



ALDEAS
INFANTILES SOS
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



LA PROMOCIÓN DE ENTORNOS SEGUROS Y PROTECTORES EN ALDEAS INFANTILES SOS AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



PRÓLOGO

Responsable del contenido

- **Equipo de Espirales Consultoría de Infancia**
Pepa Horno Goicoechea
Elaboración de contenido
- **Coordinación OIR LAAM**
Lucía Miranda Loría, Coordinadora de Protección y Programas OIR LAAM
Coordinación, edición y revisión
- **Asociaciones Nacionales LAAM**
Miembros de la Red Regional de Protección LAAM
Puntos Focales Nacionales de Protección LAAM
Participación en la construcción y revisión
- **Diseño y diagramación**
Valeria Losoviz

Proceso de desarrollo

- **Aprobado por:**
Nadia Garrido, Directora de Programas OIR LAAM

Idioma original: Español
Febrero 2018

Es un derecho vital para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, desarrollarse en ambientes que les brinden y aseguren protección; así como espacios que les permitan crecer de manera integral, en los que se contemplen las particularidades de cada uno y una. Sin embargo, en muchas ocasiones la sociedad actual opera, mayoritariamente, desde una perspectiva punitiva y adultocéntrica, la cual conlleva a que estos convivan en espacios en los que se les limita su capacidad de opinión y decisión, así como también se les limita el acceso y el derecho a una convivencia cálida y afectiva.

A partir de ello, la Convención sobre los Derechos del Niño y la Niña establece que es necesario que se realicen compromisos en procura de la protección y el cuidado necesarios para el bienestar de los niños, niñas y adolescentes, tomando en cuenta los derechos y deberes de las personas adultas responsables. Asimismo, se establece que aquellas instituciones encargadas del cuidado y protección de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes deben asegurar dichas condiciones¹.

Es por ello que Aldeas Infantiles SOS Región América Latina y el Caribe (LAAM), al estar comprometida con el desarrollo y bienestar integral de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a través de la prevención de la pérdida del cuidado familiar y el cuidado alternativo, incluye en sus Políticas Organizacionales el deber y la necesidad de que las personas colaboradoras de la organización velen por la garantía de la protección y seguridad de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes participantes de los programas. De esta forma, algunos elementos vinculados con el establecimiento

de entornos protectores y seguros que se incluyen en estos referentes organizacionales son:

- Que se otorgue un papel de participación activo a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- Que se motive a las y los colaboradores SOS a que desarrollen habilidades que contribuyan con el desarrollo y protección de las personas menores de edad.
- Que se asegure que dichos colaboradores cuenten con condiciones laborales necesarias para contribuir de manera adecuada al desarrollo integral y protección de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- Que se establezcan redes de protección activas que garanticen protección de todas las personas menores de edad participantes de la organización.

Pese a lo anterior, se reconoce la necesidad de realizar esfuerzos que permitan un mayor y adecuado desarrollo de espacios que garanticen la protección y seguridad de los niños y niñas participantes de los Programas de Aldeas Infantiles SOS.

Es por ello que se realiza la Guía de Entornos Seguros y Protectores en colaboración con Espirales Consultoría de Infancia, la Oficina Regional de Aldeas Infantiles SOS LAAM y las Asociaciones Nacionales de la región SOS LAAM. La cual se efectúa con el fin de brindar insumos y herramientas a las personas colaboradoras de la organización, en función de la garantía de la seguridad y bienestar de las personas menores de edad que participan de los programas SOS.


Nadia Garrido,
Directora Regional Programas LAAM,
Aldeas Infantiles SOS Internacional

1. Convención sobre los Derechos del Niño y la Niña (1989). Artículo, 3.



ÍNDICE DE CONTENIDOS DE LA GUÍA

1. Introducción	...4
2. Definiendo un entorno seguro y protector	...6
3. Niveles de un entorno seguro y protector	...12
4. Indicadores de evaluación y transformación de los espacios seguros y protectores en Aldeas Infantiles SOS	...22
• En una oficina de Aldeas Infantiles SOS	
• En una alternativa de cuidado o espacio de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS	
• En un espacio de cuidado comunitario, como un centro social o un hogar comunitario de Aldeas Infantiles SOS	
5. Conclusiones y recomendaciones	...46
6. Bibliografía	...48

Foto: @bradleymaxence

INTRODUCCIÓN

La presente Guía de Entornos Seguros y Protectores plantea una serie de elementos que permitirán la promoción de espacios que garanticen la protección y bienestar de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en Aldeas Infantiles SOS LAAM.

En esta se incluyen datos que permiten comprender qué se entiende por un entorno seguro y protector y el modo en el que este debe ser interpretado y logrado, ya sea desde una perspectiva adulta o bien desde una perspectiva de niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Asimismo, se plantea la necesidad del establecimiento de entornos seguros y protectores como garantes de la crianza positiva y afectividad consciente en los procesos de desarrollo y crecimiento de las personas menores de edad.

Todo ello establecido en el marco de la organización y las condiciones presentes en Aldeas Infantiles SOS. Para una mejor comprensión, dichas condiciones se desarrollan a partir de cuatro niveles fundamentales:

- **Nivel 1:**
El entorno físico seguro y protector.
- **Nivel 2:**
El entorno emocional seguro y protector.
- **Nivel 3:**
El equipo: personas adultas conscientes garantes del entorno seguro y protector.
- **Nivel 4:**
Protagonismo de las personas que viven en el entorno, incluyendo el protagonismo infantil y juvenil.

Estos niveles, además, explican de qué manera es posible lograr entornos seguros y protectores en cada uno de ellos. Aunado a ello, se colocan en un formato de matriz algunos indicadores que permitirán identificar si se cumplen las condiciones que garantizan un entorno seguro y protector para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, y aquellos elementos que permitirán una transformación de aquellos espacios que no cumplen con las condiciones para lograr una adecuada seguridad de la población participante de Aldeas Infantiles SOS. Dichos indicadores se plantean a nivel tanto de las oficinas de Aldeas Infantiles SOS como en las alternativas de cuidado y a nivel comunitario.

Por último, se plantean una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de la elaboración de la presente Guía, así como del trabajo conjunto con la Oficina Regional y las respectivas Asociaciones Nacionales, las cuales colocan aspectos relevantes que permitirán a la Organización realizar fortalecimientos y mejoras en la calidad de la atención que se brinda a las personas participantes de la misma.

DEFINIENDO UN ENTORNO SEGURO Y PROTECTOR

2.1. ¿QUÉ ES UN ENTORNO SEGURO Y PROTECTOR?

El desarrollo pleno de una persona en todas sus niveles facetas: cognitivo, social, afectivo y físico, solo es posible si se desarrolla y convive en entornos seguros y protectores. Estos entornos son los que le brindan la seguridad afectiva, base para el desarrollo pleno. Desarrollarse en espacios seguros y protectores es necesario tanto para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes como para los adultos y adultas. Solo cuando una persona se siente segura y a salvo es capaz de estudiar, trabajar, relacionarse, relajarse o esforzarse a pleno rendimiento. En un entorno seguro y protector sus capacidades cerebrales más primarias, esas habilidades somato-sensoriales desarrolladas por su cerebro reptiliano² detectan que no existe peligro para su supervivencia, y de ese modo el cerebro de la persona puede ir más allá y potenciar un desarrollo integral, que una las diferentes áreas de su desarrollo. Dicho de otro modo: cuando una persona adulta o un niño, niña, adolescente o joven tiene miedo no puede dormir bien, comer bien, sentir placer, esforzarse en una tarea, trabajar, pensar o construir vínculos con otras personas. El miedo es prioritario porque tiene que ver con la amenaza a la propia supervivencia. El desarrollo pleno, que es un derecho humano universal, solo llega cuando la persona se siente segura.

2. Siegel, D.; y Bryson Payne, T. (2011). *El cerebro del niño*. Madrid: Alba.

Las dificultades suelen aparecer cuando se aborda la construcción de entornos seguros y protectores como un ejercicio de control: qué se puede o no puede hacer, cuáles son las normas, los límites, los reglamentos... Por eso muchos programas y alternativas de cuidado basan su proyecto educativo en un sistema conductista de premios y castigos, donde el reglamento interno establece las normas y las sanciones correspondientes, y el orden y la higiene se convierten en elementos clave del trabajo educativo. Lo mismo sucede en las familias donde una educación autoritaria está basada en el control de la conducta del niño, niña o adolescente, mientras que la crianza positiva promueve una forma de educar en la que las familias, cuidadores o educadores a través de un proceso de consciencia y autocuidado puedan basar su crianza en el vínculo afectivo y el respeto a los tiempos y los procesos del niño, niña, adolescente o joven.

Para poder promover espacios seguros y protectores es fundamental comprender esta **diferencia entre el control y la seguridad**. Una persona no llega a sentirse segura controlando lo que hace o dónde lo hace, sino entregándose a la vivencia. Cualquier persona, y especialmente un niño, niña, adolescente o joven que ha sido dañado, tiende a estar controlando su entorno permanentemente como herramienta de supervivencia. Sabe lo que puede o no hacer, cómo manifestarse y anticipa la reacción de los demás. Lo hace porque de eso depende su supervivencia. Una persona se siente segura justamente cuando ya no necesita controlar el entorno, cuando puede mostrarse, cuando no tiene miedo de que su entorno le abandone o desaparezca en cualquier momento. Cuando puede dormir sin pesadillas o sin temerle que le espera al despertar. A la seguridad se llega a través de la entrega a la vivencia del momento presente, no a través del control del entorno donde esa vivencia se da.

Y en este aspecto, es necesario establecer otra diferencia conceptual clara. La diferencia entre un entorno seguro y protector para un adulto y uno para un niño, niña o adolescente. **La diferencia es justamente, quién puede garantizar este espacio seguro y protector**. Las personas adultas, al ser autónomas, pueden buscarlo por sí mismas, crearlo, promoverlo y tomar las acciones necesarias para protegerse en caso de ser conscientes de estar en un entorno no protector que supone un peligro para su supervivencia. Pero en el caso de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, ellos dependen de que existan uno o varios adultos/as responsables de su cuidado que puedan garantizar ese entorno seguro y protector en los espacios de crianza y convivencia.

Diferencia entre el control y la seguridad

La diferencia entre un entorno seguro para un adulto y para un niño, niña o adolescente es quién puede garantizarlo

Justamente por eso se crea un **sistema de protección al niño, niña o adolescente**: para que cuando las familias como primera instancia de protección no puedan cumplir esa función, no logren establecer en los hogares ese entorno seguro y protector garante del desarrollo pleno de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, sea el Estado el garante de su seguridad y su pleno desarrollo a través de los agentes sociales en quienes delegue esa función como es el caso de Aldeas Infantiles SOS.

Un entorno seguro y protector para un niño, niña o adolescente será el que logre generar una red de adultos/as conscientes que miren de forma consciente a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con los que viven o trabajan y les posibiliten un entorno seguro y protector donde ellos y ellas puedan dejar de controlar para empezar a relajarse, descansar, dormir, jugar, crecer, estudiar y desarrollarse plenamente. Y ese entorno, que es responsabilidad del adulto/a crear, no se crea desde el control de la conducta de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes sino desde la **consciencia** en las actuaciones de las personas adultas.

Por lo tanto y para finalizar este apartado, un **entorno seguro y protector se define como un espacio de buen trato afectivo** que esté libre de cualquier forma de violencia, abuso o explotación y en el que las personas se rijan por el respeto a los derechos humanos. En el caso de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, ese espacio donde los adultos/as siempre se rijan por el **interés superior del niño, niña, adolescente o joven y el respeto a sus derechos humanos**. El entorno seguro y protector es, por lo tanto, la condición imprescindible para garantizar el derecho del niño, niña, adolescente o joven a su desarrollo pleno y a la protección y para cualquier programa o iniciativa que quiera desarrollarse desde un **enfoque de derechos del niño y la niña así como el enfoque de las juventudes**.

2.2. EL ENTORNO SEGURO Y PROTECTOR COMO CONDICIÓN PARA LA CRIANZA POSITIVA

Desde esta comprensión, la promoción de entornos seguros y protectores se relaciona con otros conceptos clave que forman parte de los principios organizacionales de cualquier institución que realice su trabajo desde un enfoque de derechos humanos, como es el caso de Aldeas Infantiles SOS.

Los entornos seguros y protectores son la condición que hace posible el desarrollo de los programas de la organización siguiendo una metodología

Crianza
positiva

Disciplina
positiva

Afectividad
consciente

o enfoque de crianza positiva. Esta metodología sirve para implementar un desarrollo programático acorde con el enfoque de los derechos del niño y la niña, sobre todo en lo referente al derecho al desarrollo pleno, a la protección y a la participación.

La **crianza positiva** es un proceso de consciencia y autocuidado en el que el adulto genera ese espacio seguro y protector y una relación afectiva con el niño, niña o adolescente de forma que garantice su desarrollo pleno y su protección. Dentro de la crianza positiva, además, se habla de **disciplina positiva**³ cuando se hace referencia a una serie de herramientas metodológicas específicas para la resolución no violenta de conflictos y acorde con los principios de la crianza positiva.

De esta forma, y viéndolos globalmente, los entornos seguros y protectores son la condición que hace posible el trabajo desde este enfoque y la crianza positiva es la metodología programática, que incluirá la disciplina positiva como herramienta de resolución de situaciones de conflicto. Y para hacer posible todo ese proceso, será necesario promover la **afectividad consciente**⁴ como competencia organizacional para todos los cargos existentes.

Una intervención desde el enfoque de derechos del niño y la niña así como el enfoque de las juventudes requiere garantizar que los entornos donde se desarrolla sean espacios seguros y protectores. Esta guía pretende ser una referencia técnica sobre cómo crear o transformar los espacios existentes para que sean seguros y protectores.

2.3. LOS ENTORNOS SEGUROS Y PROTECTORES EN ALDEAS INFANTILES SOS

Todo lo expuesto es especialmente relevante cuando se trata de entornos profesionales, donde una institución asume la creación y desarrollo de entornos de convivencia. No solo dentro del sistema de protección, que debe garantizar los entornos seguros y protectores para los niños, niñas,

3. Horno, P., y Romeo, F.J. (2017) *Afecto, límites y consciencia. La disciplina positiva en los programas de Aldeas Infantiles SOS*. Oficina Regional de Aldeas Infantiles SOS para Latinoamérica y el Caribe.

4. Horno, P. (2017) *La afectividad consciente como competencia organizacional en Aldeas Infantiles SOS América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de Aldeas Infantiles SOS para Latinoamérica y el Caribe.



La organización debe garantizar que todos los entornos de trabajo: oficinas, programas comunitarios, hogares comunitarios o alternativas decuidado sean entornos seguros y protectores

adolescentes y jóvenes cuando las familias no logran hacerlo. Es relevante para aquellos entornos donde van a convivir personas con una **especial vulnerabilidad**. Algunos ejemplos de espacios que debería garantizarse que fueran espacios seguros y protectores son: los hospitales, los centros para personas de la tercera edad o los recursos que trabajan con personas con discapacidad. En todos estos casos, la vulnerabilidad de algunas de las personas que conviven en ese entorno puede suponer un riesgo para la garantía de su derecho a la protección y al desarrollo pleno, que no siempre existe en otro tipo de contextos.

Este es el caso de Aldeas Infantiles SOS, una organización que trabaja con niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo o con historias de **daño emocional**. Por lo tanto, es necesario reconocer que a un niño, niña, adolescente o joven que crece con miedo por vivir en contextos de desprotección se le dificulta desarrollarse plenamente y puede llegar a sufrir trastornos del desarrollo cerebral por carencia de estimulación, exploración y juego. Son personas que han vivido varias vulneraciones de sus derechos humanos y que traen una carga de daño emocional (y muchas veces también daño cognitivo y social) derivado de dichas vivencias. En ese caso, la obligación institucional de garantizar que los espacios que crea, promueve o en los que participa la organización sean espacios seguros y protectores es aún mayor. Y como organización que trabaja desde un enfoque de derechos del niño y la niña así como el enfoque de las juventudes está obligada a garantizar que **todos sus ámbitos de trabajo: oficinas, programas comunitarios, hogares comunitarios o alternativas de cuidado sean entornos seguros y protectores** donde los niños, niñas, adolescentes y jóvenes recuperen la seguridad emocional a través de la calidez emocional que los adultos de forma consciente y sistemática van a llevar a sus vidas.

Aldeas Infantiles SOS trabaja desde un enfoque de los derechos del niño y la niña así como el enfoque de juventudes. Uno de sus objetivos clave es promover el desarrollo pleno de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a través de la creación de espacios de cuidado alternativo y la prevención de la pérdida del cuidado familiar. Para lograrlo debe cumplir la condición de garantizar que en ambos casos esos espacios sean entornos seguros y protectores. Pero esta condición afecta a toda la organización, no solo al nivel de atención directa. Porque para que las personas adultas puedan de forma sistemática y consciente generar un entorno seguro y protector para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con los que trabajan, ellas a su vez han de trabajar en un entorno seguro y protector. Solo este tipo de entorno

Los entornos seguros y protectores han de ser una CONDICIÓN ORGANIZACIONAL

laboral permitirá el desarrollo pleno de sus competencias profesionales, y les brindará la seguridad emocional que necesitan para la intervención con los niños, niñas y adolescentes y jóvenes. De este modo, **los entornos seguros y protectores han de ser una CONDICIÓN ORGANIZACIONAL, no una cuestión referente a protección o limitada a los cargos de atención directa.**

Solo cuando los colaboradores/as en todos sus niveles, de gerencia, de gestión y técnicos y de atención directa, generen entornos seguros y protectores en sus ámbitos de trabajo, sea una oficina, un espacio de cuidado comunitario o una alternativa de cuidado, será posible una intervención de calidad con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Ese proceso de creación de espacios seguros y protectores está directamente vinculado al desarrollo de la afectividad consciente como competencia organizacional en todos los niveles de la organización.

Esta guía pretende ser una herramienta técnica que sirva para **evaluar los espacios** donde la organización desarrolla su trabajo en los distintos niveles que definen un entorno como seguro y protector. Estos indicadores servirán tanto para evaluar los entornos y procesos ya existentes, promoviendo los **procesos de transformación necesarios** en los mismos, como para unificar los **estándares de calidad organizacional** en el trabajo de Aldeas Infantiles SOS en la región de Latinoamérica y el Caribe. Y a través de esos procesos de calidad logrará uno de los objetivos prioritarios de la organización: generar las condiciones organizacionales imprescindibles para garantizar el derecho de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a un desarrollo pleno y al respeto a su integridad física y psicológica.

Y, al igual que la guía sobre afectividad consciente como competencia⁵, esta guía nace con el objetivo de ser una guía metodológica de apoyo para este **proceso organizacional** que llevará tiempo porque supone un **reto de consciencia** y transformación que requerirá inversión de recursos humanos y económicos así como también un **compromiso organizacional** claro y definido.

5. Horno, P. (2017) *La afectividad consciente como competencia organizacional en Aldeas Infantiles SOS América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de Aldeas Infantiles SOS para Latinoamérica y el Caribe.

NIVELES DE UN ENTORNO SEGURO Y PROTECTOR

Un entorno seguro y protector se estructura sobre cuatro niveles que están relacionados entre sí:

PRIMER NIVEL: El entorno físico seguro y protector

Un entorno seguro y protector no es posible sin un entorno físico protector construido desde las necesidades de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que allí conviven y de los adultos/as que los tienen a su cargo.

Dentro de este entorno físico hay cuestiones sobre el diseño de las infraestructuras, los espacios y los materiales. Son aspectos como la colocación de la electricidad, las cocinas y sus instalaciones, los materiales, el acceso a los productos peligrosos, las ventanas, los cristales, las puertas, los techos, los suelos deslizantes, el mobiliario adecuado y adaptado a las edades y capacidades que se atienden en el hogar, la calidad e higiene de los colchones, las condiciones de higiene de los baños, etc. También hay pautas sobre las infraestructuras, diseño arquitectónico y de materiales que están recogidas en los estándares de calidad desarrollados para acogimiento residencial⁶ y que deben aplicarse a cualquier entorno de trabajo con niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias.

6. Fernández del Valle, J. et al. (2012). *Estándares de calidad en acogimiento residencial: EQUAR*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Recuperado de: <http://www.bienestaryproteccioninfantil.es/fuentes1.asp?sec=3&subs=123&cod=1462&page>

Cuestiones que surgen: localización, dimensiones y diseño del espacio

Pero hay otro tipo de cuestiones que surgen cuando se piensa desde la seguridad física de los espacios. Cuestiones como:

- Localización de la alternativa de cuidado o el espacio comunitario y la seguridad en el acceso a los lugares. Es necesario que las alternativas de cuidado estén integradas en la comunidad y accesibles para poder desplazarse. Se debe evitar localizar las alternativas de cuidado o los espacios comunitarios en lugares alejados donde los accesos pongan en situaciones de riesgo a los niños, niñas y adolescentes y jóvenes, además de dificultar su integración social. La localización debe ser cercana a recursos sociales, deportivos, educativos y de ocio, necesarios para satisfacer las necesidades de los niños, niñas y adolescentes y jóvenes.
- Dimensión del espacio y su distribución física. Los hogares de las alternativas de cuidado han de ser pequeños y ajustados al número de niños, niñas, adolescentes y jóvenes que residan en él, y de preferencia deben encontrarse insertos en la comunidad y con facilidad de acceso a los recursos comunitarios. Si los espacios son edificios grandes y antiguos pueden no responder a las necesidades de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Además, es importante valorar la distribución física de ese espacio, que es preferible que esté en una sola planta. Si una alternativa de cuidado o un espacio comunitario tiene dos plantas genera a los colaboradores/as la necesidad de estar atendiendo dos plantas por lo que dificulta el trabajo conjunto y en determinados momentos puede favorecer situaciones de riesgo.
- Uno de los aspectos más delicados del nivel físico de un entorno seguro y protector es el diseño de los baños, sean en un hogar o un espacio comunitario. Pensar dónde están, cómo se accede a ellos o cómo son las puertas. Los baños son lugares donde se ha de preservar la intimidad por lo que su colocación y diseño no es solo una cuestión de ergonomía física arquitectónica.





El entorno emocional seguro y protector

SEGUNDO NIVEL: El entorno emocional seguro y protector

El entorno físico puede ser seguro físicamente, pero si no está cargado de afectividad en su diseño y organización, no será un entorno protector y promotor del desarrollo pleno de quienes allí conviven. El nivel del entorno físico puede estar garantizado en una alternativa de cuidado o en un espacio comunitario, y sin embargo es posible que tengan un diseño frío y poco personalizado. El nivel del entorno de seguridad emocional hace referencia a todos los elementos necesarios para brindar calidez emocional a un entorno físico, sin los cuales este entorno nunca será seguro y protector. Este proceso de transformación de un entorno físico en un espacio cálido que hace sentir protegidos y reconocidos a quienes viven en él, generando sentimiento de pertenencia al lugar, es un proceso que sucede de forma inconsciente y natural en los hogares de familias protectoras, que colocan fotos, cuadros, recuerdos, flores, decoran las habitaciones, personalizan los espacios y los decoran, pero está ausente en los hogares en situación de riesgo. Por eso, a la hora de definir un entorno como seguro y protector es necesario haber incluido de forma consciente todos los indicadores de calidez y personalización de los espacios que se engloban en este nivel de entorno emocional protector.

Sin embargo, este es uno de los niveles en los que más frecuentemente fallan las alternativas de cuidado, donde se sacrifica la calidez por la funcionalidad, o la frialdad, o la limpieza. Son lugares que tienen pasillos largos y oscuros, colores neutros o habitaciones impersonales. Sin embargo, para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en general la calidez es esencial y muy especialmente para quienes se encuentran en cuidado alternativo, ya que van a necesitar un entorno cálido y seguro para poder ir flexibilizando gradualmente sus mecanismos disociativos, la calidez es esencial. En una alternativa de cuidado se ha de procurar una sensación física de **CALIDEZ** que se genera dotando al entorno físico de una carga emocional positiva. En los espacios comunitarios sucede lo mismo, si se pretende que las familias participen de las actividades que se realicen en ese espacio, ha de ser un lugar cálido y personalizado. Y por supuesto en una oficina cualquier colaborador/a va a desear poder dar calidez a su lugar de trabajo y personalizarlo. Este nivel del entorno seguro y protector genera un sentimiento de pertenencia al lugar.

Espacios de colores cálidos y variados

Espacios personalizados

Cuidar la decoración de los espacios con elementos adaptados a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes

Algunos indicadores para desarrollar ese entorno emocional seguro y protector son:

- El diseño de los espacios de forma que el niño, niña, adolescente o joven pueda apropiarse del entorno:
 - Espacios de colores cálidos y variados.
 - Espacios personalizados por los niños, niñas, adolescentes y jóvenes donde se pueda percibir la identidad de quien habita el espacio: sus fotografías, sus trabajos, sus edredones diferentes o sus peluches y juguetes.
 - Cuidar la decoración de los espacios con elementos adaptados a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, y no utilizando elementos de publicidad institucional homogénea (por ejemplo, logotipos institucionales o carteles de publicidad de la institución).
- La calidez física del espacio. Las vivencias traumáticas provocan problemas de regulación de la temperatura y un entorno seguro y protector emocional ha de ser cálido físicamente. Esto implica controlar la temperatura, pero también las camas, sábanas y edredones de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, que sean suficientemente cálidos, y la luz natural que posibilite esa calidez natural al espacio.
- Los espacios de juego. Un programa de cuidado alternativo o comunitario debe contemplar el juego como parte del proyecto educativo por su carácter terapéutico, generador de resiliencia y de integración emocional. No se trata solo de jugar, sino de ofrecerles oportunidades y materiales para jugar con sentido. Se debe procurar que sean materiales no prefabricados sino que permitan el juego simbólico. En concreto juegos que tengan que ver con construir y esconderse para todo el trabajo simbólico del hogar y la protección; juegos que tengan que ver con la escenografía o el teatro para posibilitarles la elaboración de contenidos vitales; y juegos que tengan que ver con trepar, que les posibiliten el aprendizaje del afrontamiento del miedo. Y por último, en la medida de lo posible, juegos que les posibiliten el contacto con arena o arcilla, que les permitan construir y destruir, así como cuentos o imágenes con los que pueda elaborar su historia de vida.



**El equipo:
personas
adultas
conscientes
garantes del
entorno seguro
y protector**

- La disponibilidad de espacios abiertos. El movimiento es imprescindible para integrar los contenidos disociados y poder manejar la rabia disociada. Una alternativa de cuidado o programa comunitario debe tener espacios donde los niños, niñas, adolescentes y jóvenes puedan moverse. Y este criterio implica por definición que un entorno seguro y protector siempre va a ser un entorno abierto donde se pueda entrar y salir en el caso de las alternativas de cuidado, por lo que un programa de este tipo que quiera considerarse educativo o terapéutico, es decir protector, ha de ser abierto, que no se debe cerrar con llave, ni tener rejas en las ventanas, entre otras cosas, además, porque en caso de incendio dificulta la posibilidad de rescate a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que viven dentro. En caso de ser necesarias las rejas o medidas de seguridad suplementarias, han de ser vistas como medidas derivadas de la situación del contexto del país, de forma que se incluyen como elementos de protección hacia los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, y no como medidas de control hacia quienes residen en ellos o hacia las familias que acuden al espacio comunitario.
- Contacto con la naturaleza. La naturaleza tiene un elemento terapéutico de integración y contención emocional, por lo que un huerto o un gallinero o un jardín pueden ser y son herramientas educativas y terapéuticas para el proyecto educativo en un centro.

TERCER NIVEL: El equipo: personas adultas conscientes garantes del entorno seguro y protector

En cualquier entorno donde se trabaje con personas, y especialmente aquellos donde se trabaje con niños, niñas, adolescentes y jóvenes así como con sus familias, debe existir un equipo técnico que actúe como garante de ese entorno seguro y protector. En el caso de los entornos de trabajo con niños, niñas, adolescentes y jóvenes ese equipo debe estar formado por adultos/as que de forma consciente garanticen el cumplimiento del derecho de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a su protección y desarrollo pleno.

Para que un adulto/a trabaje de forma consciente es necesario que incorpore la **afectividad consciente como una competencia profesional imprescindible**, porque no es posible un entorno seguro y protector que no



**Definir
la afectividad
consciente
como una
competencia
profesional**

sea afectivo. Esa afectividad puede surgir de forma natural o puede cultivarse de forma consciente por el equipo educativo como una responsabilidad profesional.

La afectividad consciente como competencia profesional incluye cinco habilidades básicas:

- La afectividad expresa, que es la capacidad para expresar el afecto al niño, niña, adolescente o joven, y hacerlo desde el ajuste emocional y sensorial a la persona con la que están trabajando.
- La capacidad para crear vínculos afectivos positivos y mantener la consciencia sobre los vínculos afectivos ya creados.
- El cuidado consciente de la planificación y desarrollo de todas las fases de cualquier proceso de intervención, con especial atención a las fases de inicio y cierre.
- La mirada consciente y respetuosa a la persona con la que se trabaja, especialmente cuando son niños, niñas, adolescentes y jóvenes con una historia de daño personal, así como el respeto a sus vínculos afectivos con sus familias.
- El abordaje de los conflictos desde la disciplina positiva sin recurrir a ninguna forma de violencia física o emocional.

La organización de Aldeas Infantiles SOS ha desarrollado una guía técnica para promover la afectividad consciente en todo su personal, desde los cargos de gerencia hasta los colaboradores/as de atención directa cuya referencia se incluye en este documento.

Para lograr la implementación de la afectividad consciente como competencia profesional son necesarias además una serie de estrategias de capacitación y desarrollo que permitan generar las condiciones organizacionales necesarias para que la afectividad consciente se asuma como una competencia organizacional. Entre otras estrategias de capacitación y desarrollo están las siguientes:

- Creación de espacios sistemáticos de autocuidado para las y los colaboradores,
- Promoción de espacios sistemáticos de supervisión técnica,
- Instancias de capacitación específicas sobre cada una de las habilidades.



Un clima emocional protector para el equipo técnico o educativo

Asimismo, es necesario instaurar como condición organizacional el trabajo en red con otros recursos del sistema. De este modo, se crean entornos seguros y protectores de trabajo para los propios colaboradores/as en todos los niveles de la organización. Un **clima emocional protector para el equipo técnico o educativo** es condición necesaria para desarrollar una atención de calidad a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Si la afectividad consciente se implementa como competencia organizacional y se garantizan los entornos seguros y protectores para los equipos, se podrá estructurar proyectos y programas, tanto en las alternativas de cuidado como en los programas de fortalecimiento comunitario, que incluyan **la dimensión afectiva como un eje vertebrador del proyecto**. De este modo se comprende que la intervención se realiza a través de la relación y que toda actividad puede ser **una actividad educativa de carácter terapéutico porque es una actividad vincular. Todo depende de cómo la realice el/la colaborador/a**. Tampoco se debe olvidar que un trabajo educativo desde la afectividad consciente fortalece las habilidades de resiliencia de las personas, tanto adultos como niños, niñas, adolescentes o jóvenes y les ayuda a flexibilizar sus mecanismos disociativos⁷.

Los proyectos y programas que se desarrollan en las alternativas de cuidado o en los espacios comunitarios deben incluir varios elementos clave:

- Actividades de elaboración simbólica de la historia de vida de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y sus familias.
- Atención terapéutica de calidad a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y sus familias. La atención terapéutica a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes debe incluir elementos de psicología del vínculo, psicología sistémica, psicología del trauma y modelos cognitivos de tercera generación. Asimismo, debe realizarse en coordinación con los otros actores del sistema de protección de niñez nacional, así como los referentes de educación y salud.
- Actividades de trabajo corporal en el marco de los proyectos, tanto con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes como con sus familias y los propios colaboradores/as.

7. González, A.; y Martín, N. (2017). *La circularidad y la figura educativa como elemento validante en la intervención*. *Revista de Educación Social*, 24, 872-879.



- Programas de educación afectiva y sexual y de promoción de la igualdad.
- La contención y el acompañamiento emocional de las crisis afectivas en las alternativas de cuidado o en las familias y comunidades y el afrontamiento de las conductas disruptivas del niño, niña, adolescente o joven como manifestaciones del daño en su desarrollo.
- El cuidado sistemático de las fases de inicio y cierre de cualquier programa de fortalecimiento comunitario o alternativa de cuidado que se desarrolle, así como en los procesos organizacionales liderados desde gerencia o recursos humanos.

CUARTO NIVEL: Protagonismo de las personas que viven en el entorno, incluyendo el protagonismo infantil y juvenil

Un entorno seguro y protector debe incluir mecanismos para que las personas que viven o se relacionan en él puedan ser protagonistas de sus propios procesos vitales y de aquellos procesos comunitarios que les afectan directamente. Un entorno autoritario establecido desde el control que impide la participación, iniciativa y protagonismo de la persona sobre las decisiones de su propia vida nunca será un entorno seguro y protector.

Por ello, el nivel de protagonismo de la persona sobre su propio desarrollo sirve para todos los agentes que intervienen. No se cumpliría el entorno seguro y protector en este nivel, por ejemplo, en una oficina donde un cargo de gerencia impida a su equipo participar en diferentes niveles de toma de decisiones; en un equipo técnico, cuando no permita a los colaboradores/as de atención directa formar parte de los espacios de planificación o evaluación; o en una alternativa de cuidado con niños, niñas, adolescentes y jóvenes a los que no se deja proponer actividades para realizar dentro del espacio de cuidado.

Este nivel del entorno seguro y protector es común a los adultos y a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, pero al tratarse de una herramienta técnica construida para Aldeas Infantiles SOS habrá que hablar de protagonismo infantil y juvenil además del protagonismo adulto. En este nivel, tanto se buscarán indicadores que tengan que ver con la participación de los colaboradores/as en la toma de decisiones en los distintos niveles



de la organización, como la participación de las familias en las comunidades, como el protagonismo que puedan tener los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con los que Aldeas Infantiles SOS trabaja sobre su propia vida.

Una organización que trabaja desde un enfoque de derechos del niño y la niña así como el enfoque de las juventudes, ha de incluir el protagonismo infantil y juvenil en todos sus niveles de actuación. El artículo 12 de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño determina que el niño, niña o adolescente debe tener especialmente la oportunidad de ser escuchado/a en cualquier procedimiento judicial o administrativo que le afecte, bien directamente, o a través de un representante o de una institución adecuada. Así como desde el enfoque de juventudes, donde se visibiliza a adolescentes y jóvenes como actores protagónicos/as tanto del desarrollo propio, como del social (entorno de cuidado, comunidad, organización, etc.).

Pero, además, el protagonismo sobre su propia vida permite a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes el aprendizaje de herramientas de autoprotección, de autonomía y de resiliencia necesarias para la reparación del daño en su historia de vida y el ejercicio de una ciudadanía activa.

El protagonismo sobre su propia vida permite a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes el aprendizaje de herramientas de autoprotección

Foto: @daniellepereira



INDICADORES DE EVALUACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LOS ESPACIOS SEGUROS Y PROTECTORES EN ALDEAS INFANTILES SOS

En este apartado se proponen una serie de indicadores para cada uno de los niveles del entorno seguro y protector. Este sistema de indicadores nace con un objetivo general de proporcionar un sistema de estándares de calidad en los espacios donde Aldeas Infantiles SOS trabaja. Pero además, tiene dos objetivos concretos:

- Evaluar los espacios de trabajo ya existentes en la organización y promover los procesos de transformación y mejora correspondientes.
- Promover espacios seguros y protectores en las comunidades y familias con las que Aldeas Infantiles SOS trabaja.

El listado incluye indicadores muy diferentes entre sí. Se han definido indicadores muy concretos, que tienen que ver con los espacios y equipamientos, otros más amplios que tienen que ver con procesos organizacionales que han de ser liderados desde Recursos Humanos y otros indicadores relacionados con estructuras organizacionales.

Además, para cumplir los dos objetivos marcados (evaluación y promoción) para cada indicador se ha definido:

Un valor máximo

- Un valor mínimo. Se considera que ese valor es el que la organización ha de garantizar para cualquier espacio donde Aldeas Infantiles SOS trabaje, tanto si el espacio ya existe como si es de nueva creación. Este valor mínimo se define en referencia a dos criterios mínimos: garantizar la protección de la persona de toda forma de violencia así como la cobertura de las necesidades básicas de la persona.

Un valor mínimo

- Un valor máximo. Este valor se define desde una concepción más amplia de la protección, definida como la garantía del buen trato, el desarrollo pleno y la plena implementación de los derechos del niño, niña, adolescente o joven. Representa no tanto los niveles mínimos exigibles a los entornos donde Aldeas Infantiles SOS trabaja, sino los valores que deben orientar el trabajo de prevención y promoción con un enfoque de derechos del niño, niña o adolescente y derechos de la juventud.

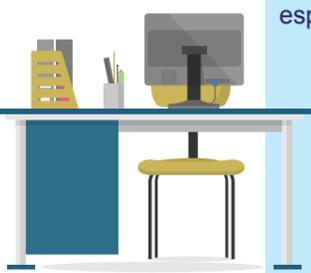
Estos indicadores se han desarrollado de forma conjunta entre la consultora y los Asesores Nacionales de Protección Infantil y de Recursos Humanos que asistieron a un taller de trabajo específico en Medellín (Colombia) en junio de 2017. Asimismo, han sido revisados por un equipo de trabajo conjunto de la Oficina Regional LAAM, que incluye al Área de Protección, Programas y Recursos Humanos.

Para estructurar los indicadores se han definido tres ámbitos de trabajo de la organización:

- **Oficinas de Aldeas Infantiles SOS.**
- **Alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes,** incluyendo Aldeas tradicionales (espacios cerrados), familias SOS en comunidades (alquiler de casas en comunidad donde un colaborador/a SOS se encarga del cuidado), familias sustitutas o Foster Care y espacios de cuidado para jóvenes (comunidades juveniles u otros espacios donde viven los jóvenes y Aldeas Infantiles SOS les sigue apoyando).
- **Espacios de cuidado directo en comunidad** (que incluyen los centros sociales y hogares comunitarios).

4.1. PRIMER NIVEL: Entorno físico seguro y protector

Oficinas de Aldeas Infantiles SOS



INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Implementados los elementos de seguridad física y salud ocupacional en el trabajo establecidos por la legislación de cada país.	Cumplimiento de los estándares establecidos por la ley.	Construcción, electricidad, agua y desagües, medidas de protección de incendios (zonas de evacuación, extintores, alarmas...), puertas de seguridad en zonas de riesgo y botiquín de primeros auxilios.
Adecuada ubicación de la oficina.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Lugar bien comunicado y de fácil acceso para los colaboradores/as. Lugar cercano a las oficinas de las instituciones y actores clave con los que Aldeas Infantiles SOS trabaja.
Adecuada distribución del espacio.	Un espacio de 2 metros cuadrados por persona y un número de salas de reuniones proporcional al personal que trabaja en la oficina.	Espacios diferenciados para los colaboradores/as, con luz natural, salas de reuniones proporcionales al personal que trabaja en la oficina y pocos pasillos, que la oficina dé sensación de trabajo conjunto, no parcializado. Un espacio en una sola planta, no en varias.
Acceso seguro a las nuevas tecnologías.	Necesario en su totalidad.	Sistema de backup de contenidos, control de acceso a las tecnologías, sistema de filtrado de contenidos.
Acceso adaptado para personas con discapacidad.	Imprescindible.	Todas las medidas de adaptabilidad de los espacios implementadas (accesos a la oficina, baños adaptados, espacios interiores, mobiliario adaptado).

Alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS



INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Implementados los elementos de seguridad física establecidos por la legislación de cada país.	Cumplimiento de los estándares establecidos por la ley.	Construcción, electricidad, agua y desagües, medidas de protección de incendios (zonas de evacuación, extintores, alarmas...), puertas de seguridad en zonas de riesgo y botiquín de primeros auxilios.
Construcción segura.	Necesario en su totalidad.	Terreno llano, techos inclinados de madera o teja, no muy altos y rejas móviles de acceso.
Adecuada ubicación de la alternativa o espacio de cuidado.	Bien comunicado, de forma que puedan acceder bien a las escuelas y los espacios comunitarios deportivos y lúdicos. Espacio de juego: patio o zona verde.	Integración real en la comunidad. Espacio de naturaleza propio en el lugar de cuidado (vivienda o instalación).
Distribución del espacio del hogar adecuada.	Tres niños durmiendo por habitación como máximo. División de las habitaciones por sexo y edades (niños de hasta seis años, niños de siete a once años, adolescentes y jóvenes). Los bebés hasta dos años pueden dormir con las cuidadoras si es necesario, pero a partir de esa edad deben dormir en las habitaciones correspondientes. Mesa de estudio común. Zona de estar.	Uno o dos niños durmiendo por habitación. División de las habitaciones por sexo y edades (niños de hasta seis años, niños de siete a once años, adolescentes y jóvenes) pero contemplando la posibilidad de cruzar edades y sexos cuando son hermanos o cuando dado el vínculo afectivo que les une, la convivencia puede ser muy positivo para ellos. Baño dentro de cada habitación.



Alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
	Cocina y comedor juntos o separados. Un baño por cada cinco niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	Espacio individual para las cosas personales de cada niño, niña, adolescente o joven. Mesa y silla de estudio para cada niño. Zona estar. Cocina y comedor juntos. Distribución en una sola planta, no en varias.
Distribución del espacio del equipo técnico y los colaboradores/as.	Zona separada para los colaboradores/as. Garantizar un espacio seguro y privado para los registros de los expedientes de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	Zona separada para los colaboradores/as. Espacio de descanso para los colaboradores/as con sus pertenencias. Computadora y conexión a internet adecuados. Garantizar un espacio seguro y privado para los registros de los expedientes de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.
Cubiertas otras medidas de seguridad específicas para espacios con niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Cobertura de los tomacorrientes. Pasamanos en las escaleras. Puertas de acceso al hogar. Acceso restringido a productos de limpieza y máquinas de cocina. Puertas que se puedan abrir por dentro. Ventanas con salidas de emergencia y apertura superior. Acceso restringido al botiquín de primeros auxilios.
Diseño de los baños ajustado a las necesidades de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	Baño dentro del hogar. Puertas con abertura por arriba y por abajo. Sanitarios al alcance de todos los niños y niñas.	Baño dentro del hogar. Sanitarios y lavabo al alcance de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Puertas con abertura por arriba. Pisos antideslizantes.



Alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Dotación de mobiliario ajustado a las necesidades de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	Una cama por niño y del tamaño adecuado. Espacio suficiente para guardar la ropa. Colchones y ropa de higiene individual para cada niño, niña o adolescente. Mantenimiento adecuado del mobiliario y de la infraestructura.	Armarios a la altura de los niños y niñas. Gavetas individuales para cada uno. Mantenimiento adecuado del mobiliario y de la infraestructura.
Acceso seguro a las nuevas tecnologías.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Conexión segura a internet, sistemas de filtro de contenidos, wifi que se pueda desconectar por la noche.
Accesos adaptados para personas con discapacidad.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad. Cumplimiento de los estándares establecidos por la ley.	Todas las medidas de adaptabilidad de los espacios implementadas (accesos al hogar, baños adaptados, espacios interiores, mobiliario adaptado).

Espacios de cuidado en las comunidades de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Implementados los elementos de seguridad física establecidos por la legislación de cada país.	Cumplimiento de los estándares establecidos por la ley.	Construcción, electricidad, agua y desagües, medidas de protección de incendios (zonas evacuación, extintores, alarmas...), puertas de seguridad en zonas de riesgo y botiquín de primeros auxilios.
Construcción segura.	Necesario en su totalidad.	Terreno llano, techos inclinados de madera o teja, no muy altos y rejas móviles en el acceso (puerta y/o ventanas). Mantenimiento adecuado de estructura y mobiliario.



Espacios de cuidado en las comunidades de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Adecuada ubicación de espacios de cuidado, centro social u hogar comunitario.	Ubicación dentro de la comunidad con espacios de juego para niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	Integración real en la comunidad, en un lugar céntrico y conocido para la comunidad. Espacio de naturaleza propio en el hogar o centro comunitario.
Distribución de espacio adecuada.	Zona común y baño.	Zonas comunes, espacios privados, baño dentro del hogar o centro comunitario. Espacio para el equipo técnico o las familias que organizan el centro comunitario donde se guarde la información confidencial. Distribución en una sola planta, no en varias.
Cobertura de otras medidas de seguridad específicas para espacios con niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Cobertura de los tomacorrientes. Pasamanos en las escaleras. Vallas de acceso al hogar. Acceso restringido a productos de limpieza y máquinas de cocina. Puertas que se puedan abrir por dentro. Ventanas con salidas de emergencia y abertura superior.
Diseño de los baños ajustado a las necesidades de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	Baño dentro del espacio de cuidado, centro social u hogar comunitario. Puertas con abertura por arriba y por abajo. Sanitarios al alcance de los niños y niñas.	Baño dentro del espacio de cuidado, centro social u hogar comunitario. Puertas con abertura por arriba y por abajo. Sanitarios al alcance de los niños y niñas. Suelos antideslizantes, Iluminación adecuada.
Acceso seguro a las nuevas tecnologías.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Conexión segura a internet, sistemas de filtro de contenidos, wifi que se pueda desconectar por la noche.
Accesos adaptados para personas con discapacidad.	Imprescindible. Cumplimiento de los estándares establecidos por la ley.	Todas las medidas de adaptabilidad de los espacios implementadas (accesos al hogar, baños adaptados, espacios interiores, mobiliario adaptado).



4.2. SEGUNDO NIVEL: Entorno emocional seguro y protector

Oficinas de Aldeas Infantiles SOS

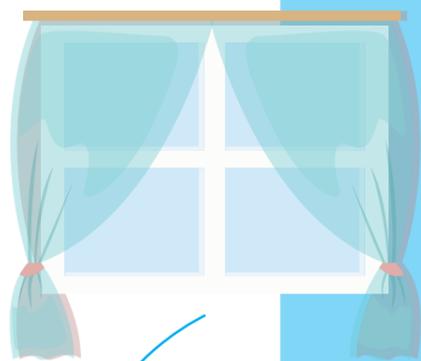


INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Decoración cálida y personalizada.	Cada colaborador/a puede personalizar y dar calidez a su espacio individual de trabajo.	Colores cálidos. Frases de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en las paredes, o de los propios colaboradores. Elementos de naturaleza. Pizarra para los colaboradores donde puedan incluir la información que necesiten y vayan a manejar en equipo (espacios para la participación del nivel 4).
Espacios cuidados e integrados para el encuentro y cuidado afectivo.	Espacios para la alimentación. Estación del café.	Tiempos de descanso suficientes para los colaboradores/as y lugares adecuados para descansar. Lugares con posibilidad de escuchar música o leer un libro intencionado para esto.

Alternativas de cuidado o espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Luminosidad del espacio garantizada.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Luz natural en las habitaciones y zonas comunes. Techos altos y espacios amplios.

Alternativas de cuidado o espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS



INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Decoración cálida y personalizada por los colaboradores y por los propios niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Colores cálidos en las paredes. Frases de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en las paredes, o de los propios colaboradores. Sin imágenes institucionalizadoras. Elementos de naturaleza. Recuerdos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que han pasado por el hogar. Pizarra para que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes puedan escribir sus mensajes (espacios para la participación del nivel 4). Corchos en las habitaciones para que cada niño, niña o adolescente pueda poner sus recuerdos.
Garantizar la calidez física del espacio.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Colchas de colores compradas con la participación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Muebles de colores cálidos y en buen estado. Ropa de cama suficiente y caliente. Calefacción cuando hace frío y ventiladores para el verano.
Disponibilidad de espacios abiertos.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Espacios para el movimiento. Puertas y ventanas amplias.
Integración de la música en la convivencia.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Música e indicaciones de los colaboradores/as de las distintas actividades a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes sin usar timbres ni campanas de entrada para indicar horarios. Espacios para poder escuchar música y bailar. Posibilidad de escuchar música con cascos en cualquier horario excepto las comidas y reuniones.

Alternativas de cuidado o espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS



INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Creación o promoción de espacios de juego simbólico.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Patio o zona de ocio con juego simbólico (llantas, cuerdas, telas..) juegos de construcción y juegos de escalar. Juegos en buen estado y con colores alegres. El rincón para esconderse en el patio, un lugar donde los niños, niñas, adolescentes o jóvenes puedan permanecer a solas cuando así lo quieran sin ser molestados. Disponibilidad de tiempos libres para las distintas tareas, incluido el tiempo de ocio, que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes puedan organizarse sin necesidad de horarios prefijados.
Respeto a la intimidad.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Se permite a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes permanecer a solas en sus habitaciones. Espacios para guardar las cosas individualmente.
Integración en el hogar del valor afectivo de la comida.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Comida saludable siempre disponible y de acceso libre para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a cualquier hora. Posibilidad de calentar comida a cualquier hora. Se promueven actividades conjuntas en torno a la comida: cocinar juntos, diseñar menús, hacer postres. Convertir los espacios de comida en espacios cálidos y tranquilos donde se comparten en común, se conversa y no se castiga.
Conexión con la naturaleza.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Cuidado de animales o mascotas. Elementos de la naturaleza tanto dentro de los hogares como fuera de ellos (plantas, flores, espacios verdes).

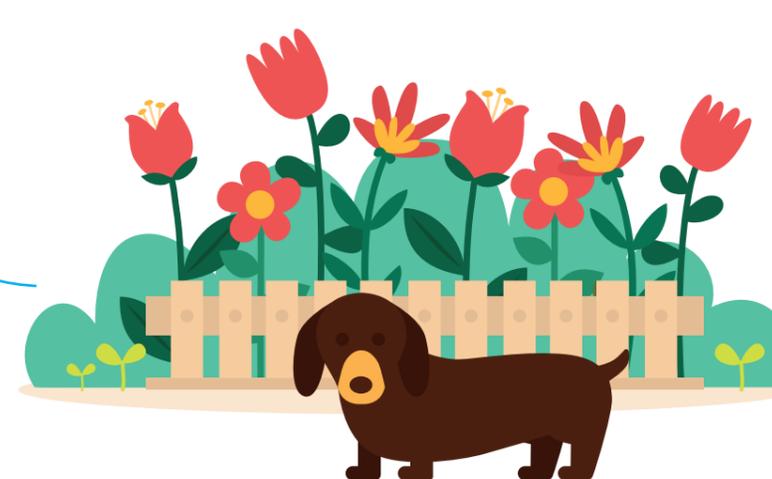
Espacios de cuidado directo en las comunidades de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Luminosidad del centro social y hogar comunitario garantizada.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Luz natural en las aulas y zonas comunes. Techos altos y espacios amplios.
Promoción de una decoración cálida y personalizada por los colaboradores/as y los propios niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Colores cálidos en las paredes. Frases de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en las paredes, o de los propios colaboradores. Sin imágenes institucionalizadoras. Fotografías y/o recuerdos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y sus familias que han pasado por el centro social u hogar comunitario. Pizarra o corcho para que la comunidad (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, familias, colaboradores) pueda escribir sus mensajes (espacios para la participación del nivel 4).
Garantizar la calidez física del espacio.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Muebles de colores cálidos y en buen estado. Calefacción cuando hace frío y ventiladores para el verano.
Disponibilidad de espacios abiertos que permitan el movimiento.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Espacios amplios que permitan el movimiento. Puertas y ventanas abiertas.
Integración de la música en la convivencia.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Música e indicaciones de los colaboradores/as de las distintas actividades a los niños, niñas,



Espacios de cuidado directo en las comunidades de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
		adolescentes y jóvenes sin usar timbres ni campanas de entrada para indicar horarios. Espacios para poder escuchar música y bailar. Posibilidad de escuchar música con cascos en cualquier horario excepto las comidas, reuniones o algún curso.
Creación o promoción de espacios de juego simbólico.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Patio o zona de ocio con juego simbólico (llantas, cuerdas, telas..) juegos de construcción y juegos de escalar.
Integración en la intervención del valor afectivo de la comida.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Inclusión de la comida en las reuniones, celebraciones y acciones programáticas desarrolladas en el hogar.
Conexión con la naturaleza.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Cuidado de animales o mascotas. Elementos de naturaleza, espacios verdes, plantas en el centro social u hogar comunitario.



4.3. TERCER NIVEL: Adultos/as conscientes como garantes del entorno seguro y protector

Oficinas de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Desarrollo de la competencia profesional de la afectividad consciente ⁸ por parte de la gerencia y los colaboradores.	Inclusión de la competencia en los procesos de reclutamiento y selección de colaboradores. Promoción y desarrollo de la competencia en los procesos de evaluación de desempeño.	Integración de la competencia de afectividad consciente como competencia imprescindible de acceso a un puesto de trabajo de cualquier nivel. Inclusión de la afectividad consciente en los procesos de evaluación de desempeño de cualquier cargo de la organización. Asunción de la afectividad consciente como elemento identitario de la organización.
Desarrollo de la metodología de la crianza positiva por parte de la gerencia y los colaboradores/as, incluyendo la disciplina positiva como metodología de afrontamiento de los conflictos.	Promoción de la crianza positiva en los procesos de desarrollo y capacitación para todos los colaboradores/as de la organización. Implementación de la Política de Protección de Aldeas Infantiles SOS.	Implementación de la crianza positiva en el área programática de la organización. Implementación de la crianza positiva en los procesos centrales de Recursos Humanos, como son: el reclutamiento y selección, la gestión del desempeño y el desarrollo y capacitación.
Desarrollo de protocolos de ingreso y egreso de los colaboradores/as de los equipos y las oficinas, sea cual sea el motivo de su salida.	Cumplir con los estándares contemplados en la legislación de cada país.	Implementar un proceso de inducción a los nuevos colaboradores/as que incluya una visita de terreno, participación en los espacios de autocuidado y una tutorización por parte de Recursos Humanos durante un mes.

8. Horno, P. (2017) *La afectividad consciente como competencia organizacional en Aldeas Infantiles SOS América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de Aldeas Infantiles SOS para Latinoamérica y el Caribe.

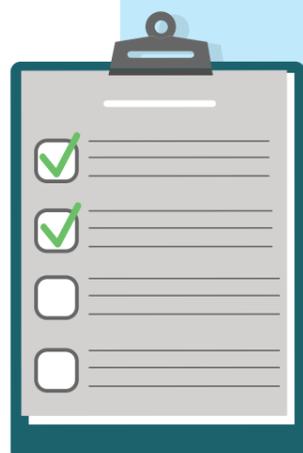
Oficinas de Aldeas Infantiles SOS



INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
		Implementar procesos de cierre adecuados: procesos de salida de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de las alternativas de cuidado; procesos de egreso de las familias de los espacios de cuidado comunitarios, procesos de salida de los colaboradores/as que dejan la organización por el motivo que sea. En todos esos procesos se ha de posibilitar espacios para trabajar la pérdida y para la despedida de todos los implicados.
Sistematización de espacios frecuentes de autocuidado al equipo.	Espacio de encuentro mensual (desayunos, encuentros de formación, encuentros de intercambio de ideas).	Espacio de encuentro semanal dentro del horario laboral (desayunos, encuentros de formación, encuentros de intercambio de ideas).
Sistematización de espacios lúdicos de consolidación del equipo dentro del horario laboral.	Actividad anual conjunta de toda el equipo fuera de la oficina.	Actividad trimestral conjunta de todo el equipo fuera de la oficina dentro del horario laboral.
Sistematización de espacios de trabajo corporal.	Metodologías de trabajo corporal introducidas en los espacios de autocuidado y formación que se planifiquen.	Actividad de trabajo corporal ofrecida a todo el equipo semanalmente dentro del horario laboral.
Sistematización de espacios de supervisión y terapéuticos.	Espacio de supervisión de los equipos anual. Disponibilidad de recurso terapéutico para los colaboradores/as que lo soliciten.	Espacios de supervisión de equipos mensuales. Disponibilidad de recurso terapéutico para los colaboradores/as que lo soliciten dentro del horario laboral y cubierto por la organización.

Oficinas de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Desarrollo de políticas laborales protectoras (salarios, horarios, turnos, licencia...).	Cumplir los estándares establecidos por la legislación de cada país y de la organización.	Posibilidad de horarios flexibles en función de la tarea que desempeña el colaborador/a. Posibilidad de trabajo desde casa. Posibilidad de licencia maternal y paternal de hasta un año de duración.
Desarrollo de procesos de evaluación de desempeño que den garantías a los colaboradores/as y que incluyan metodologías participativas.	Promover los procesos de evaluación participativos incluyendo a los colaboradores y a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	Implementar un sistema de evaluación de desempeño adecuado, que dé todas las garantías a los colaboradores/as y que cuando sea necesario pueda contemplar las metodologías de evaluación 180 y 360 en todos los niveles de la organización. Posibilitar la evaluación anual por parte de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y de las familias de los programas de Aldeas Infantiles SOS.
Implementación eficaz de la política de protección organizacional.	En este indicador no se establece un mínimo porque es necesario garantizarlo en su totalidad.	Formación a todos los colaboradores/as sobre la política de protección y sus implicaciones, así como sobre la temática de protección (formas de maltrato, estrategias preventivas, crianza positiva, etc.). Firma del código de conducta de la organización por parte de todos los colaboradores/as. Desarrollo de mecanismos de reporte eficaces internamente dentro de la organización y externamente al sistema de protección nacional.



Alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS

En el entorno de alternativa de cuidado es necesario utilizar todos los indicadores desarrollados para el entorno de las oficinas para los colaboradores/as de atención directa y los equipos técnicos y además incorporar los siguientes indicadores:

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Desarrollo de un protocolo de acogida y egreso para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la alternativa de cuidado, sea cual sea el motivo de su egreso.	Implementar el protocolo de acogida que incluya la presentación del resto de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y de los colaboradores/as, así como la explicación del funcionamiento general del hogar. Implementar un protocolo de cierre de la intervención que incluya como mínimo una despedida del niño, niña o adolescente de los otros niños y de los colaboradores/as que trabajaron con él o ella.	Implementar un protocolo de acogida que incluya, además de la presentación del hogar y las personas residentes en él, la planificación de una fase de integración del niño, niña o adolescente en el hogar. En esa fase se evaluará la situación del niño, niña o adolescente por parte del equipo técnico, y se establecerá un tiempo de al menos un mes para lograr el ajuste del niño, niña o adolescente a las dinámicas del hogar, dejándole dormir lo necesario y una incorporación gradual a las tareas y dinámicas del hogar. Implementar un protocolo de cierre de la intervención, sea por reintegración familiar, por traspaso a otro centro o por salida en otra alternativa de cuidado que permita la elaboración simbólica del duelo, el reconocimiento del equipo de lo recibido del niño y de este al equipo, un traslado gradual y la posibilidad de mantener el contacto si el niño, niña o adolescente así manifiesta necesitarlo.



Alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
		Asimismo, que contemple la búsqueda de recursos de vida independiente para aquellos adolescentes y jóvenes que cumplen la mayoría de edad legal y no es posible su reintegración familiar o comunitaria.
Desarrollo de capacitaciones específicas a los colaboradores/as de atención directa sobre crianza consciente como competencia organizacional, crianza positiva, disciplina positiva y contención emocional de las situaciones de crisis.	Implementación de una capacitación anual a los colaboradores/as de atención directa y los equipos técnicos sobre crianza positiva, disciplina positiva y contención emocional de crisis.	Implementación de un espacio de supervisión mensual para los equipos técnicos y colaboradores de atención directa donde se pueda revisar la intervención que se desarrolla en los casos más complejos. Inclusión de herramientas de evaluación de desempeño organizacionales para medir la implementación de estas temáticas en el trabajo cotidiano de los colaboradores/as de toda la organización.
Inclusión de la dimensión afectiva de la intervención dentro del proyecto educativo del hogar o la alternativa de cuidado, especificando las actividades necesarias para el trabajo afectivo con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	Desarrollo de los espacios terapéuticos de calidad para los niños, niñas y adolescentes y jóvenes. La atención terapéutica a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes debe incluir elementos de psicología del vínculo, psicología sistémica, psicología del trauma y modelos cognitivos de tercera generación. Asimismo debe realizarse en coordinación con los otros actores del sistema de protección, especialmente educación y salud. Desarrollo de programas de educación afectivo-sexual y promoción de la igualdad.	Desarrollo de actividades para la elaboración de la historia de vida. Desarrollo de actividades de trabajo corporal conjuntas entre niños, niñas, adolescentes y jóvenes, colaboradores/as de atención directa y equipos técnicos. Desarrollo de espacios de autocuidado para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Inclusión como parte del proyecto educativo de la implementación de los indicadores de entorno emocional en la alternativa de cuidado.



Alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Promoción de mecanismos comunitarios de protección formales e informales ⁹ .	Creación de un comité de protección compuesto por personas claves de la comunidad, no solo por los colaboradores/as de Aldeas Infantiles SOS.	Formación de un comité de personas de la comunidad formadas en crianza positiva y disciplina positiva que puedan acompañar a las familias y la comunidad en la crianza de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con la supervisión necesaria y el apoyo continuado de Aldeas Infantiles SOS. Creación, supervisión y apoyo continuado a una red de adolescentes y jóvenes que puedan asumir un papel mediador en los conflictos que surjan en la comunidad entre los niños, niñas más pequeños con la supervisión necesaria y el apoyo continuado de Aldeas Infantiles SOS.
Promoción de redes afectivas protectoras en la comunidad.	Desarrollo de espacios lúdicos informales que fortalezcan las relaciones afectivas en la comunidad: fiestas, celebraciones, días de familia, etc.	Desarrollo de espacios de autocuidado sistemáticos abiertos a la comunidad. Desarrollo de actividades de trabajo corporal sistemáticas abiertas a la comunidad. Promoción de grupos dentro de la comunidad en torno a actividades de ocio o de desarrollo: grupos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, grupos de mujeres, grupos de familias, etc.

9. Horno Goicoechea, P.; Losoviz Adauí, L.; Aguado Dívar, S.; Romeo Biedma, F.J. et al. (2015): *Comunidad Protectora: Estudio Regional sobre Mecanismos Comunitarios de Protección contra las violencias: Características y Desafíos*. Panamá: Plan Internacional para las Américas y Caribe.

Alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Desarrollo de capacitaciones específicas a los colaboradores/as de atención directa sobre crianza positiva, disciplina positiva y contención emocional de las situaciones de crisis, así como de educación afectivo-sexual y promoción de la igualdad.	Implementación de una capacitación anual a las familias y otros agentes clave de la comunidad sobre crianza positiva, disciplina positiva y contención emocional de crisis, así como de educación afectivo-sexual y promoción de la igualdad.	Formación de un comité de personas de la comunidad formadas en crianza positiva y disciplina positiva que puedan acompañar a las familias y la comunidad en la crianza de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con la supervisión necesaria y el apoyo continuado de Aldeas Infantiles SOS. Creación de una red de adolescentes y jóvenes que puedan asumir un papel mediador en los conflictos que surjan en la comunidad entre los niños y niñas más pequeños con la supervisión necesaria y el apoyo continuado de Aldeas Infantiles SOS.

Espacios de cuidado comunitarios de Aldeas Infantiles SOS

En este entorno los indicadores sobre el nivel de adultos/as conscientes son los mismos que los desarrollados para el entorno de las oficinas.

4.4. CUARTO NIVEL: Protagonismo de las personas que viven en el entorno, incluido el protagonismo de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes

Oficinas de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Participación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y los colaboradores/as de todos los niveles de Aldeas Infantiles SOS en los procesos internos de la organización.	Participación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y los colaboradores de todos los niveles de la organización en los procesos de planificación y desarrollo de planes estratégicos de Aldeas Infantiles SOS a través de procesos consultivos significativos.	Procesos consultivos sistemáticos y significativos a los colaboradores/as de Aldeas Infantiles SOS en las decisiones programáticas. Rol protagónico de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que forman parte de los programas de Aldeas Infantiles SOS dentro de la planificación de la organización y de los mecanismos de evaluación de desempeño de la misma.
Promoción de planes de desarrollo de capacidades individuales.	Participación anual de los colaboradores/as de todos los niveles en la evaluación de sus planes de desarrollo individual.	Participación anual de los colaboradores/as de todos los niveles en el diseño y evaluación de sus planes de desarrollo individual.
Procesos de evaluación de desempeño por resultados que incluyan metodologías participativas.	Participación del colaborador/a en su propia evaluación del desempeño.	Implementación de evaluaciones 180 para los cargos de gerencia. Implementación de evaluaciones 360 para todos los colaboradores/as de Aldeas Infantiles SOS.
Participación de los colaboradores/as en la definición de los roles y responsabilidades y condiciones laborales del puesto de trabajo.	Espacios para que los colaboradores/as puedan proponer cambios y mejoras en sus condiciones laborales.	Definición conjunta de roles y responsabilidades. Definición conjunta de una parte de las condiciones laborales: horarios, lugares de trabajo y condiciones de trabajo.

Oficinas de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Estrategias de desarrollo y capacitación para todos los colaboradores/as sobre participación infantil, adolescente y juvenil.	Capacitación inicial en temas de participación infantil y juvenil como parte del proceso de inducción de los colaboradores/as. Capacitación anual a todos los colaboradores/as sobre participación infantil, adolescente y juvenil.	Introducción de herramientas de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño que midan el conocimiento de los colaboradores/as sobre participación infantil, adolescente y juvenil y la implementación en su trabajo cotidiano. Introducción del componente de participación infantil, adolescente y juvenil como un eje clave de cualquier planificación programática y desarrollo de programas. Supervisión de los procesos de participación infantil, adolescente y juvenil existentes en la organización para garantizar su eficacia y las garantías protectoras del mismo.



Foto: @bradleymaxence

Alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Rol protagónico de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el diseño y evaluación de las alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS.	Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes participan de las tareas del hogar o del espacio de convivencia según su edad y capacidades. Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes pueden proponer actividades a realizar en el hogar o espacio de cuidado. Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes son consultados sobre las decisiones que se van a tomar respecto a su proyecto de vida.	Rol protagónico de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la planificación de la rutinas del hogar o del espacio de cuidado y las actividades que se realizan, dentro del margen de la normativa protectora definida por los colaboradores/as de atención directa y los equipos técnicos. Rol protagónico de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en las decisiones sobre su proyecto de vida, acompañados de los colaboradores/as de atención directa y los equipos técnicos.
Rol protagónico de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes residentes en alternativas o espacios de cuidado en la comunidad donde viven.	Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes pueden ir a casa de sus amigos dentro de la comunidad donde viven. Se celebran los cumpleaños de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes residentes en el hogar invitando a las personas de la comunidad que ellos desean. Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes pueden invitar a amistades de la escuela, colegio o comunidad a su hogar o espacio de cuidado sin horarios establecidos de manera institucional sino en función de su interés superior.	Rol protagónico de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en las actividades lúdicas, sociales o de incidencia política de la comunidad donde viven y en el centro educativo al que acuden, acompañados de los colaboradores/as de atención directa y los equipos técnicos cuando son niños y niñas y de forma autónoma y organizada cuando son jóvenes. La alternativa de cuidado funciona abierta a la comunidad: los niños y niñas de la escuela acuden a actividades a la alternativa de cuidado, los niños y niñas pueden invitar a amigos al hogar a merendar o pasar la tarde y se celebran los

Alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
		cumpleaños de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes residentes en el hogar invitando a las personas de la comunidad que ellos desean.
Rol protagónico de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del programa en los procesos de evaluación de desempeño de Aldeas Infantiles SOS.	Procesos consultivos a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de forma anual sobre el funcionamiento de la alternativa de cuidado y los espacios de cuidado para jóvenes.	Rol protagónico de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la evaluación de desempeño de los colaboradores/as de atención directa y los equipos técnicos.
Rol protagónico de los colaboradores/as de atención directa en el diseño y evaluación de las alternativas de cuidado y espacios de cuidado para jóvenes de Aldeas Infantiles SOS.	Procesos consultivos a los colaboradores/as de forma anual sobre el funcionamiento de la alternativa de cuidado y los espacios de cuidado para jóvenes.	Rol protagónico de los colaboradores/as de atención directa en el diseño y mejora de las alternativas de cuidado de Aldeas Infantiles SOS.
Rol protagónico de los colaboradores/as de atención directa en los procesos de evaluación de desempeño de Aldeas Infantiles SOS.	Procesos consultivos a los colaboradores/as en los procesos de evaluación de desempeño de la organización.	Rol protagónico de los colaboradores/as de atención directa en la evaluación de desempeño de los equipos técnicos y cargos de gerencia.

Espacios de cuidado comunitario de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Participación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la generación del entorno emocional en el espacio de cuidado, centro social u hogar comunitario.	Promoción de procesos consultivos a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que participan en el hogar sobre el diseño del entorno emocional en el hogar y las propuestas de actividades a desarrollar en el espacio de cuidado comunitario.	Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes participan bien individualmente o bien a través de los comités de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la toma de decisiones sobre el centro social y el hogar comunitario, su diseño y sus actividades.

Espacios de cuidado comunitario de Aldeas Infantiles SOS

INDICADOR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Participación de las familias en la generación del entorno emocional en el espacio de cuidado, centro social y el hogar comunitario.	Promoción de procesos consultivos a las familias que participan en el espacio de cuidado comunitario sobre el diseño de los recursos comunitarios y las propuestas de actividades a desarrollar en ellos.	Las familias participan bien individualmente o bien a través de los comités o grupos de familias ya constituidos en la toma de todas las decisiones sobre la creación del entorno emocional en la comunidad.
Promoción de la participación infantil, adolescente y juvenil en los mecanismos comunitarios de protección formales a informales ¹⁰ .	Inclusión de representantes de los adolescentes y jóvenes que viven en la comunidad en los comités de protección formales e informales que se promuevan.	Creación, supervisión y apoyo continuado a una red de adolescentes que puedan asumir un papel mediador en los conflictos que surjan en la comunidad entre los niños y niñas más pequeños con la supervisión necesaria y el apoyo continuado de Aldeas Infantiles SOS.
Desarrollo de comités de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la comunidad.	Promoción de grupos informales de niños, niñas, adolescentes y jóvenes a través de actividades conjuntas.	Creación y desarrollo de comités formalmente constituidos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.
Participación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la generación del entorno emocional en la comunidad.	Promoción de procesos consultivos a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la comunidad sobre el diseño de los recursos comunitarios y las propuestas de actividades a desarrollar en ellos.	Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes participan bien individualmente o bien a través de los comités de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la toma de decisiones sobre la creación del entorno emocional en la comunidad.

10. Horno Goicoechea, P.; Losoviz Adauí, L.; Aguado Dívar, S.; Romeo Biedma, F.J. et al. (2015): *Comunidad Protectora: Estudio Regional sobre Mecanismos Comunitarios de Protección contra las violencias: Características y Desafíos*. Panamá: Plan Internacional para las Américas y Caribe.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Generar un entorno seguro y protector es condición imprescindible para garantizar el derecho del niño, niña, adolescente y joven a su protección y pleno desarrollo. Trabajar desde un enfoque de derechos del niño y de la niña implica garantizar entornos seguros y protectores de desarrollo. Es, por lo tanto, una obligación institucional de todas las organizaciones e instituciones que trabajan con los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias.

Pero generar estos entornos seguros y protectores conlleva un **proceso de consciencia** que debe darse en todos los niveles de la organización, no solo a nivel de los colaboradores/as de atención directa. Solo en la medida que los diferentes niveles de una organización, comenzando por la dirección y gerencia, generen entornos seguros y protectores de trabajo en cada oficina o entorno donde la organización actúe, los colaboradores/as de cada uno de los ámbitos podrán a su vez generar esos entornos seguros y protectores en las alternativas de cuidado, espacios de cuidado para jóvenes y espacios de cuidado comunitarios.

Garantizar los entornos seguros y protectores es la primera condición para lograr una plena implementación de los derechos humanos del niño, niña, adolescente y joven

Por lo tanto, los entornos seguros y protectores deben ser una **condición organizacional**, no limitada a los colaboradores/as de atención directa o al área programática de protección. Y generar esos entornos seguros y protectores ha de ser un compromiso asumido institucionalmente. Ese compromiso se debe integrar en los procesos centrales de Recursos Humanos de la organización: reclutamiento y selección de colaboradores, gestión del desempeño y capacitación y desarrollo.

En esta guía se proponen diversos **indicadores necesarios para avanzar en ese proceso de consciencia organizacional**. No pretende ser un listado de indicadores cerrado, por fuerza ha de ser abierto y en continua revisión, pero sí un punto de partida que permita a Aldeas Infantiles SOS y a cualquier organización e institución que trabaje con niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias poder evaluar hasta qué punto los entornos donde trabaja son entornos seguros y protectores.

Resulta de gran utilidad estructurar ese **proceso de consciencia con base en los cuatro niveles del entorno seguro y protector**: el entorno físico, el entorno emocional, el equipo de adultos conscientes y el protagonismo de las personas que viven en el entorno, incluidos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. En muchas ocasiones, los entornos pueden ser físicamente seguros y protectores pero no serlo a nivel emocional: pueden ser entornos donde las condiciones físicas sean adecuadas, pero que sean fríos y poco personalizados. Es posible igualmente tener equipos formados y preparados para intervenir adecuadamente que no atiendan el cuidado del entorno emocional o los procesos de protagonismo infantil, adolescente y juvenil de forma apropiada. La intervención se construye en gran parte en torno a esos dos niveles de actuación: el entorno emocional y el protagonismo infantil, adolescente y juvenil. Los niveles de entorno físico y adultos conscientes van a ser condiciones o requisitos para poder desarrollar ese trabajo con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Garantizar los entornos seguros y protectores es la primera condición para lograr una **plena implementación de los derechos humanos del niño, niña, adolescente y joven**. Pero también, y no menos importante, es condición para el **cuidado de los equipos** y la garantía de que puedan realizar un **trabajo de calidad**. Esta guía pretende ser un instrumento para un proceso organizacional necesario que dota de sentido, estructura y coherencia a los diferentes niveles de intervención de Aldeas Infantiles SOS.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballester, L., Caride, J.A., Melendro, M., y Montserrat, C. (2016). *Jóvenes que construyen futuros: de la exclusión a la inclusión social*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Balluerka, N., Lacasa, F., et al. (2011). *Versión reducida del cuestionario CaMir (CaMir-R) para la evaluación del apego*. *Psychothema*, 23(3), 486-494. Disponible en: <http://www.psicothema.es/pdf/3913.pdf>
- Barudy, J., y Dantagnan, M. (2009). *Los buenos tratos a la infancia, parentalidad, apego y resiliencia*. Barcelona: Gedisa.
- Bermejo, F.A., Estévez, I., et al. (2014). *CUIDA. Cuestionario para evaluación de adoptantes, cuidadores, tutores y mediadores*. Madrid: TEA Ediciones.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., y Rodríguez, F. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2772.pdf>
- Bowlby, J. (1979). *Apego y pérdida*. Buenos Aires: Paidós.
- Bronfenbrenner, U. (1979/1987). *La ecología del desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.
- Cantwell, N., Davidson, J., Elsley, S., Milligan, I., y Quinn, N. (2012). Avanzando en la implementación de las "Directrices sobre las modalidades alternativas de cuidado de los niños". Reino Unido: Centre for Excellence for Looked After Children in Scotland. Disponible en <https://www.alternativecareguidelines.org/Portals/46/Moving-forward/Avanzando-en-la-implementacion-de-las-Directrices-sobre-las-alternativas-V2.pdf>

- Carrera, P. *et al.* (2016). La investigación en acogimiento familiar: de la descripción a los procesos de adaptación y desarrollo. *Apuntes de Psicología*, 34(2-3), 291-300. Disponible en <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/viewFile/621/467>
- Comité de Derechos del Niño (ONU). *Observación General N° 8 (2006): El derecho del niño a la protección contra los castigos corporales y otras formas de castigo cruel o degradante*. Ginebra: Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). Disponible en http://www2.ohchr.org/english/bodies/crc/docs/GC8_sp.doc
- Comité de Derechos del Niño (ONU). *Observación General N° 12 (2009): El derecho del niño a ser escuchado*. Ginebra: ACNUDH. Disponible en http://www2.ohchr.org/english/bodies/crc/docs/AdvanceVersions/CRC-C-GC-12_sp.doc
- Comité de Derechos del Niño (ONU). *Observación General N° 13 (2011): El derecho del niño a no ser objeto de ninguna forma de violencia*. Ginebra: ACNUDH. Disponible en http://www2.ohchr.org/english/bodies/crc/docs/CRC.C.GC.13_sp.doc
- Comité de Derechos del Niño (ONU). *Observación general N° 14 (2013): El derecho del niño a que su interés superior sea una consideración primordial*. Ginebra: ACNUDH. Disponible en http://www2.ohchr.org/english/bodies/crc/docs/CRC.C.GC.10_sp.pdf
- Consejo de Europa (2005). *Recommendations of the Committee of Ministers to member states on the rights of children living in residential institutions*. Disponible en https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805daac2
- CPEESM-CSE (2015). Informe "Educación Social en el Acogimiento Residencial de Menores en la Comunidad de Madrid". Madrid: CPEESM. Disponible en http://www.cpeesm.org/noticia/365/534/PRESENTACION_INFORME_ACOGIMIENTO_RESIDENCIAL/

- Fernández del Valle, J. et al. (2012). *Estándares de calidad en acogimiento residencial: EQUAR*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Disponible en <http://www.bienestaryproteccioninfantil.es/fuentes1.asp?sec=3&subs=123&cod=1462&page=>
- Fernández del Valle, J. et al. (2012). *Estándares de calidad en acogimiento residencial especializado: EQUAR-E*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Disponible en <http://www.bienestaryproteccioninfantil.es/fuentes1.asp?sec=3&subs=123&cod=1463&page=&v=2>
- Fernández del Valle, J. et al. (2012). *La perspectiva de niños y adolescentes sobre la calidad del acogimiento residencial [EQUAR-ARQUA]*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Disponible en <http://www.bienestaryproteccioninfantil.es/fuentes1.asp?sec=3&subs=123&cod=1464&page=&v=2>
- Forés, A., y Grané, J. (2008). *Resiliencia: Crecer desde la adversidad*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Gordon, Thomas (2006). *Técnicas Eficaces para Padres*. Barcelona: Medici.
- Goleman, D., y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.
- Gómez, A.M. (2013). *EMDR Therapy and adjunct approaches with children. Complex trauma, attachment and dissociation*. Nueva York: Springer Publishing Company.
- Gonzalo, J.L., y Pérez Muga, O. (2012). *No todo niño viene con un pan debajo del brazo*. Bilbao: Descleé De Brouwer.
- Gonzalo, J.L. (2015). *Vincúlate*. Bilbao: Descleé De Brouwer.
- Horno, P. (2009). *Amor y violencia: la dimensión afectiva del maltrato*. Bilbao: Descleé De Brouwer.
- Horno, P. (2013). *Escuchando mis tripas: programa de prevención del abuso sexual infantil en educación infantil*. Lleida: Boira. Disponible en: http://boiraeditorial.com/wp-content/uploads/2016/03/escuchando_mis_tripas_Pepa_Horno.pdf

- Horno, P. (2014). *Vínculo afectivo y adolescencia: mirándose en el espejo de los otros*. *Adolescere*, 2(3), 19-28. Disponible en <http://www.adolescenciasema.org/apego-y-adolescencia-narrandose-en-el-espejo-de-los-otros-vol-2-no-3-ano-2014-p-homo-goicoechea-temas-de-revision/>
- Horno, P. (2017). *Educando la alegría*. Bilbao: Descleé De Brouwer.
- Horno Goicoechea, P.; Losoviz Adauí, L.; Aguado Dívar, S.; Romeo Biedma, F.J. et al. (2015): *Comunidad Protectora: Estudio Regional sobre Mecanismos Comunitarios de Protección contra las violencias: Características y Desafíos*. Panamá: Plan Internacional para las Américas y Caribe.
- Horno, P.; Echeverría, A., y Juanas, A. (2017) *La mirada consciente en los centros de protección. Cómo transformar la intervención con niños, niñas y adolescentes*. Madrid: CCS.
- Horno, P., y Romeo, F.J. (2017). *Afecto, límites y consciencia. La disciplina positiva en los programas de Aldeas Infantiles SOS*. San José de Costa Rica: Oficina Regional de Aldeas Infantiles SOS para Latinoamérica y el Caribe.
- Jiménez, J., Martínez, R., y Mata, E. (2010). *Guía para trabajar la historia de vida con niños y niñas. Acogimiento familiar y residencial*. Sevilla. Consejería para la igualdad y bienestar social. Disponible en: <http://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/descargar.aspx?id=3368&tipo=documento>
- Kübler-Ross, E., y Kessler, D. (2017). *Sobre el duelo y el dolorn grief and grieving: finding the meaning of grief through the five stages of loss*. Barcelona: Luciérnaga.
- Nelsen, J. (2007). *Cómo educar con firmeza y cariño. Disciplina positiva*. Barcelona: Medici.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 172, 129-137. Disponible en http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&tlng=es



- Peterson, C., y Park, N. (2009). *El estudio científico de las fortalezas humanas*. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.). *La ciencia del bienestar*. Fundamentos de una psicología positiva (pp. 181-207). Madrid: Alianza.
- Rhodes, J. (2016). *Instrumental*. Madrid: Blackie Books.
- Servan-Schreiber, D. (2011). *Curación emocional*. Barcelona: Kairós.
- Shore, A.N. (2003). *Affect regulation and the repair of the self*. Nueva York: Norton.
- Siegel, D.J., y Payne Bryson, T. (2012). *El cerebro del niño*. Madrid: Alba.
- Siegel, D.J. (2014). *Tormenta cerebral: El poder y el propósito del cerebro adolescente*. Madrid: Alba.



Foto: @daniellepereira





**ALDEAS
INFANTILES SOS**
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

