

Centros de asistencia social para niñas y niños en México

Un diagnóstico de 41 centros dedicados a la protección de la niñez con énfasis en prácticas de salvaguarda y crianza con ternura

Elaborado por



En alianza con



Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a **AliadOSC, Fundación Quiera, Fundación Monte de Piedad y Fundación Dibujando un Mañana** por su invaluable apoyo, confianza y compromiso en la realización de este diagnóstico. Su visión y sensibilidad hacia las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad nos inspiran a seguir trabajando para transformar vidas y construir un futuro mejor.

Gracias a su generoso respaldo, este proyecto pudo identificar retos, fortalezas y áreas de oportunidad en los centros de asistencia social, destacando la importancia de invertir en la profesionalización del personal y en enfoques innovadores como la crianza con ternura. A través de su colaboración activa ayudaron a dar voz a quienes más lo necesitan, promoviendo prácticas que priorizan la dignidad, los derechos y el bienestar integral de la niñez.

Reconocemos el papel crucial que desempeñan estas fundaciones en la promoción de una cultura de cuidado, respeto y amor hacia la niñez, adolescencia y juventudes. Sus esfuerzos son un testimonio del impacto positivo que se puede lograr cuando se invierte con estrategia, empatía y un profundo sentido de responsabilidad social. Agradecemos profundamente su dedicación y reiteramos nuestro compromiso de continuar trabajando juntos hacia un México donde cada niña y niño pueda crecer en entornos seguros, amorosos y llenos de oportunidades.

Cita del documento

World Vision México. (2025). Centros de asistencia social para niñas y niños en México: un diagnóstico de 41 centros dedicados a la protección de la niñez con énfasis en prácticas de salvaguarda y crianza con ternura. Ciudad de México.

Índice

Antecedentes	6
Conclusiones del diagnóstico	7
Sobre World Vision	9
Sobre Dando Alas a la Ternura®	9
Metodología del diagnóstico	11
Tabla #1. Ubicación de los centros encuestados	13
I. Aspectos generales	13
Ubicación de los centros	13
Ingresos e inversión en capacitación	13
Tabla #2. Ingresos anuales de los centros de atención para la niñez destinados a la capacitación de sus profesionales.....	14
Ingresos y población atendida	15
Tabla #3. Ingresos anuales promedio y población atendida.....	15
Perfil de la población atendida	15
Tabla #4 Perfil de la población atendida por los centros de atención encuestados.....	16
Madurez financiera de los centros	16
Tabla #5 Autoevaluación de la madurez financiera	17
II. Perspectiva estratégica de los centros de atención	18
Objetivos estratégicos	18
Retos	18
Fortalezas	20
Necesidades de capacitación	20
Metas de los centros de atención: ingresos anuales	21
Metas de los centros de atención: población atendida	22
Metas de los centros de atención: ingresos y población atendida	23
Otros cambios estratégicos	24
III. Salvaguarda de la población atendida	26
Definiciones	26
Semáforo de salvaguarda	27
Tabla #6 Autoevaluación de la madurez financiera	27
IV. Crianza con ternura	29

Definiciones.....	29
Perspectivas de los centros entorno a la crianza	30
Crianza con ternura en los centros de asistencia	32
Efectos de la crianza con ternura impacto en los centros de asistencia.....	33
Barreras para adoptar la crianza con ternura	35
Tabla #7. Barreras mencionadas por los centros encuestados.....	35
Factores de éxito para adoptar la crianza con ternura	36

World Vision



Antecedentes

El presente diagnóstico fue impulsado por la alianza estratégica conformada por World Vision México, Fundación Dibujando un Mañana, Fundación Monte de Piedad, Fundación Quiera y AliadOSC en el marco del proyecto ***"Modelo integral de acompañamiento institucional en crianza con ternura – Generación 2024"***.

El *Modelo integral de acompañamiento institucional en crianza con ternura* es una propuesta educativa de seis etapas cuyo objetivo es fortalecer los conocimientos y habilidades de profesionales que trabajan en centros de alojamiento y asistencia en temas de crianza con ternura y salvaguarda de la niñez. Mediante el modelo, se espera contribuir al logro de los siguientes resultados:

- I. Niñas, niños y adolescentes perciben que su hogar y/o centro de atención es un espacio seguro y libre de violencia.
- II. Madres, padres y cuidadores primarios cuentan con herramientas de comunicación para los procesos de crianza.
- III. Madres, padres y cuidadores primarios reducen su percepción sobre la necesidad de castigar en los procesos de crianza.
- IV. Profesionales que trabajan en centros de atención a niñas, niños, adolescentes y jóvenes ponen en práctica protocolos de prevención, identificación, reportaje y atención de incidentes de protección a la niñez al interior de sus organizaciones.
- V. Profesionales que trabajan en centros de atención a niñas, niños, adolescentes y jóvenes ponen en práctica herramientas pedagógicas para contribuir al sano desarrollo biopsicosocial de niñas y niños, fomentando un núcleo funcional de bienestar y crecimiento saludable y armonioso dentro de la familia.

Conclusiones del diagnóstico

El impacto de la crianza con ternura

El diagnóstico confirma que la implementación de la crianza con ternura en los centros de asistencia social tiene el potencial de transformar no solo la calidad de vida de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes atendidos, sino también el funcionamiento interno de las organizaciones. Este enfoque, basado en el respeto, la empatía y la conexión afectiva, ha demostrado ser una herramienta poderosa para reparar el daño emocional, fomentar relaciones saludables y fortalecer la resiliencia en contextos de vulnerabilidad.

Barreras y factores de éxito

Entre las principales barreras esperadas para la adopción del enfoque de crianza con ternura, destacan la falta de capacidades técnicas, procesos poco claros y resistencia al cambio por parte del personal. Sin embargo, también se reconocieron factores clave de éxito, como el involucramiento del personal operativo, la planificación estratégica con roles claros y la existencia de mecanismos efectivos de coordinación. Estas áreas deben ser priorizadas para garantizar la implementación efectiva y sostenible de la crianza con ternura.

Importancia de la capacitación

El diagnóstico resalta una necesidad urgente de invertir en la capacitación del personal que trabaja en los centros de asistencia. La profesionalización no solo puede contribuir a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, sino que también a reducir la rotación de personal, aumentar la confianza de los donantes y contribuir a la sostenibilidad financiera de las organizaciones. Este fortalecimiento institucional es esencial para garantizar que las niñas y niños reciban la atención a la cual tienen derecho.

Recomendaciones para inversionistas y gobiernos

Recomendamos enfáticamente a los inversionistas sociales y a las entidades gubernamentales que incrementen su apoyo financiero y técnico para la formación continua del personal en temas de crianza con ternura y salvaguarda de la niñez. Este tipo de inversión tiene un efecto multiplicador: no solo impacta directamente a las niñas y niños, sino que también genera un impacto positivo en la reputación y sostenibilidad financiera de las organizaciones. Además, fortalecer las capacidades de los centros contribuye al desarrollo social al construir comunidades más seguras, equitativas y compasivas.

En resumen, este diagnóstico subraya la importancia de un enfoque integral que combine la capacitación profesional con estrategias innovadoras de crianza. Invertir en el bienestar de la niñez es una de las acciones más trascendentales que podemos tomar como sociedad para asegurar un futuro justo y prometedor para todos.

Sobre World Vision

World Vision es una asociación civil internacional, sin fines de lucro, dedicada a la protección integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad. Contamos con presencia en los 32 estados de México.

Sobre Dando Alas a la Ternura®

Dando Alas a la Ternura es una de las metodologías que World Vision utiliza para promover los enfoques de crianza basados en la conexión afectiva como pilar fundamental. Inspirado en principios de inteligencia emocional, este modelo busca sentir primero, pensar después y actuar en consecuencia, poniendo en el centro el amor, los vínculos saludables y la esperanza. En 2022, una agencia evaluadora externa evaluó el impacto generado por Dando Alas a la Ternura® después de su implementación en un proyecto de 2 años con un alcance de 3 estados de la República Mexicana. De acuerdo con los resultados de la evaluación de impacto, podemos destacar los siguientes cambios positivos en la población:

- Los profesores y figuras formativas que participaron en el proyecto demostraron la adquisición de herramientas pedagógicas para su trabajo con niñas y niños (+21%). De igual forma, un 12% más ahora cuenta con habilidades para gestionar situaciones complejas con grupos difíciles.
- El 14% de los profesores y figuras formativas que participaron en el proyecto demostraron la aplicación de un enfoque pedagógico con disciplina, comunicación y cariño, propiciando un 25% de mejoría en la integración de estudiantes en clase.
- Por otro lado, se observaron los siguientes impactos positivos en madres, padres y cuidadores primarios que participaron en el proyecto: 31% redujo los castigos en los procesos de crianza y 34% demostró habilidades de comunicación para la crianza de la niñez.

El impacto de Dando Alas a la Ternura® corrobora que cuando madres, padres, cuidadores o tutores tienen la oportunidad de aprender-practicar sobre temas como apego, gestión de emociones y resolución de problemas es más probable que formen relaciones positivas y saludables con sus hijas e hijos, quienes a su vez podrán disfrutar una vida libre de violencia a través de una crianza con ternura.

World Vision 



Metodología del diagnóstico

El presente diagnóstico se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario en línea diseñado para recopilar información sobre 77 tópicos relevantes. Este cuestionario fue dirigido a un grupo de 53 centros de asistencia social para niñas y niños en situación de vulnerabilidad, seleccionados en colaboración con Fundación Dibujando un Mañana, Fundación Monte de Piedad y Fundación Quiera. De estos, 41 centros respondieron entre el 14 y el 27 de agosto de 2024.

La metodología empleada incorporó consideraciones clave para garantizar la obtención de datos representativos y confiables, entre las que destacan:

- Participación interdisciplinaria: Las instituciones encuestadas conformaron equipos diversos para responder el cuestionario, incluyendo personal directivo, gerencial, administrativo, técnico y operativo. Este enfoque buscó integrar diferentes perspectivas dentro de cada organización.
- Confidencialidad de la información: World Vision México se comprometió a no compartir respuestas individuales con donantes, entidades gubernamentales o asociados. Únicamente se proporcionaron datos y tendencias generales a los aliados del proyecto, asegurando la anonimización de la información específica de cada organización.

El enfoque metodológico tuvo como objetivo principal capturar información integral y realista sobre las capacidades, retos y perspectivas de los centros de asistencia. Este proceso fue diseñado como un ejercicio colectivo de reflexión interdisciplinaria e interinstitucional en torno a dos ejes centrales: la salvaguarda de la niñez y las prácticas de crianza para el desarrollo integral.

Una vez concluida la recolección de datos, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo exhaustivo utilizando herramientas tecnológicas avanzadas, como inteligencia artificial, Python y Excel. Esto permitió identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad en los resultados obtenidos.

El diagnóstico estructuró sus hallazgos en cuatro secciones principales:

1. Descripción general de los 41 centros participantes, considerando aspectos como ubicación, ingresos y población atendida.
2. Visión estratégica de las organizaciones, incluyendo metas, retos y fortalezas.
3. Evaluación de riesgos en materia de salvaguarda de la niñez.
4. Factores clave para la adopción de un enfoque de crianza con ternura y las condiciones necesarias para su implementación.

Este enfoque sistemático permitió generar un panorama detallado y fundamentado, facilitando la identificación de intervenciones estratégicas para fortalecer las capacidades de los centros de atención social.

I. Aspectos generales

Ubicación de los centros

Las 41 organizaciones encuestadas tienen presencia en 14 estados de la República Mexicana, destacando una mayor concentración en Ciudad de México, Estado de México y el norte del país. Este panorama refleja una distribución heterogénea en el territorio nacional, con centros que atienden a poblaciones vulnerables en diversas regiones, adaptándose a sus contextos específicos.

Tabla #1. Ubicación de los centros encuestados

Entidad	Número de centros
Ciudad de México	11
Estado de México	8
Chihuahua	3
Jalisco	3
Nuevo León	3
Baja California	2
Querétaro	2
Sinaloa	2
Sonora	2
Aguascalientes	1
Chiapas	1
Chihuahua	1
Coahuila	1
Colima	1
Total	41

Fuente: elaboración propia

Ingresos e inversión en capacitación

En promedio, los centros encuestados generan un ingreso anual acumulado de \$283 millones de pesos provenientes de fuentes diversas, tales como el gobierno, la iniciativa privada, la sociedad civil organizada, el público en general y donantes internacionales. Sin embargo, existe una marcada disparidad en los ingresos, con cifras anuales que oscilan entre \$328,850.50 MXN y \$22,741,646.00 MXN, siendo la mediana de \$4,582,099.00 MXN.

En cuanto a la inversión en capacitación, los centros destinaron un total de \$4,412,700.05 MXN en 2023 para temas como derechos humanos, manejo emocional, prevención de violencia, liderazgo, protección civil, y metodologías pedagógicas, entre otros. Cabe destacar que la mayoría de las organizaciones manifestó depender de cursos gratuitos obtenidos mediante alianzas con redes de aprendizaje y otras organizaciones civiles. Esto resalta una brecha en la profesionalización del personal operativo.

A nivel individual, la inversión en capacitación varió entre \$0 MXN y \$558,000 MXN, con un promedio de \$107,626 MXN. Analizando esta inversión como porcentaje del ingreso anual, encontramos que, en promedio, los centros destinan un 2.1% de sus ingresos a capacitación,

siendo las organizaciones más pequeñas (con ingresos anuales menores a \$1.4 millones de pesos) las que asignan un porcentaje mayor (5.3%).

World Vision México considera que, aunque el intercambio de experiencias entre organizaciones es valioso, no basta para alcanzar el nivel de profesionalización requerido por quienes trabajan con niñas y niños en situación de vulnerabilidad. En este contexto, es crucial avanzar en una agenda pública que sensibilice a donantes, gobiernos y actores internacionales sobre la importancia de incrementar gradualmente la inversión pública y privada en la profesionalización de los colaboradores de estos centros.

Tabla #2. Ingresos anuales de los centros de atención para la niñez destinados a la capacitación de sus profesionales

Tamaño de los centros (por ingresos anuales promedio)	% de ingresos anuales destinados a capacitación
A: Hasta \$22.7 MDP	1.3%
B: Hasta \$12.4 MDP	2.0%
C: Hasta \$9 MDP	2.3%
D: Hasta \$4.5 MDP	2.6%
E: Hasta \$3 MDP	1.6%
F: Hasta \$1.4 MDP	5.3%
Total general	2.1%

Fuente: elaboración propia

Nota: En la presente tabla, el único criterio considerado para definir el tamaño de los centros (A,B,C,D,E,F) fue el monto de ingreso anual promedio en los últimos dos años (2022 y 2023). El límite superior de cada categoría se describe en la tabla.

Ingresos y población atendida

Durante 2023, los 41 centros encuestados atendieron a un total de 13,629 niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ) en situación de vulnerabilidad, además de brindar apoyo a 9,093 madres, padres y cuidadores (MPC).

Tabla #3. Ingresos anuales promedio y población atendida

Características de los centros				
Tamaño	# de centros	Ingreso anual promedio (MDP)	Población atendida: NNAJ	Población atendida: MPC
A	5	Hasta \$22.7	1,406	614
B	8	Hasta \$12.4	3,813	3,802
C	7	Hasta \$9	1,533	677
D	7	Hasta \$4.5	5,534	2,995
E	9	Hasta \$3	805	696
F	5	Hasta \$1.4	538	309
Total	41		13,629	9,093

Fuente: elaboración propia

Resulta interesante que los centros con ingresos anuales entre \$3.1 y \$4.5 millones de pesos son los que registran la mayor cantidad de NNAJ atendidos (5,534), es decir, casi cuatro veces más que las organizaciones que obtienen más ingresos. Lo anterior podría sugerir una gestión eficiente de recursos en estos centros, pero también subraya la presión financiera a la que están sometidos.

La estrategia predominante entre los centros de asistencia para el año 2026 es incrementar gradualmente la calidad de sus servicios. Este objetivo, aunque deseable, podría implicar mayores costos operativos. Por ello, World Vision México enfatiza la importancia de acompañar a los centros en la toma de decisiones estratégicas y programáticas, guiándose por estándares integrales como los propuestos por la OCDE: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia.

Perfil de la población atendida

Los centros de asistencia social brindan atención a cuatro grupos principales:

- NNAJ con discapacidad (principalmente cognitiva): atendidos por 4 centros.
- NNAJ en situación de pobreza multidimensional: atendidos por 16 centros.

- NNAJ en situación de violencia: atendidos por 16 centros.
- NNAJ en situación de vulnerabilidad agravada (como trabajo infantil o situación de calle): atendidos por 5 centros.

Tabla #4 Perfil de la población atendida por los centros de atención encuestados

Población atendida	Número de centros
NNAJ con discapacidad	4
NNAJ en situación de pobreza multidimensional	16
NNAJ en situación de violencia	16
NNAJ en situación de vulnerabilidad agravada	5
Total	41

Fuente: elaboración propia

Los centros de asistencia social para niñas y niños en México enfrentan las más crueles consecuencias de múltiples problemáticas con raíces históricas y sociales: violencia familiar, consumo problemático de sustancias, conflictos armados, explotación sexual, trabajo infantil, entre muchas otras. Para ilustrar el punto anterior, nos permitimos citar la descripción de la población atendida que proporcionó una de las organizaciones participantes.

“[Trabajamos con...] niñas, niños, adolescentes y jóvenes vinculados con la actividad de pepena de los municipios [de Estado de México], que provienen de familias de escasos recursos, un alto porcentaje de ellos viven en hacinamiento, sus padres en su mayoría son jóvenes o adultos jóvenes quienes se dedican a la pepena, algunos otros son comerciantes informales vendiendo lo mismo que recolectan o adquieren del tiradero, también se desempeñan como personal de limpieza, albañiles, mototaxistas. Dadas las características del entorno [los NNAJ] pueden ser influenciados por pares para el consumo de drogas, alcohol, tabaco o participar en grupos de pandillas. Algunas NNAJ están expuestos al trabajo infantil...” -Anónimo.

Madurez financiera de los centros

Finalmente, las organizaciones participantes contestaron una autovaloración para determinar su madurez en materia de administración financiera, particularmente en cuatro dominios: políticas y procedimientos financieros básicos (contabilidad, planificación, monitoreo de gastos), prácticas para la gestión de gastos (gestión financiera, seguimiento de pagos, cumplimiento de condiciones financieras de los donantes), gestión

de efectivo, bancos y tesorería (caja chica, conciliaciones bancarias, monitoreo del flujo de caja) y adquisiciones (políticas internas y procesos de compras, legislación local).

El objetivo de la autovaloración fue identificar el nivel de madurez financiera de cada organización, considerada por World Vision México como un prerequisite para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional, así como la exitosa rendición de cuentas ante el gobierno y la sociedad en general.

Los resultados de la autovaloración de madurez financiera se expresan mediante una escala de cuatro niveles: 1, 2, 3 y 4. Siendo el nivel 4 el más deseable.

Después de revisar la información recolectada, concluimos que el 46% de los centros de asistencia participantes se autovaloran en el nivel 4 de madurez financiera, mientras que el 54% se ubica en los niveles 1, 2 y 3. Lo anterior sugiere que, si bien los centros de asistencia reconocen puntos fuertes en su gestión financiera, todavía hay aspectos de la misma que perciben necesario mejorar y fortalecer.

Tabla #5 Autoevaluación de la madurez financiera

Nivel	Número de centros	Porcentaje
Nivel 1	2	5%
Nivel 2	11	27%
Nivel 3	9	22%
Nivel 4	19	46%
Total	41	100%

Fuente: elaboración propia

II. Perspectiva estratégica de los centros de atención

Objetivos estratégicos

Los centros de asistencia manifestaron una amplia variedad de objetivos estratégicos al 2026, no obstante, con apoyo de herramientas de análisis cualitativo¹ podemos concluir que existen tres tendencias generales:

- **Fortalecimiento Institucional y Sostenibilidad Financiera:** Varias organizaciones expresaron su intención de consolidar su estructura interna, mejorar la gestión financiera y lograr estabilidad económica como un medio para garantizar su operación a largo plazo. Esto incluye incrementar el número de donantes y desarrollar programas de captación de recursos más efectivos.
- **Ampliación de Cobertura y Calidad de Servicios:** Otro objetivo recurrente es expandir la población atendida y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Algunas organizaciones destacan el desarrollo de programas innovadores, como el enfoque basado en derechos humanos y la implementación de programas integrales de atención.
- **Capacitación y Bienestar del Personal:** Existe un interés significativo en desarrollar programas de apoyo psicosocial para el personal, así como en fomentar la capacitación continua, con el objetivo de contar con equipos mejor preparados para enfrentar los retos del futuro.

En resumen, las metas de las organizaciones reflejan un balance entre mejorar su capacidad operativa y atender las necesidades de su población objetivo con estrategias sostenibles y centradas en el desarrollo humano.

Retos

Los centros de asistencia reportaron diferentes retos para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, no obstante, es posible identificar dos categorías predominantes:

¹ Análisis realizado con inteligencia artificial con el siguiente método: identificación de frecuencia de palabras clave, extracción de frases relevantes para identificar los temas recurrentes, agrupación de ideas principales por similitud y frecuencia.

- **Sostenibilidad Financiera y Gestión de Recursos:** La mayoría de las organizaciones identifican como desafío crítico la obtención de recursos financieros estables. Esto incluye dificultades para captar donativos, las implicaciones fiscales actuales y la necesidad de infraestructura adecuada. Además, se destaca la importancia de contar con personal capacitado y con el perfil adecuado para garantizar la calidad de la atención y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Innovación y Eficiencia en los Modelos de Atención:** Muchas organizaciones subrayaron la necesidad de innovar en sus programas y procesos. Esto incluye integrar tecnologías en sus modelos de atención, mejorar la inclusión laboral de poblaciones en situación de vulnerabilidad y desarrollar habilidades prosociales en la población para promover su integración en diferentes contextos sociales. También se menciona la importancia de posicionar los servicios ante un público más amplio para aumentar el impacto de sus intervenciones.

De igual forma, se advierten preocupaciones por posibles cambios en leyes y normativas que rigen el trabajo de los centros de asistencia. Para ejemplificar el punto anterior, destacamos a continuación un par de testimonios.

“El reto en el entorno socio político por los múltiples desafíos que implica en cambios de autoridades; modificaciones legislativas y falta de continuidad en los procesos.” -Anónimo.

“Ser resilientes en continua adaptación a los cambios del entorno, con una formación continua del personal y de un liderazgo colaborativo. Poder cumplir con las normativas legales y fiscales tan estrictas que se tienen actualmente de parte del Gobierno hacia las OSC., brindando transparencia en la rendición de cuentas.” – Anónimo.

En síntesis, las organizaciones enfrentan un entorno complejo que exige soluciones innovadoras y un enfoque estratégico tanto en la gestión de recursos como en la implementación de modelos operativos eficaces.

Fortalezas

Los centros de asistencia también manifiestan distintas fortalezas que podrían contribuir al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, destacando dos grandes áreas.

- **Capital Humano Comprometido y Profesional:** Muchas organizaciones identifican la dedicación, profesionalismo y compromiso de su personal como una de sus mayores fortalezas. En algunos casos, también se menciona la baja rotación del equipo operativo y su disposición para capacitarse y mejorar continuamente para reforzar la estabilidad y calidad de los servicios brindados.
- **Reputación y Modelos Eficaces de Intervención:** Varias respuestas enfatizan la credibilidad y confianza que han construido con sus donantes y aliados estratégicos. Además, algunas organizaciones mencionaron su capacidad para gestionar recursos y establecer convenios como factores clave de su éxito.

En resumen, la combinación de un equipo sólido y comprometido con modelos de atención efectivos posiciona a estas organizaciones en una situación favorable para enfrentar sus retos y alcanzar sus metas estratégicas.

Necesidades de capacitación

Las organizaciones identifican múltiples áreas prioritarias de capacitación y actualización profesional, agrupadas en dos enfoques principales:

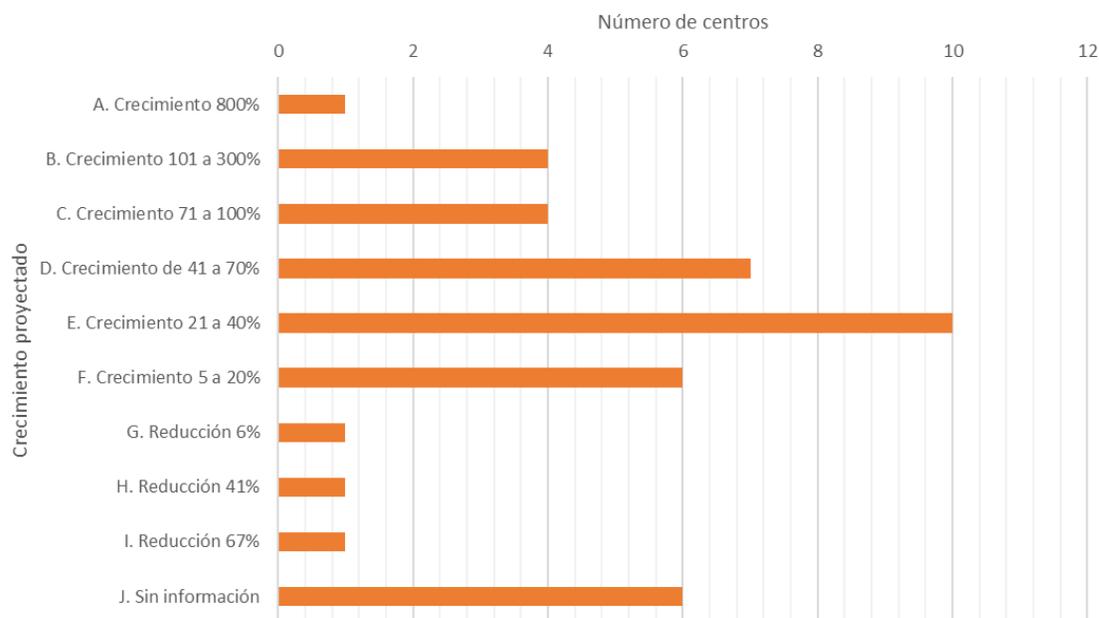
- **Desarrollo de Habilidades para la Atención Directa:** Se señala la necesidad de formación en temas como crianza con ternura, crianza positiva, manejo de conflictos, derechos humanos, maltrato infantil e inteligencia emocional. Estas áreas buscan mejorar las capacidades del personal para trabajar con niñas, niños y adolescentes, especialmente aquellos en situaciones de vulnerabilidad.
- **Fortalecimiento Institucional y Gestión:** Las necesidades incluyen habilidades en planeación operativa, elaboración de presupuestos y manuales, y diversificación de fuentes de financiamiento. Además, se destaca la importancia de incorporar perspectivas de género y derechos humanos en los modelos de atención, así como el uso de inteligencia artificial y gobernanza institucional.

Metas de los centros de atención: ingresos anuales

Las metas de ingresos anuales de las organizaciones muestran una alta dispersión. Aunque el promedio es un aumento significativo del 176%, algunas organizaciones aspiran a incrementos exponenciales (hasta 800%), lo que podría indicar ambiciones altas basadas en estrategias agresivas de procuración o en un cambio drástico en su modelo operativo. Por otro lado, algunas organizaciones anticipan reducciones, lo que podría reflejar limitaciones en su contexto operativo, crisis internas o un entorno financiero desafiante.

La mayoría de los centros se ubican en rangos de crecimiento más conservadores, específicamente entre el 21% y el 70%. Esto sugiere que, aunque existen aspiraciones significativas, muchas organizaciones están adoptando enfoques más realistas y sostenibles en sus metas de procuración de recursos.

Imagen 1. Metas de procuración a 3 años de los centros de asistencia



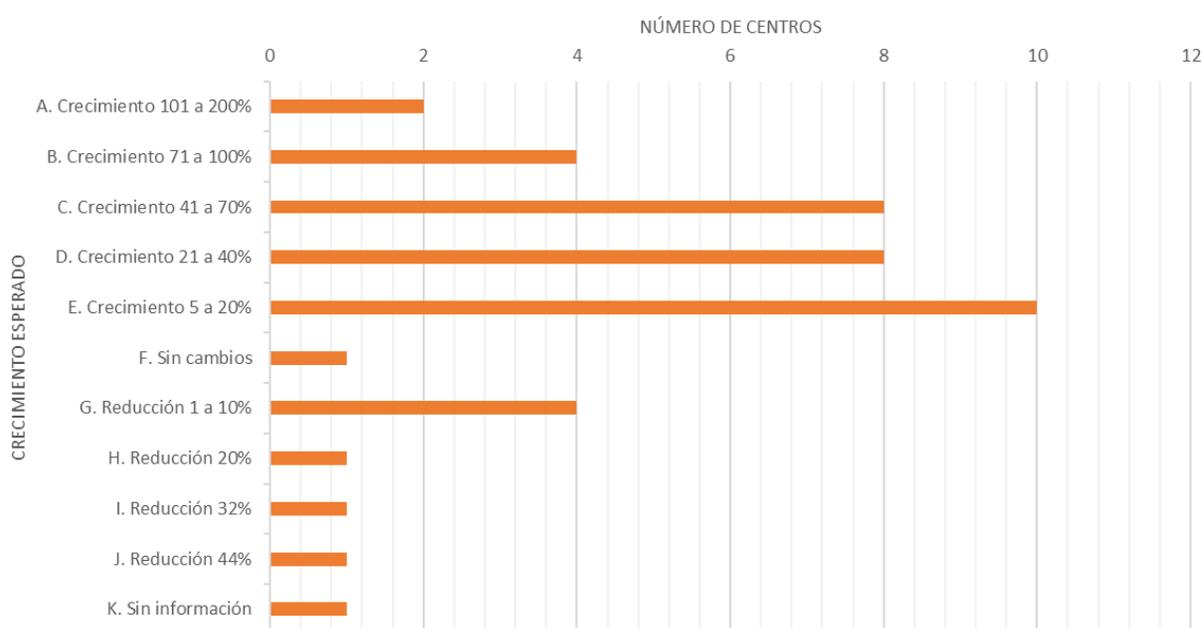
Como se puede observar en la imagen anterior, existe un número importante de organizaciones que no proporcionaron la información solicitada. Esto podría reflejar una falta de planeación estratégica en algunas instituciones o la ausencia de mecanismos adecuados para proyectar ingresos, lo que podría limitar su capacidad para tomar decisiones informadas y competir por recursos. Finalmente, existen 3

organizaciones que anticipan una reducción en sus ingresos, por lo tanto, enfrentarán desafíos importantes para mantener sus niveles de operación y calidad de atención. Esto podría derivar en la necesidad de replantear estrategias, diversificar fuentes de ingreso o reducir costos operativos.

Metas de los centros de atención: población atendida

Las metas de cobertura igualmente muestran una alta dispersión. El promedio es un aumento de 34% niñas, niños, madres, padres y cuidadores atendidos.

Imagen 2. Metas de cobertura a 3 años de los centros de asistencia.



La mayoría de los centros proyectan incrementos moderados en la población atendida, especialmente en rangos de crecimiento entre el 21% y el 70%. Esto es un posible indicativo de condicionantes por limitaciones en recursos financieros o capacidad operativa. Aunque algunas organizaciones buscan crecimientos significativos (del 71% al 200%), estas son la minoría. Por otro lado, existen centros que esperan reducciones en la población atendida, lo cual puede deberse a ajustes estratégicos, cambios en su modelo de atención o restricciones externas como aspectos del financiamiento o cambios en la demanda por parte de la población.

Cabe señalar que existe una proporción considerable de organizaciones que planea incrementos limitados (del 5% al 20%) o no prevé cambios en la cobertura. Esto podría ser un reflejo de estabilidad en su capacidad

actual, pero también podría indicar una falta de flexibilidad para adaptarse o responder a nuevas necesidades o contextos, especialmente dado el contexto social y las problemáticas que atienden. La categoría de centros "Sin información" destaca como un área de oportunidad para fomentar una mayor planeación estratégica entre algunos centros. Finalmente, existen 7 centros de atención que prevén reducciones en la población atendida. Estas metas podrían indicar problemas o cambios importantes en el modelo de operación de las organizaciones.

Metas de los centros de atención: ingresos y población atendida

Con base en un análisis complementario de las últimas dos secciones, podemos interpretar lo siguiente:

- **Mayoría con proyección de crecimiento (66%):** La mayoría de los centros planea aumentar tanto sus ingresos como la población atendida. Esto sugiere que las organizaciones que están mejor posicionadas ven una correlación directa entre mayor financiamiento y un mayor impacto. Este grupo probablemente tiene estrategias claras y recursos alineados para alcanzar estas metas, reflejando una proyección optimista y ambiciosa.
- **Aumento de ingresos con reducción de cobertura (12%):** Este grupo plantea un modelo en el que priorizan incrementar la sostenibilidad financiera, posiblemente para consolidar operaciones o mejorar la calidad de los servicios, incluso si esto significa reducir la cantidad de población atendida a corto plazo. Esto podría estar asociado con un enfoque en servicios más especializados o intensivos a favor de un perfil de población en mayor situación de vulnerabilidad.
- **Incremento de cobertura con reducción de ingresos (2%):** Este pequeño porcentaje (1 organización) refleja un escenario inusual, ya que implica un crecimiento en la población atendida a pesar de una contracción financiera. Este grupo probablemente enfrenta un escenario de estrés financiero o la modificación del tipo de servicios ofrecidos a la población, pero manteniendo un enfoque en la eficiencia global de las operaciones.
- **Reducción simultánea de ingresos y cobertura (5%):** Este grupo enfrenta una situación delicada, ya que no solo anticipan menores

ingresos, sino también una contracción en su alcance. Estas organizaciones podrían estar enfrentando desafíos estructurales que limitan su capacidad de operación.

- **Falta de información estratégica (15%):** La falta de datos sobre metas financieras y de cobertura en este grupo representa un área de oportunidad. La ausencia de planeación estratégica clara podría ser un síntoma de debilidad institucional o falta de recursos para desarrollar proyecciones fundamentadas. Esto limita su capacidad de priorizar y adaptarse a los cambios del entorno.

El panorama proyectado destaca la importancia de apoyar a las organizaciones con menor capacidad de planeación, proporcionando herramientas para fortalecer su sostenibilidad financiera, mejorar su capacidad operativa y definir metas realistas.

Otros cambios estratégicos

Al preguntar a los centros ¿cuál es el perfil de la población que atiende actualmente? y ¿cuál será el perfil de la población que atenderá en el año 2026? observamos que los centros de atención no planean realizar ningún cambio sustancial al respecto. Lo anterior nuevamente podría indicar estabilidad en sus capacidades y procesos actuales, pero también podría indicar una falta de flexibilidad para adaptarse o responder a nuevas necesidades o contextos.

Al indagar sobre posibles cambios en los servicios del modelo operativo, observamos que el 39% planea agregar de 1 a 3 servicios adicionales, el resto no planea ofrecer servicios nuevos sino mejorar la calidad de los existentes. De entre los servicios que los centros de atención planean agregar para expandir su modelo operativo, destacan:

- Educación en valores y habilidades sociales.
- Talleres de sexualidad y para padres de familia.
- Formación para maestros y diplomados en educación inicial.
- Hidroterapia y talleres ocupacionales para familias con miembros con discapacidad.

También mencionan servicios enfocados en el desarrollo comunitario y asistencia, como:

- Asesorías jurídicas.
- Orientación familiar y atención psicopedagógica.

- Grupos de apoyo para regularización académica.
- Proyectos autogestivos y educación ambiental.
- Servicios específicos para mujeres en situación de vulnerabilidad y violencia.

Por último, algunos centros plantean explorar la incidencia en política pública y servicios tecnológicos, como la venta de evaluaciones automatizadas de competencias parentales con retroalimentación personalizada.

III. Salvaguarda de la población atendida

Definiciones

La salvaguarda de la población atendida por una organización (en este caso un centro de asistencia) incluye **prevenir, informar y responder al daño o abuso causado por empleados y entidades directamente afiliadas** a la organización (en este caso un centro de asistencia) **en contra de su población atendida** (en este caso niñas, niños, adolescentes y adultos en situación de vulnerabilidad). World Vision considera que la salvaguarda de las niñas, niños, adolescentes y adultos es fundamental para todas las actividades, proyectos y programas. Defendemos el interés superior de la niñez como consideración primordial en todas las acciones y decisiones.

World Vision ha diseñado un semáforo de 6 niveles que tiene como objetivo calificar el riesgo potencial de un incidente de salvaguarda al interior de los centros de asistencia. Los resultados de la evaluación de salvaguarda se expresan en 6 niveles: A+, A, B, C, D, E; siendo A+ la calificación más deseable y E la menos favorable.

El semáforo de salvaguarda considera seis criterios de evaluación:

- Existencia de un protocolo de salvaguarda
- Colaboradores y voluntarios capacitados sobre las normas y pautas de protección a la niñez
- Mecanismos para informar a los NNAJ sobre sus derechos y cómo recibir ayuda
- Existencia de criterios homogéneos para clasificar o semaforizar la gravedad de los incidentes de salvaguarda ocurridos al interior de la organización
- Mecanismos para consultar a los NNAJ sobre sus propuestas para implementar medidas de seguridad
- Identificación de actividades riesgosas para NNAJ

Otros criterios adicionales que serán explorados en la siguiente sección, pero no forman parte del semáforo de salvaguarda son: designación de una persona como punto focal institucional de salvaguarda, mecanismos

para informar al Consejo Directivo o Patronato sobre los incidentes de salvaguarda y existencia de registros de los incidentes de salvaguarda.

Semáforo de salvaguarda

Los resultados de la calificación del riesgo potencial de salvaguarda son los siguientes:

Tabla #6 Autoevaluación de salvaguarda

Semáforo	Número de centros	Porcentaje
Salvaguarda A+	3	7%
Salvaguarda A	5	12%
Salvaguarda B	14	34%
Salvaguarda C	9	22%
Salvaguarda D	6	15%
Salvaguarda E	4	10%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

- La mayoría de los centros de asistencia (56%) tienen una calificación de B (34%) o C (22%), lo que indica que más de la mitad de las organizaciones cumplen parcialmente con los criterios de salvaguarda, pero aún tienen áreas importantes de mejora.
- Solo un pequeño porcentaje (7%) alcanzó la calificación más alta (A+), lo que sugiere que muy pocas organizaciones cuentan con protocolos y mecanismos de protección robustos y completamente implementados.
- En contraste, el 25% de los centros tienen calificaciones D (15%) o E (10%), lo que representa un riesgo elevado de incidentes de salvaguarda debido a la falta de protocolos adecuados, formación o mecanismos de protección.

Aunque más de la mitad de los centros se encuentran en niveles intermedios, el porcentaje de centros con calificaciones bajas (D y E) es preocupante y refleja la necesidad de fortalecer sus capacidades institucionales a la brevedad posible. Las organizaciones con calificaciones A y A+ podrían servir como modelos para compartir mejores prácticas. El objetivo a largo plazo debe ser que todas las organizaciones alcancen al menos un nivel A para garantizar la protección efectiva de la niñez, adolescencia y juventudes.

Adicionalmente, cabe señalar que solo el 57% de las organizaciones encuestadas reportan que cuentan con una persona designada como encargada de la salvaguarda con funciones y responsabilidades claramente definidas (a tiempo parcial o total) para garantizar que existan medidas de protección y se implementen. También es importante señalar que ninguna organización encuestada ha demostrado contar con un mecanismo claro y constante para rendir cuentas a su Patronato o Consejo Directivo sobre la salvaguarda de la población atendida.

Finalmente, el 51% de los centros mencionan que durante los últimos 12 meses no se presentaron incidentes de salvaguarda al interior de sus organizaciones. El resto reporta un número de incidentes muy heterogéneo, que va de 1 a 23, incluyendo un par de organizaciones que manifestaron no guardar registro de los incidentes. No obstante, percibimos que las organizaciones no cuentan con una definición clara y homogénea del concepto "incidente de salvaguarda", por lo tanto, no es posible utilizar estas respuestas con otros fines de análisis.

IV. Crianza con ternura

Definiciones

World Vision concibe la **crianza** como el conjunto de acciones, patrones, creencias y conocimientos destinados a satisfacer las necesidades físicas, emocionales, sociales y cognitivas de niñas, niños y adolescentes, que se desarrollan en un entorno cultural y familiar específico. La crianza no solo se limita al ámbito familiar, sino que involucra a toda la sociedad, incluyendo a las instituciones y organismos que interactúan con la niñez. La crianza busca proporcionar un ambiente seguro y enriquecedor que permita a los niños desarrollar su autoestima, confianza y habilidades para enfrentar los desafíos de la vida. En el caso de niñas y niños atendidos en centros de asistencia por situaciones de vulnerabilidad como violencia, omisión de cuidados parentales o trabajo infantil, la crianza se convierte en una herramienta clave para restaurar su bienestar y garantizar su desarrollo integral.

La crianza con ternura, promovida por World Vision, se enmarca dentro de los enfoques de crianza no violentos, priorizando las emociones y la conexión afectiva como pilares fundamentales. Inspirada en principios de inteligencia emocional, este modelo busca sentir primero, pensar después y actuar en consecuencia, poniendo en el centro el amor, los vínculos saludables y la esperanza. Para niñas y niños en situación de vulnerabilidad, la crianza con ternura es especialmente relevante, ya que no solo atiende sus necesidades básicas, sino que también trabaja en la reparación del daño emocional causado por contextos adversos. Este enfoque fomenta el respeto, la empatía y el fortalecimiento de sus capacidades, contribuyendo a que puedan reconstruir su autoestima y formar relaciones positivas en el futuro.

En World Vision consideramos que es crucial que el personal operativo que trabaja en centros de atención para la niñez en situación de vulnerabilidad conozca profundamente los principios y herramientas de la crianza con ternura, ya que su rol no solo es guiar y acompañar a las niñas y los niños en su desarrollo, sino también empoderar a sus madres, padres y cuidadores para transformar las dinámicas familiares y romper el ciclo de la violencia. A través de la formación en crianza con ternura, los

colaboradores pueden generar espacios seguros, donde las emociones sean validadas y los vínculos saludables se conviertan en el motor del cambio. Además, al capacitar a las familias en prácticas de crianza con ternura, los centros de atención contribuyen a construir entornos más resilientes y compasivos, con un impacto positivo en la sociedad a largo plazo.

Perspectivas de los centros entorno a la crianza

El 75% de las organizaciones encuestadas actualmente ya implementa alguna actividad o taller dirigido a madres, padres, cuidadores, cuidadores, niñas, niños o adolescentes en temas relacionados con la crianza de la niñez. Al analizar cualitativamente sus respuestas a detalle, encontramos 5 tendencias generales.

Enfoque en la Crianza Positiva y Respetuosa:

- Una gran cantidad de talleres implementados por las organizaciones encuestados se centran en fomentar prácticas de crianza positiva, respetuosa y con enfoque en valores. Estos incluyen actividades relacionadas con la comunicación efectiva, establecimiento de límites saludables, y desarrollo de vínculos afectivos sólidos.
- Los talleres buscan sensibilizar a madres, padres y cuidadores sobre su papel en la formación emocional y social de las niñas y los niños, destacando la importancia de construir relaciones basadas en el respeto, el amor y la empatía.

Herramientas Socioemocionales y Prevención de Violencia:

- Varios programas incorporan contenidos para fortalecer habilidades socioemocionales, tanto en niñas y niños como en los cuidadores. Temas como autoestima, autoconocimiento, y manejo de emociones son comunes.
- También se observa un enfoque preventivo frente a la violencia, con talleres que abordan la prevención de violencia familiar y abuso sexual infantil. Estos talleres buscan empoderar tanto a los cuidadores como a las niñas y los niños para identificar y actuar ante situaciones de riesgo.

Promoción de Derechos Humanos y Perspectiva de Género:

- Algunos talleres incluyen una perspectiva de género y un marco de derechos humanos, promoviendo temas como igualdad de género, estereotipos y derechos de las niñas y los niños. Estas actividades fomentan una cultura de no violencia y respeto mutuo dentro de las familias.

Diversidad de Modalidades y Alcance:

- Las organizaciones ofrecen una variedad de formatos, desde talleres individuales hasta programas más estructurados como escuelas para padres. La periodicidad varía entre mensual, semanal o quincenal, dependiendo de la institución.
- También se observan diferencias en los públicos objetivo, desde talleres generales dirigidos a padres y madres hasta programas específicos para cuidadores en reclusión, cuidadores de primera infancia, o padres en proceso de adopción.

Vacíos y Oportunidades:

- Algunas organizaciones reconocen que no implementan talleres actualmente, aunque en ciertos casos mencionan que están en proceso de planificación. Esto representa una oportunidad para fortalecer su modelo de atención.
- El 100% de las organizaciones considera que la crianza es altamente relevante para sus modelos de atención. Las respuestas destacan que enfoques como la crianza positiva, respetuosa, con apego y con ternura son fundamentales para el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes.
- Algunas organizaciones mencionan que su trabajo está intrínsecamente ligado a la crianza, ya que buscan promover entornos seguros, respetuosos y afectuosos, especialmente en contextos donde los menores han sufrido violencia, trauma o negligencia.
- Varias organizaciones expresaron interés en aprender más sobre enfoques de crianza para integrarlos en sus modelos de atención. Esto refleja una necesidad de formación y capacitación adicional para el personal operativo y directivo.

Crianza con ternura en los centros de asistencia

World Vision México promueve distintas metodologías para la crianza con ternura entre las organizaciones e instituciones a las cuales proporciona servicios de acompañamiento y fortalecimiento, una de ellas "Dando Alas a la Ternura". Al indagar entre los centros de asistencia su opinión sobre la pertinencia de la metodología respecto a su modelo de atención, concluimos lo siguiente:

Relevancia de la metodología "Dando Alas a la Ternura":

- A priori, y únicamente con base en la información proporcionada sobre objetivos, herramientas y temáticas, la mayoría de las organizaciones considera que la metodología es altamente relevante y compatible con sus modelos de atención, especialmente aquellos basados en un enfoque de derechos humanos y en la promoción del bienestar integral de los NNAJ.
- Se percibe como una oportunidad para reforzar sus prácticas y para promover valores fundamentales como la dignidad, el respeto, la autonomía y el afecto hacia los NNAJ.

Relación con los modelos de atención existentes:

- Muchas respuestas destacan que la metodología "Dando Alas a la Ternura" podría complementar y fortalecer sus enfoques actuales. Esto incluye modelos centrados en derechos humanos, enfoque de género, perspectiva intercultural y atención integral.
- Varias organizaciones ya trabajan en promover entornos seguros y no violentos, lo que está alineado con los objetivos de la metodología de World Vision.

Enfoques destacados:

- Se valora la importancia de reconocer a las niñas y los niños como sujetos de derechos, con voz y capacidad de tomar decisiones. Esto se alinea con esfuerzos para fomentar su autonomía progresiva, empoderamiento y bienestar emocional.
- Algunas instituciones resaltan la necesidad de combinar los derechos con las responsabilidades, promoviendo un enfoque equilibrado que forme ciudadanos responsables y conscientes.

Áreas de oportunidad e interés:

- Varias respuestas indican interés en adoptar o fortalecer prácticas relacionadas con esta metodología, como capacitaciones para el personal y la sensibilización de las familias.
- Algunas organizaciones mencionan que la metodología puede ayudarles a mejorar la calidad de sus servicios, crear entornos más afectuosos y seguros, e incidir en políticas públicas.

Las respuestas de los centros reflejan un consenso general sobre la relevancia de la metodología "Dando Alas a la Ternura" y su alineación con los objetivos de la mayoría de los modelos de atención. Existe una disposición notable para incorporar sus principios y herramientas, lo que podría traducirse a futuro en mejores prácticas y entornos más seguros y afectuosos para los NNAJ. World Vision reconoce que será clave proporcionar recursos, formación y apoyo técnico de calidad y a tiempo para facilitar la implementación efectiva de la crianza con ternura en los centros de asistencia.

Efectos de la crianza con ternura impacto en los centros de asistencia

En World Vision consideramos que la Crianza con ternura puede potenciar los resultados de las organizaciones, contribuyendo a mejorar su eficacia, eficiencia, impacto, pertinencia y sostenibilidad financiera. Después de preguntar a las organizaciones sobre los posibles efectos positivos de la crianza con ternura entre sus organizaciones y la población atendida, observamos cuatro tendencias.

Relación entre el modelo de crianza con ternura y la sostenibilidad financiera:

- A priori, y únicamente con base en la información proporcionada sobre objetivos, herramientas y temáticas, la mayoría de las organizaciones considera que la implementación del modelo puede contribuir significativamente a la sostenibilidad financiera al mejorar la calidad del servicio, atraer donantes y aumentar la confianza de los benefactores. Esto se lograría principalmente al mostrar un impacto positivo en la población, evidenciado a través de indicadores de resultados y la profesionalización del personal.

- Se percibe que el modelo puede ser una herramienta para posicionarse como referentes en prácticas innovadoras de crianza, aumentando la visibilidad y el interés de donantes e inversionistas sociales.
- Varias organizaciones consideran que el modelo puede facilitar la participación en convocatorias y la obtención de financiamiento al presentar propuestas sólidas basadas en evidencia y con un enfoque innovador.
- Algunas instituciones mencionan que la fidelización de donantes locales y el fortalecimiento de alianzas con la iniciativa privada son posibles gracias a los resultados positivos del modelo en las comunidades atendidas.

Impacto en la calidad y reputación institucional:

- Varias respuestas destacan que el modelo podría mejorar la imagen organizacional, mostrando un compromiso con enfoques basados en derechos y bienestar infantil. Este posicionamiento puede facilitar la creación de alianzas estratégicas con empresas, instituciones educativas y otras organizaciones.
- Al implementar este modelo, las organizaciones esperan fortalecer la confianza de la comunidad al demostrar prácticas de crianza de calidad que impactan tanto a los NNAJ como a sus familias.

Capacitación y profesionalización del personal:

- La capacitación continua del personal operativo es vista como un elemento clave para garantizar la calidad de los servicios. Esto no solo mejora la atención directa, sino que también reduce costos asociados a la rotación de personal y crea un entorno de trabajo más estable y seguro.
- Las respuestas reflejan que un personal más preparado y especializado genera mejores resultados en el desarrollo de la población atendida, lo que, a su vez, fortalece la sostenibilidad financiera al demostrar impacto a los donantes.

Retos identificados:

- Algunas instituciones mencionan la necesidad de mejorar sus procesos de medición de impacto y comunicación de resultados para maximizar el potencial del modelo en la atracción de recursos.

Barreras para adoptar la crianza con ternura

Al consultar a las organizaciones sobre las posibles barreras internas para la adopción institucional de un enfoque de crianza con ternura, obtuvimos las siguientes respuestas:

Tabla #7. Barreras mencionadas por los centros encuestados

Barrera	Frecuencia
Capacidades técnicas insuficientes	18
Procesos de implementación confusos o poco claros	17
Resistencia al cambio del personal	16
Responsabilidades poco claras	12
Falta de coordinación	10
Malentendimiento de los cambios por parte de actores clave	6
Falta de involucramiento del personal técnico	8
Burocracia interna	3
Falta de sensibilización de los líderes	2
Otras	9

Fuente: elaboración propia

- Capacidades técnicas insuficientes (18): Es la barrera más mencionada, lo que refleja la necesidad urgente de formación y capacitación del personal para garantizar la adecuada implementación del enfoque.
- Procesos de implementación confusos o poco claros (17): Muchas organizaciones identifican que la falta de claridad en los procedimientos obstaculiza la adopción del modelo, generando incertidumbre y limitando su aplicación efectiva.
- Resistencia al cambio del personal (16): El rechazo o incomodidad hacia nuevas prácticas es una barrera significativa, posiblemente vinculada a la falta de sensibilización o experiencias previas negativas en procesos de cambio.
- Responsabilidades poco claras (12): La falta de definición de roles y responsabilidades dentro de las organizaciones contribuye a dificultar la implementación del enfoque, afectando la coordinación interna.
- Falta de coordinación (10): Las respuestas reflejan problemas en la comunicación y en la alineación de objetivos entre diferentes áreas o equipos dentro de las organizaciones.
- Malentendimiento de los cambios por parte de actores clave (6): Este punto destaca la importancia de asegurar que todos los involucrados comprendan correctamente el modelo y su propósito.

- Falta de involucramiento del personal técnico (8): Señala la desconexión entre quienes diseñan los enfoques y quienes los implementan en el día a día.
- Burocracia interna (3) y falta de sensibilización de los líderes (2): Aunque menos frecuentes, estas barreras pueden ser críticas, ya que afectan la toma de decisiones y el respaldo necesario para el cambio.

Las barreras internas más relevantes para la adopción de un enfoque de crianza con ternura son la falta de capacidades técnicas, la resistencia al cambio y la falta de claridad en los procesos y responsabilidades. Superar estos desafíos requiere un enfoque integral que incluya formación técnica, estrategias claras de implementación, sensibilización del personal y fortalecimiento de la coordinación interna. Estas acciones no solo facilitarán la adopción del modelo, sino que también garantizarán su sostenibilidad dentro de las organizaciones.

Factores de éxito para adoptar la crianza con ternura

Al consultar a las organizaciones sobre los posibles factores de éxito para la adopción institucional de un enfoque de crianza con ternura, obtuvimos las siguientes respuestas:

- Involucramiento del personal operativo y técnico en actividades clave (32): Es el factor más mencionado, lo que refleja la importancia de integrar a quienes están directamente involucrados en la atención de las NNAJ. Este enfoque asegura que las actividades se realicen con conocimiento práctico y alineadas a las necesidades reales del modelo.
- Plan de trabajo realista con responsabilidades claras (30): La claridad en la planificación y asignación de roles es esencial para que el proceso sea eficiente y efectivo, reduciendo la posibilidad de malentendidos o duplicación de esfuerzos.
- Buen mecanismo de coordinación (25): Una comunicación efectiva y una adecuada coordinación entre los diferentes niveles de la organización son percibidos como fundamentales para garantizar el éxito de la implementación del modelo.
- Procesos bien documentados (21): La existencia de procesos claros y formalizados asegura que las prácticas sean replicables, estandarizadas y fácilmente comprensibles para todos los actores involucrados.

- Agilidad en la actualización de documentos clave (13): Aunque es menos frecuente, este factor subraya la necesidad de mantener los documentos al día para que el modelo sea dinámico y adaptable a las nuevas necesidades o aprendizajes.

Los factores clave para el éxito de la adopción del enfoque de crianza con ternura son la participación activa del personal operativo y técnico, una planificación clara y realista, y la existencia de mecanismos efectivos de coordinación. Estos elementos, junto con una buena documentación y la capacidad de actualización, forman la base para un proceso de adopción efectivo y sostenible. Priorizar estos factores garantizará no solo una implementación exitosa, sino también la generación de un impacto positivo y duradero en las organizaciones y los NNAJ atendidos.