

“Diagnóstico sobre las capacidades operativas y técnicas de organismos colaboradores y prestadores de Servicios de la red SENAME para la implementación del nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil”

Estudio ejecutado por Catalina Droppelmann Roepke, Victoria Osorio, David Jara y Sergio Faundez a solicitud del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUDDHH) y el Banco Interamericano del Desarrollo (BID)

Junio 2021

[Temario]

Presentación del estudio



Construcción de estándares



Estándares por eje



Análisis de la información y determinación de brechas



[I.]

Presentación del estudio

Presentación del Estudio

Objetivo General:

- Generar un diagnóstico claro y detallado de **brechas entre los parámetros de estándares y/o umbrales de calidad** determinados por el MINJUDDHH; y, por otra parte, las **características y capacidades operativas, técnicas y de gestión** que presenta la actual oferta de organismos colaboradores de SENAME.

Presentación del Estudio

Objetivos específicos:

- I. Elaborar un diagnóstico de **brechas entre las capacidades de gestión organizacional** de las instituciones colaboradoras y los parámetros de soporte operativo que deberá estar asegurado por dichas instituciones para la implementación del modelo de intervención que ejecutará el Servicio de Reinserción Social Juvenil.
- II. Elaborar un diagnóstico de **brechas de capacidad técnica** de las actuales instituciones colaboradoras en relación con los estándares de intervención derivados del Modelo de Intervención Especializado del Servicio de Reinserción Social Juvenil que deberá estar asegurado por dichas instituciones para la implementación del modelo de intervención que ejecutará el Servicio de Reinserción Social Juvenil.
- III. Elaborar **recomendaciones y estrategias** para contribuir a cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico

Fases del estudio



Fase 1: Conceptualización

Revisión documental de experiencia comparada y conocimientos generados en Chile de la Ley, proyecto de ley, y Sistema de Justicia Juvenil

Entrevistas a expertos/as en Justicia Juvenil, Proyecto de Ley y en el Modelo de Intervención

Taller de trabajo con miembros del Departamento de Reinserción Social Juvenil y contraparte técnica del estudio

Fase 2: Diseño y prueba de instrumentos

Aplicación de prueba piloto de encuesta web a directores y coordinadores de OCAs

Elaboración de instrumentos cualitativos (entrevistas y grupos focales) y cuantitativo (encuesta nacional).

Fase 3: Levantamiento de información.

Levantamiento cuantitativo: Aplicación de encuesta Nacional online a directores y coordinadores de OCAs

Levantamiento cualitativo en Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Coquimbo, Atacama y Región Metropolitana:

- Grupos focales a equipos técnicos de programas y OCAs
- Entrevistas a:
 - Directores de los programas.
 - Supervisores técnicos de SENAME
 - Usuarios beneficiarios con 6 meses en programas

Fase 4: de Elaboración de diagnóstico de brechas

Análisis cuantitativo:

- Análisis univariado y bivariado de datos
- Análisis de indicadores y construcción de índices de estándares de gestión técnica y operativa
- Análisis segmentado por región, tamaño, tipo de programa.

Análisis cualitativo:

- Codificación
- Análisis de contenido
- Triangulación de la información

Fase 5: Elaboración de recomendaciones

Recomendaciones a nivel de las capacidades de gestión organizacional.

Recomendaciones a nivel de la capacidad de gestión técnica

[II.]

Construcción de estándares

¿Qué es un estándar?

- **Estándar de desempeño:** Da cuenta de “qué tan bueno es lo suficientemente bueno”. Describe los niveles de desempeño de la persona u organización respecto al conocimiento, habilidad o acción descrito en un solo punto de referencia o en un conjunto de puntos de referencia, que están estrechamente relacionados. Los estándares de desempeño construyen la rúbrica y los puntos de corte.

¿Qué es un estándar?

- Para elaborarlos, es importante **primero saber qué es lo que creemos que es bueno o de calidad, y por ende, requiere de un juicio previo sobre los niveles de desempeño** (Kendall, 2001).
- La definición de estándares de desempeño implica tener claro el objetivo que se busca medir, para luego tomar las decisiones.

Estándares, benchmarks y umbrales

Estándar  Benchmark (puntos de referencia)  Umbrales  Brechas

La definición y conceptualización de “estándares” no es clara y de hecho ha sido ampliamente debatida y confundida con otros conceptos (Kendall 2001, Cresswell 2000).

Criterios de un buen proceso de estandarización

- Organización del estándar:
 - Niveles de estándares de desempeño o de puntos de referencia no deben traslaparse
 - Los estándares debiesen ser organizados de manera jerárquica (puntos de referencia específicos cortan los estándares más amplios o generales).
 - El contenido de cada estándar debe ser claro para que cualquier lector pueda saber dónde se posiciona la organización /actor /situación evaluada.
 - Los puntos de referencia deben coincidir con el estándar.

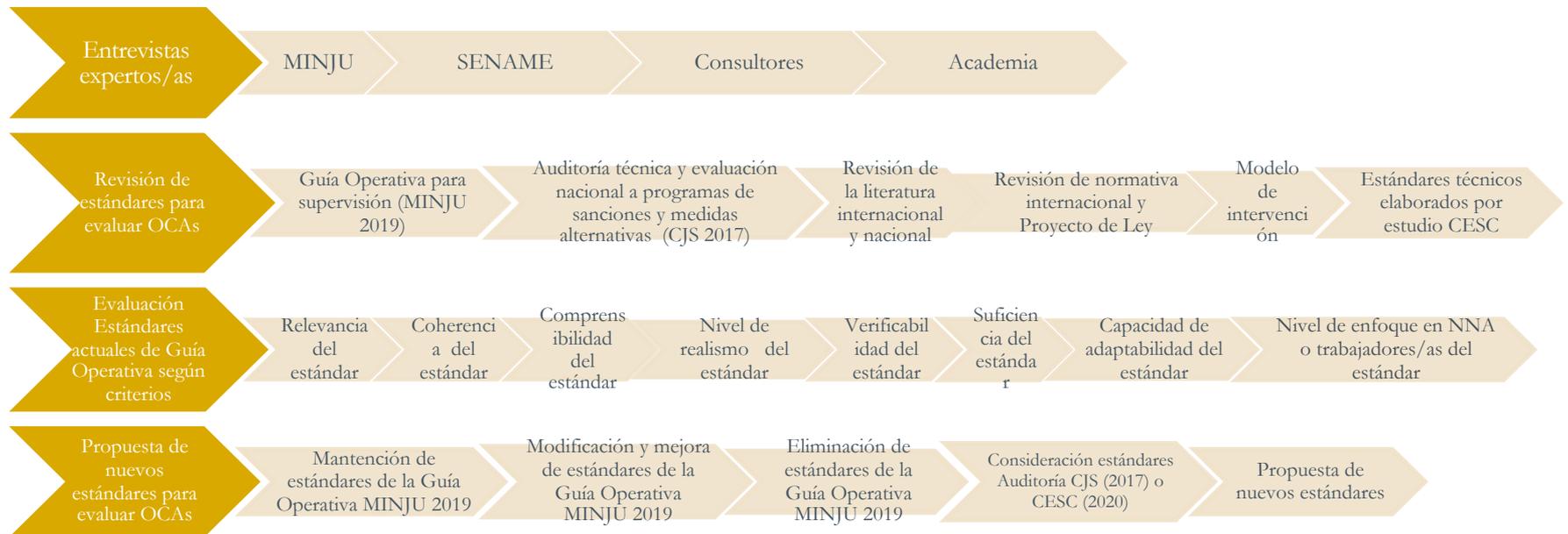
Criterios de un buen proceso de estandarización

- Contenido del estándar:
 - Estándar debiese contener todo el contenido (suficiente)
- Claridad y especificidad (Comprensibilidad):
 - El lenguaje debe ser claro y no tan técnico.
 - Se dan ejemplos para que quede claro.
- Documento de referencia: se detalla de dónde se basa la elaboración del estándar.

Elaboración de estándares para este estudio: Definición

“Enunciado que expresa un patrón orientador y estandarizado de **alto nivel de exigencia**, que busca evaluar el trabajo y servicio de las organizaciones encargadas de los programas de medio libre para la reinserción social juvenil, de acuerdo a **fundamentos técnicos basados en evidencia, a la normativa nacional e internacional** que protege los derechos de los y las adolescentes que pasan por el sistema de justicia juvenil, y aspectos operativos necesarios para asegurar una gestión de calidad y favorecer el abandono de toda conducta delictiva”

Elaboración de estándares para este estudio: Metodología



Evaluación de estándares existentes: criterios

- Relevancia
- Coherencia
- Comprensibilidad
- Realista
- Calidad ideal
- Verificabilidad
- Suficiencia
- Capacidad de adaptabilidad
- Enfoque en NNA o gestor/a

Rúbrica evaluación

Ámbito de evaluación	Descripción	Criterios de evaluación (1-3)										
		Relevante	Coherente	Comprensible	Realista	Calidad ideal	Verificable	Suficiente	Adaptable	NNA o gestor/a	Promedio	Comentarios
Estándar												
Subdimensión												
Promedio												
Medios de verificación												
Rúbrica												
Promedio												

Ejemplo rúbrica evaluación

Ámbito de evaluación	Descripción	Criterios de evaluación (1-3)										Promedio	Comentarios
		Relevante	Coherente	Compreensible	Realista	Calidad ideal	Verificable	Suficiente	Adaptable	NNA o gestor/a			
Estándar	El proceso de intervención se desarrolla de acuerdo a las necesidades y características específicas del desarrollo de cada joven.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Subdimensión	Las intervenciones que se llevan a cabo con cada joven consideran el enfoque de desarrollo, atendiendo a los distintos procesos maduracionales.	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2.7	Referir a estrategias o actividades concretas que permitan visualizar la aplicación real de este enfoque en las intervenciones.
Promedio		3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2.8	
Medios de verificación	Síntesis diagnóstica para elaborar el plan de intervención o plan de trabajo; Registro donde se indica el análisis efectuado con el/la joven para definir el servicio comunitario más idóneo; Protocolo de Servicios Comunitarios; Plan de intervención o plan de trabajo; Registros de atención en Senainfo; Entrevista del supervisor técnico de SENAME a jóvenes en torno al acceso a intervenciones o prestaciones acorde a sus necesidades. Registro de análisis de caso o supervisión de parte del equipo técnico, en donde se planifique la intervención acorde a características.		3	2	3	2	3		3	2		2,5	Incorporar visión de los equipos de intervención.
Rúbrica	1. Los registros acerca del proceso de intervención no permiten concluir que se incorpore como guía de la práctica el enfoque de desarrollo. Y el equipo del proyecto no reconoce el enfoque de desarrollo como guía en la práctica. 4. El equipo del proyecto reconoce el enfoque de desarrollo y es posible identificar en las prácticas, que dicho enfoque guía la planificación de la intervención. Además, existen actividades de formación, análisis o reflexión en torno a cómo incorporar dicho enfoque en los procesos de intervención o bien existen manuales que definen estrategias de intervención con enfoque de desarrollo que son utilizados por el equipo.		3	3	3	2	2		3	3		2,7	Referir a actividades concretas en que se permita visualizar la incorporación del enfoque de desarrollo en la intervención. Respecto a la exigencia de formación en torno al enfoque de desarrollo, se considerará este y otros ámbitos de formación en un estándar aparte.
Promedio			3	2,5	3	2	2		3	2,5		2,6	

Elaboración de estándares para este estudio

- 3 ejes:
 - Técnico
 - Operativo / Organizacional
 - Derechos

[III.]

Estándares por eje

Estándares Eje de Derechos

- Estándar 1: Derecho a la información
- Estándar 2: Derecho a la confidencialidad y reserva de la información
- Estándar 3: Derecho a denuncia y expresión de reclamos
- Estándar 4: Derecho a ser tratado/a bajo principio de mínima intervención penal
- Estándar 5: Derecho a igualdad de trato y de no discriminación
- Estándar 6: Derecho a la vida e integridad

Estándares Eje Técnico

- Estándar 1: Enfoque de los factores de riesgo y prácticas basadas en evidencia
- Estándar 2: Paradigma del desistimiento delictivo
- Estándar 3: Enfoque de desarrollo en la intervención
- Estándar 4: Enfoque de género en la intervención
- Estándar 5: Recepción e inducción de los/as jóvenes en los centros de cumplimiento
- Estándar 6: Evaluación estandarizada
- Estándar 7: Diseño del plan de intervención

Estándares Eje Técnico

- Estándar 8: Áreas de intervención
- Estándar 9: Monitoreo de la intervención
- Estándar 10: Planificación del egreso
- Estándar 11: Evaluación final del programa
- Estándar 12: Cumplimiento y adhesión al programa
- Estándar 13: Involucramiento de familiares y otras personas significativas en la intervención
- Estándar 14: Relación de ayuda y alianza de trabajo

Estándares Eje Operativo

- Estándar 1: Dotación del personal
- Estándar 2: Proceso de Reclutamiento y Selección del personal según necesidades
- Estándar 3: Desarrollo de personas (capacitación y especialización)
- Estándar 4: Condiciones de empleo
- Estándar 5: Condiciones de trabajo y gestión de riesgos
- Estándar 6: Autocuidado
- Estándares 7-9: Cultura, clima organizacional y liderazgo

Estándares Eje Operativo

- Estándares 10-11: Control, evaluación y seguimiento del personal y del proyecto
- Estándar 12: Estandarización de procedimientos
- Estándar 13: Gestión de redes
- Estándar 14: Planificación, control y supervisión financiera
- Estándares 15-16: Planificación y mantención de recursos materiales, tecnológicos e Infraestructura
- Estándar 17: Gestión de la información
- Estándar 18: Innovación
- Estándar 19: Capacidad y experiencia de la organización

Ejemplo estándar eje técnico

Estándar	Subestándar	Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Medio de verificación
1.El programa orienta sus prácticas en torno a la incorporación de principios del Modelo RNR.	1.1 El programa incorpora, de manera estandarizada, los principios del Modelo RNR en la práctica, durante la ejecución de medidas y sanciones.	El programa no cuenta con mecanismos estandarizados que aseguren la incorporación de principios del Modelo RNR en la práctica, y tampoco se ejecutan acciones que den cuenta de la incorporación de estos principios.	El programa cuenta con mecanismos estandarizados que aseguran la incorporación de principios del Modelo RNR en la práctica, pero este no es implementado en todas las etapas del proceso que correspondan; o bien, se llevan a cabo acciones para incorporar el enfoque, pero no corresponde a una práctica estandarizada.	El programa cuenta con mecanismos estandarizados que aseguran la incorporación de principios del Modelo RNR en la práctica, y que es implementado en todas las etapas del proceso que correspondan.	CUAL: Grupo focal delegados/as CUANT: Encuesta a directores/as de programa DOC: Revisión de expedientes de Ejecución, Plan de intervención o plan de trabajo protocolos o manuales específicos que consideren la incorporación del enfoque.
	1.2 El Modelo RNR es conocido y aplicado por todos los miembros del equipo de intervención.	Ningún miembro del equipo de intervención conoce el Modelo RNR.	No todos los miembros del equipo de intervención conocen el Modelo RNR; y/o no todos saben cómo aplicarlo; o bien todos lo conocen, pero no todos saben cómo aplicarlo.	Todos los miembros del equipo de intervención conocen el Modelo RNR, y saben cómo aplicarlo.	CUAL: Grupo focal delegados/as DOC: Revisión de expedientes de Ejecución, Plan de intervención o plan de trabajo.

[IV]

•
Análisis de la información
y determinación de
brechas

Fuentes de información

Cuantitativa

Encuesta Web a Directores/as generales de organización
Encuesta Web a Directores/as generales de programa

Cualitativa

Entrevista a Directores/as generales de organización
Entrevista a supervisores/as técnicos de SENAME

Documental

Solicitud de documentos por organización y programa

Triangulación de la información

Estándar	Subestándar	Condiciones para cumplimiento del subestándar	Medio de verificación	Pregunta en medio de verificación	Clasificación pregunta en medio de verificación	Cumplimiento condición del subestándar	Clasificación cumplimiento condición del subestándar	Nivel de desarrollo del subestándar
1.El programa orienta sus prácticas en torno a la incorporación de principios del Modelo RNR.	1.1 El programa incorpora, de manera estandarizada, los principios del Modelo RNR en la práctica, durante la ejecución de medidas y sanciones.	1. Existencia de mecanismos estandarizados	Encuesta web	¿Corresponde a métodos estandarizados?	SI/NO/PARCIALMENTE	Se cumple si las 3 preguntas son clasificadas con SI. Si alguna de las preguntas se clasifica NO, se descarta nivel de desarrollo satisfactorio	DÉBIL/INCIPIENTE /SATISFACTORIO	DÉBIL INCIPIENTE SATISFACTORIO
			Criterios revisión protocolos	¿Se constata que el método estandarizado instruye de manera detallada y precisa los procesos, mecanismos y acciones a ejecutar?	SI/NO/PARCIALMENTE			
				¿Se constata que el método estandarizado define quién es responsable de su ejecución?	SI/NO/PARCIALMENTE			
		2. Se llevan a cabo acciones para implementar el enfoque en la práctica	Encuesta web	¿Se implementa el enfoque?	SI/NO/PARCIALMENTE	Se cumple si las 3 preguntas son clasificadas con SI. Si alguna de las preguntas se clasifica NO, se descarta nivel de desarrollo satisfactorio	DÉBIL/INCIPIENTE /SATISFACTORIO	
			Grupo focal delegados/as	¿De qué manera los principios del modelo de Riesgo, Necesidad y Responsividad (RNR) se traducen en la práctica o implementación del programa?	SI/NO/PARCIALMENTE			
				Encuesta web	¿En cuáles etapas se implementa?			
		3. Se implementa el enfoque en todas las etapas correspondientes	Grupo focal delegados/as	¿En qué etapas de proceso de ejecución de medidas y sanciones es posible afirmar que se incorporan los principios del modelo de Riesgo, Necesidad y Responsividad (RNR)?	SI/NO/PARCIALMENTE	Se cumple si las 3 preguntas son clasificadas con SI. Si alguna de las preguntas se clasifica NO, se descarta nivel de desarrollo satisfactorio	DÉBIL/INCIPIENTE /SATISFACTORIO	
				Revisión documental	¿Es posible identificar, en el expediente de ejecución, plan de intervención o plan de trabajo de los/las jóvenes, que el programa efectivamente logra llevar a la práctica los principios del modelo RNR en todas las etapas del proceso?			

[Gracias.]