

TÉRMINOS DE REFERENCIA

EVALUACIÓN EXTERNA DE RESULTADOS - PROGRAMA PROTEGE

1. ANTECEDENTES

La Corporación Crecer Mejor (CCM) se dedica hace 34 años a proteger y acompañar a niñas, niños y adolescentes cuyos derechos han sido gravemente vulnerados, contribuyendo al ejercicio de sus derechos y a su desarrollo integral. Esta cuenta con tres programas de acogimiento residencial terapéutico para niñas y adolescentes en la región Metropolitana y un Centro de Innovación y Estudios (CIE), cuyo objetivo es convertirse en un referente innovador para contribuir a la mejora de la calidad de la intervención y el cuidado de niñas, niños y adolescentes.

En 2021, el CIE crea el programa de formación PROTEGE, concebido como un programa de inducción para equipos residenciales que trabajan en el cuidado de niños, niñas y adolescentes que han sufrido graves vulneraciones de derechos. PROTEGE ofrece contenidos acotados, prácticos y directamente aplicables, orientados a que cualquier persona que se integre al trabajo residencial pueda contar con un piso mínimo y común de conocimientos y criterios de intervención. A través de un modelo formativo colaborativo y dinámico, el programa promueve la transferencia de saberes, el análisis de la práctica y la reflexión compartida, constituyéndose como una base inicial de formación que permite luego profundizar y continuar el desarrollo de competencias especializadas.

Somos conscientes que el sistema de protección enfrenta día a día desafíos complejos, desde la resignificación del trauma hasta la creación de entornos que promuevan el desarrollo emocional y social de niños, niñas y adolescentes, por ello, creemos que compartir buenas prácticas podría transformar la calidad del sistema en su conjunto.

En el programa PROTEGE, el trabajo con buenas prácticas se basa en un enfoque integral que reconoce la complejidad de las necesidades de niñas, niños y adolescentes bajo cuidado residencial, así como la forma en que los equipos gestionan este trabajo y le entregan sentido. Entendemos las buenas prácticas como herramientas que permiten a las residencias estandarizar procedimientos garantizando la calidad y coherencia en la atención, optimizar recursos, permitiendo que las intervenciones sean más efectivas y eficientes, y promover el aprendizaje continuo, fomentando la innovación y la mejora constante de los servicios.

Para ello, organizamos los contenidos de la formación en cinco dimensiones fundamentales que guían las intervenciones en las residencias de protección, y un eje transversal correspondiente a los enfoques de intervención:

1. **Protección de derechos y bienestar.** Esta dimensión tiene como objetivo que los equipos residenciales interioricen y adquieran las habilidades para asegurar condiciones de vida digna y propiciar el desarrollo integral de cada niña, niño y adolescente, comprendiendo y poniendo en práctica acciones, servicios y procesos para garantizarles educación, vivienda, seguridad, alimentación, vestuario, salud física y recreación, entre otros. Mediante esta dimensión buscamos que todos y todas quienes trabajan en residencias de protección construyan entornos donde las niñas, niños y adolescentes se sientan protegidos, apoyados,

contenidos y, además, puedan desarrollar todo su potencial sintiéndose partícipes de sus procesos y sus espacios.

2. **Vínculo y buen trato.** Esta dimensión considera los conceptos, aprendizaje y prácticas para que trabajadoras y trabajadores de residencias de protección cuenten con las herramientas base para el establecimiento de vínculos sanos y buen trato cotidiano, como eje central para acompañar a niñas, niños y adolescentes en el camino de resignificar las experiencias de vulneración y en la construcción de resiliencia. Esta dimensión abre la mirada hacia las necesidades de niños, niñas y adolescentes, como hacia los recursos o capacidades de sus personas adultas significativas, potenciándolas como fuentes de resiliencia e involucrándoles en el proceso de intervención.
3. **Revinculación familiar.** En esta dimensión se orienta a los equipos de las residencias de protección hacia el logro del objetivo de restituir el derecho fundamental de niñas, niños y adolescentes a vivir en una familia. Otorga herramientas para el trabajo que a realizar con ellas y con los adultos responsables o significativos, para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades parentales, con miras a la futura revinculación y reunificación familiar.
4. **Acompañamiento de niñas, niños y adolescentes.** En esta dimensión se proporciona a los equipos residenciales herramientas y recursos para acompañar a niños, niñas y adolescentes en su proceso de resignificación de las experiencias de vulneración de derechos vividas, que les permitan gestionar las dificultades y fortalecer su capacidad de resiliencia, promoviendo la resignificación a través de nuevas experiencias basadas en buenos tratos, respeto, empatía, protección, seguridad y el afecto.
5. **Gestión y organización.** En esta dimensión se orienta al equipo residencial en su conjunto, respecto de herramientas que permitan establecer un conjunto de procesos que permitan a la institución operar de manera eficiente, con cuidado y autocuidado de los y las trabajadoras de manera de alcanzar orgánicamente el propósito central de la institución en favor de los niños, niñas y adolescentes que atiende. Esto incluye orientaciones respecto a cómo se distribuyen las funciones, cómo se organizan los equipos y recursos, y cómo se gestionan las dinámicas internas.
6. **Enfoques transversales.** Es un eje que busca que los equipos residenciales desarrollen una visión integral y coherente de la intervención, capaz de articular teoría y práctica para responder de manera más inclusiva y efectiva a las necesidades de quienes acompañan.

En cada una de estas dimensiones, se presentan contenidos teóricos y prácticos, además de buenas prácticas replicables y ajustables a diversas realidades.

Actualmente, PROTEGE utiliza una plataforma de aprendizaje de acceso gratuito, que ofrece rutas formativas adaptadas a diferentes perfiles de profesionales. Estos perfiles son los de cuidadoras/es terapéuticas/os y equipos técnicos. En dicha plataforma, se encuentran alojados seis cursos de inducción, a los que cada persona puede acceder y realizar en el orden que prefiera. Estos cursos son:

1. Protección de derechos
2. Vínculo y buen trato
3. Revinculación familiar
4. Acompañamiento terapéutico a NNA

5. Gestión y organización
6. Enfoques transversales de la intervención

Además, contamos con una página de difusión con notas breves y de divulgación sobre estos temas y otros: <https://ccmprotege.cl/>

¿Qué buscamos con PROTEGE?



La teoría de cambio de PROTEGE parte del reconocimiento de que las niñas, niños y adolescentes que viven en residencias de protección suelen experimentar intervenciones que no responden adecuadamente a sus necesidades, lo que afecta su bienestar, sus procesos de desarrollo y la posibilidad de resignificar experiencias de vulneración previas. Este problema estructural se explica por una combinación de factores, tales como: brechas en las competencias de los equipos residenciales, escasa formación especializada para intervenir con NNA con trayectorias de trauma complejo, limitada oferta de capacitación pertinente, baja calidad de prácticas instaladas en algunos programas, y una insuficiente priorización política en cuidado residencial.

Ante este escenario, PROTEGE busca mejorar las experiencias de vida de los NNA mediante la formación de los equipos que las acompañan. Para ello, el programa desarrolla diversas actividades clave: la convocatoria a las residencias participantes; el diseño, digitalización y actualización de contenidos formativos; la creación del diseño instruccional del programa; la mejora continua de la plataforma digital PROTEGE; y la evaluación sistemática de los aprendizajes de los equipos involucrados. Estas acciones permiten poner a disposición de los trabajadores y trabajadoras una plataforma accesible y actualizada de herramientas formativas, junto con el acceso a los cursos PROTEGE, especialmente diseñados para responder a las necesidades reales del trabajo residencial.

Esperamos que el acceso a estos contenidos genere los siguientes resultados intermedios: los equipos comienzan a incorporar buenas prácticas en áreas esenciales para la calidad de la intervención residencial, tales como: protección de derechos, vínculo y buen trato, acompañamiento terapéutico, revinculación familiar, y gestión y organización. Estas prácticas fortalecen las capacidades de las y los trabajadores de residencias para comprender y acompañar a los NNA de manera más efectiva, segura y coherente con estándares contemporáneos de intervenciones informadas en trauma.

A medida que estas buenas prácticas se instalan, los equipos residenciales mejoran su capacidad para ofrecer intervenciones centradas en el bienestar de los NNA, junto con sentirse más acompañados y valorados en su rol. Esto, a su vez, se traduce en resultados finales concretos: los NNA comienzan a recibir intervenciones de mayor calidad, que aportan a su desarrollo integral.

En síntesis, con PROTEGE buscamos mejorar la calidad de las intervenciones a través de un programa formativo de inducción basado en la colaboración y el aprendizaje práctico de equipos al cuidado de los niños, niñas y adolescentes que han sufrido graves vulneraciones de derechos.

En este sentido, con esta evaluación nos interesa responder preguntas como:

- ¿En qué medida el Programa PROTEGE alcanza los resultados propuestos?
- ¿Cuáles son los cambios en los equipos de intervención a partir de su participación en el programa PROTEGE?
- ¿Cuáles son los aprendizajes y prácticas que incorporan en su intervención tras haber realizado los cursos de PROTEGE?
- ¿En qué medida la participación en PROTEGE contribuye a modificar creencias previas sobre el cuidado y la intervención con NNA y familias?
- ¿En qué medida PROTEGE refuerza la motivación por profundizar en temas relacionados con el cuidado y la protección de NNA?
- ¿En qué grado y de qué forma PROTEGE aporta a mejorar la calidad de la intervención residencial?

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo general

Evaluar los resultados del programa de inducción PROTEGE, desde un enfoque mixto que considere las perspectivas de las y los participantes y genere evidencia que contribuya a la validación de su modelo formativo.

Objetivos específicos

- a. Analizar los resultados obtenidos por el programa, específicamente en relación con el desarrollo de conocimientos y competencias en los equipos residenciales y cómo estos han mejorado sus prácticas en la intervención residencial.
- b. Proponer un marco de monitoreo del desempeño del programa que facilite la evaluación periódica de sus resultados, sugiriendo indicadores y metodología.

- c. Formular recomendaciones prácticas para la mejora del programa, identificando los factores que han favorecido o dificultado su desarrollo (contenidos, enfoques, metodologías, otros), así como sus componentes exitosos y lecciones aprendidas para su escalabilidad, sostenibilidad y efectividad a futuro.
- d. Examinar la sostenibilidad del programa a largo plazo, considerando su capacidad para mantenerse en el tiempo y su potencial de escalabilidad en otras regiones o contextos.

3. TIPO DE EVALUACIÓN QUE SE REQUIERE

Se requiere una evaluación de resultados del programa PROTEGE que permita medir sus efectos y el cumplimiento de los objetivos.

Dado que el programa busca fortalecer las competencias de los equipos residenciales y mejorar las prácticas de intervención en las residencias de protección, es crucial contar con una evaluación que permita identificar tanto los logros como las áreas de mejora.

Además, la evaluación proporcionará evidencia valiosa sobre la sostenibilidad y replicabilidad del modelo, lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas tanto para su expansión a otras regiones como para su continuidad en el tiempo.

4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Si bien la consultora será responsable de proponer la metodología de evaluación que considere más adecuada, esta deberá cumplir con los siguientes requisitos mínimos, tanto en el diseño como en la implementación del proceso evaluativo:

4.1. Sobre el enfoque general:

La evaluación deberá adoptar un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos de manera complementaria y coherente con los objetivos de evaluación. La metodología deberá permitir:

- Medir cambios en conocimientos, actitudes y prácticas asociadas a los cursos del programa PROTEGE.
- Analizar la experiencia de participación en los cursos desde múltiples perspectivas (equipos residenciales, otros perfiles profesionales, instituciones relevantes).
- Identificar facilitadores y barreras del proceso formativo, considerando diversidad territorial, institucional y de trayectorias formativas.
- Integrar información proveniente de la plataforma formativa (métricas de uso y aprendizaje).

4.2. Sobre las técnicas cualitativas:

La consultora deberá incorporar un conjunto de técnicas cualitativas que permitan comprender en profundidad la experiencia formativa, los aprendizajes percibidos, el uso real de contenidos en el trabajo cotidiano y la valoración del programa por parte de actores clave. Las técnicas mínimas requeridas son las siguientes:

- Grupos focales con participantes de los cursos. Realización de grupos focales diferenciados según trayectorias formativas, permitiendo comparar experiencias entre:

personas que realizaron todos los cursos disponibles, personas que realizaron algunos cursos, personas que realizaron un solo curso y personas inscritas que no completaron los cursos (deserción o abandono). Estos podrán realizarse online para asegurar representatividad territorial. Se espera un número suficiente de grupos focales para capturar diversidad regional, institucional y de perfiles profesionales (residencias, salud, educación, fundaciones, estudiantes, etc.).

- Entrevistas semiestructuradas. La consultora deberá realizar entrevistas cualitativas a: participantes individuales que hayan completado distintos niveles de formación, representantes de instituciones vinculadas al sistema de protección capaces de aportar una visión sistémica del valor y pertinencia del programa PROTEGE, coordinadores/as del programa (si corresponde al diseño de la evaluación). Las entrevistas podrán realizarse online.
- Revisión documental y análisis de fuentes secundarias de al menos los siguientes documentos: teoría de cambio del programa PROTEGE, Documentos diseñados por el programa (material formativo, orientaciones, guías, contenidos), métricas internas de la plataforma (avance por curso, tiempo de dedicación, tasas de aprobación, desempeño en quizzes, rutas de navegación), encuestas existentes (especialmente encuestas de satisfacción), reportes previos, sistematizaciones o buenas prácticas compartidas por participantes y equipos.

4.3. Sobre las técnicas cuantitativas:

La consultora deberá aplicar un instrumento cuantitativo de evaluación de aprendizajes, distinto y complementario a las encuestas de satisfacción actualmente disponibles.

Este instrumento debiese identificar al menos:

- Aprendizajes adquiridos.
- Cambios en actitudes y creencias asociadas a los contenidos del programa PROTEGE.
- Cambios en prácticas profesionales.
- Factores que facilitan o dificultan la aplicación del aprendizaje en contextos reales.

Además, debiese permitir análisis comparativos entre al menos:

- Personas que han realizado distintos números de cursos.
- Perfiles profesionales (residencias, salud, educación, estudiantes, fundaciones, etc.).
- Regiones o territorios.
- Niveles de avance (completos vs. incompletos).

4.4. Consideraciones para la muestra:

Si bien no se define un tamaño muestral a priori, a modo de referencia el programa cuenta actualmente con más de 800 personas inscritas, de las cuales 270 han completado al menos un curso (de dos subidos). A mayo de 2026 la plataforma contará con todos sus cursos disponibles (seis cursos). Participan personas de diversas regiones del país y de distintos perfiles profesionales.

La consultora deberá proponer un plan de muestreo riguroso, que asegure diversidad de perfiles, representatividad territorial y diferenciación según trayectorias formativas. Deberá justificar el tamaño de muestra cualitativa y cuantitativa en función de los objetivos de la evaluación, asegurando saturación en lo cualitativo e inferencias cuantitativas válidas.

Se valorarán especialmente propuestas metodológicas que incorporen elementos o herramientas innovadoras que enriquezcan lo planteado previamente.

5. PRODUCTOS ESPERADOS

Esta consultoría contempla la entrega de los siguientes productos:

1. Plan de evaluación completo y consensado que contenga: metodología, matriz de evaluación, indicadores, técnicas de recolección de información, instrumentos, fuentes con los que se intentará dar respuesta a las preguntas clave, plan de análisis, cronograma de actividades y etapas de la evaluación.
2. 1 informe intermedio con estado de avance de resultados y recomendaciones preliminares.
3. 1 informe final con los resultados de la evaluación y recomendaciones para la mejora.
4. 1 versión amigable y resumida de los resultados de la evaluación, más una presentación ejecutiva para ser difundida a la comunidad.
5. 1 presentación de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación por parte del equipo consultor.
6. Propuesta de monitoreo de desempeño del programa.
7. Base de datos organizada con todos los datos cuantitativos recolectados a través de encuestas, cuestionarios, y cualquier otra herramienta cuantitativa utilizada.
8. Anexos del Informe Final: Instrumentos aplicados (encuestas y entrevistas), sistematización de la información cuantitativa y cualitativa recolectada, y bibliografía de consulta.

6. PLAZOS DE EJECUCIÓN

La consultoría inicia en mayo de 2026 y finaliza en enero de 2027.

La consultora contará con la flexibilidad para planificar las diversas actividades e hitos evaluativos considerados para el desarrollo de los productos solicitados, siempre y cuando se respeten las siguientes fechas de entrega:

Productos

Productos	Fecha de entrega
Plan de evaluación completo y consensado	Mayo 2026
Informe intermedio	Septiembre 2026
Informe final y Anexos	Enero 2027
Versión amigable y resumida de los resultados de la evaluación	Enero 2027
Propuesta de monitoreo de desempeño del programa	Enero 2027
Base de datos organizada con todos los datos cuantitativos recolectados	Enero 2027

7. REQUISITOS DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

La consultoría contratada debe estar compuesta por un equipo de profesionales, independientes o asociados a una consultora. Una persona asumirá la tarea de coordinación del equipo, recayendo en ella la responsabilidad final del trabajo, así como la función de contacto con el equipo coordinador del programa PROTEGE.

Se requiere un equipo con experiencia en evaluación de programas y proyectos sociales con énfasis en protección hacia la infancia y adolescencia, donde se establece como deseable experiencia en el campo de intervención en cuidados alternativos de la niñez.

8. PLAZO DE PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de convocatoria y selección de oferente implica las siguientes actividades y fechas:

Actividades	Fecha límite
Preguntas y consultas	10 de abril
Recepción de propuestas	15 de abril
Evaluación de propuestas	15 al 30 de abril
Comunicación de selección	5 de mayo
Inicio de consultoría	8 de mayo

Las propuestas, en formato electrónico, pueden enviarse hasta las 23:59 horas del 15 de abril de 2026 a las siguientes direcciones de email: vterra@corporacionccm.cl y csanchez@corporacionccm.cl poniendo en el asunto: Evaluación Externa PROTEGE_Nombre de la consultora. Para cualquier duda o aclaración sobre esta consultoría pueden contactar a Valentina Terra a través de esta misma dirección de correo electrónico hasta el 10 de abril 2026.

El contenido de la propuesta técnica deberá incluir una propuesta metodológica, una propuesta del plan de trabajo con un cronograma detallado y una presentación de la formación y experiencia del equipo consultor, acompañándose de los CV detallados para cada una de las personas integrantes del equipo.

La propuesta económica deberá incluir los costes de honorarios, administración y todos los gastos relacionados con la consultoría.

9. PRESUPUESTO Y MODALIDAD DE PAGO

El presupuesto de esta consultoría se encuentra en **un rango de \$12.000.000 a \$ 14.000.000**, con IVA incluido.

Respecto a la modalidad de pago, se realizará en las siguientes tres cuotas:

- 30% a los 10 días de la entrega de plan de evaluación completo, previa conformidad de la contraparte.
- 40% a los 10 días de la entrega del informe de avance, previa conformidad de la contraparte.
- 30% a los 10 días de la entrega y aprobación del informe final de consultoría.