



SENAME
Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

Gobierno de Chile

MODELO DE GESTIÓN PARA CENTROS CIP CRC 2018

INTRODUCCIÓN

EL Departamento de Justicia Juvenil, a partir del año 2016, se planteó como desafío, la reflexión y construcción de un modelo de gestión para centros de internación provisoria y de régimen cerrado, destinado a establecer procesos de gestión que permitan reconocer y definir áreas y dimensiones fundamentales para el buen funcionamiento de los centros privativos de libertad, estableciendo con ello un ordenamiento en materia organizacional que apunte a asegurar la instalación de prácticas mínimas de funcionamiento, bajo la perspectiva de la misión institucional, incorporando una visión sistémica y lógica de mejora continua.

Dentro del marco legislativo vigente de la Ley N°20.084, se señala como propósito “hacer efectiva la responsabilidad de los adolescentes por los hechos delictivos que cometan, de tal manera que la sanción forme parte de una intervención socioeducativa amplia y orientada a la plena integración social”.

En ese marco se ha constatado en el funcionamiento de los centros CIP CRC, prácticas organizacionales disímiles que impactan los resultados de los procesos técnicos, advirtiendo déficit significativo de planificación estratégica y procesos de rendición de cuentas respecto de logros o desafíos a trabajar.

Con la finalidad de abordar esta materia, resulta indispensable organizar y potenciar las cadenas de procesos internos (directivos, administrativos y técnicos) que redunden en la calidad de los resultados de la intervención y con ello, propender al cumplimiento de los fines de la Ley.

Para ello, el año 2016 se impulsó, dentro del proceso de cumplimiento de metas de convenio de desempeño colectivo (CDC), el diseño de un Modelo de Gestión para los CIP-CRC del país.

Dicha propuesta buscó diseñar un Modelo de Gestión con el fin de establecer procesos estandarizados, que permitieran identificar y organizar áreas y dimensiones de un centro, considerando la naturaleza compleja de su funcionamiento.

Este desafío, se ha visto expuesto a la necesidad de considerar la realidad y contexto actual del Servicio, en un marco dominado por las exigencias de cambio en las políticas dirigidas a la población de infancia y adolescencia con necesidades de atención e intervención especializada.

En este entorno de cambio, se han debido reconocer, en distintos niveles, las principales deficiencias de una institucionalidad que requiere no sólo de modificaciones de macro política, expresadas en cambios legislativos o nueva institucionalidad; sino también de planteamientos que en la micro política identifique modalidades de organización, con una mirada de mediano a largo plazo, trascendiendo con ello, la búsqueda permanente de soluciones contingentes a las problemáticas que afectan a los centros privativos de libertad para jóvenes que han infringido la ley penal.

A más de una década de la promulgación de la Ley 20.084, la presente propuesta busca intencionar una serie de cambios que contribuyan a la eficacia de la gestión y que, en conjunto con otras medidas sustantivas, ofrezcan estándares de funcionamiento que impacten en los resultados en materia de reinserción social, estableciendo prácticas que acompañen y complementen no sólo el qué y cómo intervenimos, sino también cómo lo organizamos, incorporando valor público a la oferta y servicios que debemos entregar.

2. ANTECEDENTES: SÍNTESIS DEL PROCESO DIAGNÓSTICO Y PRINCIPALES FUNDAMENTOS PARA LA INSTALACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN LOS CENTROS CERRADOS

A modo de revisión general y para mayor comprensión del proceso; durante el año 2016 se desarrolló un diagnóstico inicial para el diseño del Modelo de Gestión, las indagaciones realizadas incluyeron varias fuentes de consulta que se detallan en el cuadro adjunto.

PROCESO DE LEVANTAMIENTO



Esta etapa permitió identificar una serie de hallazgos que confirmaron la necesidad de plantear una propuesta viable, destinada a los equipos de trabajo de los CIP CRC, que reduzca de manera significativa las lógicas de organización, altamente permeables a lo contingente y que muestran una labor carente de planificación y rendición de cuentas.

Algunos de los hallazgos encontrados y vinculados a la observación de campo y consulta nacional a los actores, se pueden sintetizar en las siguientes conclusiones.

La gestión se observa altamente fragmentada. Sin visión sistémica.

De la documentación recibida respecto a los procesos o prácticas de gestión instaladas, no se logra discriminar lo accesorio de lo importante. No se evidencia priorización en la toma de decisiones.

Muchas prácticas responden a situaciones de contingencia, más que a formas o procedimientos establecidos como parte del rol o cadena de procesos propios de un área o temática.

La mayoría de la documentación recogida en consulta nacional no se encuentra validada, se desconoce de dónde emanan y si han sido actualizados de acuerdo a las indicaciones vigentes.

Predominan acciones y protocolos de carácter sanitario y de seguridad. No se muestran procedimientos o protocolos relacionados con la intervención directa de jóvenes.

Rutina establecida con grados disímiles de consolidación. Caracterizada por su poca articulación y no actualizada acorde a características de los jóvenes.

Equipo de casa no articulado, equipo de educadores de trato directo con poca presencia en procesos de análisis técnicos, prácticas de registro y toma de decisiones.

No se hace uso de metas con fines de análisis evaluativos para priorización y mejora de procesos. No hay prácticas sistemáticas para socializar resultados o logros dentro y fuera del centro. Lógica de rendición de cuenta.

Fuente: DJJ. Documento Modelo de Gestión para centros Internación Provisoria y Régimen Cerrado. 2016

Ciertamente, estos hallazgos mostraron sólo algunos de los procesos deficitarios, lo que no impide reconocer que, durante el proceso, pese a la dificultad contextual y variables propias de la cultura institucional, se advirtieron competencias resolutivas por parte de los equipos.

En dicho sentido, cabe destacar que los hallazgos encontrados, desde una perspectiva sistémica, responden a una problemática institucional que tiene alcances multifactoriales y que no pueden explicarse sólo a partir de las prácticas puntuales de los equipos ejecutores en las distintas regiones del país.

Luego de construir el diseño inicial del Modelo de Gestión, con todas sus etapas diagnósticas (2016) y de levantamiento de aportes de informantes claves; durante el año 2017 se estableció un segundo proceso de profundización que se orientó a la construcción de la propuesta de pilotaje y que definió como propósito recoger aportes de equipos de trabajo de Santiago y la Serena; y elaborar recomendaciones y conclusiones que nutrieran la propuesta inicial.

En dicha labor se constató, entre otros aspectos, la relevancia de la identificación y comprensión de los factores básicos que componen la implementación del modelo y el desarrollo de los planes de mejora anual de cada centro como expresión práctica de la propuesta, su viabilidad y grados de identificación de los equipos directivos con su posible implementación. (1)

De dicho pilotaje las principales conclusiones expresadas por los equipos directivos y UJJ de ambas regiones fueron las siguientes:

Mayoría de los consultados valida la propuesta: En relación a la primera pregunta, mediante la recodificación y sumatoria de las categorías de cada una de las variables, los resultados generales obtenidos señalan que el 80% de los y las encuestadas validan el modelo de gestión.

Ninguno la consideró inadecuada: Ante la pregunta “La inclusión del modelo de gestión en su centro fue...”, del total de encuestados, ninguno de los sujetos expresó que la inclusión del modelo de gestión fue inadecuada.

La organización por áreas es considerada un aporte: Respecto de aquellas áreas que resultaron ser un aporte para la gestión de los/las encuestados/as, se visibiliza que según el rol que cumplen en el equipo directivo, las áreas del modelo se perciben como un aporte.

Se rescata visión sistémica del modelo: En el caso de los directores de centro, el foco se puso en el área de “liderazgo y conducción directiva”, siendo destacada la visión sistémica inherente a este modelo y que aportan, por un lado, a la sistematización y ordenamiento, como también a la mejora de la comunicación y traspaso de información.

Valoración de los procesos claves: Por otro lado, las jefaturas técnicas consultadas apuntaron a destacar el área de gestión técnica de intervención, en tanto que, visibiliza los procesos claves, facilitando la sistematización y planificación de las intervenciones. (2)

Otros aportes al diagnóstico

En concordancia con el proceso de levantamiento diagnóstico y pilotaje, también resulta relevante destacar otras fuentes de fundamentación que constituyen un aporte a los propósitos de la creación y diseño del presente Modelo.

Dentro de ellos e incluidos en los informes de distintos ejecutores externos que han realizado cursos de formación dirigidos a equipos de los centros CIP CRC, se encuentran también conclusiones y hallazgos que aportan a dar sustento y reconocimiento a la necesidad de instalar parámetros y estándares de funcionamiento interno. Algunas de esas conclusiones se detallan a continuación.

Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Centro de desarrollo Gerencial, en conjunto con la facultad de Filosofía y humanidades y el programa de educación continua del magisterio desarrollaron el proceso de Formación 2015- 2016 dirigido a profesionales PEC, PIC, abogados y Terapeutas ocupacionales que aportó algunas conclusiones que dicen relación con los siguientes aspectos: (3)

- ❖ Para contar con una cultura organizacional distinta a la actual, que permita el desarrollo de competencias técnicas, se requiere observar las estructuras, modos de relacionamiento y sistemas de gestión que tiene la institución.
- ❖ Aparece insistentemente desde los(as) profesionales (PIC), la falta de claridad en los roles y, en la articulación y los límites de estos para abordar las tareas y el Manejo de Casos.
- ❖ En el trabajo en terreno, se manifiesta fuertemente la importancia de los liderazgos internos de cada Centro, ya sea Dirección y Equipos Técnicos, y el hecho de cómo ellos pueden desarrollar acciones significativas para la integración de todos los profesionales en la implementación de estrategias más idóneas al joven.
- ❖ Surge la necesidad desde los(as) PIC de establecer espacios de trabajo colectivos, para trabajar en torno al Manejo de Caso, considerando esta última actividad como una tarea primaria. La ausencia de estas instancias que fortalecen un trabajo mancomunado influye en la dificultad de implementar los Proyectos o Propuestas de Mejora.

- ❖ Sería relevante atender los aspectos que favorecen o deterioran la comunicación en los Centros, con el objetivo de generar un óptimo ambiente laboral y el autocuidado del funcionario.
- ❖ Es necesario entregar instancias que puedan complementar su capacidad de organizar y planificar sus tareas, ya sea, administrativas, como las que tienen directa relación con el joven intervenido, considerando que estos aspectos son focos necesarios que los profesionales explicitan.
- ❖ Los(as) profesionales solicitaron que la Institución pueda proveer de estandarización la intervención, con estrategias innovadores que consideren el perfil de jóvenes, y también, lineamientos técnicos estables.
- ❖ Dentro de los Focos de Desarrollo aparece la necesidad de perfeccionar el "Trabajo en Equipo", conociendo el trabajo de los otros(as) funcionarios(as) en el propio Centro y mejorando la vinculación con profesionales de otros Centros de SENAME. La falta del desarrollo de esta competencia, dificulta una adecuada implementación de propuestas de mejora.
- ❖ Desde los Terapeutas Ocupacionales, el aporte al proceso del joven necesita de mayor planificación, organización y coordinación de sus acciones.
- ❖ Es importante destacar la relevancia que tiene el trabajo en equipo, las relaciones laborales y la planificación.
- ❖ Las Competencias que, a juicio de los participantes, necesitan desarrollar más al interior de los Centros son trabajo en equipo y la colaboración.
- ❖ Se observa una escasa mirada socio técnica de la dinámica organizacional, el foco está puesto en el "sistema sensible" más que en el "sistema tarea".
- ❖ Consideramos relevante trabajar en la instalación de condiciones básicas para generar una visión común de los desafíos que representa la tarea primaria del Sename, que exija la Colaboración y Participación de todos los funcionarios de los Centros en el análisis de la Institución.

Ciclos consultores, en sus informes intermedios y finales del Diplomado en Atención e Intervención socioeducativa del año 2016 dirigido a educadores de trato directo y coordinadores de turno, señaló entre otros aspectos, que dentro de las áreas prioritarias, brechas y desafíos a enfrentar se encuentran: (4)

- ❖ El fortalecimiento del trabajo de equipo y la colaboración.
- ❖ La participación del estamento educativo en los procesos de intervención a partir de lenguaje y criterios técnicos.
- ❖ La incorporación de elementos teóricos y técnicos al trabajo socioeducativo.
- ❖ La existencia de procesos de planificación, establecimiento de intencionalidades y estrategias al trabajo educativo.
- ❖ Capacidad de planificación y diseño de objetivos socioeducativo y la capacidad de registro y documentación de la intervención que permite dejar evidencia y visibilizar el trabajo realizado (del estamento educativo).

La escuela de postgrado de medicina de la Universidad San Sebastián, en sus versiones 2016 y 2017 del curso "Detección y manejo del riesgo suicida en adolescentes y jóvenes infractores de Ley", en sus conclusiones señaló: (5)

- ❖ Se le otorga un lugar significativo al funcionamiento de los equipos SENAME en lo que respecta a buen trato y la construcción de un clima organizacional adecuado para la intervención.

- ❖ A mayor estructuración del contexto, (se) permitirá disminuir la incertidumbre en el actuar, tanto del interventor como del usuario, fortaleciendo la relación interpersonal.
- ❖ Desde una perspectiva preventiva, también señalan la importancia de tener un contexto más estructurado, definiendo desde los mismos equipos sus potenciales y acordando el manejo consensuado de las situaciones críticas, que permita anticipar, supervisar, planificar y determinar acciones para disminuir las situaciones de alto riesgo.
- ❖ Los contextos invalidantes, repercuten en conductas desadaptativas, donde se destaca la necesidad operativa de protocolizar cualquier evento en contextos de alto riesgo como son los centros privativos de libertad. (valorización de la estandarización).
- ❖ Que la rutina diaria debe estar clara, tanto para interventores como usuarios. Esto en la medida que es un predictor fundamental para disminuir situaciones de alto riesgo.

En consecuencia con lo anteriormente expuesto, el proceso de levantamiento diagnóstico y los aportes realizados por organismos externos de formación, ha confirmado la necesidad de instalar operaciones y prácticas mínimas para generar un contexto estructurado en los CIP CRC que favorezcan la labor colaborativa y articulada de los equipos, la intervención y sus resultados.

3. MODELO DE GESTIÓN PARA CENTROS DE INTERNACIÓN PROVISORIA Y DE RÉGIMEN CERRADO

Teniendo presente la relevancia de establecer un marco organizacional, que apunte a instalar estándares de funcionamiento mínimos; la propuesta preliminar del Modelo contempla seis áreas de funcionamiento que se orientan a estructurar el desarrollo, desempeño y requerimientos de los centros privativos de libertad, basado en un enfoque de calidad que busca facilitar la identificación e instalación de procesos vitales y homólogos a nivel nacional, para asegurar la intervención, relevando no sólo las exigencias desde la misión institucional, sino también recogiendo y dando espacio a las prácticas particulares que se generen en los propios territorios.

En coherencia con lo dicho, entenderemos la gestión de la calidad como "un sistema de gestión que persigue el mantenimiento y la mejora continua de todas las funciones de la organización con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios -clientes-". (6)

3.1. Objetivo General:

Mejorar los procesos internos de los centros de internación provisoria y de régimen cerrado, identificando prácticas de gestión mínimas que apunten a dar valor público a su funcionamiento (7)

3.2. Objetivos Específicos:

- ❖ Identificar y estructurar áreas de gestión que favorezcan la organización y optimización de los recursos humanos y financieros con los que cuenta el centro.
- ❖ Identificar y establecer procesos claves del funcionamiento de un centro en las distintas áreas de gestión, con la finalidad de mejorar los resultados técnicos desde una lógica de mejora continua.
- ❖ Facilitar la planificación y rendición de cuentas de los distintos procesos técnicos y administrativos de centro.

- ❖ Contribuir al control de la gestión de los centros, la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y sus resultados.
- ❖ Contar con evidencia que demuestre los niveles de logro en los procesos de gestión técnicos y administrativos de centro.

Los análisis realizados y recogidos desde las fuentes teóricas, como la experiencia institucional de los sistemas privativos de libertad para la población juvenil, apuntan a reconocer a los CIP CRC como estructuras u organizaciones altamente sensibles a los contextos y donde coexisten variadas operaciones que requieren cohesión y articulación para asegurar un buen funcionamiento.

En dicho sentido es importante poder establecer cuáles son y cómo organizar de manera planificada las áreas y procesos claves que sistemáticamente deben desarrollarse en un centro, debiendo identificar y ejecutar las actividades necesarias para dar cumplimiento a los propósitos técnicos, pero también realizar de manera oportuna los ajustes que faciliten el alcance de los logros esperados a partir de una lógica de mejora continua.

Entendiendo los CIP CRC como una organización dinámica, se visualizó que una de las necesidades que da respuesta al diseño de un modelo de gestión, dice relación con que en la actualidad los centros presentan un desarrollo diferenciado y no articulado de las áreas que lo componen; pese a existir, desde la puesta en marcha de la ley, un amplio catálogo de lineamientos y resoluciones que pretenden regular y orientar el que hacer técnico de los centros.

Este conjunto de catálogos técnicos, administrativos y jurídicos emanados desde los distintos niveles institucionales, resultan insuficientes para asegurar una operacionalización eficiente y homogénea a nivel de funcionamiento, por tanto, el Modelo pretende promover y apoyar la conformación de una estructura que aporte a la organización interna.

Siendo así, el Modelo de Gestión en su articulación de áreas, supone una visión sistémica, donde se entenderá la gestión como "la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado".⁽⁸⁾

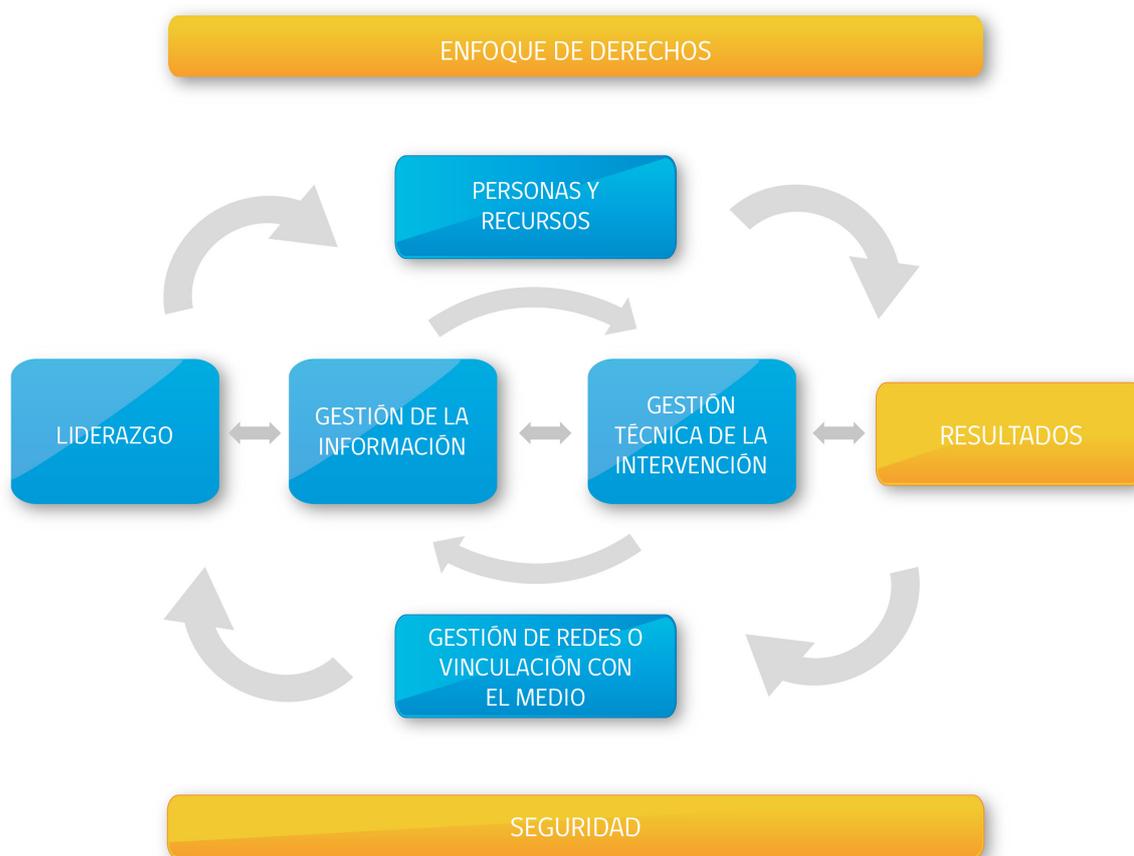
En dicho sentido, el Modelo de Gestión, busca esencialmente ofrecer una manera de facilitar el funcionamiento de sistemas complejos, como lo son los centros privativos de libertad y reducir su fragilidad en materia organizacional, estableciendo un ordenamiento enfocado a la instalación de procesos estables, conocidos por todos y con visión de mejora continua. Todo ello, sin inhibir la innovación y las necesidades territoriales.

A continuación se mencionan algunas potencialidades:

- ❖ Facilita la focalización de las necesidades de asesoría y supervisión de acuerdo a los grados de evolución técnica o necesidades de cada centro, estableciendo líneas bases homólogas a nivel nacional.
- ❖ Instala un lenguaje común que permite unificar criterios de observación y ajustar éstas, a las competencias y múltiples especificidades existentes en un centro. (desde lo estrictamente técnico, a lo administrativo o gestión del recurso humano).
- ❖ La simpleza del Modelo es una fortaleza y le es inherente una lógica facilitadora a la gestión de organizaciones complejas, que cuentan con variados actores y se encuentran sometidas a constantes factores de estrés organizacional.

- ❖ Vincula procesos organizacionales con aspectos centrales de la intervención y sus resultados.
- ❖ Permite trascender y reducir las políticas de contingencia como prioridad institucional que fomenta la distracción de los procesos claves de la intervención y sus resultados de reinserción.
- ❖ Facilita la retroalimentación y focalización de las funciones de los equipos en sus distintos roles.
- ❖ Instala lógica de rendición de cuentas.
- ❖ Puede situarse en un contexto de mayor sintonía con las reformas legislativas en desarrollo.

En consecuencia, con lo anteriormente expuesto, se muestra en el cuadro adjunto un diagrama que sintetiza el modelo con sus respectivas áreas de funcionamiento, expresando la relación de interdependencia que existe entre sus ámbitos, estableciendo la necesidad de interrelación y articulación de sus diferentes procesos internos.

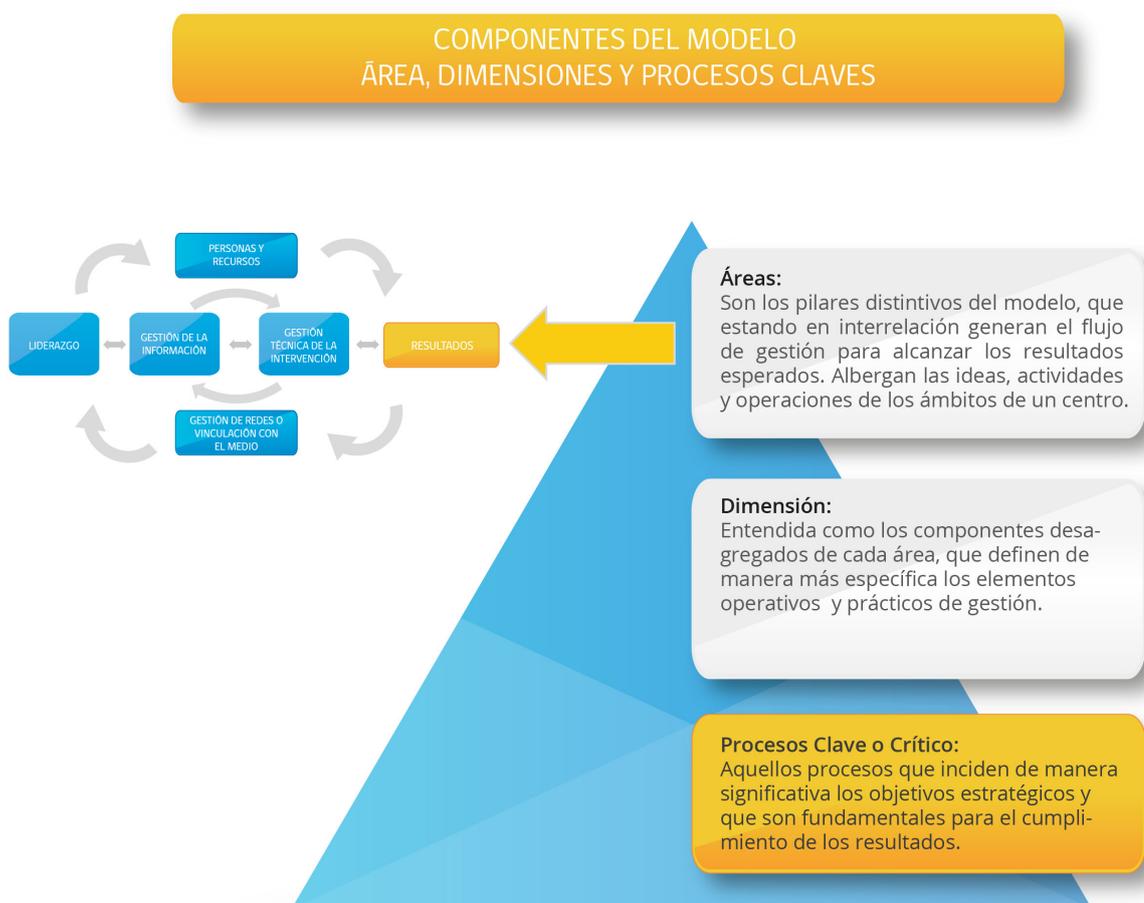


3.3. COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN: PILARES CONCEPTUALES

En base a las fortalezas y debilidades observadas, una de las hipótesis planteadas por este departamento, dice relación con una disparidad de criterios en la instalación de procesos, entendido como la concatenación de actividades interrelacionadas de forma lógica, intencionada y orientadas a generar un funcionamiento estructurado que agregue valor a la oferta existente.

Es por lo dicho, que se instala como necesidad el contar con un sistema de gestión más eficiente en términos de organización y homologación de procesos internos, teniendo presente las características y necesidades territoriales de cada centro y las prácticas distintivas o innovadoras de cada uno de ellos.

Para esto, se propone una nomenclatura que otorgue niveles y distinciones de operación o especificaciones de ámbitos de la práctica relevantes⁽⁹⁾ y que constituyen, los pilares de la propuesta y que se definen en **Áreas**, **Dimensiones** y **Procesos Claves** respectivamente, y que se detallan en el siguiente cuadro.



3.4. ASPECTOS TRANSVERSALES AL MODELO

Se ha definido de manera estratégica la necesidad de considerar, por su relevancia transversal, dos aspectos que deben permear todo el accionar del funcionamiento de un centro, no pudiendo limitar su injerencia a alguna área o proceso específico debido al valor y grados de influencia que estos aspectos tienen y deben tener en la base de toda su estructura de funcionamiento.



La Seguridad, para efectos del presente Modelo, se configura como un componente transversal en la implementación del mismo, debido a las condiciones propias y resguardos que se deben tener en un Centro Privativo de Libertad, por tanto, será incluida en todas las áreas, en tanto dimensiones, procesos clave y estándares, según corresponda.

Este concepto, está relacionado con dos grandes distinciones; uno relacionado con la “Seguridad estática o pasiva” constituida por el equipamiento, supervisión y control perimetral, infraestructura y tecnología de la seguridad.

El otro, es la Seguridad dinámica constituida, por una parte, por la estructuración de iniciativas y prácticas de supervisión y acompañamiento de carácter técnico, calidad de la oferta programática y rutina diaria. Y, por otra parte, protocolos y procedimientos de seguridad establecidos formalmente, además del control y supervisión desarrollado por SENAME y Genchi, dentro de los márgenes establecidos en la Ley N°20.084 y su reglamento.

En síntesis, apunta fundamentalmente a aquellas dinámicas consolidadas de supervisión y acompañamiento de los adolescentes que propenda desarrollar la capacidad de anticipación de eventos que pongan en riesgo a las personas o lo bienes.

Por otra parte, el enfoque de derecho deberá ser un aspecto central en todo el accionar del funcionamiento del centro, estableciendo sus bases en las directrices y orientaciones que se basan en el desarrollo, promoción y difusión permanente de la cultura y respeto de los derechos humanos de los adolescentes y jóvenes; en tal sentido, este principio supone una garantía de gran amplitud, donde el centro de ello es el interés superior del adolescente como sujeto de derechos y deberes.

3.5. FICHAS DESCRIPTIVAS DE COMPONENTES DEL MODELO: ÁREAS, DIMENSIONES Y PROCESOS CLAVES

Las áreas como definición general, se orientan a establecer un ordenamiento metodológico que permite agrupar acciones, estamentos y equipos de trabajo bajo una lógica de propósitos comunes que exigen la coordinación de acciones entre sí para alcanzar logros y también enfrentar desafíos comunes. Todo lo anterior bajo la lógica de visión sistémica y de estrecha interdependencia.

ÁREA DE LIDERAZGO O CONDUCCIÓN DIRECTIVA		
Se comprenderá como el área que concentra las acciones para liderar el centro con visión estratégica, conduciendo su gestión sobre la base de procesos de planificación, control y evaluación del que hacer, estableciendo prácticas que apunten a la cohesión y el cumplimiento de propósitos institucionales sobre la base de una visión común. Se encuentra reflejado, básicamente en el equipo directivo, y debe apuntar a una coordinación de acciones y a la integración coherente de sus actores.		
DIMENSIONES	PROCESOS CLAVE	
<p>Planificación Estratégica</p> <p>Será entendida como las iniciativas realizadas por los equipos directivos para generar y potenciar planes sistemáticos de trabajo que permitan construir, a partir de una visión común, las acciones necesarias para instalar las prácticas que apunten a alcanzar los propósitos de la misión institucional y los contenidos de la ley.</p>	<p>Procesos de planificación, con visión sistémica y de construcción participativa. Rendición de cuenta y control de la gestión.</p>	<p>Se comprenderán como todas aquellas prácticas que apunten a la elaboración participativa de planes de mejora del centro, que permitan el monitoreo y evaluación sistemática de avances y desafíos del centro en cualquiera de sus áreas.</p>
<p>Toma de Decisiones y Transparencia</p> <p>Se entenderá como aquellas prácticas para asegurar que la toma de decisiones del centro sea responsable, propenda a la cohesión y sea coherente con las exigencias legislativas y marco institucional, en tanto que, favorezca los espacios participativos e informados para la toma de decisiones que involucren a los distintos estamentos que interactúan en los centros.</p>	<p>Prácticas de comunicación efectiva y participación en toma de decisiones basadas en criterios técnicos y estratégicos.</p>	<p>Se comprenderán como todas aquellas instancias de reunión de equipos en los distintos niveles y áreas del centro que aseguren la construcción de criterios técnicos, de funcionamiento, acuerdos y difusión de prioridades. Deben constituirse como prácticas estables y que cuenten con sistema de registro verificables.</p>
<p>Enfoque de Derechos / Buen Trato / Convivencia</p> <p>Son todas aquellas acciones que contribuyen a la construcción de las condiciones para una gestión de ambientes laborales propicios para desarrollar una labor eficiente, promoviendo la sana convivencia entre las distintas personas que interactúan en el centro, fortaleciendo las capacidades del cuidado de equipos y el adecuado vínculo de la institución hacia sus funcionarios y jóvenes atendidos.</p> <p>Por otra parte; garantizar y fortalecer los derechos de las niñas, niños y adolescentes (NNA), propiciando un entorno seguro, que permita velar por el cumplimiento y reconocimiento de los derechos humanos del niño(a) y adolescentes.</p>	<p>Procesos de negociación, mediación y resolución de conflictos con visión estratégica.</p> <p>Modelamiento de interacciones basadas en el buen trato y el respeto a los derechos de los jóvenes.</p> <p>Gestión de ambientes laborales enfocados a generar y/ mantener las condiciones adecuadas para que las personas desarrollen su trabajo en forma eficiente y eficaz.</p>	<p>Se comprenderán como todas aquellas iniciativas que permitan generar con visión preventiva y anticipatoria instancias de reunión y encuentro con actores internos o externos al centro, que faciliten la instalación oportuna de mecanismos resolutivos de conflictos.</p> <p>Integrará todas las iniciativas, prácticas o proyectos que apunten a la promoción de una cultura de buen trato y climas internos favorables para la intervención.</p> <p>Todas aquellas prácticas destinadas a mantener en permanente monitoreo las condiciones de trabajo que influyen en la salud, el bienestar y/o la satisfacción de los funcionarios y los equipos de trabajo, y que impactan directamente en los resultados de la intervención con los jóvenes.</p>
<p>Innovación</p> <p>Entendida como la gestación de proyectos innovadores que puedan ser ejecutados en la región y que vayan en aporte a los procesos de reinserción y el bienestar del clima interno. Este ámbito deberá ser el reflejo de iniciativas que respondan a las necesidades y características territoriales de donde se encuentra el centro</p>	<p>Prácticas que muestren identidad o iniciativas locales. (Enfoque territorialidad).</p>	<p>Todas aquellas prácticas o iniciativas distintivas de la región/centro, que apunten tanto, a aspectos de la intervención, como al desarrollo de los equipos, que destaquen acciones sistemáticas que otorguen oportunidades de desarrollo y recojan los requerimientos territoriales identitarios.</p>

ÁREA DE GESTIÓN TÉCNICA DE LA INTERVENCIÓN		
Será entendida como aquella área que agrupa los actores y acciones que componen los contenidos de la intervención, la articulación y coherencia de su oferta programática en un marco de gestión que brinde una organización al servicio de las necesidades de los jóvenes. Dicha área, además, aporta con el diseño, la organización de los procesos y la evaluación de las acciones que se realizan con y para los jóvenes; y cuyo contenido debe verse reflejado en cada Plan de Intervención Individual (PII) o plan de actividades, velando por la congruencia de estas acciones con las necesidades de cada caso.		
DIMENSIONES	PROCESOS CLAVE	
Rutina, Oferta Programática y Funcionamiento General		
Esta dimensión es el reflejo de la organización de acciones del centro por medio de una rutina diaria, estructurada y conocida por todos, que contiene las actividades que responden a las necesidades específicas y colectivas de los adolescentes al interior de su unidad residencial (casa, cabaña o pabellón) y fuera de ella.	Rutina estructurada y manejo de casa.	Proceso destinado a la conformación estable de equipos de casa que establezca como mínimo la estructuración de horarios y actividades conocidas por todos. Debe incluir responsabilidades individuales y colectivas definidas, acuerdos de convivencia, hábitos de higiene, orden y seguridad de espacios colectivos como individuales.
	Oferta programática estructurada y articulada.	Apunta a la planificación y articulación de la oferta programática interna destinada a los jóvenes. Dice relación estrecha con la coordinación de actores, tanto internos como externos que sostienen la rutina del centro: oferta escolar, capacitación y formación laboral, PAI, talleres socioeducativos, actividades de ocupación del tiempo libre; entre otros. Cobertura y estructuración de rutina semanal.
	Clasificación y segregación interna de jóvenes.	Generación de criterios técnicos para distribuir la población juvenil al interior del centro, considerando aspectos que beneficien los procesos de permanencia e intervención de los jóvenes y que tengan presente las características y necesidades de intervención de éstos.
Proceso de Intervención		
Dimensión orientada a los procesos técnicos que apuntan a la organización del abordaje de caso, mecanismos preventivos y reactivos de eventos críticos y trabajo con redes afectivas significativas. (familia u otros).	Articulación y organización del manejo de caso acorde a lineamientos vigentes.	Todas aquellas prácticas sistemáticas asociadas al abordaje de caso en sus dimensiones: sistema de registro formal, instancias de análisis de caso, diseño de planes individuales y toma de decisiones. Por otra parte, también se espera la articulación del equipo base responsable de los casos, definiendo la coordinación de acciones de PEC, PIC, Educadores de trato directo, u otros actores intervinientes de la oferta.
	Abordaje preventivo y reactivo ante situaciones críticas.	Dimensión que agrupa todas las iniciativas y marco normativo institucional, que orienta los mecanismos de abordaje, desde una lógica tanto anticipatoria como reactiva al evento crítico, sean éstos de naturaleza individual o colectiva. Elaboración y actualización participativa de protocolos, calidad y socialización de los planes de emergencia, flujos de acción ante eventos, evaluaciones post crisis y gestión de la información de los incidentes críticos, considerando los enfoques de seguridad dinámica y estática. Especial atención a las instancias formales de vinculación y coordinación con destacamentos de gendarmería, sistemas de emergencias y oferta socio sanitaria interna y externa con las que debe contar el centro.
	Trabajo con familia o redes afectivas significativas.	Planes o programas orientados al trabajo con familias o redes significativas de los jóvenes que incluyan prácticas de atención, apoyo y formación, que beneficien directamente el proceso de cumplimiento de sanciones o medidas.
Gestión del Conocimiento		
Todas aquellas iniciativas que apuntan a desarrollar y sistematizar el conocimiento o experiencias que emanan de las prácticas del propio equipo y que constituyen los saberes y competencias del centro.	Prácticas del centro para desarrollar y gestionar el conocimiento.	Prácticas para proveer de procedimientos, protocolos de actuación o aportes técnicos la gestión técnica del centro, asegurando la socialización y difusión de éstas entre los distintos estamentos.

ÁREA PERSONAS Y RECURSOS		
Se entenderá como un área de soporte, que tiene a cargo la gestión de personas y la gestión de los recursos financieros disponibles de un centro. Responsable de la planificación, ejecución y control de los recursos asignados, teniendo como referencia permanente las directrices que regulan su administración y a las necesidades técnicas de los jóvenes y de los equipos de trabajo para el cumplimiento de los propósitos institucionales.		
DIMENSIONES	PROCESOS CLAVE	
Personas		
Se entenderá como aquellas prácticas destinadas tanto a asegurar una adecuada gestión de personas (en el marco de la normativa vigente) como a promover el desarrollo profesional y personal de los funcionarios, siempre alineados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales	Cumplimiento del procedimiento de inducción institucional.	Corresponde a todas aquellas prácticas que se implementen con la finalidad de dar cumplimiento al procedimiento de inducción de funcionarios en CIP CRC, dentro de los plazos establecidos. El procedimiento contempla las siguientes actividades: saludo de bienvenida, inducción presencial individual, taller de inducción, incorporación al puesto de trabajo y evaluación del proceso de inducción.
	Aplicación del Modelo de Gestión de Personas de SENAME, en coherencia con funcionamiento de Centros.	Corresponde a todas aquellas prácticas que se implementen para que la planificación, evaluación y retroalimentación del desempeño individual, esté vinculada con la implementación de procesos y cumplimiento de actividades de intervención técnica en CIP CRC.
	Control Interno cumplimiento de normativa vigente.	Corresponde a todas aquellas prácticas que se implementen con la finalidad de dar cumplimiento a la normativa asociada a la gestión de dotación de personal de CIP CRC (control de asistencia, feriado legal, permisos, licencias médicas, etc.)
Recursos Financieros		
Se entenderá como aquellas prácticas destinadas a planificar, ejecutar y controlar los recursos presupuestarios necesarios para solventar el funcionamiento de Centros, de acuerdo a las directrices que regulan su administración y a las necesidades técnicas que la intervención de jóvenes privados de libertad exige	Planificación, distribución, proyección y control presupuestario.	Realizar acciones destinadas tanto a planificar, distribuir y proyectar los gastos que se requieren para un año, en virtud de las necesidades técnicas y administrativas del centro y del marco presupuestario asignado, como a efectuar controles periódicos de la ejecución, analizando e informando las desviaciones de gastos que eventualmente ocurrieren.
	Plan de mantenimiento (y reparaciones) de bienes de uso muebles e inmuebles.	Planear, programar y contratar (de ser necesario) todas las actividades relacionadas con el área de mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, de tal forma que se asegure un normal funcionamiento de todos los/as funcionarios/as y usuarios/as, logrando la optimización de los recursos humanos y financieros, a través de una adecuada priorización de actividades.
	Registro y control de stock de materiales fungibles, bienes muebles y alimentación.	Realizar acciones destinadas a efectuar un debido registro y control de bienes muebles del Servicio, según lo dispuesto en la normativa vigente, y controlar el Stock de materiales fungibles, bienes y alimentación, mediante la definición tanto de procedimientos para el registro de todos los movimientos internos y externos relacionados con la bodega y la mercadería, con la finalidad de contar con información actualizada de qué y cuántos artículos están almacenados, como de la creación y aplicación de protocolos para su manipulación y transporte.

GESTIÓN DE REDES O VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Entenderemos la gestión de redes como la relación con actores significativos intra y también extra Centro para el cumplimiento de los objetivos de la Ley.

Se vincula directamente con la conducción directiva del centro en cuanto a la relación y calidad de las coordinaciones que son necesarias con los organismos, tanto internos que operan en el centro, (Oferta socio sanitaria, PAI, oferta educativa, laboral, gendarmería) como la gestión de oportunidades con aquellos recursos sectoriales externos que favorezcan la reinserción social de los jóvenes. En otras palabras, es un área donde radicarán los esfuerzos sistemáticos para vincular y entrelazar una red con otra, en beneficio de las oportunidades para la empleabilidad, capacitación, u otros sectores que contribuyan a los procesos de reinserción de los jóvenes y también para el desarrollo del bienestar del recurso humano.

DIMENSIONES

PROCESOS CLAVE

Trabajo de Redes Internas

Realización de coordinaciones entre los distintos dispositivos y actores del centro, para efectuar un trabajo conjunto, que apunte a favorecer el cumplimiento de los propósitos institucionales y las necesidades de los jóvenes sobre la base de la construcción de acuerdos y objetivos comunes.

Prácticas para asegurar vinculación y articulación con redes internas

Desarrollo de plan de redes internas e instancias formales y sistemáticas de coordinaciones interinstitucionales con los actores estratégicos que componen el recurso tanto de oferta programática representado, entre otros actores por la oferta educativa, laboral, PAI, como del destacamento de gendarmería. (regularidad de mesas técnicas y de seguridad).

Trabajo con la Comunidad y Vinculación con el Medio

Desde la visión extra centro, un componente fundamental dice relación con el territorio donde se ubica geográficamente el centro. En tal sentido, tiene como fin el coordinar y desplegar las capacidades para vincular y entrelazar una red con otra en beneficio de las oportunidades para la empleabilidad, capacitación, educación u otros sectores que contribuyan a los procesos de intervención y reinserción social.

Prácticas para abrir el Centro a la comunidad

Desarrollo de planes de redes externas, comunitarias y de gestión de convenios locales para beneficio de los jóvenes, familias y centro.

ÁREA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN		
<p>Su objetivo como área es identificar todas aquellas acciones que permitan proveer, medir, organizar y analizar información destinada a evaluar el desempeño del centro en sus distintos ámbitos, destacando los avances o para reorientar sus procesos internos desde una lógica de mejora continua.</p> <p>Otro aspecto a destacar en esta área, es el valor estratégico que implican las prácticas de difusión y socialización de antecedentes que muestren el desempeño, calidad y logros de los procesos de intervención.</p> <p>En otras palabras, constituye el área estratégica para la generación de evidencia y basar la toma de decisiones, acotando la discrecionalidad de éstas y facilitar los procesos de rendición de cuenta de las distintas áreas del centro.</p>		
DIMENSIONES	PROCESOS CLAVE	
<p>Evaluación, Análisis y Manejo de Información para Evaluar Resultados y Basar Toma de Decisiones</p> <p>Apunta a la utilización de instrumentos formales de registro y medición, que permitan al equipo directivo tener una visión integral en base a los resultados e indicadores del centro, el cumplimiento de sus metas y la capacidad de éste para registrar y analizar su propia información en apoyo a la gestión y la toma de decisiones.</p>	<p>Análisis, monitoreo y cumplimiento de metas e indicadores claves de gestión.</p>	<p>Prácticas de control interno que apunten al monitoreo de metas, IGR y compromisos internos como externos que muestren avances de la gestión. Hábitos de levantamiento y análisis de la propia información o datos que constituyan evidencia para apoyar y orientar decisiones. Prácticas para ordenar e integrar datos y usarlos eficientemente en función de la gestión.</p>
	<p>Regularidad y calidad de registros de intervención en plataforma institucional, expedientes de ejecución u otros sistemas de registros formales</p>	<p>Prácticas del equipo para asegurar que se utilicen sistemas de registro formales de manera regular y sistemática, tanto para procesos técnicos -monitoreo de casos-, como administrativos.</p>
<p>Difusión de Información</p> <p>Orientada a definir aquellos mecanismos que permitan no sólo utilizar la información para socializar prioridades, logros o desafíos, sino también establecer mecanismos que aseguren respuesta oportuna ante las demandas de internas o externas.</p>	<p>Prácticas para difundir prioridades del centro y necesidades de mejora.</p>	<p>Acciones destinadas a socializar las prioridades del centro en distintas áreas y materias, apuntando a los énfasis técnicos y organizacionales.</p>
	<p>Generación de respuestas a actores claves</p>	<p>Acciones sistemáticas destinadas a asegurar respuestas o pronunciamientos oportunos y de calidad ante actores claves como circuito judicial y otras redes externas o internas -DR, DINAC, INDH, CISC-.</p>

Área de resultados

Esta área debe constituirse como la instalación gradual de la existencia de datos, cifras o evidencia organizada que muestre tendencias respecto a los resultados de las distintas áreas y su impacto en los niveles de logro alcanzado en la intervención de los jóvenes. Como tal, puede verse reflejada en los antecedentes e información que se desprendan de la gestión de información del centro.

En tal sentido, debe mostrar los niveles de eficacia de los procesos planteados en la planificación del Centro, instalación de prácticas y evidencia cuantitativa de la misma. Se debe constituir como el área de la cual desprenda la rendición de cuentas y la evolución de los niveles de desarrollo que demostrará con información actualizada los niveles de logro alcanzado por el Centro, representado en indicadores clave de procesos en periodos determinados de acuerdo a la planificación de las distintas áreas del centro y sus correspondientes equipos de trabajo.

En dicho sentido se espera que cada equipo de trabajo instale su propia planificación desde una lógica sistémica, que permita establecer los desafíos o ruta de mejora e identificar los resultados obtenidos en un periodo de tiempo definido.

3.6. NIVELES DE EVALUACIÓN COMO REFERENTE DE INSTALACIÓN DE PROCESOS CLAVES

Con la finalidad de establecer una guía básica de los niveles de avance de los procesos claves en el centro y definir con ello la identificación de cuál es el estado actual de los procesos y los desafíos prioritarios, a continuación, se presenta una tabla que permite determinar el grado de avance de acuerdo al propio diagnóstico de los equipos, tanto del centro como de las unidades de justicia juvenil.

En ella se presenta la posibilidad de calificar, desde la evidencia existente, el grado de instalación de las prácticas en cada una de las áreas, ponderando desde una óptica global la relevancia o peso de ellas en la estabilidad o resultados del centro, facilitando la priorización de las acciones a desarrollar.

Tabla de evaluación de instalación de Procesos Claves

NIVEL DE LA PRÁCTICA	DEFINICIÓN DE LOS NIVELES
0 = No hay proceso clave instalado	Existe relato anecdótico. No hay método ni procedimiento específico que se realice sistemáticamente. No hay evidencia de la práctica.
1 = Proceso Clave instalado parcialmente	Existe práctica, pero no sistemática. Es aplicada eventualmente y sus evidencias o registros son irregulares. No es conocida por todos los actores del área comprometida. No existen responsables estables a cargo de monitorear cumplimiento de la práctica.
2 = Proceso Clave instalado sistemáticamente	Práctica instalada sistemáticamente. Existe evidencia y registro de su desarrollo y frecuencia. Existen Responsables estables del cumplimiento de la práctica. Es conocida por la mayoría o todos los actores comprometidos del área.
3 = Proceso Clave instalado y en proceso de mejora continua	Práctica con evidencia sistemática. Conocida por la totalidad de los actores del área correspondiente. Cuenta con responsables estables del monitoreo de su cumplimiento. La práctica ha sido evaluada y mejorada con el tiempo. Existen mejoras en el tiempo. Existe evidencia.

El cuadro precedente busca instalar un parámetro referencial de estándar mínimo de instalación y es susceptible de integrar otros parámetros que cada equipo visualice como relevante a la hora de evaluar la propia instalación de sus procesos claves o prácticas. De esta manera podrían incluirse grados de participación en la definición de la práctica, toma de acuerdos u observaciones externas de reconocimiento para su evaluación.

4. ETAPAS DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Durante el presente año se iniciará la estrategia de implementación del proceso de inmersión del presente modelo, dando continuidad a las etapas diagnóstica y de pilotaje realizados durante los años 2016 y 2017. En ese sentido cabe destacar que este proceso debe contar con cinco condiciones básicas para su desarrollo y que los equipos deben tomar en cuenta al momento de su construcción y puesta en marcha.

- ❖ Debe ser un proceso participativo. Integrando a todos los estamentos que componen las áreas de trabajo propuestas.
- ❖ Debe contemplar procesos de difusión (gestión de la información) y socialización, pues cada estamento asumirá compromisos en el plan de mejora del centro en coherencia con los procesos claves que les correspondan.
- ❖ Considerar criterios técnicos, como estratégicos para la toma de decisiones y priorización de compromisos contenidos en el plan. Para ello existirá el banco de documentos asociados a los procesos claves, donde existirá material de consulta obligatoria (reglamentos, normativa u OOTT) y material de apoyo.
- ❖ Las actividades a comprometer deben integrar la visión de instalar gestión por procesos. Es decir, desarrollar acciones interrelacionadas entre sí previniendo la fragmentación del que hacer.
- ❖ Se debe considerar monitoreos oportunos de grados de cumplimiento de los responsables durante el proceso por parte de liderazgos directivos y UJJ.

MATRIZ PLAN DE MEJORA

	AREA	DIMENSIONES	PROCESOS CLAVE	ACTIVIDADES ASOCIADAS A PROCESO CLAVE	FECHA CUMPLIMIENTO ACTIVIDAD (E5)	META	INDICADOR	PRODUCTO (S) PROCESO CLAVE	FECHA DE ENTREGA DE PRODUCTO (S)	RESPONSABLES	
OBJETIVO ESTRATÉGICO MISIÓN VISIÓN	LIDERAZGO O CONDUCCIÓN DIRECTIVA	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Proceso de planificación, con visión sistémica y de construcción participativa. Rendición de cuenta y control de la gestión.								
		TOMA DE DECISIONES	Prácticas de Comunicación efectiva y participación en toma de decisiones basadas en criterios técnicos y estratégicos.								
		BUEN TRATO (ENFOQUE DE DERECHO)	Procesos de Negociación, mediación y resolución de conflictos con visión estratégica.								
			Modelamiento de interacciones basadas en el buen trato y el respeto a los derechos de los jóvenes.								
		Prácticas sistemáticas enfocadas al buen clima laboral y cohesión de equipos.									
	INNOVACIÓN	Prácticas que muestren identidad o iniciativas locales. (Enfoque territorialidad).									
	GESTIÓN TÉCNICA DE INTERVENCIÓN	RUTINA, OFERTA PROGRAMÁTICA Y FUNCIONAMIENTO GENERAL	Rutina estructurada y manejo de casa.								
			Oferta programática general estructurada y articulada. (Oferta educativa, de capacitación, talleres, y otros).								
		PROCESO DE INTERVENCIÓN	Clasificación y segregación interna de jóvenes.								
			Articulación y organización del Manejo de caso acorde a lineamientos vigentes. Abordaje preventivo y reactivo ante situaciones críticas. Trabajo con Familia o redes afectivas significativas.								
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Prácticas del centro para desarrollar y gestionar el conocimiento.									
	PERSONAS Y RECURSOS	PERSONAS	Cumplimiento del procedimiento de Inducción Institucional.								
			Aplicación del Modelo de Gestión de Personas de SENAMI, en coherencia con funcionamiento de Centros. Control interno cumplimiento de normativa vigente.								
		RECURSOS FINANCIEROS	Planificación, distribución, proyección y Control Presupuestario. Plan de Mantenimiento (y reparaciones) de bienes de uso muebles e inmuebles. Registro y control de Stock de materiales fungibles, bienes muebles y alimentación.								
	GESTIÓN DE REDES	TRABAJO DE REDES INTERNAS	Prácticas para asegurar vinculación y articulación con redes internas.								
		TRABAJO CON LA COMUNIDAD Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO	Prácticas para abrir el centro a la comunidad.								
	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	EVALUACIÓN, ANÁLISIS Y MANEJO DE INFORMACIÓN PARA EVALUAR RESULTADOS Y BASAR TOMA DECISIONES	Análisis, monitoreo y cumplimiento de metas e indicadores claves de gestión. Regularidad y calidad de registros de intervención en plataforma institucional y dependientes.								
		DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN	Prácticas para difundir prioridades del centro y necesidades de mejora. Generación de respuestas o pronunciamientos oportunos ante actores claves como circuito judicial y otros roles externos o internos.								
INDICADORES DE RESULTADO	SUSTITUCIONES DE CONDENAS										
	COMITÉS DE DISCIPLINA										
	OTORGAMIENTO DE 134 BIS										
	EVENTOS CRÍTICOS										

ROL DE LA UNIDAD DE JUSTICIA JUVENIL INCORPORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE SUPERVISIÓN Y ASESORÍA REGIONAL

Tal como se ha señalado en el presente proceso de instalación del modelo de gestión de Centros el desarrollo de procesos de planificación interna a través de la elaboración de Planes de Mejora (matriz excel), deberán estar vinculados a los procesos de supervisión regional para contribuir a su etapa de implementación.

El desafío para el presente año, es que el 100% de los centros CIP CRC planifiquen en forma participativa el Plan de Mejora de Centro, con proyección de ejecución para el año 2019.

Se espera implementación gradual del Modelo de Gestión de Centro, con una lógica que deberá propender e intencionar lo que a continuación se detalla:

Ordenar el que hacer global del centro y con ello a tomar una comprensión con visión sistémica de la orgánica de los CIP CRC.

Utilizar y consensuar un lenguaje común que facilite la implementación, monitoreo, asesoría y supervisión de los procesos claves de un centro.

Identificar los procesos claves o críticos, como foco de funcionamiento mínimo según área y dimensión.

Focalizar las necesidades de asesoría y supervisión de acuerdo a los grados de evolución técnica o necesidades de cada centro.

Instalar una lógica de rendición de cuentas, respecto de lo planificado v/s logrado o alcanzado.

RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS

Introducir en la supervisión de centros de AADD una mirada que incluya los procesos claves ausentes o deficitarios en la práctica, así como también, la perspectiva de mejora continua, desarrollo y consolidación de los procesos claves en las prácticas de los CIP CRC.

Para ello, se tomarán como insumo los primeros productos obtenidos del taller de elaboración del plan de mejora, donde la fase de diagnóstico de factores internos realizada por los equipos, sea un insumo clave en la definición de los focos a supervisar. (tabla de evaluación de instalación de prácticas).

En tal sentido, dicho insumo deber ser aparejado con el juicio experto de los supervisores UJJ, lo cual permitirá priorizar, por un lado, la asesoría a realizar a los equipos, y, por otro lado, los posibles focos a supervisar sobre la base de niveles de avance.

En coherencia con lo dicho, la interrelación entre la asesoría y la supervisión, es clave para la mejora continua del funcionamiento de los centros, en ámbitos técnico y organizacional, por ello desde la instalación del modelo se debe acentuar el foco en la gestión, tanto en ámbitos de liderazgo, como técnicas y administrativas.

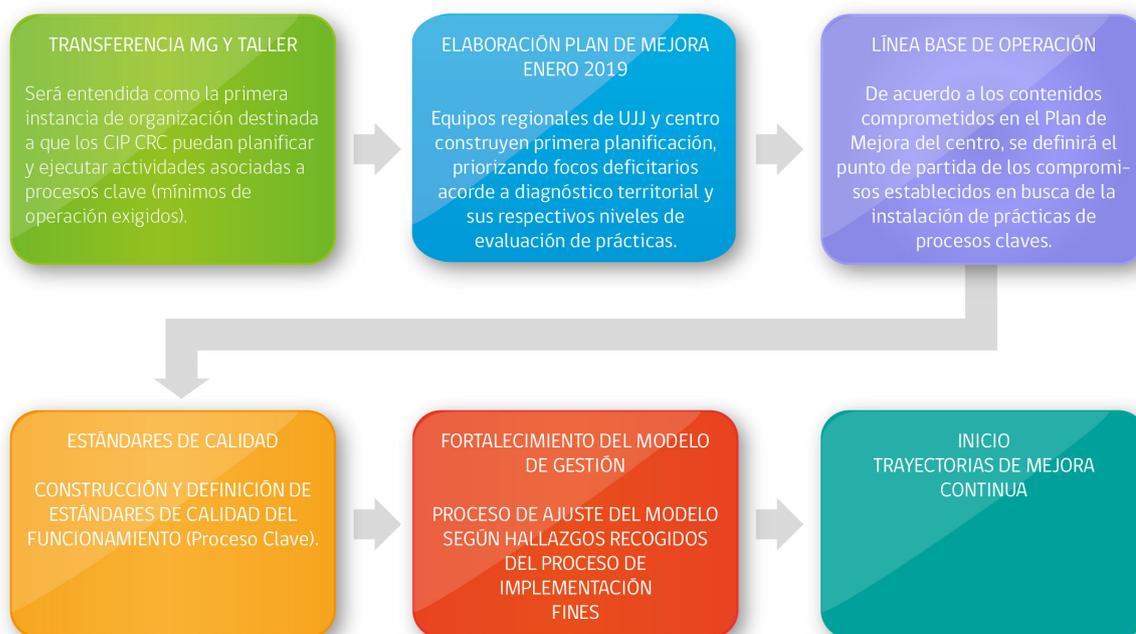
Se recomienda poner énfasis en la capacidad del centro en planificar y guiar sus accionar en los compromisos que la propia planificación establece, asegurando en el diseño de ésta las prioridades regionales a trabajar y de las cuáles se deberá rendir cuenta en una lógica de avances, desafíos pendientes a desarrollar y los factores obstaculizadores que incidan en su desarrollo.

Énfasis Técnicos de la Supervisión:

- ❖ Aspectos claves del liderazgo que impactan directamente en los procesos técnicos. Control de la gestión y cohesión de equipos.
- ❖ Procesos claves vinculados a enfoque de derechos y abordaje de manejo de caso.
- ❖ Estructuración de la rutina diaria y oferta programática.
- ❖ Recoger las necesidades con lógica territorial que apunte a problemáticas crónicas no resueltas y sean foco de permanente de desestabilización y riesgo para jóvenes y funcionarios.

Finalmente, y en concordancia con la significación y alcances que se pretenden con la implementación del Modelo de Gestión en los CIP CRC, a continuación, se identifican los macro procesos que orienten la ruta crítica de esta etapa de implementación y que será traducida en la Estrategia de Implementación, que se detalla a continuación.

MACRO PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN



REFERENCIAS Y CITAS

- (1) DJJ. Informe Final Plan de pilotaje de Modelo de Gestión. 2017.
- (2) DJJ. Informe Final Plan de pilotaje de Modelo de Gestión. 2017. Pág.41-42 y anexo 3 tabla 7
- (3) Facultad Economía y Negocios. 2015-2016. Informe Final, "Diploma en planificación, ejecución y evaluación de intervenciones psicosociales de jóvenes infractores de ley para profesionales encargados de caso y de intervención clínica de CIP, CRC y SC de SENAME."
- (4) Ciclos consultores. 2016. Informes intermedios y finales Diplomado en Atención e Intervención socioeducativa del año 2016 dirigido a educadores de trato directo y coordinadores de turno.
- (5) Universidad San Sebastián. 2017. Informe Final curso "Detección y manejo del riesgo suicida en adolescentes y jóvenes infractores de Ley". Informe final Curso Detección y Manejo del Riesgo Suicida en CIP CRC CSC, Universidad San Sebastián, año 2017.
- (6) Tarí JJ , García M. 2009. Dimensiones de la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. Pág.137.
- (7) Valor Público: La idea de Valor Público remite al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Pero también, se crea valor sobre todo a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y, prestándoles servicios de calidad. M. Moreno.2009. Ppte: Valor Público: un enfoque integral para la gestión de políticas. Rescatado en https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35927/C16_Valor_Publico.ppt.
- (8) SEP:. 2010. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Pág.6.
- (9) Instituto de Sociología Universidad Católica, (2016) Primer Informe de avance "Auditoria técnica y evaluación nacional a programas de sanciones y medidas alternativas de la ley N°20.084 en el medio libre, ejecutados por los Organismos Colaboradores ejecutados por SENAME", pág. 124



MODELO DE GESTIÓN PARA CENTROS CIP CRC 2018

Departamento de Justicia Juvenil