativa y fiscalización.
- d. Orientar al colaborador acreditado, a través de una retroalimentación constructiva, al diseño e implementación de estrategias de mejora continua de su gestión.
- e. Identificar, sistematizar y socializar prácticas exitosas de gestión que se observen en el buen desempeño de los colaboradores acreditados.

### Alcances de los resultados del monitoreo de gestión:

El modelo de monitoreo de gestión está diseñado para abarcar tanto a personas jurídicas sin fines de lucro, como a instituciones públicas, es decir, excluye a las personas naturales que cuenten con la condición de Colaborador Acreditado.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 7 de 51

Asimismo, aun cuando el sentido de este proceso es presentarse como una evaluación formativa de la gestión de los Colaboradores Acreditados, este dará cuenta del nivel de cumplimiento de los requisitos de acreditación y de los lineamientos del Modelo de Prevención del Delito, por lo tanto, podrá **tener como resultado** la activación de un proceso de fiscalización, ante la alerta que levante el gestor de colaboradores por infracciones a lo señalado en el artículo 41 de la Ley 21.302, cuyo detalle se encuentra en los lineamientos de Fiscalización. A continuación, se detalla con mayor claridad este punto.

### Efecto del incumplimiento o pérdida de algún requisito de acreditación


En aquellos casos en que, por medio del proceso de monitoreo, se dé cuenta del incumplimiento de uno de los requisitos de acreditación, el gestor de colaboradores deberá tomar las medidas dispuestas en la normativa vigente, con el objeto de resguardar el cumplimiento por parte de cada Colaborador de la normativa vigente que los regula. En este contexto, no responder a las acciones descritas anteriormente podría tener los efectos que se describen en la siguiente tabla:

Tabla N°2: Efectos de incumplimiento o pérdida de los requisitos de acreditación.

Requisito	¿Qué podría pasar en caso de incumplimiento?
Estatutos y sesiones de directorio.	Retener los pagos correspondientes a los aportes financieros del Estado <sup>3</sup> ;y/o
Certificado vigencia de personalidad jurídica y directorio.	
Estados financieros.	Revocación de la acreditación en los términos señalados en el artículo 19° del Decreto Supremo N°13.
Nómina trabajadores y situación contractual de cada uno.	
Organigrama	Sanción establecida en artículo 41° inciso segundo letra f), Ley N°21.302.
Página web	

Por otro lado, corresponde señalar que, para obtener la calidad de Colaborador Acreditado, cada institución constató la existencia de un modelo de organización, administración y supervisión para prevenir delitos que afecten la vida, salud, integridad, libertad e indemnidad sexual de niños, niñas y adolescentes y que afecten el correcto uso de recursos públicos, en conformidad a lo indicado en el numeral 4 del artículo 6° de la ley 20.032 y el cual fue diseñado e implementado a partir de los lineamientos que el Servicio dispuso para tal efecto en la Resolución Exenta N°022 y la nota técnica contenida en la Resolución Exenta N°470.

<sup>3</sup> Lo anterior en conformidad a lo señalado en la Ley N°19.862, Decreto N°375 y el Dictamen de la Contraloría General de la República N°070791N09/2009.


	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 8 de 51

En aquellos casos en que existan estándares que no cumplen con el estadio básico mínimo para acreditarse o existan lineamientos del Modelo de Prevención de Delitos que no sean cumplidos, se considerará un periodo de subsanación, (por el tiempo que el Servicio determine).

La ley 20.032, en su artículo 9° establece que si posterior al otorgamiento de la condición de Colaborador Acreditado se produce la pérdida de alguno de los requisitos para obtener dicha acreditación o se incurra en alguna de las inhabilidades o incompatibilidades establecidas en el artículo 6 bis y 7°, el o la Directora Nacional del Servicio revocará el reconocimiento cuando la pérdida no sea subsanable o no fue subsanada por el Colaborador en el plazo que señale el Servicio.

Debido a lo anterior, al ser requisitos para mantener la calidad de Colaborador Acreditado es necesario que cada institución monitoree y reporte al Servicio la efectiva implementación del Modelo de Prevención del Delito, y cumplimiento de los requisitos, puesto que, en caso de pérdida no subsanable de los requisitos de acreditación, podría implicar la revocación del reconocimiento de Colaborador Acreditado según lo señalado anteriormente.




	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 9 de 51

### III. Marco Normativo

El Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, a través de la Unidad de Gestión de Colaboradores deberá, por un lado, resguardar que los Colaboradores Acreditados den permanente cumplimiento a los requisitos de acreditación y a la normativa legal que los regula; y por otro lado, otorgar una retroalimentación específica objetiva y constructiva que permita desarrollar estrategias de acompañamiento que contribuyan a la mejora continua en la gestión interna de cada institución, tomando en consideración los estándares de acreditación e implementación del Modelo de Prevención del Delito.

Para efectos de desarrollar esta labor, se debe tener en consideración el marco normativo que a continuación se señala:

- **Ley N°21.302**, que crea el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. En su artículo 2° establece el deber de coordinación entre el Servicio y los Colaboradores Acreditados para el cumplimiento del objeto del SPE.
- **Ley N°20.032**, que regula el régimen de aportes financieros del Estado a los Colaboradores Acreditados. En su artículo 2° define los principios fundamentales a los cuales están sujetos los Colaboradores Acreditados. Asimismo, el Título II de la referida Ley regula la actuación de los Colaboradores Acreditados en términos de los requisitos de acreditación, inhabilidades e incompatibilidades, entre otros.
- **Ley N°19.862**, que establece el Registro de las personas jurídicas receptoras de fondos públicos. En su artículo 5° y 6° establece las condiciones a las cuales están sujetas las personas jurídicas sin fines lucro para ser receptores de fondos públicos. Dichos requisitos y exigencias deberán cumplirse de forma permanente.
- **Decreto Supremo N°05, 2021**, que aprueba el Reglamento que fija los estándares para la acreditación de Colaboradores Acreditados y para los programas de las líneas de acción del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Además, el referido Decreto Supremo en su artículo 18° señala que se deberán establecer los medios, herramientas e indicadores que sean necesarios con el propósito de orientar y apoyar a los Colaboradores Acreditados en el cumplimiento permanente y en la continua mejora de los estándares.
- **Decreto Supremo N°13, 2021**, que aprueba el Reglamento de Acreditación de los Colaboradores del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. El referido Decreto en su artículo 7° define los requisitos para obtener la calidad de Colaborador Acreditado.
- **Decreto Supremo N°20, 2021**, que aprueba el Reglamento sobre normas para la operación y adecuado funcionamiento de los Registros del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia y otras materias que indica. El señalado Decreto Supremo en su artículo 3 obliga a los Colaboradores a suministrar información para los Registros del Servicio. Asimismo, el artículo 11° detalla

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 10 de 51

los contenidos que deberán ser actualizados por los Colaboradores Acreditados de tal manera de verificar el permanente cumplimiento de los requisitos bajo los cuales obtuvieron la acreditación, además de operacionalizar los requisitos señalados en la Ley 20.032 respecto del estándar de transparencia al cual deben dar cumplimiento los Colaboradores Acreditados receptores de fondos públicos.

- **Decreto N°375,2003**, que aprueba el Reglamento de la Ley N°19.862 que establece el Registro de las personas jurídicas receptoras de fondos públicos. Dicho Decreto en sus artículos 6° y 7° especifica las condiciones a las cuales deben dar cumplimiento las personas jurídicas para ser receptoras de fondos públicos.
- **Resolución Exenta N°17,2022**, que aprueba la Matriz para la Determinación del Cumplimiento de los Estándares para la Acreditación de Colaboradores y para la Ejecución de los Programas y Líneas de Acción del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. La referida Resolución establece los estándares mínimos para ser Colaborador Acreditado y sus distintos niveles de cumplimiento con sus respectivos verificadores.
- **Resolución Exenta N°22, 2022**, que aprueba los Lineamientos de los modelos de organización, administración y supervisión para prevenir delitos que afectan la vida, salud, integridad, libertad e indemnidad sexual de niños, niñas y adolescentes y que afecten el correcto uso de recursos públicos.

#### IV. Marco Evaluativo.

En línea con los objetivos del proceso, el modelo de monitoreo a la gestión de los Colaboradores Acreditados se sustenta en ciertos elementos requeridos por la normativa vigente, los que en su conjunto se constituyen como el marco de referencia del Servicio para el proceso de evaluación formativa que supone el monitoreo para la mejora continua del desempeño de cada colaborador.


Estos elementos son los referidos a los requisitos para obtener la condición de Colaborador Acreditado, la matriz de cumplimiento de estándares de acreditación y los lineamientos de los modelos de organización, administración y supervisión para prevenir delitos que afecten la vida, salud, integridad, libertad e indemnidad sexual de niños, niñas y adolescentes y que afecten el correcto uso de recursos públicos (lineamientos del Modelo de Prevención de Delitos). Adicionalmente, el proceso de monitoreo considerará la información consolidada de los procesos de Supervisión Técnica, Supervisión Financiera y Administrativa y Fiscalización.

Con todo, el marco de referencia del modelo de gestión y evaluación de desempeño de Colaboradores Acreditados se estructura en 3 dimensiones y cada una de las cuales tiene ámbitos específicos que serán monitoreados a través de la estrategia y metodología que se describe en el presente documento más adelante. Este marco se puede graficar de la siguiente forma:

**Gráfica N°1: Dimensiones del modelo de gestión y evaluación de desempeño de los Colaboradores Acreditados:**



En los siguientes apartados se aborda en detalle cada uno de los componentes que constituyen el marco evaluativo.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 12 de 51

## **Dimensión 01: Requisitos y Estándares de Acreditación.**

La primera dimensión contempla el cumplimiento de los requisitos y estándares bajo los cuales los colaboradores se acreditaron. Dichos ámbitos, están establecidos en el artículo 6 de la Ley N°20.032 y en la Resolución Exenta N°17 de 2022 respectivamente. Cabe destacar que, si bien los elementos contenidos en cada uno de estos ámbitos se presentan en documentos distintos, la matriz de cumplimiento de estándares de acreditación se construye en coherencia con los requisitos de acreditación establecidos en la ley, por lo tanto, existe un correlato entre los medios de verificación que dan cuenta de cada uno de los criterios de los estándares de acreditación.

### **Ámbito N°1: Requisitos de Acreditación:**

#### **a) Actualización de estatutos y sesiones del directorio:**

El Colaborador Acreditado está obligado a informar de oficio a la Unidad de Gestión de Colaboradores cualquier cambio o modificación en los estatutos y/o directorio cuando estos sucedan. Sin desmedro de lo anterior, la Unidad de Gestión de Colaboradores solicitará, a través de una carta, remitida durante el mes de junio de cada año, las actas donde consten las modificaciones a los estatutos y sesiones de directorio en caso de que las hubiere.


#### **b) Vigencia de persona jurídica y del directorio:**

Este requisito aplica únicamente a personas jurídicas sin fines de lucro y a Corporaciones Municipales. Así, los verificadores donde consta su cumplimiento serán solicitados por la Unidad de Gestión de Colaboradores a través de la carta remitida durante el mes de junio de cada año, mencionada anteriormente.

Cabe también señalar que, en el caso de colaboradores constituidos a partir de Obispos o Congregaciones Religiosas cuya vigencia no se puede verificar a través del portal del Registro Civil e Identificación, deberán remitir el Certificado que les aplica previa solicitud de la Dirección Regional respectiva vía correo electrónico o carta.

En aquellos casos donde la composición del directorio señalada en el certificado del Registro Civil no coincida con el acta reducida a escritura pública de la última sesión del directorio donde se indica su conformación, el Gestor de Colaboradores deberá prestar acompañamiento para que la institución correspondiente realice la actualización en la Municipalidad respectiva, desde donde se activa al Registro Civil e Identificación para la actualización de la documentación.

Lo anterior también aplica cuando el directorio señalado en el certificado del Registro Civil e Identificación no se encuentre vigente.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 13 de 51

**c) Información actualizada de contacto:**

Para garantizar que exista una comunicación efectiva con cada Colaborador Acreditado este deberá, al menos anualmente, remitir información actualizada sobre su domicilio, correo electrónico y teléfonos de contacto.

Lo anterior será incluido como uno de los antecedentes que el Servicio solicitará actualizar anualmente, sin perjuicio que por oficio el colaborador pueda informar sus actualizaciones.

Esto será solicitado durante el mes de junio, a través de la carta que enviará la Unidad de Gestión y Evaluación de Colaboradores, mencionada en la letra a).

**d) Estados financieros:**

Los verificadores de carácter financiero serán monitoreados una vez al año bajo la siguiente estrategia, según el verificador que se trate.

- **Balances, estados de situación y cuentas de pérdidas/ganancias<sup>4</sup>:** Anualmente, la Unidad de Gestión de Colaboradores solicitará, vía carta, enviada por correo electrónico, dirigida a los Representantes Legales de cada Colaborador, la remisión de los antecedentes financieros señalados. Lo anterior, además de contribuir a la mantención de los requisitos de acreditación y al cumplimiento de las disposiciones del Decreto Supremo N°20, habilita a los organismos que se constituyan como personas jurídicas sin fines de lucro, a ser receptores de fondos públicos de acuerdo con lo mandatado por la Ley N°19.862, el Decreto N°375 y el Dictamen de la Contraloría General de la República N°070791N09/2009.


Cabe precisar que este requisito se entenderá cumplido con la presentación de:

- (1) Balance general y estado de resultado o;
- (2) Balance de ocho columnas.

- **Cuentas de pérdidas y ganancias o cuadro de ingresos y gastos:** Verificador se entenderá cumplido presentando anualmente los antecedentes financieros señalados en el punto anterior.
- **Estados de flujo efectivo:** Verificador se entenderá cumplido presentando los antecedentes financieros señalados en el punto anterior.
- **Memoria:** Se deberá monitorear anualmente que la memoria de cada colaborador (en caso de contar con ella) sea dispuesta en las respectivas páginas web de cada organismo, siguiendo los

---

<sup>4</sup> Resulta altamente recomendable que el Gestor de Colaboradores Regional, desde marzo de cada año comience a indagar sobre la mantención del orden financiero-contable de la institución, de tal manera de prestar apoyo en que los Estados Financieros que presente el Colaborador cumplan con lo requerido por la normativa.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 14 de 51

principios de transparencia promovidos por el Decreto Supremo N°20. Resulta recomendable que, en aquellos casos en que el colaborador no cuente con memoria, la Dirección Regional a través del Gestor de Colaboradores, preste acompañamiento para que esta sea formulada por cada institución.

**e) Situación contractual vigente del personal:**

Según el compromiso firmado por el colaborador en el proceso de acreditación regulado en el artículo 6° de la Ley N°20.032, cada Colaborador Acreditado debe informar los cambios en el personal e identificar en sus respectivas páginas web al director o jefe de proyecto y a los equipos de profesionales a cargo de las intervenciones, personal de apoyo y, en particular, personal de contacto directo con niños, niñas y adolescentes. Además de lo anterior, el/la gestor/a de colaboradores deberá revisar la página web informada por el colaborador para verificar que se esté cumpliendo con dicho requerimiento.

Para estos efectos, cada Colaborador contará con acceso a una carpeta individual en la nube de *one drive* u otro similar dispuesto para tales efectos, donde se encontrará cargada la nómina de sus trabajadores y trabajadoras en formato Excel la que deberá ir actualizando a medida que existan cambios en su personal. Cabe señalar que en la misma carpeta deberá ser cargada la documentación asociada a cada nuevo ingreso, a saber:


- Certificado de inhabilidades para trabajar con menores de edad.
- Reporte de maltrato relevante.
- Declaración Jurada de inhabilidades.
- Registro de deuda de pensiones alimenticias
- Título profesional o técnico según corresponda.
- Equivalencia curricular aceptada por parte de la Dirección Regional respectiva, cuando corresponda.

Además, en los casos de despido o renuncia por parte de algún trabajador, deberá quedar claramente establecido en la planilla, adjuntando los documentos que acrediten dicha situación, como también, cuando exista alguna licencia prolongada y dicho trabajador/a deba ser reemplazado.

**f) Organigrama:**

Este requisito se funda en lo establecido en el artículo 15° de la Ley N°20.032 que indica la obligatoriedad para el colaborador acreditado de mantener actualizada, en su página web, la información institucional, entre ello, la estructura de gobierno. En este sentido, será responsabilidad del colaborador informar oportunamente al Servicio si su estructura orgánica sufrió modificaciones. Complementariamente, en las instancias trimestrales del monitoreo, los Gestores de Colaboradores verificarán que el organigrama institucional esté permanentemente disponible en la página web de cada colaborador.

Cabe señalar que, en caso de que la información no sea dispuesta por el Colaborador Acreditado, será observada para su subsanación y, de no subsanar en el periodo señalado por el Servicio, la situación será

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 15 de 51

informada a la Jefatura de la Unidad de Fiscalización de la Dirección Regional respectiva, pudiendo configurarse la infracción señalada en la Ley N°21.302, el artículo 41° inciso segundo letra f).

## **Ámbito N°2: Estándares de Acreditación:**

De acuerdo con lo señalado en el artículo 5 del Decreto Supremo N°05 de 2021, del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, los estándares de acreditación aplicables a personas jurídicas sin fines de lucro e instituciones públicas que cuenten con la condición de Colaborador Acreditado son los siguientes:

### **a) Capacidad administrativa suficiente y gestión adecuada de recursos financieros:**


El Colaborador Acreditado deberá contar con un soporte administrativo suficiente que permita evidenciar una eficaz gestión de los recursos humanos, financieros y materiales, con una planificación del uso de estos, sea que su origen provenga de fuente pública o privada, que demuestre una eficiente y transparente gestión de los recursos, incluyendo un mecanismo que permita realizar periódicamente una rendición de cuentas, según la normativa vigente. Para tales efectos, dicha persona jurídica deberá tener mecanismos de control financiero tales como balances tributarios, libros de contabilidad, registro cronológico de pago de remuneraciones y obligaciones al día, cuadro de ingresos y gastos, entre otros.

### **b) Equipo interdisciplinario:**

El Colaborador Acreditado deberá contar con un equipo de trabajo técnico idóneo, lo que implicará que se trate de un equipo de carácter mixto en cuanto a su experiencia temática y laboral, de manera de optimizar la gestión de los equipos mediante el intercambio de experiencias. Para tales efectos, el solicitante deberá contar con profesionales provenientes de carreras vinculadas a áreas tales como las ciencias sociales, ciencias de la salud, ciencias de la educación y/o ciencias de la administración, que tengan la formación necesaria para la implementación y ejecución de los programas de protección especializada, incluyendo la formación en enfoque de género. Además, se deberá contar con un director o persona a cargo con experiencia comprobable mínima de tres años en cargos de dirección y coordinación de equipos de trabajo que se haya desempeñado en materia de protección especializada.

### **c) Proceso estandarizado de reclutamiento de personal:**

El Colaborador Acreditado deberá contar con procesos de reclutamiento y selección de personal diseñados en forma previa a la solicitud en base a procedimientos objetivos, institucionalizados, transparentes y de público conocimiento, que contemplen mecanismos que permitan la selección de personas idóneas, competentes y con conocimientos técnicos suficientes para trabajar con niños, niñas y adolescentes, incluyendo mecanismos efectivos para la detección de las inhabilidades previstas por ley, en especial las señaladas en el artículo 56 de la ley N° 21.302.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 16 de 51

**d) Condiciones de bienestar ocupacional:**

El Colaborador Acreditado deberá dar cumplimiento a la normativa vigente, promoviendo la seguridad y bienestar ocupacional de los integrantes del equipo ejecutor con el propósito de abordar oportuna y adecuadamente las contingencias que desde los equipos de trabajo se producen en el proceso de intervención de los niños, niñas y adolescentes. Para los efectos de este reglamento, se entiende por promoción de la seguridad y bienestar ocupacional todas las acciones coordinadas y permanentes al interior de la organización destinadas a realizar prácticas de auto y mutuo cuidado para los equipos profesionales, técnicos, administrativos y de apoyo, a fin de desarrollar acciones tendientes a mejorar o mantener un adecuado clima laboral, evaluando periódicamente ambos aspectos a través de la opinión de los propios equipos de trabajo. En este marco, quien solicite su acreditación deberá contar con asesoría externa anual que diagnostique el bienestar psicosocial de sus trabajadores y los guíe frente a los resultados obtenidos, sugiriendo medidas de reparación, mitigación o promoción de la salud ocupacional

**e) Instrumentos propios de supervisión y asesoría:**

El colaborador acreditado deberá contar con al menos un instrumento propio de supervisión y asesoría que facilite la identificación de debilidades o falencias de su gestión, el cual deberá contar con una certificación externa al colaborador acreditado. Este instrumento debe aplicarse anualmente y debe servir de base para la construcción de planes de mejora continua sobre procesos administrativos, técnicos, financieros y de las funciones encomendadas a los integrantes del equipo ejecutor.

Para la creación de estos instrumentos, el Servicio dispondrá de orientaciones y lineamientos que faciliten al Colaborador Acreditado su realización e implementación. A su vez, para dar cumplimiento al Oficio N°448/2022 de la Subsecretaría de la Niñez, será el mismo Servicio quien validará los instrumentos creados por el colaborador.


**f) Probidad:**

El Colaborador Acreditado deberá dar estricto cumplimiento al principio de probidad, de manera tal que todos sus integrantes deberán observar una conducta intachable y un desempeño honesto y leal en el ejercicio de sus funciones con preeminencia del interés general sobre el particular. Lo anterior se comprobará mediante la verificación de que los integrantes antes referidos no se encuentren en alguna de las situaciones de prohibición, inhabilidad o incompatibilidad, señaladas en el artículo 56 de la ley N° 21.302 y en los artículos 6º bis y 7º, ambos de la ley N°20.032.

**g) Transparencia:**

El Colaborador Acreditado deberá contar con mecanismos que le permitan mantener la información mensualmente actualizada y disponible a la comunidad, de fácil comprensión, sobre su institucionalidad, las fuentes y uso de recursos financieros de su gestión, así como también de sus resultados técnicos.



	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 17 de 51

Para operacionalizar estos estándares de acreditación definidos anteriormente, será la matriz de cumplimiento de estándares, aprobada a través de la resolución exenta N°17 de 2022, la que establecerá los criterios y medios de verificación que den cuenta del nivel de desarrollo en que se encuentra cada uno ellos.

Sin desmedro de lo anterior, para efectos del monitoreo de esta dimensión se ha creado un nivel de desarrollo denominado “insuficiente”, dispuesto para la rubricación de aquellos estándares que no alcancen el nivel de desarrollo básico, establecido como el piso mínimo necesario para obtener la acreditación.


Además, según lo señalado en el artículo 18 del Decreto Supremo N°5, que fija los estándares para la acreditación, la Subsecretaría de la Niñez deberá, cada dos años, elaborar dicha matriz de cumplimiento, estableciendo los medios, herramientas o indicadores necesarios, con el fin de orientar y apoyar a los referidos colaboradores en su cumplimiento y mejora continua.

En línea con lo anterior, es preciso indicar que, según lo dispuesto en el reglamento que fija los estándares de acreditación (DS 05/2021 del Ministerio de Desarrollo Social y Familia), durante el 2023 se formará una mesa técnica de trabajo integrada por representantes del Ministerio de Desarrollo Social y familia, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la Dirección de Presupuestos y el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, la cual tendrá como objetivo revisar el cumplimiento y avance de los estándares, proponiendo mejoras y modificaciones a los mismos.


Dicha matriz se señala a continuación, y deberá actualizarse según lo señalado precedentemente.

**Tabla 03: Medios de Verificación de los Estándares de Acreditación:**


ESTÁNDAR	NIVEL DE DESARROLLO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>1.- Capacidad Administrativa Suficiente y Gestión Adecuada de Recursos Financieros.</b>	Básico.	Estado de situación bancaria (no debe tener más de 30 días de antigüedad).
		Cuadro de Ingresos y Gastos.
		Formulario F30.
		Organigrama publicado en página web.
		Centros de costos independientes por proyecto y realizar un monitoreo mensual contable de cada proyecto.
	Mantención de sitio web con la información actualizada del artículo 15 de la ley N°20.032.	
	Adecuado.	Estados financieros de los últimos 2 años (o 1 según la existencia que tenga).
		Libros de contabilidad o balances.
		Plan de reuniones semestrales de equipo administrativo, técnico y directivo.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 18 de 51

	Sobresaliente.	Estados financieros auditados de los últimos 3 años, incluyendo balances de situación, cuentas de pérdidas y ganancias, estados de flujo de efectivo, memoria.
		Informe de cumplimiento de obligaciones laborales y previsionales, emanado de entidades privadas especialistas en auditoría, consultoría y asesoría financiera.
<b>2.- Equipo Interdisciplinario</b>	Básico.	Nómina de profesionales con sus respectivos nombres, profesiones y cargos.
		Declaración Jurada ante notario público que declare que la PJ o IP se compromete a contar con equipos interdisciplinarios con formación necesaria para la implementación y ejecución de los programas y que entregará los títulos autenticados de su personal y se comprometa a informar de los cambios de personal dentro del plazo de 30 días desde que éste se produzca.
		Certificado de experiencia que acredite que las personas que ejercerán cargos de dirección de programas tienen a lo menos 3 años de experiencia en cargos de dirección y coordinación de equipos de trabajo, en materia de protección (en materia de adopción para quienes ejecuten esa línea de acción).
	Adecuado.	Certificados de Experiencia.
	Sobresaliente.	Plan de cursos, capacitaciones y formación continua que propone a sus trabajadores la institución, con respectiva descripción, tanto de los cursos, como de la forma de asignarlos y el aporte financiero que realiza en ellos el organismo.
<b>3.- Proceso Estandarizado de Reclutamiento de Personal.</b>	Básico.	Modelo de Prevención del Delito que contemple el Lineamiento N°1 (REX22/2022).
	Adecuado.	Perfiles de cargo por competencias.
		Cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo un proceso de selección, es decir, personal de RRHH dedicado a la selección de personal.
Sobresaliente.	Cuenta con un proceso de selección de personal diseñado con escalafón de cargos y ejecutado acorde al lineamiento referido y validado por una consultoría especializada en el rubro.	
<b>4.- Condiciones de Bienestar Ocupacional</b>	Básico.	Plan de reuniones mensuales o semestrales que busquen abordar las contingencias producidas en los procesos de intervención, o busquen el bienestar de los equipos.
		Certificado de afiliación a la mutual o documento que acredite la afiliación.
		Cumplir con lineamiento N°5 del Modelo de Prevención del Delito, regulado en la REX 22/22.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 19 de 51


		Contar con canales de denuncia o mecanismos que le permita recoger observaciones, inquietudes, quejas, reclamos o denuncias de manera directa y anónima a los niños, niñas y adolescentes, sus familias, trabajadores o cualquier tercero.
	Adecuado.	Política y plan semestral de auto y mutuo cuidado.
		Plan sobre la realización de una actividad recreativa al semestre que favorezca el autocuidado de los equipos.
		Plan sobre instauración de prácticas semanales del tipo de pausa saludable realizadas por profesionales acreditados al efecto.
	Sobresaliente.	Política y plan semestral de auto y mutuo cuidado realizado por asesores externos que contemple jornadas de espacio alejados del área de trabajo, buscando lograr el bienestar psicosocial de los equipos.
		Realización de actividades recreativas al menos una vez por semestre que favorezcan el fortalecimiento de los equipos, orientados a la reflexión del quehacer.
Se realizan prácticas semanales tipo pausa saludable por profesionales acreditados al efecto.		
<b>5.- Instrumentos Propios de Supervisión y Asesoría</b>	Básico.	Declaración jurada firmada ante notario público en la que se comprometa a contar con instrumentos de supervisión y asesoría de la gestión interna del solicitante, certificado por una entidad externa de conformidad con lo que instruya el Servicio para esos efectos, y que en razón de los resultados que arroje la supervisión y asesoría técnica, elaborará un plan de mejora.
	Adecuado.	Instrumento de supervisión y asesoría de la gestión interna del solicitante, certificado por un externo de conformidad con lo que instruya el Servicio para esos efectos.
	Sobresaliente.	Instrumento de supervisión y asesoría de la gestión interna del solicitante, certificados y diferenciados según los requerimientos de cada tipo de proyecto.
<b>6.- Probidad</b>	Básico.	Declaración jurada simple de cada uno de los fundadores, miembros del directorio, gerentes o administradores, profesionales y trabajadores del organismo o unidad de la Institución Pública acreditada, que manifiesten no encontrarse afecto a las prohibiciones, inhabilidades e incompatibilidades previstas en la ley.
		Certificado de antecedentes para fines especiales de cada uno de los miembros del directorio, representante legal, gerentes, administradores de la personalidad jurídica sin fines de lucro o de quienes desempeñaran fundaciones en la unidad de la institución pública que se trate, el que deberá actualizarse semestralmente.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 20 de 51

		Reporte al Servicio o verificación pertinente proveniente del Servicio de Registro Civil e Identificación donde conste con relación a cada uno de los miembros del directorio, representante legal, gerentes, administradores de la persona jurídica sin fines de lucro o de quienes desempeñarán funciones en la unidad de la institución pública que se trate, la información respecto a si se encuentran o no afectos a la inhabilitación prevista en el artículo 39 bis y 39 ter del Código Penal. Dichos reportes no deben tener una antigüedad superior a 30 días contados desde la presentación de la solicitud.
	Adecuado	Considera la probidad en los términos de la ley N°20.880 de manera permanente, generando constantemente información y reuniones entre los integrantes del equipo a fin de favorecer la práctica de conductas dirigidas por la probidad.
	Sobresaliente	Organismo brinda acceso periódicamente a sus trabajadores a cursos con entidades externas en relación a probidad, asegurándose que cada uno de sus funcionarios haya realizado la actividad.
<b>7.- Transparencia</b>	Básico	Mantener la PJ o IP solicitante un sitio web con información institucional actualizada de acuerdo a lo mandatado por el artículo 15 de la ley N20.032, en caso de estar recibiendo AFE.
		Cumple con el lineamiento N°7 del MPD (REX22/2022).
		Declaración jurada señalando que tendrá a disposición de manera actualizada, todos los antecedentes que sirven de fundamento a los servicios de protección especializada que preste, tales como antecedentes curriculares, títulos profesionales, certificación de especialidad y otros de carácter laboral que permitan acreditar su experiencia profesional.
	Adecuado	La página web mantenida por el colaborador con la información institucional, diferencia entre adultos, NNA, disponiendo la información aludida en lenguaje acorde a cada público objetivo.
		Contar con un sistema de registro de actas de reuniones de equipo directivo, y técnico, que pueda colocarse a disposición del Servicio cuando éste lo requiera.
Sobresaliente	Página Web con información sobre la ejecución de los distintos proyectos.	

Cabe mencionar que, en atención a que la mayoría de los medios de verificación requeridos en el ámbito 1 se encuentran contenidos en los estándares de acreditación, los dos ámbitos serán evaluados por medio de los mismos instrumentos, incorporando aquellos verificadores obligatorios que no están contenidos en los estándares, a saber:


- Actualización de estatutos y sesiones del directorio.
- Certificado de Vigencia de la Personalidad Jurídica.

	<p>Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados</p>	<p>Versión N°05</p>
	<p>Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores</p>	<p>Página 21 de 51</p>

- Certificado de Vigencia del Directorio.

Estos requisitos serán solicitados, según se señaló anteriormente, durante el mes de junio, a través de una carta enviada a cada Colaborador Acreditado, la cual es requisito para poder realizar los pagos, según lo señalado en la Ley 19.862.

La metodología y procedimiento para el monitoreo de los estándares de acreditación se detallará en el apartado “Metodología del Monitoreo”.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 22 de 51

## Dimensión 02: Lineamientos del Modelo de Prevención del Delito (MPD)

La Ley N°21.302 señala en su artículo 35° que “sólo podrán ser Colaboradores Acreditados las personas jurídicas que hubieren adoptado e implementado modelos de organización, administración y supervisión para prevenir delitos que afecten la vida, salud, integridad, libertad e indemnidad sexual de niños, niñas y adolescentes y que afecten el correcto uso de recursos públicos”.


Los lineamientos de los Modelos de Prevención de Delitos, (llamado también Modelo o MPD), que afecten la vida, salud, integridad libertad e indemnidad sexual de niños, niñas y adolescentes y que afecten el correcto uso de recursos públicos son los siguientes:

### Lineamiento 1, Procedimiento escrito e integral para la evaluación y selección de personal:

El Colaborador Acreditado debe contar con un procedimiento escrito e integral para la evaluación y selección de personas que trabajen en la organización, a través del cual se verifique que, de acuerdo con sus antecedentes, se encuentran capacitados para trabajar con niños, niñas y adolescentes, así como el correcto uso de fondos públicos.

Este procedimiento tendrá por objeto la evaluación y selección de personas que trabajan de manera permanente o transitoria en la organización y deberá contar, al menos, con los siguientes elementos y antecedentes:

- a) **Descripciones y/ o perfiles de cargo de acuerdo con los roles a cumplir:** Estos deben incluir elementos relacionados con la gestión del riesgo en la comisión de los delitos indicados. El procedimiento debe contemplar el acompañamiento de los siguientes antecedentes:
  - i. Antecedentes de idoneidad técnica: Currículum Vitae; Certificado de Estudio o Título Profesional o Técnico según corresponda; Certificados de Experiencia; Certificados de Capacitaciones.
  - ii. Antecedentes de idoneidad moral: Certificado de antecedentes para fines especiales; verificador de consulta o reporte de inhabilidad para trabajar con menores de edad por delitos sexuales; verificador de consulta o reporte de inhabilidades por maltrato relevante; y una declaración jurada que no se encuentra afecto a sanciones judiciales ni administrativas de índole laboral en calidad de empleador.
- b) **Entrevistas a cada trabajador/a:** Se debe entrevistar a cada trabajador, de preferencia presencial, contemplando el desarrollo y registro los siguientes elementos:
  - i. Una entrevista técnica y una psicológica de acuerdo con el perfil o el tipo de servicio que se prestará y mantener el resguardo del material. En dichas entrevistas se debe consultar acerca de su trabajo con niños, niñas y adolescentes, así como con uso de recursos públicos.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 23 de 51

- c) **Referencias laborales o académicas:** El trabajador debe acompañar al menos una referencia laboral o académica (ésta última sólo en caso de que se esté integrando al mundo laboral), vinculada a la función que desempeñará, debiendo ser validada dicha referencia por el profesional que haya efectuado la entrevista psicológica.


## **Lineamiento 2, Plan de inducciones y capacitaciones permanentes en materia de delitos contra niños, niñas y adolescentes, así como respecto del correcto uso de fondos públicos:**

El Colaborador Acreditado debe contar con un plan de inducción a trabajadores/as y voluntarios/as que ingresen a la organización, ya sea de manera temporal o permanente y, además, un plan de capacitaciones obligatorias para todos sus trabajadores /as.

- a) **Plan de Inducciones:** El colaborador deberá entregar siempre una inducción a todo el personal que ingresa a trabajar, antes de tener contacto con los niños, niñas y adolescentes o acceso a fondos públicos, debiendo contemplar al personal que realiza suplencias, trabajos temporales o voluntarios/as. Esta inducción puede estar compuestas por sesiones presenciales o virtuales (sincrónicas o asincrónicas), revisión documental, acompañamiento entre pares u otras metodologías. Asimismo, se deben considerar, a lo menos, los siguientes contenidos:
- i. Todas las políticas de la organización.
  - ii. Las normas y límites respecto del trato con los niños, niñas y adolescentes.
  - iii. El deber ético y legal de denunciar sospechas de abuso a las autoridades internas y externas correspondientes.
  - iv. La política de pruebas de drogas aleatoria al menos una vez al año.
  - v. La obligación de cooperar con cualquier investigación interna y de informar de forma inmediata a la organización si está implicado en un proceso legal vinculado con delitos en contra de niños, niñas y adolescentes, o mal uso de fondos públicos, o ha sido condenado por un crimen o simple delito.
  - vi. Las tareas que debe desempeñar conforme al rol a que tendrá en la institución.

Además, la inducción debe contemplar que todo trabajador/a y/o voluntario/a antes de iniciar su trabajo o servicio en la organización (sea temporal o permanente), debe firmar una declaración de compromiso donde se indique lo siguiente:

- i. Que ha recibido y leído todas las políticas de la organización y que acepta cumplirlas.
- ii. Que se compromete a respetar las normas y límites respecto del trato con los niños, niñas y adolescentes.
- iii. Que reconoce y acepta el deber ético y legal de denunciar sospechas de abuso a las autoridades internas y externas correspondientes.
- iv. Que está dispuesto a someterse a una prueba de drogas aleatoria al menos una vez al año.
- v. Que reconoce y acepta su obligación de cooperar con cualquier investigación interna.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 24 de 51

- vi. Que se compromete a informar de inmediato a la organización si está implicado en un proceso legal vinculado con delitos en contra de niños, niñas y adolescentes, o mal uso de fondos públicos, o ha sido condenado por un crimen o simple delito.

**b) Plan de Capacitaciones Obligatorias:** El colaborador debe disponer de un plan de capacitaciones obligatorias para a todos/as sus trabajadores/as, con el objetivo de que adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades necesarias para prevenir y responder a los delitos descritos. Esta capacitación podrá estar planificada en una o más sesiones, no obstante, el colaborador deberá generar una planificación anual de capacitaciones, manteniendo registro de los contenidos abordados en cada sesión y el registro de asistencia de los participantes.


El plan de capacitación anual deberá considerar los siguientes contenidos:

- i. Las políticas relacionadas con la prevención del abuso.
- ii. Cómo mantener límites apropiados con los niños, niñas y adolescentes.
- iii. Cómo reconocer circunstancias que presentan un alto riesgo para que se transgredan los límites.
- iv. Cómo reconocer y responder ante señales de alerta.
- v. Cómo responder ante situaciones de abuso y cómo denunciarlas.
- vi. Cómo responder ante una revelación de abuso.
- vii. Características de niños, niñas y adolescentes con mayor probabilidad de cometer actos de abuso sexual o de ser abusados.
- viii. Procedimiento ante hechos eventualmente constitutivos de delito en contra de NNA que se encuentran atendidos en Colaboradores Acreditados descrito en la Resolución Exenta 155 de 2022.
- ix. Procedimiento ante el fallecimiento de niños, niñas, adolescentes o jóvenes atendidos por el SPE, descrito en la resolución exenta N°149.
- x. Detección de necesidades de reparación o abordaje de daño.
- xi. Derivación a la red y coordinación intersectorial.
- xii. Correcto uso de fondos públicos y los eventuales delitos que se pueden cometer en esta materia, así como las herramientas para su prevención.

### **Lineamiento 3, Matriz de Riesgos y un Plan Trianual de Prevención:**

- a) Matriz de Riesgo:** Con el fin de asegurar que la gestión del riesgo esté integrada en todas las actividades de la organización, el Colaborador Acreditado debe disponer de una Matriz de Riesgo en que se identifiquen los siguientes elementos:
- i. Los factores protectores y de riesgo de la institución.
  - ii. Las actividades o procesos (habituales o esporádicos) en cuyo contexto se genere o incremente la posibilidad de comisión de delitos contra niños, niñas y adolescentes.



	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 25 de 51

- iii. Las actividades o procesos (habituales o esporádicos) en cuyo contexto se genere o incremente la posibilidad de comisión de delitos relacionados con el mal uso de fondos públicos.

En el caso de los colaboradores que declaren que ejecutarán línea de acción de Cuidado Alternativo en modalidad residencial, además, deben identificarse las zonas y espacios, horarios, eventos y actores internos o externos que resulten riesgosos.

Para la construcción de esta matriz, el colaborador debe realizar un diagnóstico de su institución, que abarque el período desde que se constituyó como persona jurídica, considerando los programas ejecutados con el antiguo servicio (SENAME), cuando corresponda, hasta la fecha de construcción de la matriz, sobre las materias vinculadas a los delitos tratados en este documento.

Esta matriz, debe ser actualizada cuando cambien las condiciones, normativa o según la ocurrencia de hechos constitutivos de delitos, entre otros.


Además, es recomendable que la matriz diferencie los siguientes tipos de riesgos:

TIPO DE RIESGO	DEFINICIÓN
<b>Riesgos Intrínsecos</b>	Corresponde a todos aquellos riesgos que provienen directamente de los procesos, acciones, actores y condiciones de la propia institución.
<b>Riesgos Extrínsecos</b>	Corresponde a todos aquellos factores de incertidumbre por eventos externos o de responsabilidad de algún acto externo que pueden tener un impacto sobre la actividad del organismo colaborador.

Un elemento para considerar en esta matriz ha de ser lo relativo a la seguridad de los miembros de la organización, desplegando acciones coordinadas y permanentes al interior de ésta, destinadas a realizar prácticas de auto y mutuo cuidado para los equipos de trabajo, tendientes a mejorar o mantener un adecuado clima laboral. Para ello, la institución debe contar con un instrumento de bienestar ocupacional, el que puede ser verificado mediante su afiliación a las mutualidades.

**b) Plan Trianual de Prevención:** A partir de la información extraída de la Matriz de Riesgo, el Responsable de Prevención del Delito (RPD) designado por el colaborador, debe confeccionar un Plan Trianual de Prevención (PTP). Este, debe ser aprobado por el órgano directivo del organismo y deberá contemplar, a lo menos, los siguientes elementos:

- Etapa y estrategias de difusión interna.
- Objetivos, alcances y limitaciones.
- Materias críticas para el desarrollo y monitoreo del Modelo de Prevención de Delitos.
- Recursos humanos y financieros requeridos.
- Procedimientos aplicables para desarrollar la labor.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 26 de 51

- f. Definiciones sobre la reportabilidad (tipo, periodicidad, distribución, entre otras)
- g. Acciones, medios, recursos, y responsable.


#### **Lineamiento 4, Responsable y Comité de Prevención de Delitos:**

El colaborador deberá declarar uno o más Responsables de la Prevención de Delitos (RPD), quien o quienes deberá/n asegurar la adecuada implementación y operación del Modelo (MPD).

Así también, la organización podrá declarar la conformación de un Comité de Prevención de Delitos, el cual deberá supervigilar las actuaciones del Responsable de Prevención del Delito, cuando esta función no esté radicada en el directorio. Este Comité estará compuesto por al menos dos personas, una de las cuales deberá ser miembro del Directorio de la organización.

##### **a) Funciones del Responsable de Prevención del Delito**

1. Formular trianualmente un Plan de Trabajo, el cual debe ser aprobado por el Directorio.
2. Velar por el adecuado desarrollo, implementación y operación del MPD.
  - Coordinar que las distintas áreas del organismo cumplan con los procedimientos y directrices de prevención de los delitos incluido en el MPD.
  - Reportar su gestión al Comité de Prevención sobre el estado del MPD y asuntos de su competencia y gestión como RPD. Además, deberá comunicarles inmediatamente cualquier denuncia que se realice ante la ocurrencia de un delito respecto del mal uso de fondos públicos o que adquiera connotación pública al interior de la organización.
  - Coordinar con los encargados de cada proyecto de su respectivo organismo la reportabilidad y el análisis de aquellas situaciones que podrían activar el funcionamiento de la Comisión de ética.
  - Así mismo, a partir del diagnóstico y la Matriz de Riesgos, debe confeccionar un "Plan Trianual de Prevención", que contemple las acciones de prevención necesarias para enfrentar los riesgos detectados que detallan acciones, medios y responsables.
  - En conjunto con la Dirección Ejecutiva o la Gerencia del Organismo deberá promover los alcances a la Matriz de Riesgos, al Plan Trianual, y a los procedimientos y directrices que hagan operativo el MPD.
  - Velar por el conocimiento y cumplimiento de los protocolos, políticas, procedimientos, directrices y lineamientos establecidos, como elementos de prevención de delitos, en el actuar diario de los trabajadores y terceros involucrados en su actuación, como proveedores y otros actores esporádicos.
  - Documentar y resguardar la evidencia relativa a sus actividades de prevención de delitos.
  - En su función de monitoreo de la implementación efectiva del MPD, deberá realizar revisiones aleatorias y visitas, previamente notificadas y otras sin previo aviso a cualquiera de los programas y centros del organismo.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 27 de 51


- Es responsable de las medidas de resguardo y cuidado respecto de quienes formulen denuncias o reclamos a través de un canal de denuncias.
- Toda decisión que pueda generar un riesgo de un delito comprendido en el artículo 35 inciso tercero de la Ley N° 21.302 debe ser visada por el RPD, ya sea que la adopte el directorio, el director ejecutivo u otra instancia directiva.
- Debe resguardar el cumplimiento de las exigencias descritas por el lineamiento 2 del presente documento.
- Debe construir un Resumen Ejecutivo del Plan Trienal que se hará público en la web institucional y se difunda por diversos medios.
- Debe velar por el adecuado registro de episodios críticos y compilarlos, elaborando un informe anual que entregará al comité de prevención del órgano directivo, y recopilar los Informes de Comprensión de Proceso, velando porque se realicen en tiempo y forma. También, deberá incorporarlos, si parece necesario, en la revisión del Modelo y de la Matriz de Riesgos.
- Debe configurar los procedimientos de administración y auditoría de los recursos financieros que permitan al organismo prevenir su utilización en los delitos contra el correcto uso de fondos públicos.
- Presentará sus reportes directamente al comité de prevención del Directorio u órgano directivo, con copia a la Dirección Ejecutiva.
- Deberá rendir cuenta sobre el estado de implementación y funcionamiento del MPD conforme a los sistemas de supervisión del cumplimiento de este.

***b) Funciones del Comité de Prevención del Delito (o directorio).***

1. Supervigilar las actuaciones del responsable de prevención del delito.
2. En caso de tomar conocimiento de una denuncia, deberá:
  - Remitirse a la Circular OS, de 2019, del Servicio Nacional de Menores, y sus modificaciones, si son delitos cometidos en contra de Niños, Niñas o Adolescentes atendidos, dando con ello, además, cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 14 de la ley 20.032.
  - Denunciar cualquier hecho eventualmente constitutivo de delito, de manera inmediata al Ministerio Público, las policías o los Juzgados de Garantía, si refieren al mal uso de fondos públicos.

**Lineamiento 5, Canales de Denuncias:**

El Colaborador Acreditado debe señalar el o los canales de denuncia o mecanismos con los que cuente para recoger observaciones, inquietudes, quejas, reclamos o denuncias de manera directa y anónima de los niños, niñas y adolescentes, sus familias, trabajadores de la organización y, cualquier tercero que tome conocimiento o noticia de alguno de estos hechos. Estos canales de denuncia deben estar elaborados acorde a la edad de los niños, niñas y adolescentes, sujetos de atención, y se deberá identificar claramente ante quién o quiénes se podrá efectuar una denuncia por la eventual comisión de alguno de los delitos señalados. Asimismo, se deben implementar los mecanismos para que toda denuncia que efectúen los niños, niñas o adolescentes sea

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 28 de 51

resguardando su confidencialidad y que todas las acciones que se tomen en este sentido deberán asegurar la protección integral de cada uno de ellos.

Asimismo, el colaborador debe comprometer la revisión de estos canales o mecanismos, como mínimo, cada 24 horas, a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 14 de la ley 20.032.

Se deben implementar los mecanismos para que toda denuncia que efectúen los niños, niñas y adolescentes sea resguardando su confidencialidad. Todas las acciones que se tomen en este sentido deberán asegurar la protección integral de cada niño, niña o adolescente.


Lo anterior, sin perjuicio de los canales institucionales de denuncia de eventuales delitos en contra de niños, niñas y adolescentes, mediante el procedimiento contenido en la Resolución Exenta N°155 de 2022 o las que modifiquen ésta, o respecto del mal uso de fondos públicos, ante el Ministerio Público, Carabineros de Chile y/o Policía de Investigaciones en donde opera la regla general de denuncias (Art. 14 de Ley N°20.032).

La organización deberá socializar información sobre los canales o mecanismos de comunicación tanto internos como externos, en cuanto a su existencia, modo de acceso y respuestas a través de los métodos que compromete implementar dicha organización, según corresponda.

#### **Lineamiento 6, Comisión de Ética:**

El Colaborador Acreditado debe conformar una Comisión Ética, órgano de carácter consultivo y asesor, cuya misión será velar que las actividades de cuidado, evaluación, acompañamiento e intervención se desarrollen en coherencia con los valores éticos de la institución, las directrices del derecho internacional de derechos humanos de la niñez, la adolescencia y la familia, y la evidencia disponible, de modo de promover la reflexión colectiva sobre el quehacer profesional en protección y resguardar los derechos de los niños, niñas y adolescentes. En su carácter asesor, la Comisión podrá recibir requerimientos de orientaciones de carácter general sobre aspectos del trabajo proteccional.

Esta comisión debe tener una composición interdisciplinaria y actuar como entidad colegiada, de manera Ad-Hoc, es decir, sesionará solo cuando sea necesario conforme a cada caso. Los casos que deberán llevarse ante la Comisión de Ética son todos aquellos donde existan eventuales alcances éticos sobre las acciones o decisiones que deben adoptarse o que se hayan adoptado en una situación en particular respecto de un niño, niña o adolescente, por el equipo técnico y que genere cuestionamiento. Las evaluaciones sometidas a la Comisión considerarán los aspectos éticos y técnicos del caso, debiendo solicitar la información técnica del mismo, acciones ejecutadas por parte de los profesionales tratantes, el entorno institucional, la historia del niño, niña y de su familia y buscarán atenuar o impedir la generación del daño.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 29 de 51

La Comisión de Ética podrá desarrollar investigaciones internas y además deberá constituirse en todos aquellos casos en que los estatutos del Colaborador Acreditado no contemplen un Comité de Ética en los términos que señala la Ley 20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública. Así, en caso de que los estatutos del Colaborador Acreditado si defina una instancia que cumpla las funciones descritas en este lineamiento, nada impide que la siga desarrollando, adecuándose a lo establecido en el mismo.

Así, cada vez que se constituya la Comisión, esta deberá designar a un responsable, de acuerdo con la especialidad, quien debe velar porque se cuente con un sistema de registro, de audio, video o escrito, del debate de su reunión, para que reporte al directorio del organismo los resultados de su funcionamiento. Cabe destacar que se deberán mantener dichos registros como respaldo en el organismo colaborador y estar a disposición del Servicio. Cabe destacar que el colaborador debe desplegar las estrategias de socialización necesarias para garantizar el acceso a esta Comisión a los niños, niñas y adolescentes, sus representantes y adultos significativos.

#### **Lineamiento 7, Canales de Información:**

El Colaborador Acreditado deberá disponer de una estrategia de comunicación para entregar información periódicamente a los niños, niñas y adolescentes, y a sus familias o adultos responsables -adecuada según la edad, desarrollo y capacidad de intelección-, sobre conocimientos, herramientas y habilidades que aporten a la prevención del abuso y el autocuidado.

Para esto, podrán usar diversos canales y métodos, entre las que se pueden incluir capacitaciones u otras acciones que les enseñen a protegerse del abuso, incorporando elementos tales como:


- Límites y comportamientos aceptables en la organización de los empleados hacia ellos y entre ellos.
- Consecuencias si no se respetan las reglas sobre el trato con los demás usuarios.
- Qué hacer si alguien transgrede sus límites o no cumple las reglas respecto al trato con ellos.
- Qué hacer si sufren un abuso o maltrato.

Así también, la organización tiene la obligación de informar de manera periódica a sus trabajadores sobre estrategias para la prevención de delitos por el mal uso de fondos públicos.

#### **Lineamiento 8, Procedimiento de Supervisión y Evaluación:**

La organización solicitante debe contar con un sistema de supervisión del Modelo de Prevención del Delito contra niños, niñas y adolescentes y de delitos que afecten el correcto uso de fondos públicos, con el objetivo de promover la mejora continua de la gestión y administración del colaborador en estas materias.

Para lo anterior, el sistema de supervisión debe ser capaz de levantar información suficiente para monitorear y evaluar la efectividad de las acciones definidas por el colaborador para garantizar la adecuada ejecución del


	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 30 de 51

MPD y el cumplimiento de la normativa interna del Servicio contenida en Circulares y Orientaciones Técnicas de cada modalidad. Asimismo, debe entregar insumos que, por medio de la evaluación sistemática del MPD, permita la disminución de las brechas encontradas asegurando la obtención de resultados favorables respecto al funcionamiento interno de la institución, mejorando con ello la calidad de la atención de niños, niñas y adolescentes, previniendo nuevas vulneraciones y garantizando la efectiva protección de sus derechos.


Este sistema debe ser ejecutado por el Responsable de Prevención del Delito, quien deberá desplegar estrategias de socialización entre todos sus trabajadores y trabajadoras.

**Tabla 04: Resumen Medios de Verificación de los Lineamientos del Modelo de Prevención Delitos:**

LINEAMIENTO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>1.- Procedimiento Escrito e Integral para la Evaluación y Selección del Personal</b>	Perfiles o descriptores de cargos.
	CV de cada trabajador o trabajadora.
	Certificados de estudio o título profesional o técnico, certificados de capacitaciones.
	Certificado de antecedentes para fines especiales.
	Certificado de inhabilidades para trabajar con menores de edad.
	Certificado de inhabilidades por maltrato relevante.
	Declaración jurada de no estar afecto a sanciones judiciales ni administrativas de índole laboral en calidad de empleador.
	Registro de entrevista técnica.
	Registro de entrevista psicológica.
	Registro de verificación de referencia laboral.
<b>2.- Plan de Inducciones y Capacitaciones Permanentes en Materia de Delitos Contra NNA, así como Respecto del Correcto Uso de Fondos Públicos</b>	Declaración de compromiso de cada trabajador, trabajadora, voluntario o voluntaria. -inducción-.
	Planificación y material de inducción.
	Plan, material y contenido de las capacitaciones obligatorias.
	Registro de asistencia a capacitaciones.
<b>3.- Matriz de Riesgos</b>	Documentos técnicos, protocolos o procedimientos de controles.
	Registro de evaluación de la aplicación de controles.
	Acta de sesión en que el órgano directivo aprueba el Plan Trianual de Prevención.
	Plan Trianual de Prevención.
	Nombramiento del Responsable/s de Prevención de Delitos.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 31 de 51

<b>4.- Responsable y Comité de Prevención de Delitos</b>	Definición de Comité de Prevención de Delitos.
	Registro de acciones de coordinación con las diferentes áreas de la institución para el cumplimiento de las directrices del MPD, con indicación de las fechas y participantes de dichas coordinaciones.
	Registro de acciones de coordinación con cada director de proyecto para la eventual activación de la Comisión de Ética.
	Registro de avances en la formulación del Plan Trianual de Prevención del Delito.
	Registro de acciones de promoción de los verificadores y directrices que hagan operativo el MPD.
	Registro de las acciones de control realizadas para resguardar la efectiva implementación del MPD.
	Registro de revisiones aleatorias y visitas a los proyectos del Colaborador para resguardar la correcta implementación del MPD.
	Registro de las medidas de resguardo implementadas sobre quienes formulen denuncias o reclamos a través de los canales de denuncia establecidos.
	Registro de decisiones tomadas por el Directorio, Director Ejecutivo u otra instancia directiva que puedan generar riesgos de la comisión de algún delito.
	Informe de registro de episodios críticos.
	Registro de implementación de procedimientos o auditorías realizadas para el resguardo del correcto uso de fondos públicos.
	Reporte de eventos de activación de la Resolución N°155 de 2022, describiendo las acciones tomadas por el Colaborador en cada caso.
	<b>5.- Canales de Denuncias</b>
Registro de revisión periódica de los canales de denuncia.	
Informe mensual de denuncias recepcionadas durante el periodo; N° de resoluciones 155 activadas, entre otros.	
<b>6.- Comisión de Ética</b>	Registro de cada activación de la comisión de ética, donde conste al menos, las causales de activación, los integrantes de cada comisión y las recomendaciones emanadas desde esta instancia.
<b>7.- Canales de Información</b>	Reporte sobre la implementación de los canales de información, abordando elementos tales como: acciones de difusión realizadas en materia de prevención del delito, contenidos transferidos a los/las usuarios/as, medios (físicos o digitales) donde conste la implementación de dichos canales, destinatarios de dicha información, entre otros.
<b>8.- Procedimiento de Supervisión y Evaluación.</b>	Reporte de gestiones realizadas remitido al Comité de Prevención del Delito sobre el estado del MPD con indicación de las estrategias ejecutadas para garantizar la adecuada implementación de cada uno de los ocho lineamientos que lo componen.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 32 de 51

### **Dimensión 03: Desempeño Agregado de los Proyectos de cada Colaborador Acreditado.**

Esta dimensión, nos permite disponer de sistemas de monitoreo agregados obteniendo una visión completa del accionar de los Colaboradores Acreditados, algo que no es posible al observar únicamente sus proyectos de forma aislada. Bajo este supuesto, esta dimensión contempla el análisis y seguimiento al desempeño agregado de los proyectos de cada Colaborador, en virtud de tres ámbitos claves: **Fiscalización, Supervisión Financiera-Administrativa y Supervisión Técnica.**

Cada uno de estos ámbitos se vinculan directamente con la ejecución de procesos que ocurren en los proyectos, por tanto, el propósito de monitorear esta dimensión dice relación con la posibilidad de agrupar los resultados obtenidos a nivel individual de los proyectos que ejecuta cada Colaborador Acreditado, para luego, generar un sistema de reporte agregado que permita tener una imagen consolidada del desempeño del Colaborador Acreditado en estos tres aspectos.

El objetivo de este proceso es detectar brechas de mejora en la gestión institucional de cada Colaborador y, a su vez, identificar buenas prácticas que podrían explicar los resultados positivos en estos ámbitos. En el primer caso, la superación de brechas se constituiría en desafíos que orientarán las estrategias de acompañamiento desde la Unidad de Gestión de Colaboradores tanto a nivel nacional como regional. El acompañamiento a través, de una retroalimentación concreta y constructiva forman parte fundamental de este proceso. A su vez, de manera complementaria, la identificación de resultados positivos daría espacio a la **sistematización y transferencia de buenas prácticas entre Colaboradores.**

Para poder evaluar estos ámbitos, es necesario determinar la metodología mediante la cual se realizará el proceso de evaluación, ya que los resultados serán presentados a nivel de Colaborador, pero las evaluaciones son a nivel de proyecto. Frente a esto, es necesario tener las siguientes consideraciones previas:

- a. La cantidad de proyectos incluidos en el proceso de monitoreo de cada Colaborador
- b. El modelo de Intervención asociado


En este sentido, los análisis de los diversos ámbitos serán considerando el total de proyectos asignados a cada colaborador y la diversidad de modelos de intervención. Este proceso de evaluación se realizará en intervalos de tiempo constantes, lo que permitirá, por un lado, recopilar los resultados de los reportes de cada uno de los ámbitos de evaluación y, por otro, disponer de periodos que hagan comparables estos mismos resultados.

Se presenta a continuación el proceso mediante el cual se evaluará cada uno de los ámbitos mencionados, identificando aspectos claves a observar y los resultados que se esperan obtener a partir de ellos.

#### **Ámbito N°1: Supervisión técnica.**

La evaluación de los componentes vinculados a Supervisión Técnica remite concretamente a la manera en que el Colaborador Acreditado lleva a cabo la implementación de sus proyectos desde el punto de vista de su calidad técnica. Esta supervisión y sus resultados se generan a partir de la aplicación de una rúbrica de



	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 33 de 51

monitoreo en la cual se evalúan diversos aspectos vinculados tanto al funcionamiento del proyecto como a la evaluación que se hace de estos.

De esta manera, los principales indicadores que se observarán serán los siguientes:

- a. Relación entre los hallazgos identificados y la totalidad de criterios observados**
  - Número y porcentaje de hallazgos identificados en relación a la totalidad de criterios evaluados en cada instancia de supervisión.
  - Número y porcentaje de supervisiones según su tipo (agendada / urgencia).
- b. Relación entre hallazgos detectados y superados.**
  - Número de hallazgos superados sobre el total detectado.
  - Porcentaje de hallazgos solucionados sobre el total detectados.
  - Diferencia entre hallazgos detectados y solucionados en el periodo analizado.
- c. Relación entre los compromisos establecidos y su resolución**
  - Porcentaje de cumplimiento de compromisos sobre el total establecido en el periodo.
  - Días transcurridos entre la respuesta y solución al hallazgo y la detección del mismo en el periodo analizado.


El conjunto de indicadores presentados pretende dar cuenta del funcionamiento a nivel técnico de los Colaboradores Acreditados en aquellos aspectos esenciales. Si es que se identifican un grupo de falencias significativas, se procederá a revisar aquellos criterios específicos en los cuales se observaron las faltas. Derivado de este proceso, los/as Gestores de Colaboradores podrán identificar los siguientes aspectos:

- Identificar el total y tipo de hallazgo por colaborador, así como profundizar en aquellos en los que sea necesario.
- Establecer la capacidad del colaborador de dar respuesta a cada uno de los hallazgos identificados, utilizando el tiempo de respuesta, el cumplimiento de soluciones y compromisos cumplidos

Lo anterior, permitirá generar evidencia que permita identificar a aquellos Colaboradores con un desempeño más crítico a partir de los resultados de los procesos de supervisión técnica desarrollados en cada proyecto.

#### **Ámbito N°2: Supervisión Financiera-Administrativa.**

La evaluación del ámbito de supervisión financiera-administrativa se centrará en los procesos de rendición de los recursos asignados, así como su capacidad de dar respuesta a las observaciones realizadas. Estos resultados serán levantados a partir de los reportes generados por la Unidad de Supervisión Financiera y, concretamente, la relación entre el total de recursos asignados, las observaciones realizadas a la ejecución de esos recursos y la capacidad de respuesta del colaborador. En este sentido, los indicadores a monitorear serán los siguientes:

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 34 de 51

**a. Relación entre recursos transferidos y gastos observados.**

- Monto total entregado al Colaborador Acreditado por concepto de AFE (Aporte Financiero del Estado) para la implementación de todos sus proyectos.
- Porcentaje de gastos observados sobre el total de recursos transferidos a cada colaborador en el periodo analizado. Se considera aquí aquellos gastos rechazados y por aclarar.

**b. Relación entre gastos superados y gastos observados.**

- Porcentaje de gastos superados en el periodo analizado, en relación con los gastos por aclarar.
- Porcentaje de gastos restituidos en el periodo analizado, en relación con los gastos rechazados.

Mediante este proceso de seguimiento será posible generar evidencia que permita identificar a aquellos colaboradores con un desempeño más crítico a partir de los resultados de los procesos de control financiero y administrativo desarrollado en cada proyecto. Con la información derivada de la aplicación de los indicadores propuestos, y conforme a los resultados, los/as Gestores/as de Colaboradores a nivel regional podrán determinar:

- El uso correcto y eficiente de los recursos asignados a los Colaboradores, así como su capacidad de dar respuesta a las observaciones generadas.
- Capacidad de gestión de recursos en la totalidad de los proyectos a cargo de cada Colaborador Acreditado.
- En las instancias donde existan observaciones a los gastos, se observará la capacidad de dar cuenta de los recursos observados y aclarar sus usos.


**Ámbito N°3: Fiscalización.**

Para la evaluación de la dimensión de Fiscalización, el análisis se centrará en los resultados de las fiscalizaciones efectuadas en el período correspondiente, así como los procesos sancionatorios instruidos por las diferentes Direcciones Regionales. Estos resultados serán recolectados a partir de los reportes mensuales que realiza la Unidad de Fiscalización de la Dirección Nacional del Servicio sobre los resultados de los procesos de fiscalización, que considera tanto los resultados positivos (sin sanción) y negativos (posibilidad de sanción). En este sentido, los indicadores a monitorear serán los siguientes:

- Número y porcentaje de tipo de fiscalizaciones realizadas a cada colaborador.
- Número y porcentaje de fiscalizaciones con resultados negativos a cada colaborador.
- Número y porcentaje de sanciones firmes según la gravedad de la infracción o sobreseimiento de cada colaborador.

**a. Relación entre fiscalizaciones y tipo de activación de éstas.**

- Número y porcentaje de fiscalizaciones realizadas a cada Colaborador Acreditado y cómo se generaron estas fiscalizaciones. Los resultados se centrarán en las activaciones por alerta,

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 35 de 51

denuncias, reclamos y fiscalización directa (instrucción directa desde la Dirección Regional frente a situaciones de alta complejidad).

**b. Relación entre fiscalizaciones con resultados negativos y sanciones firmes y ejecutoriadas.**

- Número y porcentaje de fiscalizaciones con resultados negativos.
- Corresponde tener presente que, el resultado negativo de una fiscalización únicamente evidencia incumplimientos por parte del proyecto administrado por el Colaborador Acreditado respectivo, no encontrándose vinculado necesariamente a la comisión de algún delito o a la aplicación de alguna sanción establecida en el artículo 41 de la ley 21.302.

**c. Relación entre sanciones aplicadas y severidad de las infracciones.**

- Número y porcentaje de sanciones firmes, determinando la gravedad de la infracción o bien sobreseimiento.
- Detalle de resultados de sanciones graves/gravísimas: Si eventualmente pudiese ser constitutivo de delito.

Cada uno de estos indicadores permitirá generar evidencia para identificar aquellos Colaboradores con un desempeño más crítico, o buenos procesos, a partir de los resultados de los procesos de fiscalización, con foco específico en los siguientes aspectos:

- El comportamiento general del Colaborador Acreditado para dar cuenta de sus procesos de fiscalización, determinado en virtud si el resultado es negativo o positivo.
- En los casos donde los indicadores reflejen resultados negativos, identifiquen oportunidades de mejora de cada colaborador en materia de control, acompañamiento o implementación del MPD, para en virtud de estas, formular planes de gestión que se orienten a subsanar las brechas detectadas.

En los casos donde los indicadores reflejen resultados positivos, identifiquen buenas prácticas de cada colaborador, en materia de control, acompañamiento o implementación del MPD, que expliquen los buenos resultados obtenidos. Este análisis se constituye como un elemento central para eventualmente exportar buenas prácticas de un colaborador a otro.

## V. Metodología del Monitoreo.


El monitoreo a la Gestión y Desempeño de los Colaboradores Acreditados, se presenta como un proceso sistemático de evaluación formativa, por medio del cual los gestores/as regionales orientan la mejora continua de los procesos desarrollados por cada Colaborador Acreditado, a través de la retroalimentación constructiva al desempeño observado y caracterizado a través de las reuniones de monitoreo, la información enviada por el colaborador y el análisis integrado de indicadores a nivel institucional respecto a cada uno de los proyectos que desarrollan.

Así, el mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada colaborador fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar su mejor desempeño y, en consecuencia, una adecuada atención a las niñas, niños y adolescentes sujetos de atención. Lo anterior, implica establecer hitos de toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y de los proyectos que ejecuta el colaborador, y supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la gestión, es decir, desde lo que ocurre a nivel directivo e institucional, hasta el nivel de implementación de cada proyecto.

En línea con lo anterior, este modelo de monitoreo tiene una mirada de largo plazo por medio de su continuidad a través del empalme entre la evaluación final y el diagnóstico y caracterización inicial del año siguiente. Además, esta articulación tiene un sentido estratégico en tanto permitirá visibilizar el proceso de mejora a largo plazo en los hitos de reacreditación cada cuatro años según lo dispuesto en la Ley N°21.496.

Con todo, el modelo de mejoramiento continuo a nivel anual se puede graficar de la siguiente forma:



	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 37 de 51

En este sentido, **cada Colaborador Acreditado es:**

- **Autónomo** en relación con la gestión de sus procesos internos.
- **Responsable** de cumplir con los requisitos y estándares de acreditación.
- **Responsable** de implementar de forma permanente el Modelo de Prevención de Delitos.
- **Responsable** de asegurar el cumplimiento de los lineamientos y orientaciones técnicas vigentes para el desarrollo de los distintos proyectos que ejecuta.

Sin desmedro de lo anterior, cada gestor/a debe considerar que, para determinar el nivel de autonomía que le otorgue al colaborador para abordar sus oportunidades de mejora, se requiere ponderar diversos factores, por ejemplo, cómo están conformados los equipos técnicos o directivos del colaborador, su apropiación de los procesos internos y de la normativa vigente (por ejemplo, requisitos y estándares de acreditación, lineamientos para el MPD, orientaciones técnicas, circulares, lineamientos e instructivos del Servicio), conocimiento de metodologías de planificación y de mejora continua, los resultados diagnósticos, entre otros.


Asimismo, este nivel de independencia no es estático, es decir, el/la gestor/a debe ajustar permanentemente esta relación a partir de variables como el desempeño observado, aumento o disminución en la apropiación de la contraparte o cambios estructurales en la organización, por ejemplo, asignación de una nueva contraparte, modificaciones significativas en los equipos técnicos o directivos, entre otros factores que el/la gestor/a considere relevante ponderar durante el proceso.

### Fuentes de Información:

La metodología del proceso de monitoreo es de carácter mixto, en tanto considera el trabajo con fuentes primarias y secundarias de información. Las **fuentes primarias** aportan datos originales que no han sido procesados previamente por el Servicio, es decir, considera la documentación de la institución, informes de las acciones realizadas por el colaborador, la información que recojan a través de mecanismos internos, la percepción y reflexiones de los actores involucrados recogidas durante el proceso y en cada una de sus etapas. Asimismo, los registros que realiza el gestor en cada una de las reuniones sostenidas con él colaborador también se constituyen como fuentes primarias de información.

Por otro lado, las **fuentes secundarias** de información son aquellas que resultan del análisis, evaluaciones, supervisiones o fiscalizaciones realizadas por el Servicio a los proyectos que ejecuta el colaborador, por ejemplo, informes de supervisión técnica, de supervisión financiera y administrativa, resultados de fiscalización o procesos sancionatorios u otros documentos y minutas que sean derivadas desde otras unidades del Servicio, ya sea de la dirección nacional o de las direcciones regionales.

En base a la información obtenida, todos los Colaboradores que comienzan su proceso de monitoreo lo realizarán a partir de los resultados obtenidos del proceso de acreditación, es decir, el punto de partida de

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 38 de 51

evaluación en el cumplimiento de los requisitos y estándares bajo los cuales se acreditaron y resultados de las supervisiones estará determinado por cómo fueron encasillados.

### **Actores involucrados en el monitoreo:**

El proceso de monitoreo, en cada una de sus instancias, requiere de la participación de distintos representantes del Colaborador Acreditado, con el objetivo de transmitir con claridad el sentido del proceso, acoger sus opiniones e inquietudes y disminuir las aprensiones que pudiera presentar el colaborador. Para ello, se requiere la participación de, a lo menos, los siguientes actores:

- Representante Legal
- Responsable de Prevención del Delito
- Contraparte definida por el colaborador

Además, el colaborador podrá proponer al gestor/a la participación de otros miembros de su organización en cada una de las instancias de monitoreo, resguardando que no excedan a 6 personas, cantidad de participantes recomendadas para un adecuado despliegue de la metodología del proceso de monitoreo. Cabe destacar que esta decisión debe ser dialogada entre ambas partes, teniendo como principal criterio de selección de otros participantes que estos tengan un rol activo en la implementación de los elementos a ser monitoreado.

### **Periodicidad del monitoreo y del levantamiento de información<sup>5</sup>:**


En un marco general, el proceso de monitoreo tendrá una periodicidad trimestral, que se materializará en las etapas que se presentan más adelante. Sin desmedro de lo anterior, existen algunos medios de verificación que deberán ser reportados por el colaborador en periodos específicos, los que serán recordados anualmente por la Unidad de Gestión de Colaboradores a través de correo electrónico.

Así, el colaborador deberá reportar anualmente al Servicio, durante el mes de junio, por medio de correo electrónico los siguientes documentos:

- Actualización de datos de contacto (domicilio, teléfono)

---

<sup>5</sup> Durante el año 2023 se realizará una aplicación piloto del proceso de monitoreo, por lo que se considerará un periodo temporal entre Julio y diciembre del año en cuestión. De este modo, las actividades que se realizarán en este periodo podrán variar en comparación a las que se exponen aquí, pues consideran la implementación durante un año calendario.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 39 de 51

- Certificado de Vigencia de la Persona jurídica.
- Certificado de Vigencia del Directorio.
- Estados Financieros.
- Actas de sesión de directorio reducidas a escritura pública.

Por otro lado, cada colaborador tiene la obligación de informar oportunamente al Servicio sobre actualizaciones de estatutos y sesiones de directorio. Sin desmedro de lo anterior, la Unidad de Gestión de Colaboradores de la Dirección Nacional solicitará durante el mes de junio la actualización de la información ya señalada.

Así también, cada colaborador tiene la obligación de informar oportunamente los cambios en la nómina y estructura del personal. Para esto, contara con acceso a una carpeta individual en la nube *one drive* u otra similar, de la Unidad de Gestión y Evaluación de Colaboradores, donde se encontrará cargada una nómina de su personal en formato Excel la cual se deberá actualizar a medida que existan cambios. Cabe señalar que en la misma carpeta deberá ser cargada la documentación que evidencia la salida de un trabajador o trabajadora (finiquito, decreto, licencias médicas prolongadas, entre otros) y la documentación asociada a cada nuevo ingreso, a saber:

- Certificado de inhabilidades para trabajar con menores de edad.
- Reporte de maltrato relevante.
- Declaración jurada de inhabilidades.
- Reporte de deudores de pensiones alimenticias.
- Título profesional o técnico según corresponda.
- Equivalencia curricular autorizada por la región cuando corresponda.

### **Etapas del Monitoreo.**

Como se ha establecido anteriormente, el monitoreo a la gestión y desempeño de los colaboradores acreditados se presenta como un proceso sistemático, el que considera instancias de trabajo interno por parte del gestor/a de colaboradores, instancias de trabajo en conjunto (sea de manera presencial o remota) y momentos de trabajo autónomo de cada colaborador acreditado.

En este contexto, este proceso está concebido como un ciclo de mejora continua mediante el cual cada Colaborador Acreditado puede analizar su realidad y contexto a nivel de gestión institucional y de desempeño agregado en los proyectos que ejecuta, traza objetivos de mejoramiento, planifica e implementa acciones anuales destinadas a cumplir con los requerimientos mínimos establecidos por la normativa vigente, lograr los objetivos institucionales y del Servicio y, por lo tanto, tendientes a mejorar sistemáticamente la calidad y oportunidad en la atención que ofrecen a niños, niñas y adolescentes en cada uno de sus proyectos.

Así, cada uno de los subprocesos del monitoreo se operacionalizan en las siguientes etapas:

Diagnóstico y Caracterización del Colaborador	Reunión Inicial	Planificación Anual	Monitoreo y Seguimiento	Evaluación Anual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo interno del gestor/a de colaboradores.</li> <li>• Articulación con la Dirección Nacional para la entrega de asesoría y orientaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuadre Inicial entre el gestor/a y el colaborador.</li> <li>• Socialización del diagnóstico inicial.</li> <li>• Priorización de necesidades de mejora.</li> <li>• Construcción de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de acciones de mejora (trabajo interno del colaborador).</li> <li>• Diseño de Indicadores de seguimiento (trabajo interno del colaborador).</li> <li>• Retroalimentación del/a gestor/a de colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo al cumplimiento de requisitos de acreditación.</li> <li>• Monitoreo a la implementación del Modelo de Prevención de Delitos.</li> <li>• Monitoreo y seguimiento de indicadores agregados de proyectos.</li> <li>• Seguimiento del plan anual, asesoría y retroalimentación permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del plan anual.</li> <li>• Evaluación final del marco evaluativo.</li> <li>• Levantamiento de buenas prácticas.</li> </ul>


### 1) Diagnóstico y Caracterización del Colaborador:

Durante los meses de enero y febrero, en una instancia de trabajo interna, cada gestor o gestora regional deberá realizar un diagnóstico y caracterización de cada uno de los Colaboradores Acreditados que tenga bajo su cargo, el cual se construirá sistematizando la siguiente información:

- Antecedentes de la orgánica, funcionamiento interno y trayectoria de la institución.
- Informe de evaluación del año anterior.
- Resultados de supervisión técnica.
- Resultados de supervisión financiera y administrativa.
- Resultados de fiscalizaciones.
- Antecedentes territoriales.
- Otros antecedentes relevantes.

Cabe señalar que, para aquellos nuevos colaboradores que se acrediten durante el año, el informe de evaluación del año anterior será reemplazado por el informe de revisión de fondo en el proceso de acreditación. Asimismo, en estos casos será el gestor (en coordinación con su contraparte de la Unidad de Gestión y Evaluación de Colaboradores de la Dirección Nacional) quien acuerde con el colaborador los ajustes de las instancias de trabajo y fechas en que se realizarán cada una de ellas.



	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 41 de 51

## 2) Reunión Inicial:

Durante el mes de marzo de cada año, se desarrollará la reunión inicial, primera instancia de trabajo (presencial o virtual) con, a lo menos, los siguientes representantes del Colaborador Acreditado:

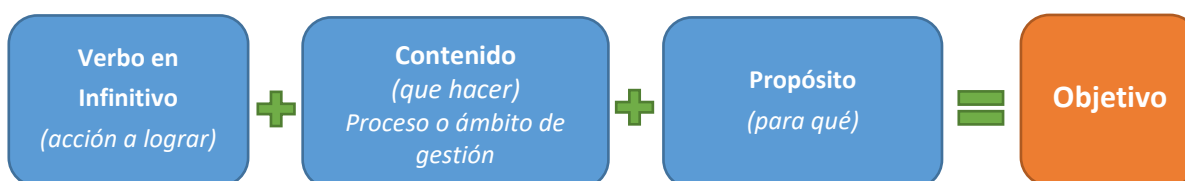
- El/la representante legal de la institución.
- El/la o los/las Responsable/s de Prevención de Delito.
- La contraparte destinada por el colaborador.


Esta reunión cumple un doble propósito, por un lado, busca disminuir las aprensiones del colaborador y sus equipos, acoger inquietudes y sugerencias y dar a conocer el énfasis formativo de la evaluación, a fin de generar las condiciones adecuadas para desarrollar un proceso de monitoreo que propenda a la mejora continua de los procesos de gestión que desarrolla el colaborador. Por otro lado, busca dar inicio al proceso de monitoreo del año en curso.

Con todo, los objetivos de la reunión inicial son:

- Dar a conocer la nueva orgánica del Servicio.
- Comunicar los objetivos y actividades que componen el proceso de monitoreo.
- Socializar con el colaborador el diagnóstico y caracterización construido por el/la gestor/a.
- Orientar al colaborador para la priorización de necesidades y construcción de objetivos de mejora.

Sobre este último punto, la **construcción de los objetivos de mejora** se realiza una vez priorizadas las necesidades de cada colaborador, prestando atención a los énfasis que están puestos en cada uno de los criterios del siguiente nivel de desarrollo del respectivo estándar o lineamiento del MPD. Asimismo, los Colaboradores Acreditados podrán definir objetivo/s de mejora asociado a los ámbitos del desempeño agregado de los proyectos que ejecuta, para lo cual el objetivo deberá estar enmarcado en la mejora de esos indicadores.



	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 42 de 51


### 3) Planificación anual.

La planificación anual permite ordenar y priorizar todas las iniciativas que surjan para afrontar las necesidades seleccionadas. Por ello, una vez definidas las prioridades para el año, la última etapa de la reunión inicial tiene por objetivo entregar orientaciones para la planificación anual de las acciones de mejora.

La planificación anual que desarrolle el colaborador deberá estar compuesta, a lo menos, por los siguientes elementos:

- Definir 1 **objetivo** por cada ámbito priorizado.
- Diseñar 2 o 3 **acciones** por cada ámbito priorizado.
- Definir 1 **indicador de seguimiento** por acción.
- Diseñar 2 **medios de verificación** por cada acción.

COMPONENTE	DEFINICIÓN
<b>Objetivos</b>	Los objetivos son aquellos desafíos que orientan el quehacer de la organización para alcanzar los resultados esperados. Estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART).
<b>Acciones</b>	Las acciones son aquellas iniciativas por medio de las cuales se espera cumplir con los objetivos trazados para la mejora de los procesos internos. Las acciones de mejora tienen un énfasis de proceso o práctica, por lo tanto, no pueden limitarse a ser solo un hito o actividad específica.  Es recomendable que se diseñen no menos de 2 ni más de 3 acciones por cada objetivo trazado.
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Es el elemento cuantificador de las estrategias y permite establecer el nivel de contribución de las acciones para el cumplimiento de la estrategia anual, durante la implementación. Esto permitirá tomar decisiones y ajustar lo que se está implementando para alcanzar lo esperado.  Para la elaboración de indicadores es necesario distinguir indicadores cuantitativos y cualitativos, además de ser cuantificables, relevantes y perdurables.  Es aconsejable establecer 1 indicador de seguimiento desempeño por cada objetivo trazado.
<b>Medios de Verificación</b>	Es la fuente de información que permite evidenciar la realización de las acciones y su contribución al logro del objetivo de mejora. Para el logro de su sentido, es necesario considerar que cada acción debe tener, a lo menos, 2 medios de verificación por acción.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 43 de 51

	Entre los medios de verificación más comunes se encuentran registros de asistencia, programas de actividades, actas de reuniones, registros de compras, entre otros.
<b>Plazos</b>	Es el periodo de tiempo en que se espera desarrollar las acciones de mejora.

Una vez construida la planificación anual, el colaborador deberá enviarla por correo electrónico a su gestor/a de colaboradores, para su retroalimentación. Cabe mencionar que ésta es de carácter indicativo, es decir, tienen un sentido eminentemente técnico y será resorte de cada colaborador acoger o desestimar las sugerencias realizadas por el gestor/a, sin que esto signifique un perjuicio en su evaluación.

#### **4) Monitoreo de Estándares y Seguimiento del Plan Anual**


Junto a la ejecución de las acciones definidas en la planificación anual, esta etapa considera dos instancias de monitoreo y seguimiento, durante el mes de **junio y septiembre** respectivamente. Ambas reuniones tienen por objetivo reconocer el estadio de desarrollo en torno a los estándares y requisitos de acreditación y estimar el impacto de las acciones de mejora en los procesos y gestión del Colaborador Acreditado. Asimismo, estas instancias se constituyen en los hitos propicios para una adecuada retroalimentación por parte de los/las gestores, y en conjunto visualizar si es pertinente redefinir las prioridades, por ejemplo, en caso de que se haya dejado de cumplir con un requisito mínimo de acreditación y para incorporar ajustes a la planificación anual que permitan el logro de los objetivos de mejora.

El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá:

- Visibilizar los factores que afectan la ejecución de las acciones, por ejemplo, elementos contextuales, problemas de gestión, recursos o de capacidad técnica.
- Identificar las brechas entre lo planificado y lo que se está implementando.
- Analizar la coherencia de las acciones con la mejora que se espera alcanzar.
- Analizar la factibilidad de las acciones y tomar decisiones en consideración al contexto.

##### **a) Monitoreo de los estándares y lineamientos del Modelo de Prevención de Delitos y desempeño agregado.**

El monitoreo es un proceso sistemático y planificado, que se realiza en los hitos de monitoreo y seguimiento acordados en la reunión inicial. Tiene como propósito recoger información relevante que permita establecer el nivel de ejecución de las acciones, identificar las causas que lo explican mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo como referentes los objetivos, las metas y plazos definidos en la planificación anual.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 44 de 51

Para el desarrollo de esta instancia, previamente el gestor/a de colaboradores realizará una nueva evaluación del nivel de desarrollo de cada uno de los estándares de acreditación y los lineamientos para la construcción del modelo de prevención del delito, por medio de la revisión de los medios de verificación dispuestos para ello, sumado a la revisión y actualización de los indicadores que componen la Dimensión 3. Todo lo anterior, se materializa en un reporte preliminar de monitoreo, el cual es presentado, analizado y ajustado durante la reunión de monitoreo.

Cabe mencionar que, al igual que en la etapa de priorización de necesidades, en los casos en que se observe que no se cumpla con alguno de los requisitos legales, un estándar se encuentre en nivel insuficiente o no se esté implementando algún lineamiento del Modelo de Prevención de Delitos, se debe alertar al colaborador que eso debe convertirse en su primera prioridad.

#### **b) Seguimiento del Plan:**


El seguimiento es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento y se nutre de la información recogida en el monitoreo, dado que implica establecer vínculos entre el nivel de implementación de las acciones con el grado de avance en los objetivos de mejora.

Un adecuado seguimiento requiere de sistematicidad y se realiza en distintos momentos del año, durante la ejecución de las acciones. Se sugiere que un primer momento se desarrolle al término del primer semestre y otro a mediados del segundo semestre, lo que permite realizar las últimas modificaciones antes de la etapa de evaluación anual.

#### **5) Evaluación Anual**

Esta etapa está dirigida a realizar una revisión crítica de aspectos cualitativos y cuantitativos de la gestión institucional del Colaborador Acreditado a la luz del marco evaluativo al final de cada año, durante el mes de diciembre. En esta instancia, el/la gestor/a regional se reunirá con el equipo de trabajo dispuesto por el colaborador en la instancia “**Reunión de Evaluación**”, con el fin de realizar un análisis colectivo sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a la mejora continua de la gestión y procesos internos que desarrolla el colaborador.

Esta etapa se compone de dos partes, una primera instancia para visibilizar el estado actual y la trayectoria anual en las tres dimensiones que considera este proceso y, la segunda, diseñada en modalidad de taller para orientar la reflexión del equipo de trabajo del colaborador en torno a los avances o retrocesos que se identifiquen en la primera etapa, las acciones emprendidas y los desafíos que se proyectan para el año siguiente.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 45 de 51

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa de evaluación anual se posicionan como insumos relevantes para la toma de decisiones del colaborador en torno a los ajustes y reformulaciones que estimen necesarios de introducir a sus procesos institucionales y, además, se constituirá como el diagnóstico inicial del año siguiente con el cual se realizará la priorización de necesidades.

#### **6) Reuniones Emergentes:**

Dada la naturaleza de nuestras funciones, es posible que debamos apoyar o acompañar al colaborador frente a situaciones de contingencia y/ o emergencia. Por ello, el proceso de monitoreo y su instrumental consideran la realización de reuniones emergentes, ya sea por requerimiento del colaborador, o por definición del Servicio, por ejemplo, frente a una denuncia o alerta de incumplimiento de las dimensiones que componen el marco evaluativo o situaciones de riesgo que manifieste el colaborador

De este registro se podrá dar cuenta de cómo el Colaborador Acreditado aborda las diversas dificultades a las que se ve enfrentado y hacer seguimiento a las acciones emprendidas para identificar su incidencia en la resolución de los problemas.

A modo de resumen, se presenta el siguiente cuadro con las etapas, instancias, temporalidad, objetivos y participantes del proceso de monitoreo:

Etapa	Temporalidad	Actividad	Objetivo	Participantes
<b>Trabajo Interno</b>	Enero – Febrero	Diagnóstico y caracterización del colaborador	Sistematización de la información diagnóstica disponible en el Servicio, el gestor/a de colaboradores dispondrá de un instrumento denominado <b>Ficha de Caracterización Inicial del Colaborador</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor/a regional de colaboradores.</li> <li>- Analista de Gestión de Colaboradores DN.</li> </ul>
<b>Reunión Inicial</b>	Marzo	Socialización diagnóstico y caracterización del colaborador	Presentar y describir al colaborador acreditado el diagnóstico y caracterización inicial y complementar la información, para identificar los aspectos más fortalecidos y aquellos que se constituyen como debilidades u obstaculizadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor/a de regional de colaboradores.</li> <li>- Representante Legal del Colaborador.</li> <li>- Responsable de Prevención del Delito.</li> <li>- Contraparte del Colaborador.</li> </ul>
		Priorización de necesidades y construcción de objetivos	Identificar y seleccionar aquellos ámbitos que son prioritarios para mejorar en su gestión institucional.	
<b>Planificación Anual</b>	Marzo	Trabajo Interno (Colaborador)	Ordenar, priorizar y diseñar todas las iniciativas que surjan para afrontar las necesidades seleccionadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraparte del Colaborador.</li> <li>- Responsable de Prevención del Delito.</li> <li>- <i>Representante Legal*</i></li> </ul>
		Trabajo Interno (Gestor/a)	Retroalimentar técnicamente la planificación anual diseñada por el colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor/a regional de colaboradores.</li> <li>- <i>Analista gestión de colaboradores DN*</i></li> </ul>
<b>Monitoreo de los estándares y seguimiento del plan anual</b>	Junio / Septiembre	Reuniones de Monitoreo (2)	Reconocer el estadio de desarrollo en torno a los estándares y requisitos mínimos de acreditación e implementación del MPD y estimar el impacto de las acciones de mejora en los procesos y gestión del colaborador acreditado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor/a de regional de colaboradores.</li> <li>- Responsable de Prevención del Delito.</li> <li>- Contraparte del Colaborador.</li> </ul>




Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de  
Colaboradores Acreditados

Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores

Versión N°05

Página 47 de 51

<p><b>Evaluación Anual</b></p>	<p>Diciembre</p>	<p>Reunión de Evaluación</p>	<p>Realizar una revisión crítica de aspectos cualitativos y cuantitativos de la gestión institucional del colaborador acreditado a la luz del marco evaluativo al final de cada año. Realizar un análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a la mejora continua de la gestión y procesos internos que desarrolla cada colaborador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor/a de regional de colaboradores.</li> <li>- Representante Legal del Colaborador.</li> <li>- Responsable de Prevención del Delito.</li> <li>- Contraparte del Colaborador.</li> </ul>
<p><b>Reuniones Emergentes</b></p>	<p>Emergente</p>	<p>Reuniones Emergentes</p>	<p>Apoyar o acompañar al colaborador acreditado frente a situaciones de contingencia o emergencia, ya sea por requerimiento del colaborador, o por definición del Servicio, por ejemplo, frente a una denuncia o alerta de incumplimiento de las dimensiones que componen el marco evaluativo.  Identificar y orientar las estrategias del Colaborador Acreditado para abordar las dificultades a las que se ve enfrentado y hacer seguimiento a las acciones emprendidas para identificar su incidencia en la resolución de los problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor/a de regional de colaboradores.</li> <li>- Al menos un representante del colaborador acreditado. Este puede ser:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Representante Legal del Colaborador.</li> <li>o Responsable de Prevención del Delito.</li> <li>o Contraparte del Colaborador.</li> </ul> </li> </ul>

	<p>Modelo de Monitoreo y Evaluación de la gestión y Desempeño en la Gestión de Colaboradores Acreditados</p>	Nº Versión: 02
		Página 48 de 51

### **Pilotaje y Ajustes al Modelo de Monitoreo.**

El presente Modelo de Monitoreo considera un proceso de pilotaje durante su primer año (2023), para el cual se seleccionó una **muestra de Colaboradores Acreditados**, utilizando los siguientes criterios de priorización:

- Asegurar la participación de todas las regiones.
- Asegurar que todos/as los/as gestores/as tengan un número similar de colaboradores a monitorear.
- Asegurar que la muestra se componga de colaboradores de distintas envergaduras en relación a la cantidad de proyectos que ejecutan (sin proyectos en ejecución; menos de 5 proyectos en ejecución; entre 5 y 20 proyectos en ejecución; más de 20 proyectos en ejecución).
- Asegurar la participación de Instituciones Públicas y de Personas Jurídicas sin fines de lucro.
- Considerar colaboradores con presencia en solo una región y colaboradores que ejecutan proyectos en distintas regiones.
- Resguardar que el monitoreo abarque a Colaboradores Acreditados que en su totalidad ejecutan todas las líneas de acción.
- Asegurar la participación de colaboradores con estándares en distintos niveles de desarrollo (según informe de revisión de fondo del proceso de acreditación).
- Otros criterios estratégicos.

Finalmente, una vez implementado el piloto del proceso de Monitoreo, la Unidad de Gestión y Evaluación de Colaboradores realizará, una evaluación del diseño metodológico, instructivos para la implementación, instrumentos de trabajo y medios de reporte de la información y una evaluación que permita determinar si los resultados obtenidos dan cuenta de los objetivos planteados de manera inicial, logrando la mejora continua en los Colaboradores Acreditados del Servicio y el levantamiento de buenas prácticas. Para esto será de suma importancia contar con la retroalimentación de los colaboradores que han sido parte del pilotaje.




### Etapas del proceso de pilotaje: AÑO 2023




\* Instancias de trabajo autónomo del gestor/a o del Colaborador

\* Instancias de trabajo en conjunto (reuniones)

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 50 de 51

### Notas para un mejor entendimiento.

- ✓ Es importante mencionar que el proceso de monitoreo ha sido desarrollado en coordinación con las demás unidades como supervisión y fiscalización, para una correcta articulación y trabajo, y no duplicar tareas y esfuerzos tanto para el Servicio como para los Colaboradores Acreditados.
- ✓ Las supervisiones técnicas, financieras-administrativas, fiscalización y asistencia técnica, apuntan al desempeño de los proyectos, considerados cada uno de forma individual.
- ✓ El proceso de monitoreo a la gestión de los colaboradores apunta a una gestión institucional de manera integral y no a la de los proyectos, por lo tanto, no afecta la cantidad de proyectos que ejecute un colaborador y si estos son ejecutados en una o varias regiones.
- ✓ El proceso de Monitoreo consta de varias etapas, muchas de ellas consisten en reuniones entre el/la gestor/a y los Colaboradores Acreditados, las cuales se priorizarán llevarse a cabo de manera presencial. No obstante, debido a la dificultad de los accesos o por las largas distancias podrán llevarse a cabo de forma remota. Lo importante es dejar registro de ellas de forma detallada el que siempre será compartido al colaborador.
- ✓ Durante el proceso de monitoreo, lo que se contempla es realizar un seguimiento a la implementación del Modelo de Prevención de Delitos, brindando asesoría y apoyo al colaborador para su correcta aplicación y desarrollo. El colaborador, a través de la aplicación de un instrumento dará cuenta de cómo se están abordando los 8 lineamientos del MPD en su institución, para luego armar planes de mejora, cuando se detecten brechas. Será una asesoría y acompañamiento permanente.
- ✓ Los estadios de cumplimiento de la matriz de estándares, los que serán revisados cada 2 años, apuntan al horizonte al que como Servicio esperamos que cada Colaborador Acreditado llegue, demostrando la calidad y gestión adecuada necesaria para ejecutar los diversos proyectos. El Servicio acompañara a cada colaborador a su mejora continua la cual en gran parte es demostrada por el salto de un estadio a otro. Además, la reacreditación de los colaboradores será cada 4 años, y esto será crucial para volver a ser acreditado y continuar con la ejecución de los proyectos.
- ✓ Luego de este primer año de implementación, recogeremos todas las observaciones de los colaboradores, como de los gestores y gestoras, los aprendizajes y reflexionaremos sobre las dificultades presentadas durante este año, para realizar mejoras en el proceso de monitoreo y así de esta forma poder implementarlo a todos los colaboradores durante el 2024.

	Manual de Monitoreo y Evaluación a la Gestión de Colaboradores Acreditados	Versión N°05
	Departamento de Acreditación y Gestión de Colaboradores	Página 51 de 51

- ✓ Además, el proceso de monitoreo nos permitirá observar buenas prácticas que muchos colaboradores desarrollan y podremos compartirlas con el resto de los colaboradores acreditados y trabajar en ellas. Creemos firmemente en un trabajo colaborativo, para sacar adelante la misión del Servicio, y destacamos la importancia de la relación entre el Estado y entes privados para lograr el fin común.