

Articulación de la Capacitación y Formación para Personas que Trabajan en Residencias de Protección de SENAME

Diseño de piloto regional

Nuevos Futuros vela por la formación de las personas que trabajan en residencias de protección del Sename, articulando la entrega de las competencias laborales necesarias para que apoyen y acompañen a los niños, niñas y adolescentes a lograr sus metas y proyectos.

Formación

Contenido de la capacitación: A partir de la creación de perfiles laborales para ETD, Director de Residencia, Trabajador Social y Psicólogo de la Dupla Psicosocial se generan planes formativos que luego son dictados en la capacitación.

Prestación de la capacitación: La forma en que se dictan los cursos debe asegurar la **transferencia del aprendizaje** al puesto de trabajo y efectividad de la capacitación. Además, la prestación debe considerar toda la **operación** que debe ser puesta en marcha para articular la capacitación.

Calidad

Calidad de la capacitación: Se busca trabajar hacia un **estándar de calidad de los capacitadores** asegurando que se esté entregando correctamente la formación asociada a niñez vulnerada.

Certificación de personas: Luego de recibir la capacitación, las personas deben tener la posibilidad de **certificar ese aprendizaje**.

Contribuir en el diseño del piloto de aprendizaje regional de Nuevos Futuros en La Araucanía, con el objetivo de testear la operación de la capacitación en el territorio.

lip

laboratorio de
innovación ●
● pública



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Centro UC
Políticas Públicas

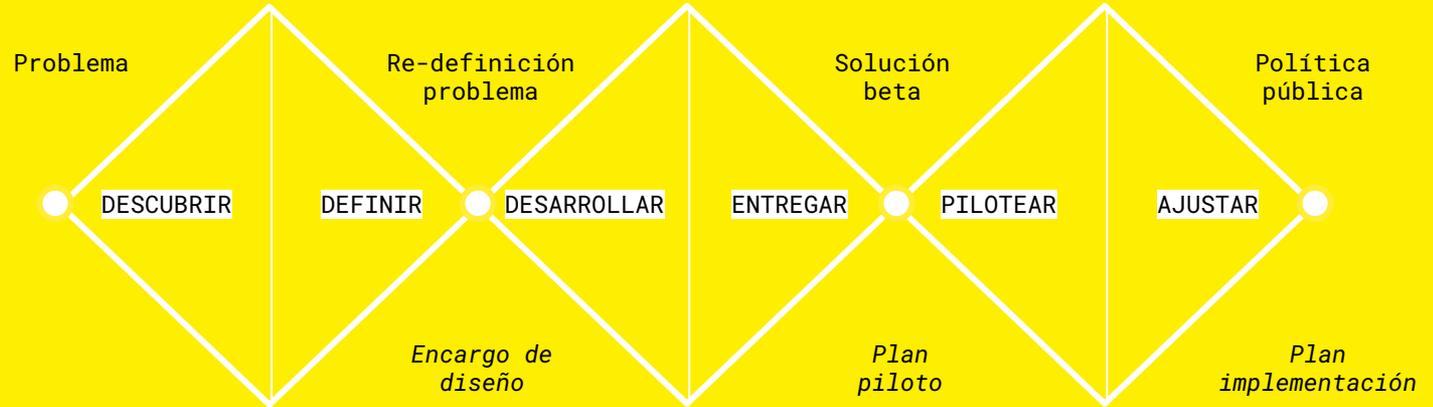
DISEÑO | UC
Pontificia Universidad Católica de Chile
Escuela de Diseño

MISIÓN

Solucionar problemas públicos complejos a través del trabajo colaborativo centrado en las personas.

METODOLOGÍA LIP

Para el desarrollo del proyecto se aplicarán los dos últimos diamantes de la metodología del triple diamante del diseño de los servicios públicos.



PRINCIPIOS

Co-producción

“Comportamiento activo de un usuario, que en conjunto con la producción desarrollada por una agencia gubernamental, e incentivada por ésta, crea valor privado y/o público a través de resultados o impactos”.

Alford (2009)

Co-creación

Trabajo colaborativo - presencial o remoto - que permite deliberar, creando ideas a partir del intercambio entre personas. No sólo se traduce en mejores diseños, sino que también generar mejores procesos de iteración y desarrollo de soluciones entre agentes y usuarios.

Investigación en profundidad

Diseños basados en procesos rigurosos de investigación cualitativa y cuantitativa centrada en las personas, lo que permite la toma de decisiones basada en la evidencia y la experiencia.

PILOTO DE APRENDIZAJE

El **pilotaje** de soluciones se concibe como una prueba de larga duración de la solución que permite verificar estos aspectos, y corresponde a un paso crítico antes de la implementación (IDEO, 2019).

Un **piloto** consiste en la implementación y testeo de soluciones y su mejora a través del involucramiento de mayor cantidad de agentes y usuarios. Se reconoce que el diseño no es definitivo y se invita a los involucrados a participar activamente en su continua co-creación (LIP, 2017).

Durante el pilotaje se deben usar **métodos formales de gestión del aprendizaje y de evaluación**, para dimensionar el grado en que la solución contribuye a resolver el problema o necesidad que lo motiva en un grupo de usuarios.

Dimensiones de aprendizaje en un proyecto de innovación pública



**Definición del problema o
necesidad**



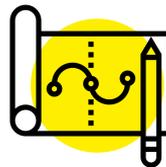
**Diseño de la
Solución**



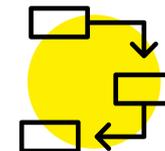
Identidad



**Adopción o
adherencia**

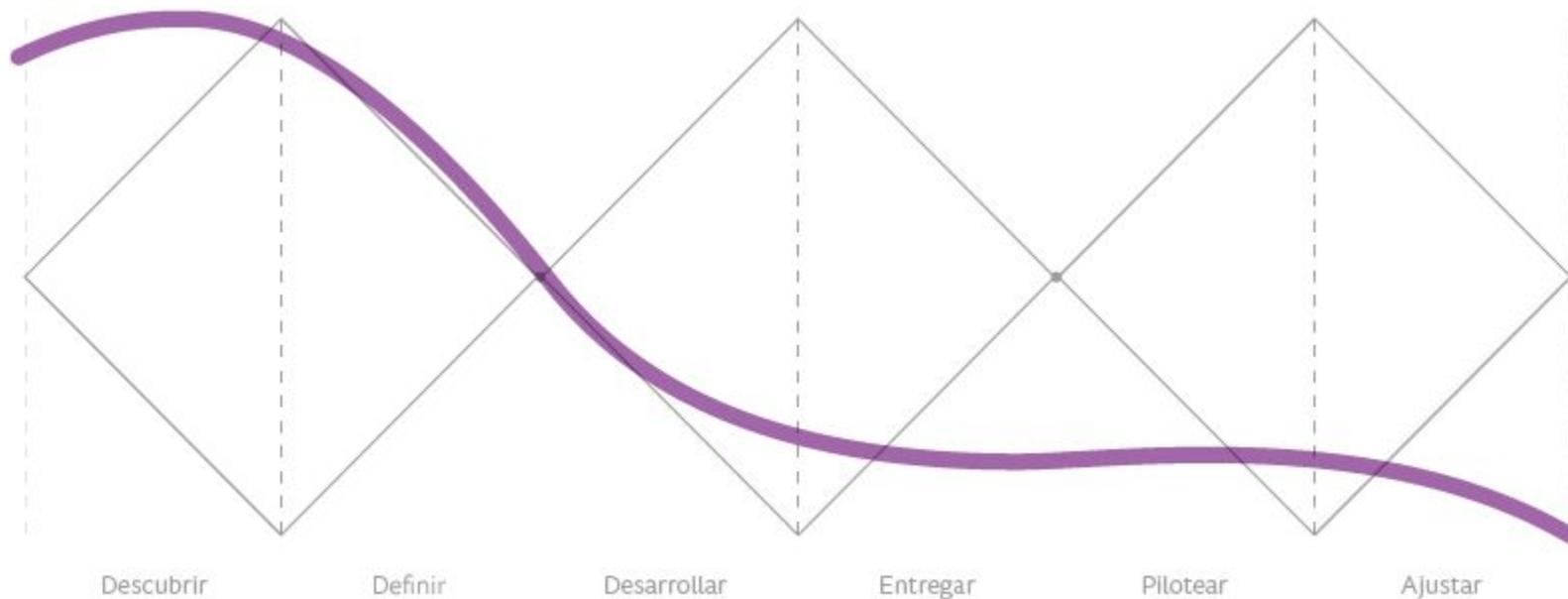


Gestión

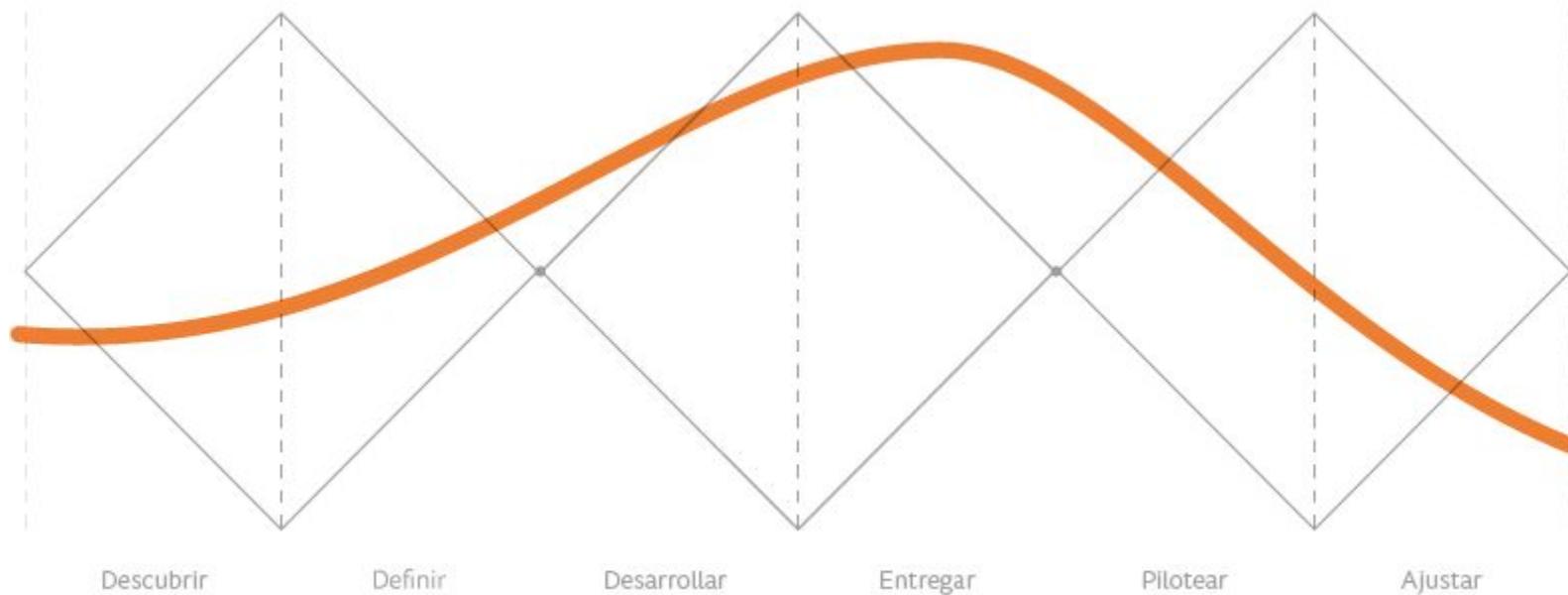


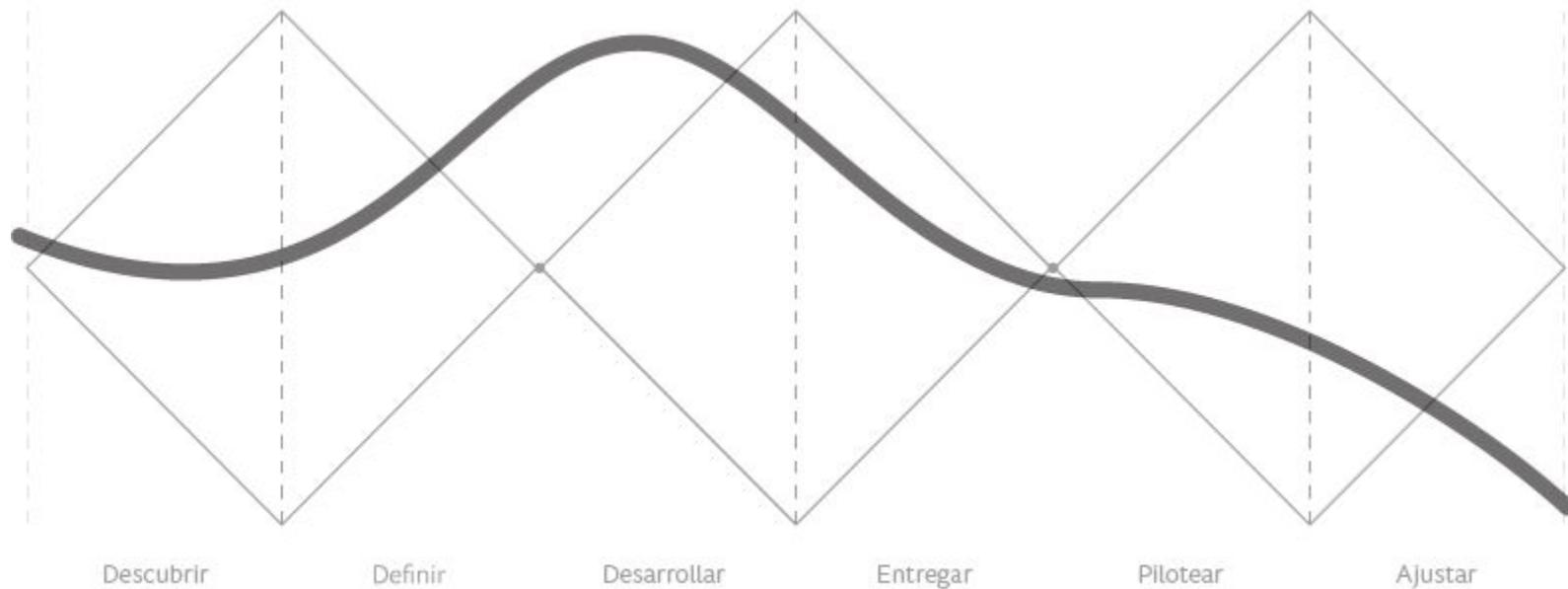
Consecuencias

Definición del problema o necesidad

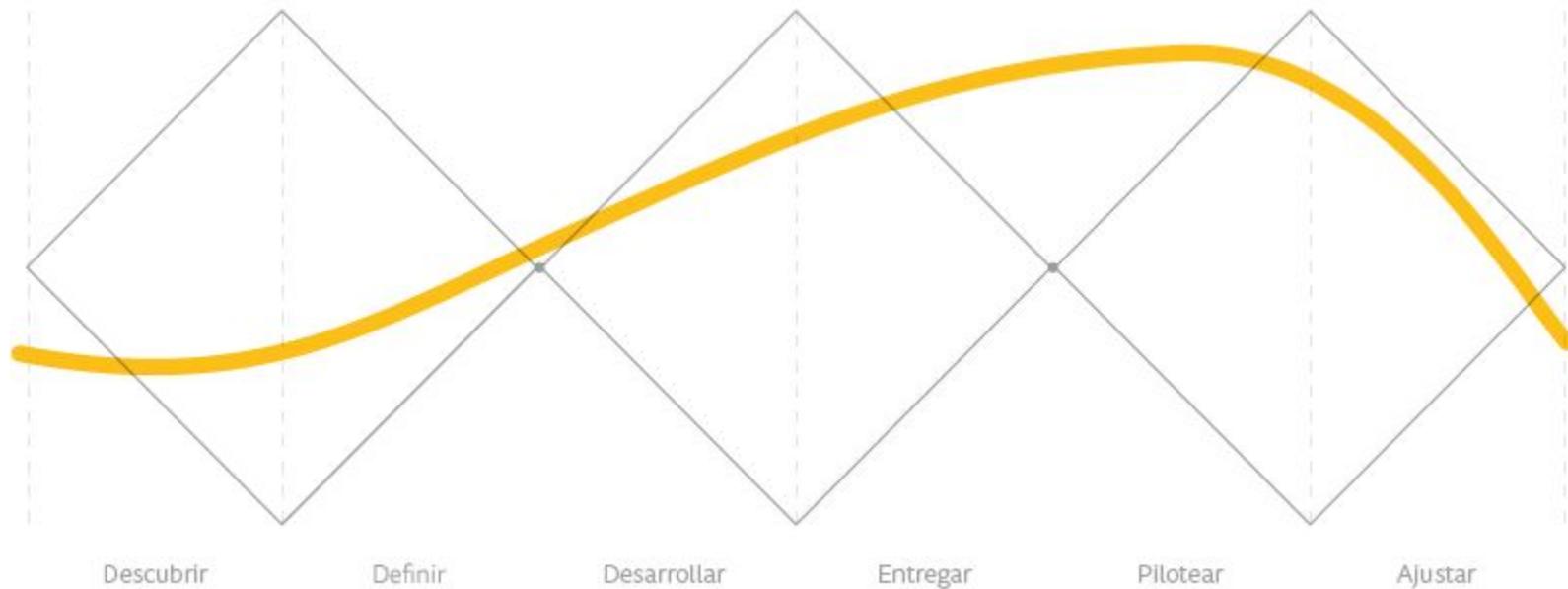


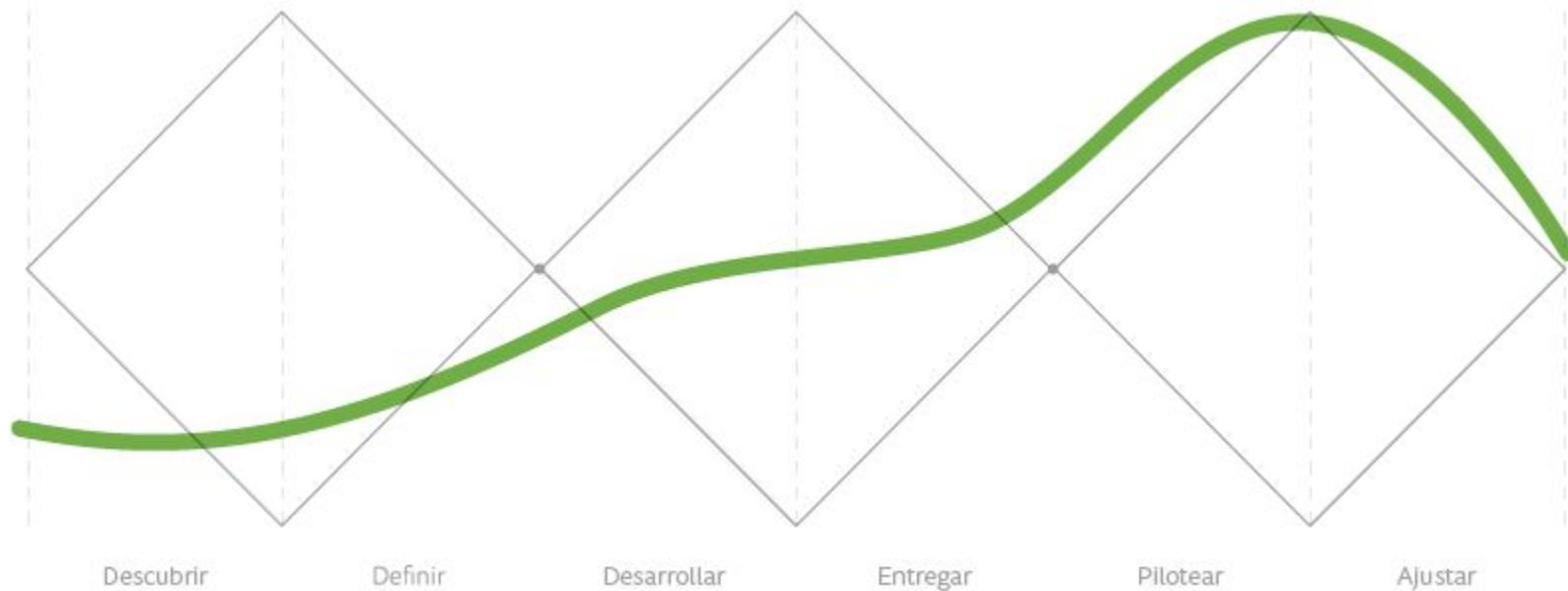
Solución



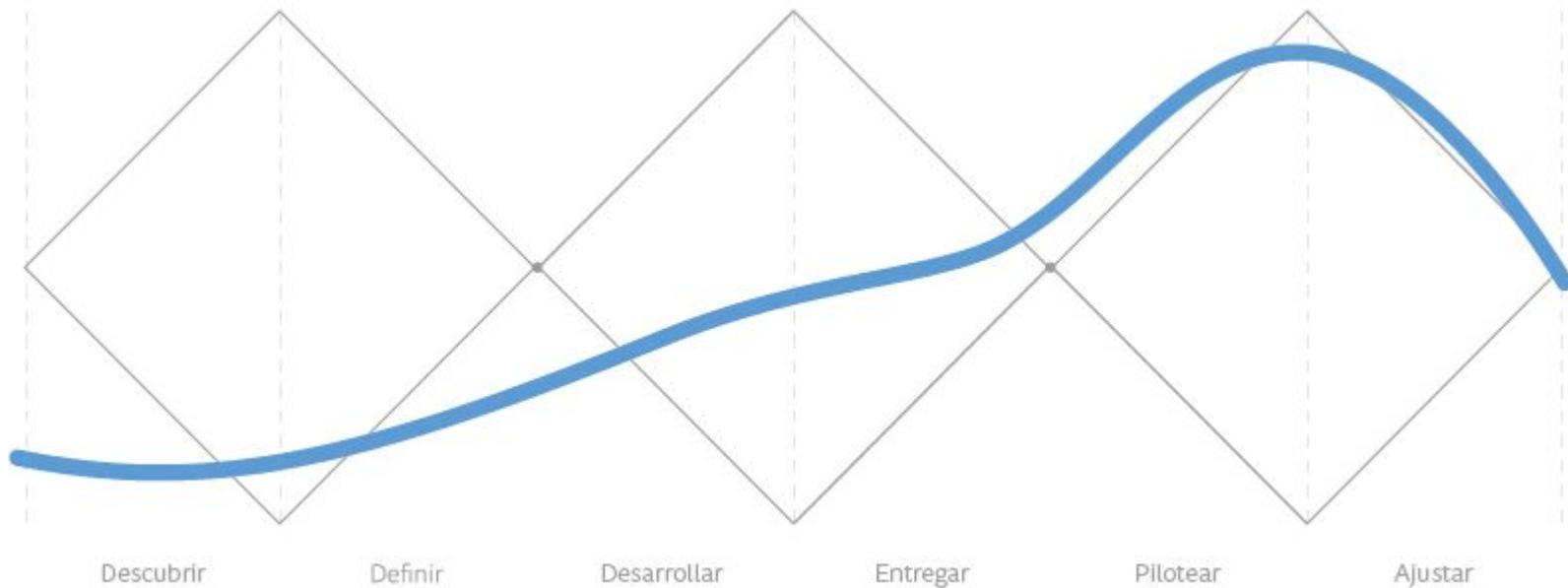


Adopción

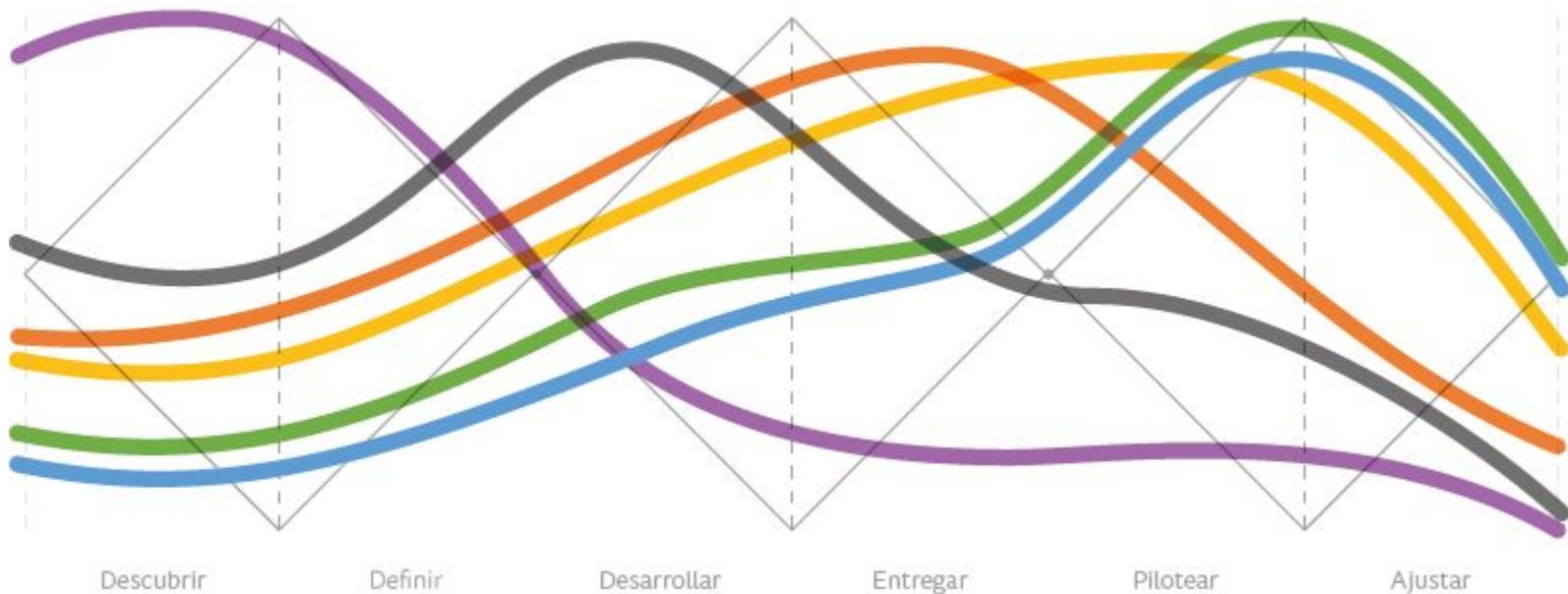




Consecuencias



6 dimensiones



Ejemplos Pilotos de Aprendizaje



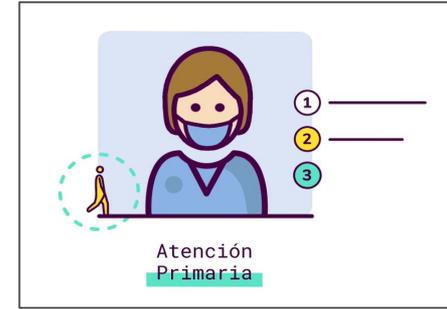
FIA - ESTRATÉGIA, PILOTOS Y GESTION DEL APRENDIZAJE

Financiamiento de Innovación en el Sector Agrario.



INNOVA FOSIS

Diseño de políticas públicas a través del pilotaje de iniciativas de innovación social.



ATENCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN LISTA DE ESPERA

Atención en salud para pacientes que coordina la atención entre niveles, gestiona la experiencia del paciente e informa, reduciendo la espera y optimizando el proceso.

Piloto:

- Equipos residenciales participantes capacitados en temáticas priorizadas: directores/as, dupla psicosocial y educadores/as de trato directo (ETD).
- Modelo ajustado y validado a partir de la experiencia local, considerando elementos clave para el escalamiento.
- Recomendaciones e insumos para toma de decisión de política pública.

Etapas

Actividades	Fecha
Revisión bibliográfica	Septiembre 2020
Validación diagnóstico con actores locales región de La Araucanía	Octubre 2020
4 Talleres de ideación	Noviembre 2020
Diseño conceptual	Diciembre 2020
3 Talleres de profundización	Enero 2021
Diseño del piloto	Enero 2021
Ejecución piloto	Q2, Q3 (2021)

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Definición de contenidos

- **Los contenidos deben basarse en enfoques** - Las estrategias de capacitación deben estar alineadas con los objetivos del enfoque que se está abordando y deben ser entendidas y validadas por el personal para funcionar (Walsh y Benjamín, 2000).
- **Capacitación debe entenderse como medio y como fin** - el contenido que se imparte en las clases debe contemplar conocimientos, pero también debe enfocarse en estructurar prácticas de relacionamiento institucional y de instalar enfoques de hacer las cosas (Walsh y Benjamín, 2000; Lockyer, et al. 2004).
- **Necesidades de aprendizaje en distintos niveles** - sobre la institución, tareas relacionadas y sobre la persona (Duch, Garlbay, Quesnel, 2005).
- **Identificación y priorización de necesidades de capacitación desde las mismas personas que participarán del proceso** (McDonald, 2010; Willis, Gabriel, Morris Matthews, 2019) - aumenta adherencia por parte de los participantes otorgándole sentido al proceso de aprendizaje.
- Se sugiere trabajar con un **enfoque informado en trauma**, que permita orientar la labor de la residencia a las necesidades de los NNA que en ellas residen (Havens y Marr, 2017).

Prestación de la capacitación

- **Principios del aprendizaje en adultos** - contenidos de conocimientos, habilidades prácticas e integración de competencias en la labor diaria (McDonald, 2010; Willis, Gabriel, Morris Matthews, 2019; Nuevos Futuros, 2020a).
- **Formación conjunta y progresión** - Personas de distintos perfiles y que cumplen distintos roles deben capacitarse de forma conjunta para implementar cambios significativos en la organización. Determinar con qué grupo de personas comenzará la capacitación y cómo será el flujo para continuar (Willis, Gabriel, Morris Matthews, 2019).
- **Liderazgo residencial** - el éxito de la capacitación tiene que ver con las habilidades de quienes la dictan pero también con la disposición y contexto de quienes la reciben (Willis, Gabriel, Morris Matthews, 2019).
- **Transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo** - enfoque de desarrollo de competencias y no mera transmisión de contenidos. Reflexión como mecanismo para abordar cambios en las actitudes y habilidades (Duch, Garlbay, Quesnel, 2005).
- **Acompañamiento** - contar con una reflexión y supervisión externa por personas capacitadas, contribuye en integrar lo aprendido a la práctica diaria (Willis, Gabriel, Morris Matthews, 2019).
- **Espacios reservados** - para fomentar una cultura de aprendizaje y reflexión en torno a la práctica (Willis, Gabriel, Morris Matthews, 2019).
- **Lenguaje neutral y sin prejuicios** - en las instituciones de capacitación y en la residencia misma en períodos de capacitación Willis, Gabriel, Morris Matthews, 2019).

Modelos informados en trauma

- **Niños y experiencias residenciales (CARE)** - Se basó en la aplicación de principios para crear entornos más terapéuticos y mejorar la calidad de la atención de los niños (Izzo, et al, 2020). Se centra en relaciones interpersonales dentro de la residencia y en ser informado sobre el trauma.
- **Modelo de tratamiento de apego, regulación y competencia (ARC)** - Este modelo busca abordar las necesidades complejas de NNA y sus familias. Identifica tres dominios centrales: apego, regulación y competencia (Blaustein y Kinniburgh, 2017).
- **Modelo Sanctuary** - Es un modelo informado en el trauma para NNA con distintos grados de complejidad en cuanto a impacto traumático. Incorpora herramientas para guiar a las organizaciones y proveedores en la creación e implementación de políticas y procedimientos informados sobre el trauma (Sanctuaryweb, 2016).
- **Regulación del afecto del trauma: guía para la educación y la terapia (TARGET)** - incorpora la capacitación informada sobre el trauma al personal (Havens y Marr, 2017). Está centrado en la regulación emocional y conductual y las estrategias para resolver problemas (Ford et al. 2012; Marrow et al. 2012).
- **Modelo de capacitación y aprendizaje que se diseñe debe estar informado en el trauma** - Competencias definidas para cada perfil laboral deben ser entendidas en un contexto donde se trabajará con NNA expuestos a experiencias de trauma complejo.
- Contemplar e integrar enfoques que son definidos por bases de licitación y aquellos que las residencias privilegian en las intervenciones que plantean técnicamente.

RESULTADOS CO-CREACIÓN

Participantes talleres de ideación

Taller 1:

23 participantes

- **Residencias:** Directores, trabajadores/as sociales, psicólogos/as y educadores/as de trato directo.

Taller 2:

33 participantes

- **OCAS:** profesionales de las OCAS.
- **Sename:** Dirección Regional de Sename, Dirección Nacional de Sename,
- **Intersector Salud.**
- **Profesionales del MDSF.**

Taller 3:

15 participantes

- Profesionales de **OTIC Sofofa.**
- **OTEC y Organismos Capacitadores.**

Taller 4:

17 participantes

- **Sence Regional.**
- **Certificadoras de Calidad:** profesionales SGS.

Participantes talleres de validación

Taller 1:

9 participantes

Dirección Regional de Sename,
Dirección Nacional de Sename.

Taller 2:

8 participantes

Directores residencias y
profesionales OCAS.

Taller 3:

9 participantes

Organismos capacitadores,
OTIC Sofofa y Sence Regional.

1. Necesidad de contar con perfiles laborales que sean acorde a las realidad de los distintos tipos de residencia -

Dependiendo del perfil de los niños, niñas y/o adolescentes que llegan a las residencias se requiere contar con competencias específicas.

Implicancia: Considerar si es necesario adecuar perfiles a los distintos tipos de complejidad que manejan las residencias.

2. La capacitación debe ser concebida como un proceso individual y colectivo, permanente a nivel residencial - Se requiere contar con personal que como equipo cuente con conocimiento, habilidades y aptitudes adecuadas y sobre todo sea capaz de trabajar coordinadamente.

Implicancia: Piloto debe considerar la capacitación simultánea de profesionales de los tres perfiles y desarrollar una estrategia que integre las rutas y mallas formativas a la realidad de la residencia. Modelo que integre lo individual y colectivo.

3. Personal de OCAS y residencias juegan un rol crucial en la capacitación - Deben considerarse mallas formativas formales y experiencias de auto capacitación informal desarrolladas por las instituciones.

Implicancia: El diseño del piloto debe dialogar con los mecanismos formales e informales que existan en las residencias que participen. A mediano plazo el SENAME debería fortalecer y alinear los requerimientos en materia de planes formativos.

4. Los incentivos existentes son escasos y a veces contradictorios - No se reconoce una progresión laboral asociada a la mejora en competencias por lo que la capacitación se ve como un esfuerzo adicional no remunerado ni reconocido en la trayectoria de las personas.

Implicancia: Considerar estrategia para resignificar la capacitación en el entorno residencial y contemplar la creación de incentivos concretos respecto de la misma. Proponer mecanismos de evaluación progresivos e in situ, asociados a procesos de retroalimentación formales y constructivos.

5. Capacitación debe ser pertinente y estar integrada a la rutina de las residencias - debe contar con pertinencia temática, en modalidad y logística. Además, las temáticas deben contar con pertinencia intercultural y territorial.

Implicancia:

- Piloto debe identificar aspectos comunes a los perfiles labores y sus respectivas mallas para abordarlos de forma individual y colectiva.
- Impulsar procesos de autodiagnóstico y priorización participativa de los contenidos para asegurar pertinencia.
- Modalidades de instrucción deben contemplar espacios diferenciados.
- Las instancias deben contemplar la instrucción, la aplicación y el acompañamiento/reflexión transversal al proceso.

PROPUESTA

Objetivos y lineamientos del piloto

Objetivo del piloto: Testear un modelo de capacitación que contribuya a generar cultura y espacios de aprendizaje y reflexión en las residencias.

La priorización de un itinerario formativo - Poniendo énfasis en los elementos compartidos por los tres perfiles de cargo y priorizados por las residencias.

Liderazgo a nivel residencial - Creación de espacios reservados para la capacitación, espacios de coordinación a nivel residencial e incentivos blandos al personal para involucrarse activamente en el proceso de capacitación.

Integrado y pertinente a la vida residencial - Componente teórico, práctico y reflexivo, generando espacios individuales y colectivos que faciliten el aprendizaje.

Instalación de un componente de reflexión y supervisión - Acompañamiento especializado que permita la reflexión colectiva guiada por especialistas. Estas instancias deben estar coordinadas con la malla pero insertas en la vida residencial de forma permanente.

- **Colectivo y permanente:** capacitación debe conjugar la formación individual y colectiva, comprendiendo que las residencias deben ser espacios de aprendizaje permanente y conjunto para su personal. Es clave contar con espacios de reflexión.
- **Compartido y transparente:** el plan de capacitación que se implemente debe ser colaborativo, compartido y conocido por todos los trabajadores de la residencia.
- **Pertinente:** a la realidad y necesidades de la residencia en su temática, modalidad de prestación, en términos logísticos y cultural y territorialmente de acuerdo al contexto.
- **Integrado a la rutina:** se deben utilizar espacios y dinámicas actuales para incorporar espacios de reflexión e integración de aprendizajes. Capacitación debe integrarse a la rutina diaria para no ser una carga más a las labores y para comprenderlo como una práctica necesaria y continua en el tiempo.

NUEVOS FUTUROS

Coordinación del modelo de capacitación durante el desarrollo del piloto.

Liderará acciones técnico-administrativas necesarias para la elaboración de los contenidos de capacitación, su licitación, contratación y supervisión.

Coordinará con las residencias y organismos capacitadores a lo largo de la implementación del piloto para asegurar progresión de las actividades.

Liderará el seguimiento de la implementación realizando ajustes necesarios y sistematizará los aprendizajes al finalizar el períodos de testeo.

RESIDENCIAS

Protagonistas del proceso de capacitación. Deberán firmar un compromiso de participación y dedicación horaria de su personal para el buen funcionamiento del modelo.

Director/a tendrá un rol especialmente importante y recibirá acompañamiento previo al inicio del primer ciclo de capacitación para permitirle asumir el liderazgo del proceso.

Residencia debe nombrar coordinador/a de capacitación para cumplir rol activo de contraparte técnica y logística a lo largo del piloto.

Directores/as, dupla psicosocial y ETD participarán activamente del proceso de capacitación.

ORGANISMOS CAPACITADORES

Se deberán seleccionar organismos capacitadores con la experiencia técnica y práctica capaces de responder a las demandas del modelo propuesto.

Deberán desarrollar el contenido para los programas de capacitación.

Deben ajustar su oferta en cupos según priorización que hagan las residencias.

Modelo de capacitación

El modelo de capacitación a pilotear consiste de:

Programas: Contenidos de los planes formativos priorizados. Cada programa debe combinar contenidos transversales y específicos. Se espera testar dos programas con contenido temático diferente. Cada residencia podrá optar por el programa pertinente a sus necesidades.

Ciclos: Cada programa consta de tres ciclos. Cada ciclo, de entre 1 y 2 meses de duración, busca potenciar un aspecto específico del aprendizaje. El primero la instrucción, el segundo la aplicación y el tercero la profundización y reflexión.

Componentes: Los ciclos combinan 4 componentes que aseguran el aprendizaje y la transferencia del mismo al puesto de trabajo.

- **Clases teóricas** - Contenido adaptado a la realidad y necesidades residenciales
- **Clases prácticas** - Estudios de caso y educación basada en la solución de problemas.
- **Sesiones de reflexión y supervisión colectiva** - Espacio de acompañamiento experto y reflexión de la práctica diaria a la luz de los aprendizajes.
- **Reuniones de coordinación residencial** - Toma de decisiones colectivas para mejorar la coordinación residencial.

- **Capacitación por turnos, simultáneos pero alternados.** Se propone formar **turnos de capacitación** dentro de las residencias. Los turnos deben conformarse con trabajadores/as de los tres perfiles laborales que participarán del pilotaje del modelo: directores/as, duplas psicosociales y educadores/as de trato directo (ETD).
- **Espacio Reservado:** Se reservarán **dos horas semanales** para las instancias de capacitación. Cada turno participa de las instancias que le corresponde (la mayoría del tiempo grupos alternados por semana)
- **Integrado:** Proceso de capacitación se realice en **horario laboral** y se provea a los/as trabajadores/as de los **implementos y espacios necesarios** para participar.

- El modelo de capacitación cuenta con tres ciclos.
- Cada ciclo busca reforzar un aspecto del aprendizaje, lo que se materializa en el uso diferenciados del bloque de capacitación reservado de dos horas semanales.
- Idealmente los turnos creados para la capacitación al interior de la residencia transitan los ciclos de forma paralela aunque en semanas alternas.
- Cada programa de capacitación implica transitar los tres ciclos de aprendizaje. Se espera que durante el piloto las residencias logren completar un programa con sus tres ciclos asociados.
- Los ciclos a transitar son:
 - **Ciclo 1 - Instrucción.**
 - **Ciclo 2 - Aplicación.**
 - **Ciclo 3 - Profundización.**

- **Objetivo:** dejar instalada a través de clases teóricas o teórico prácticas los conceptos claves que los funcionarios/as deben manejar sobre la temática que se está abordando.
- Ciclo clave para desarrollar un **lenguaje común** entre los participantes aclarando términos y dando una **base conceptual al trabajo práctico** de la residencia.
- El ciclo inicia con **reunión bimensual de coordinación residencial**, para dar inicio oficial al programa y coordinar los aspectos logísticos. necesarios para su correcta ejecución.
- Entre la semana 2 y 4 los grupos reciben **dos clases teorico-practicas** con un máximo de 2 horas de duración cada una, durante el espacio semanal reservado.
- Durante las últimas tres semanas del ciclo se organizan **reuniones de reflexión y supervisión**, poniendo énfasis en estas en el análisis de las temáticas abordadas en la vida residencial.
- En la última semana se da espacio para el **autoaprendizaje o el aprendizaje entre pares**.
- **Duración:** dos meses/ocho semanas.

Ciclo 2 - Aplicación

- **Objetivo:** aplicar los conceptos a la práctica profesional de los funcionarios/as de la residencia.
- El ciclo comienza con una **reunión bimensual de coordinación**.
- Las semanas que siguen comprenderán la tercera y cuarta **clases teórico-prácticas** y la tercera y cuarta **reunión de reflexión** alternadas (una al mes).
- **Duración:** dos meses o cuatro semanas.

Ciclo 3 - Profundización

- **Objetivo:** reflexionar respecto de cómo los aprendizajes se aplican en la vida residencial y analizar cómo las prácticas individuales y colectivas deben adaptarse al conocimiento adquirido.
- El tercer ciclo comienza con una **reunión bimensual de coordinación** residencial durante la primera semana.
- En la segunda semana se organizan instancias de **aprendizajes entre pares**, que mezclan a los grupos para promover intercambio entre pares y sentimiento de pertenencia a través de los grupos de trabajo.
- El ciclo y el programa se cierran con las últimas **reuniones de reflexión** mensuales, donde se busca dejar instalados los conocimientos y nuevas prácticas adquiridas.
- **Duración:** 1 mes/cuatro semanas.

Estos tres ciclos permiten tener reuniones bimensuales de coordinación, reuniones mensuales de reflexión y cuatro clases teórico prácticas y reuniones a lo largo del programa.

MAPA DEL SERVICIO

Etapa 1: Pre-capacitación



Preparación y definición de roles

Mes 1



Despertar



Identidad

Mes 2



Planificación

Etapa 2: Capacitación



Ciclo 1: Instrucción

Mes 1

Mes 2

Reunión
bimensual
coordinación

Clase
teórico-
práctica 1

Clase
teórico-
práctica 1

Clase
teórico-
práctica 2

Clase teórico-
práctica 2

Reunión de
reflexión

Reunión de
reflexión

Autoaprendizaje

Toda la residencia
Turno 1
Turno 2

Etapa 2: Capacitación



Ciclo 2: Aplicación

Mes 3

Mes 4

Reunión
bimensual
coordinación

Clase
teórico-
práctica 3

Clase
teórico-
práctica 3

Reunión de
reflexión

Reunión de
reflexión

Clase teórico-
práctica 4

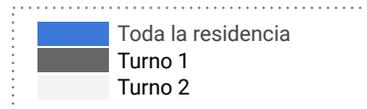
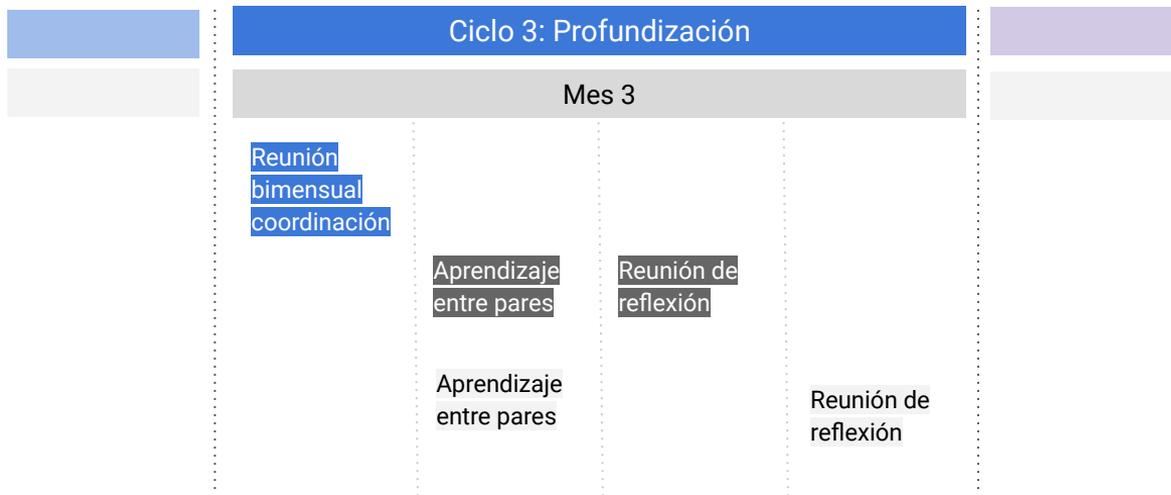
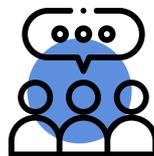
Clase teórico
práctica 4

Reunión
reflexión

Reunión reflexión

Toda la residencia
Turno 1
Turno 2

Etapa 2: Capacitación



Duración: 7 meses, finalizando noviembre 2021



lip

laboratorio de
innovación ●
● pública



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Centro UC
Políticas Públicas

DISEÑO | UC
Pontificia Universidad Católica de Chile
Escuela de Diseño

PREGUNTAS/COMENTARIOS

Articulación de la Capacitación y Formación para Personas que Trabajan en Residencias de Protección de SENAME

Diseño de piloto regional