

Revisiones de Servicios para Menores y Familias: Principios rectores, marco y herramientas para el proceso de desarrollo del plan de mejora del programa

La Agencia de Menores (CB por su sigla en inglés), parte del Departamento de Salud y Servicios Humanos, administra las Revisiones de Servicios para Menores y Familias (CFSR). Las revisiones fueron establecidas por las Enmiendas de 1994 a la Ley de Seguridad Social. En 2000, la Agencia de Menores publicó una regla final en el Registro Federal para establecer un proceso para monitorear los programas estatales de bienestar de menores. El proceso de revisión está diseñado para cumplir con los requisitos legales y reglamentarios para supervisar el cumplimiento de los estados con los requisitos de los títulos IV-B y IV-E de la Ley del Seguro Social. Bajo la regla, los estados son evaluados para la conformidad sustancial con los requisitos federales para los servicios de bienestar de menores.

El proceso CFSR permite al CB (1) garantizar la conformidad con los requisitos federales de bienestar de menores; (2) determinar qué está sucediendo con los menores y las familias que reciben servicios de bienestar de menores; y (3) ayudar a los estados a mejorar su capacidad para ayudar a los menores y las familias a lograr resultados positivos relacionados con la seguridad, la permanencia y el bienestar. Los CFSRs son una asociación entre el gobierno federal y el estado. Las revisiones están estructuradas para ayudar a los estados a identificar fortalezas y áreas que necesitan mejoras dentro de sus agencias y programas, y para mejorar los servicios y fortalecer el funcionamiento de sus sistemas.

El CFSR es un proceso de varias fases que captura las fortalezas de un sistema estatal y las áreas que necesitan mejoras. Se incluye un proceso de mejora del programa después de la revisión local para que los estados aborden cualquier área de no conformidad y se basen en las fortalezas identificadas. El Plan de Mejoramiento del Programa (PIP, por sus siglas en inglés) es un plan específico del estado que aborda la práctica y las preocupaciones sistémicas encontradas durante CFSR que afectan la capacidad del sistema para satisfacer las necesidades de los menores y las familias. El proceso PIP brinda una oportunidad para que la agencia estatal de bienestar de menores, los sistemas legales y judiciales estatales, las tribus, otros socios del sistema y aquellos con experiencia vivida y un interés personal en el sistema de bienestar de menores utilicen la información de la evaluación estatal y la revisión local para desarrollar, implementar y monitorear el PIP. El PIP y su proceso de desarrollo están diseñados para crear mejoras sistémicas duraderas y a nivel estatal en áreas clave identificadas en el CFSR.

Este documento proporciona principios rectores, un marco sugerido y recursos y herramientas que los estados pueden usar al desarrollar un PIP de calidad.

Principios rectores para el desarrollo del plan de mejora del programa

El CB cree firmemente que es necesario que cada estado tenga un fuerte liderazgo de agencias estatales y socios externos para crear el cambio y la innovación previstos por el proceso PIP.¹ La

¹ Haight, J. & Mitchell, L. (2021, September). Lessons learned from the Child and Family Services Review rounds 1 through 3. *Children's Bureau Express*, 22(8).
<https://cbexpress.acf.hhs.gov/article/2021/september/lessons-learned-from-the-child-and-family-services-review-rounds-1-through-3/1e3844031b92c150517620efe54bcba4>

aceptación, el compromiso y el apoyo del liderazgo ayudan con la implementación exitosa de los esfuerzos para mejorar los resultados en los dominios de seguridad, permanencia y bienestar.²

Al desarrollar un PIP para mejorar la práctica y los resultados para los menores, jóvenes y familias, considere los siguientes principios rectores:

- Los esfuerzos de mejora del programa deben ser consistentes con la visión del estado para su sistema de bienestar de menores como se describe en el Plan de Servicios para Menores y Familias (CFSP por sus siglas en ingles), el Informe Anual de Progreso y Servicios (APSR por sus siglas en ingles) y el plan estratégico del Programa de Mejoramiento de la Corte (CIP por sus siglas en ingles). Un sistema de bienestar de menores bien diseñado alinea las estructuras, programas, procesos y esfuerzos de mejora del sistema con la visión del estado y evalúa continuamente el logro de las metas, la calidad de las acciones y los esfuerzos de mejora tomados, y los resultados resultantes.
- Un enfoque bien coordinado e integrado para ejecutar los requisitos federales en todos los programas, incluidas las estrategias e intervenciones de mejora, ayudará a los estados a lograr y demostrar una mejora programática y sistémica marcada y sostenida.
- La mejora requiere evaluar continuamente el desempeño en prácticas, programas y procesos que se reflejan y / o evalúan en los siete resultados del menor y la familia y siete factores sistémicos. El CB continúa enfatizando la importancia de que los estados desarrollen un enfoque sólido para la mejora continua de la calidad (CQI).³ Un sistema CQI de alto funcionamiento ayudará a los estados a cumplir con los requisitos federales existentes para el aseguramiento de la calidad (QA), la evaluación periódica y la prestación de servicios de calidad. Consulte el marco CQI como se describe en [ACYF-CB-IM-12-07](#).

Los procesos estatales de CQI ayudan a producir evidencia que impulsa las decisiones clínicas y administrativas sobre cómo mejorar los resultados para los menores y las familias. El proceso de resolución de problemas de CQI sigue el ciclo estándar Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar. Esto proporciona a los estados una estructura para apoyar las actividades y comportamientos necesarios para el proceso sistemático de identificar, describir y analizar fortalezas y problemas, y luego probar, implementar, aprender y revisar soluciones.

National Technical Assistance and Evaluation Center for Systems of Care. (2010). *Leadership in the Improving Child Welfare Outcomes through Systems of Care initiative*. Administration for Children and Families. <https://www.childwelfare.gov/pubpdfs/leadershipbrief.pdf>

² IBM Center for the Business of Government. (n.d.) *Chapter 2: Performance* [Issue brief]. <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/ch2Performance.pdf>

Casey Family Programs. (2019, September). *How can child protection agencies deepen partnerships with birth parents to advance systems change?* [Interview with David Sanders, Casey Family Programs' executive vice president of Systems Improvement]. https://www.casey.org/media/HO_Engaging-birth-parents-QA.pdf

Children's Bureau. (2014). *A guide for implementing improvement through the CFSP and CFSR*. CFSR Information Portal. <https://www.cfsrportal.acf.hhs.gov/resources/round-3-resources/cfsr-round-3-program-improvement-planning-tools>

³ "A CQI system is a coherent set of structures, functions, policies, and procedures that facilitate the CQI process. It is the interactive collection of agency departments, oversight procedures, data collection and analytic tools, reporting protocols, feedback mechanisms, and overarching agency culture that enable staff in various roles to conduct CQI activities. In other words, a CQI system is the supportive context inside which the CQI process runs." (Wulczyn, 2014).

- El uso adecuado de la evidencia es necesario para hacer observaciones precisas sobre el desempeño de los resultados del CFSR y el funcionamiento sistémico de los factores, descubrir las causas y los factores contribuyentes, y llegar a soluciones y estrategias/intervenciones defendibles.⁴ La confianza en la calidad y la evidencia relevante que se produce de acuerdo con las mejores prácticas en medición es una piedra angular del proceso de desarrollo de PIP.
- PIPs de calidad consideran evidencia de posibles disparidades en la toma de decisiones, programas y políticas que pueden contribuir a la inequidad en los servicios y resultados para las personas de color y otras personas que históricamente han sido desatendidas, marginadas y afectadas negativamente por la pobreza persistente y la inequidad en el sistema de bienestar de menores. Promover la equidad requiere un enfoque sistemático para identificar y comprender la variación.⁵
- Los PIPs de calidad se basan en procesos, hallazgos, planes y lecciones aprendidas existentes de otros monitoreos e informes federales, incluidos, entre otros, el Informe Final más reciente del CFSR del estado y el plan estratégico anual de autoevaluación y plan estratégico PIP, CFSP, APSR y CIP, y otras actividades, evaluaciones y / o evaluaciones no relacionadas con el gobierno federal de procesos, programas y prácticas estatales. Estas fuentes contienen una gran cantidad de información sobre el contexto estatal; procesos para involucrar a los socios en el proceso de CQI; evaluaciones del desempeño; esferas prioritarias de interés; planes para mejorar las estructuras, programas y prácticas de bienestar de menores; los resultados de las actividades de supervisión y la evaluación de las estrategias e intervenciones aplicadas; los ajustes necesarios; y planes para ampliar las actividades de implementación.
- La participación amplia y significativa de los socios del sistema,⁶ incluidos aquellos que trabajan y / o han vivido experiencia con el sistema de bienestar de menores, es esencial para recopilar la mejor información, hacer observaciones precisas e identificar, implementar y monitorear estrategias e intervenciones efectivas. Este principio se basa en el conocimiento de que un sistema de bienestar de menores es más eficaz para lograr sus objetivos y mejorar los resultados para los menores, y los jóvenes y las familias cuando todos los socios que tienen un papel en él contribuyen a su diseño y funcionamiento.
 - Estas personas incluyen personas que trabajan y / o han vivido experiencia con el sistema, y que reflejan la raza, el origen étnico y otras características de aquellos que históricamente han sido desatendidos, marginados y afectados negativamente por la pobreza persistente y la inequidad en el sistema de bienestar de menores.⁷

⁴ Wulczyn, F., Alpert, L., Orlebeke, B., & Haight, J. (2014). *Principles, language, and shared meaning: Toward a common understanding of CQI in child welfare*. Chapin Hall at the University of Chicago. <https://www.chapinhall.org/research/toward-a-common-understanding-of-cqi-in-child-welfare/>

⁵ Executive Order No. 13985, 3 C.F.R. 7009 (2021). <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/01/20/executive-order-advancing-racial-equity-and-support-for-underserved-communities-through-the-federal-government/>

⁶ Los socios del sistema incluyen, entre otros, tribus, comunidades legales y judiciales, trabajadores sociales y supervisores de agencias, familias de recursos (de crianza), agencias privadas, proveedores de servicios, socios federales y comunidades.

⁷ Las poblaciones desatendidas, marginadas y afectadas negativamente pueden incluir personas Negras, Latinas, Indígenas y Nativas Americanas, Asiático-Americanos e Isleños del Pacífico, y otras personas de color; miembros de minorías religiosas; personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero y queer

- La colaboración entre las comunidades legales y judiciales y las agencias de bienestar de menores es fundamental para fortalecer los resultados de seguridad, bienestar y permanencia para los menores y las familias, ya que las comunidades legales y judiciales tienen un papel integral en el logro de resultados positivos para los menores y las familias. Los socios legales y judiciales estatales deben participar plenamente en el desarrollo y monitoreo de PIP.⁸

La Agencia de Menores prevé el proceso de desarrollo, implementación y monitoreo de PIP como una colaboración entre el personal y el liderazgo estatal de bienestar de menores, las Tribus, los socios legales y judiciales, otros socios del sistema y las personas con experiencia vivida en el sistema de bienestar de menores. La colaboración efectiva requiere planificación, tiempo y el compromiso de trabajar juntos para crear un cambio. Los facilitadores y los métodos de facilitación estructurados pueden ayudar a ser deliberados en la creación, coordinación, gestión y evaluación continua de los esfuerzos de mejora de PIP. La facilitación ayuda a crear una participación productiva, inclusiva y significativa de todos los socios internos y externos. Esto también brinda la oportunidad de que los socios del sistema, incluidos representantes legales y judiciales, tribus y personas con experiencia vivida, dirijan o codirijan reuniones, discusiones y / o grupos focales que ocurran como parte del proceso.

Si los estados desean tener reuniones in situ de varios días para ayudar a desarrollar el PIP del estado, se alienta a los estados a aprovechar la asistencia técnica proporcionada por la Colaboración para el Desarrollo de Capacidades de Bienestar de Menores de la Agencia de Menores.⁹

Los procesos CFSR y PIP son parte del monitoreo federal continuo y el ciclo estatal de cambio e implementación de CQI y están destinados a aprovechar el trabajo que los estados ya están haciendo para identificar las fortalezas del sistema y las áreas que necesitan mejoras, priorizar las áreas de enfoque y realizar mejoras a través del desarrollo, implementación y monitoreo de planes de mejora de programas federales y estatales y la evaluación e informe del progreso. Las piedras angulares de todos estos procesos de supervisión y presentación de informes son:

- Confianza en datos relevantes y de calidad y uso de evidencia para evaluar y demostrar el desempeño de los resultados y el funcionamiento sistémico de los factores, incluida la equidad en los programas administrados, las familias atendidas, las prácticas y los resultados de los menores y las familias.
- Participación amplia y significativa de personas con experiencia vivida, comunidades legales y judiciales, Tribus, socios del sistema de bienestar de menores y otros con un interés personal en el sistema de bienestar de menores, incluidas las personas de color y otras que históricamente han sido desatendidas, marginadas y afectadas negativamente por la pobreza persistente y la inequidad en el sistema de bienestar de menores.

Marco de Referencia

Los resultados de la evaluación a nivel estatal y las revisiones de casos local proporcionan un marco temprano para el desarrollo del PIP, incluida la revisión y el análisis de datos relevantes y evidencia del desempeño del sistema en cada uno de los siete resultados y siete factores sistémicos.

(LGBTQ+); personas con discapacidad; personas que viven en zonas rurales; y las personas afectadas negativamente por la pobreza o la desigualdad persistentes.

⁸ Para obtener más información, consulte: Children's Bureau. (August 2020). *CFSR Technical Bulletin #12*. U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families.

<https://www.acf.hhs.gov/cb/training-technical-assistance/cfsr-technical-bulletin-12>

⁹ *Technical Bulletin #12*. <https://www.acf.hhs.gov/cb/training-technical-assistance/cfsr-technical-bulletin-12>

En colaboración con personas con experiencia vivida, comunidades legales y judiciales, tribus y otros socios del sistema de bienestar de menores, el proceso de desarrollo de PIP debe incluir:

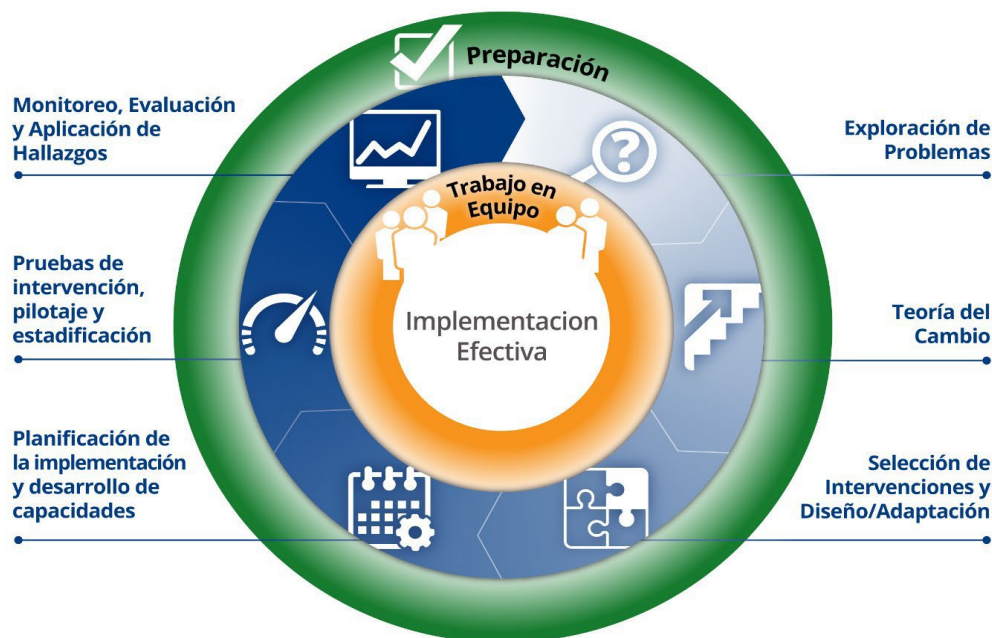
- Involucrar a las familias y los jóvenes con experiencias vividas, incluidos aquellos que representan a las poblaciones raciales y étnicas y otros que históricamente han sido desatendidos, marginados y afectados negativamente por la pobreza persistente y la inequidad en el sistema de bienestar de menores, y una amplia gama de otros socios del sistema, incluidas las comunidades legales y judiciales, las tribus y las personas con un interés personal en el sistema de bienestar de menores.
- Establecer equipos de planificación e implementación, incluidos miembros de las comunidades legales y judiciales, personas con experiencia vivida, representantes tribales y otros socios del sistema, con la autoridad, las habilidades y el apoyo para liderar el desarrollo, la implementación y el monitoreo del PIP.
- Creación de planes de comunicación bidireccionales continuos y bucles de retroalimentación con socios internos y externos para todo el proceso de PIP.
- Utilizar los principios de equidad e inclusión a lo largo del proceso de desarrollo de PIP y las actividades de cambio e implementación de CQI.
- Identificar y evaluar los resultados de la exploración de datos anteriores y el progreso realizado desde el desarrollo, implementación y monitoreo del PIP anterior del estado, la CFSP / APSR más reciente, la evaluación estatal, la autoevaluación y el plan estratégico del CIP, y otras actividades de mejora continua de la calidad. Esto puede ayudar a identificar y comprender las áreas de fortaleza y los impulsores de una práctica sólida, y brinda oportunidades para aprovechar lo que funciona bien (por ejemplo, ampliar y probar adaptaciones a otros programas y prácticas).
- Completar una exploración más profunda de los datos para determinar los factores contribuyentes y las causas raíz, incluidas las posibles diferencias entre las subpoblaciones y la evidencia de disparidades en la toma de decisiones, los programas y las políticas que pueden contribuir a la inequidad en los servicios y los resultados.
- Identificar los objetivos de PIP que sean amplios y medibles para cada área que requiera mejoras, incluidos los temas transversales que surgen del análisis de datos y evidencia en la evaluación estatal, la revisión local y otras fuentes.
- Desarrollar teorías de cambio para ayudar con la selección de estrategias o intervenciones, y revisar las teorías de cambio para estrategias o intervenciones ya implementadas para considerar para su integración en el PIP.
- Seleccionar estrategias o intervenciones efectivas que aborden la(s) verdadera(s) causa(s) de los resultados que no están en conformidad sustancial mientras se considera si la estrategia o intervención seleccionada es una buena opción para la población objetivo. Las estrategias o intervenciones también pueden abordar temas intersectoriales en más de un área de desempeño que necesita mejoras y pueden incluir estrategias o intervenciones que las comunidades legales y judiciales implementarán para abordar cualquier área que necesite mejoras.

- Identificar grupos de sitios o localidades para implementar las estrategias o intervenciones seleccionadas guiadas por la evidencia utilizada para desarrollar el PIP, estrategias o intervenciones PIP seleccionadas, necesidades demostradas de mejora de la práctica, preparación para ser un sitio de implementación y el proceso de cambio e implementación de CQI.
- Desarrollar un plan de implementación detallado para guiar el trabajo diario de implementación, incluidas las estrategias de comunicación y participación necesarias para obtener la aceptación y el apoyo necesarios, así como las estrategias de recopilación de datos que respalden tanto la implementación como la evaluación futura.

Al igual que con cualquier proceso de cambio e implementación de CQI, los PIPs deben basarse en evidencia, tanto cuantitativa como cualitativa. Se debe considerar la evidencia adecuada para hacer observaciones precisas sobre el rendimiento, los factores contribuyentes, las causas fundamentales y las soluciones. Esto proporcionará una base firme para el proceso de cambio e implementación previsto por el proceso PIP.

Los procesos CFPSR y PIP también pueden informar los esfuerzos de CQI de un estado para abordar áreas de necesidad y fortalecer prácticas, programas y sistemas. Es otra fuente de datos para ayudar al estado a medir la calidad de los servicios prestados y la efectividad de los procesos y sistemas en funcionamiento al determinar el impacto que esos servicios tienen en los resultados de los menores y las familias. La información recopilada durante los procesos de CFPSR y PIP se puede utilizar para informar estrategias o intervenciones en el plan estratégico de CFSP y CIP del estado, y otras iniciativas de CQI. El proceso de mejora cíclica, como se muestra en la Figura 1 a continuación, respalda la reunión de los estados en los que se encuentran en el continuo de exploración de datos, implementación, evaluación de resultados y decisiones tomadas para ajustar o reiniciar el proceso según el área de enfoque.

Figura 1: Marco de cambio e implementación de CQI¹⁰



¹⁰ Capacity Building Center for States. (2018). *Change and implementation in practice: Overview*. Children's Bureau, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services. https://capacity.childwelfare.gov/sites/default/files/media_pdf/ci-briefs-a-cp-00027.pdf

Actividades recomendadas y preguntas a considerar en el proceso de desarrollo del plan de mejora del programa

[El Manual de Procedimientos de la Ronda 4](#) del CFSR es una guía completa de los procesos y procedimientos de la Ronda 4 del CFSR, incluyendo el desarrollo, implementación y monitoreo del Plan de Mejora del Programa. Capítulo 9: Desarrollo del Plan de Mejoramiento del Programa—Visión General del Desarrollo, Aprobación e Implementación del Plan de Mejoramiento del Programa, y Apéndice E: Colaboración durante las Revisiones de Servicios para Menores y Familias proporcionan una base sólida de los pasos y actividades necesarios para que los sistemas de bienestar de menores completen el desarrollo de sus PIPs, así como los elementos requeridos para incluir en el PIP.

Recursos adicionales para considerar en el proceso de desarrollo del PIP:

- [Revisiones de servicios para menores y familias: Principios rectores, marco y herramientas para el proceso de evaluación estatal](#) incluye actividades y preguntas a considerar al completar una evaluación estatal de calidad. Estas actividades y preguntas proporcionan un foro para que un sistema de bienestar de menores complete una exploración profunda del problema, por lo que la evaluación estatal hace observaciones precisas basadas en datos y evidencia sobre el desempeño y descubre factores contribuyentes. Esto proporciona un marco para el desarrollo de PIP.
- [La Agencia de Menores Promueve la Equidad y la Inclusión a Través de las Revisiones de Servicios para Menores y Familias](#)¹¹ proporciona un marco para garantizar que los sistemas de bienestar de menores sirvan a todas las personas de manera equitativa y con respeto por todas las personas, particularmente aquellas en comunidades desatendidas y afectadas negativamente. Este documento enumera preguntas centradas en la equidad y la inclusión que se deben hacer en todas las fases del CFSR, así como específicamente para el desarrollo del PIP.
- [Engaging Young People With Lived Experience in the Child and Family Services Reviews: Key Considerations, Roles, and Recommendations](#) clave para los estados al involucrar a los jóvenes en los CFSR, y describe específicamente los roles de los jóvenes en el desarrollo y monitoreo de PIP.
- [Assessing Systemic Factor Functioning Using Data and Evidence](#) es una compilación de informes que destaca la importancia de recopilar y utilizar datos e información de calidad para evaluar el funcionamiento de los factores sistémicos en todo el estado. Los resúmenes también incluyen preguntas "Getting Curious" para cada factor sistémico. Si bien no son necesarias para determinar la conformidad sustancial de un estado con cada factor sistémico, estas preguntas pueden ayudar con una mayor exploración de datos para informar el desarrollo de PIP para cualquier área que necesite mejoras.

A continuación, se describen las actividades recomendadas y las preguntas a considerar en el proceso de desarrollo del PIP. Aunque estas actividades se presentan en orden, avanzar a través de ellas no pretende ser un proceso lineal porque los estados probablemente estarán en diferentes fases basadas en el cambio actual o anterior relacionado con el trabajo de cambio e implementación de CQI, y la exploración profunda de problemas que ocurrió durante el desarrollo de la evaluación estatal.

¹¹ Para obtener más información, consulte, Capacity Building Center for States. (2021). *Focusing on race equity throughout change and implementation*. Children's Bureau, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services. https://capacity.childwelfare.gov/sites/default/files/media_pdf/race-equity-change-Implementation-cp-20140.pdf

Actividades y preguntas a considerar para el desarrollo del plan de mejora del programa¹²

Actividad A

Identificar los equipos de desarrollo de PIP y los grupos de trabajo asociados, incluida una amplia gama de socios del sistema, especialmente personas con experiencia vivida en el sistema de bienestar de menores, Tribus y socios legales y judiciales.

Descripción

Construir un equipo que guíe el proceso de desarrollo de PIP, facilite la comunicación, comparta la autoridad de toma de decisiones dentro del proceso de desarrollo de PIP y desarrolle sub-equipos o grupos de trabajo según sea necesario para ayudar en diferentes etapas a llevar a cabo actividades específicas.

El equipo debe ser amplio y representativo del personal interno y los socios del sistema, lo que garantizará una mejor comprensión del problema y una amplia apropiación de la solución, y ayudará a difundir el conocimiento a través de la agencia y la comunidad. Los socios clave del sistema incluyen jóvenes, adultos jóvenes y padres con experiencia vivida; cuidadores familiares y familias de recursos; jueces y abogados; Tribus; y otros socios comunitarios. Cuando sea posible, los equipos deben involucrar a individuos que representen las diversas características de las comunidades atendidas por la agencia.

A los socios clave también se les deben ofrecer responsabilidades reales y roles de liderazgo dentro de los equipos de desarrollo de PIP, según corresponda. Dar a los socios externos la propiedad de una parte específica de un proyecto crea una responsabilidad compartida y trabaja para buscar su opinión al comienzo del proceso, no después de que se hayan tomado decisiones clave.

Además, estos socios del sistema pueden ayudar con la implementación y el monitoreo de PIP. Involucrar a los socios del sistema en los procesos de desarrollo, implementación y monitoreo de PIP también puede brindar una oportunidad para que la agencia de bienestar de menores establezca planes y / o estrategias de participación continuos y sostenibles con los socios del sistema.

¹² Adaptado de los siguientes recursos de el Capacity Building Center for States, Children's Bureau, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services: *Change and implementation in practice: Problem exploration* [Issue brief]. (2018). <https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/change-and-implementation-in-practice-problem-exploration-brief>;
Change and implementation in practice: Teaming [Issue brief]. (2018). <https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/teaming>;
Change and implementation in practice: Theory of change [Issue brief]. (2018). <https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/theory-of-change>;
Change and implementation in practice: Intervention selection and design/adaptation [Issue brief]. (2018). <https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/intervention-selection-design-adaptation>;
Change and implementation in practice: Readiness [Issue brief]. (2018). <https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/readiness>;
Change and implementation in practice: Implementation planning and capacity building [Issue brief]. (2019). <https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/implementation-planning-capacity-building>;
CQI training academy handbook [Online course]. (2022). <https://learn.childwelfare.gov/>;
Strategic planning in child welfare: Strategies for meaningful youth, family, and other partner engagement. (2022). <https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/strategic-planning-meaningful-engagement>.

Preguntas para considerar

- Al formar el equipo o grupo de trabajo, piense ampliamente sobre qué roles y experiencia se requieren. ¿Quiénes son los socios del sistema que deben estar representados en el(los) equipo(s)? ¿Qué capacitación e información se proporcionará a los socios del sistema antes de la contratación? ¿Es accesible y diverso? ¿Se celebrarán reuniones cuando puedan participar todos los socios internos y externos?
- ¿Están los equipos compuestos por individuos que reflejan la raza, el origen étnico y otras características de aquellos que históricamente han sido desatendidos, marginados y afectados negativamente por la pobreza persistente y la inequidad en el sistema de bienestar de menores? Si no, ¿quién falta? ¿Es necesaria una estrategia de marketing y/o divulgación ampliamente publicada para formar equipos que sean diversos y accesibles? ¿Son los socios del sistema capaces de liderar los esfuerzos para reclutar más socios pares?
- ¿El equipo o grupo de trabajo tiene un plan de comunicación organizado, un proceso claro de toma de decisiones dentro del equipo y la agencia, y un enfoque de trabajo acordado? ¿El equipo o grupo de trabajo estableció un propósito/visión común, y están siguiendo un conjunto bien definido de objetivos comunes?
- ¿El equipo o grupo de trabajo tiene un enfoque específico para generar y/o adquirir datos y evidencias, procesarlos y aplicarlos a las áreas que son el foco de mejora?
- ¿Cómo recopilará el equipo o grupo de trabajo comentarios de aquellos fuera del equipo o grupo de trabajo? ¿Hay flexibilidad para proporcionar retroalimentación, ya sea verbal o escrita? ¿Cómo se comunicará el equipo o grupo de trabajo con aquellos fuera del equipo sobre cómo se utilizará la información que compartieron y los próximos pasos que tomará el equipo o grupo de trabajo?

Actividad B

Asegurar perspectivas amplias y diversas involucradas en el análisis intensivo de la causa raíz de las áreas que necesitan mejoras y destilar las posibles causas raíz en cualquier tema transversal.

Descripción

El análisis de la causa raíz consiste en determinar los factores que contribuyen a que el área identificada necesite mejoras, así como decidir qué factor es más probable que haya causado que surja el área que necesita mejoras. Después de que se identifican las posibles causas raíz, se deben generar y / o adquirir datos o evidencia y usarse para validar cada causa raíz. Además, los equipos deben identificar la población objetivo más afectada por el problema y las áreas relacionadas que necesitan mejoras, ya que este grupo se beneficiará o se verá afectado por una intervención que conduzca a los resultados deseados.

Involucrar a un grupo amplio y diverso de socios internos y externos en el análisis de la causa raíz ayudará a validar las causas raíz y ayudará a identificar temas transversales. Cuando un grupo amplio se dedica al análisis de la causa raíz, estos individuos aportarán sus propias perspectivas diversas, así como teorías sobre las causas fundamentales. Estas personas también pueden aportar datos o pruebas adicionales para ayudar a validar cada causa raíz.

Es importante preparar a los socios internos y externos para que participen en un análisis de causa raíz de las áreas que necesitan mejoras. Esto incluye:

- Recopilar datos o evidencia relevantes de las revisiones de casos, la evaluación estatal, el Informe Final del CFSR, los Informes Finales anteriores del CFSR y los informes de monitoreo del PIP, los indicadores de datos estatales y otros datos o pruebas relevantes.
- Invitar a los miembros del equipo o grupo de trabajo y otros socios del sistema a asistir a la reunión del Informe Final del CFSR y grabarlo para aquellos que no puedan asistir.
- Crear paquetes de datos/informaciones digeribles para que los socios internos y externos los revisen antes de las reuniones. Las presentaciones de datos claras utilizando visualizaciones de datos bien diseñadas pueden ayudar a un equipo a comprender los datos y cualquier tendencia, patrón o variación más fácilmente.¹³
- Celebrar reuniones previas para revisar los datos, brindar una oportunidad para la discusión y las preguntas, identificar cualquier brecha de datos y proporcionar un ejemplo de análisis de causa raíz de un elemento del CFSR para demostrar el proceso de principio a fin.
- Grabar cualquier reunión previa, lo que permitirá a aquellos acceder a ellas si no pueden asistir.

Estas actividades preparan a las personas para que puedan participar activamente en la discusión.

Para obtener más preguntas para ayudar con el análisis de datos, incluida la identificación de patrones o tendencias en los datos, consulte el [Revisión de Servicios Para Menores y Familias, Principios Rectores, Estructura, y Herramientas para el Proceso de Evaluación del Estado](#) y en particular, la Tabla 1: Actividades y preguntas a considerar para la evaluación estatal.

Preguntas para considerar

- Quién es la población objetivo más afectada por el problema o en riesgo de experimentarlo? ¿Cuáles son sus características (por ejemplo, rango de edad, ubicación geográfica, experiencias relacionadas con el sistema de bienestar de menores) en términos específicos?
- Las personas que se reflejan en los datos participan en el análisis de los datos, incluidas las personas de color y otras que históricamente han sido desatendidas, marginadas y afectadas negativamente por la pobreza persistente y la inequidad en el sistema de bienestar de menores?
- Hay suficiente tiempo antes, durante y entre las reuniones para permitir que los participantes analicen y discutan los datos y pruebas disponibles, así como para recopilar datos y pruebas adicionales?

¹³ Para obtener más información sobre cómo explorar y discutir el desempeño estatal en los indicadores de datos estatales de CFSR, así como sobre cómo usar representaciones visuales de los datos para revelar patrones y diferencias, consulte, *Guide for using the state data profile and context data—CFSR Round 4 Planning and Implementation Tool*, <https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/using-state-data-worksheet>, and *Application example for using the state data profile and context data—CFSR Round 4 Planning and Implementation Tool*, <https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/using-state-data-application-example> from Capacity Building Center for States. (2022). Children’s Bureau, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services.

- Se ha comprometido con otros socios del sistema que no forman parte del equipo o grupo de trabajo para ayudar a recopilar y analizar datos adicionales? ¿Ha discutido los hallazgos de los datos y sus implicaciones con ellos para obtener sus perspectivas?
- Una vez que se han identificado las posibles causas raíz, ¿hay datos o pruebas que apunten a las causas raíz?
- Existe un mecanismo para recibir comentarios de personas que no pertenecen al equipo o grupo de trabajo sobre las posibles causas fundamentales e identificar si se necesitan datos adicionales?
- Existe consenso entre los miembros del equipo o grupo de trabajo y los socios del sistema sobre la(s) causa(s) raíz(es)?
- Existen factores externos que afecten el problema y su(s) causa(s) raíz(es)? ¿Existen factores internos que afectan el problema y su(s) causa(s) raíz(es)? ¿Hay alguna restricción que pueda limitar la capacidad de la agencia estatal para abordar ciertas causas raíz?

Actividad C

Utilice aportes significativos de los socios del sistema, así como datos para desarrollar teorías de cambio para abordar cualquier área que necesite mejoras.

Descripción

Una teoría del cambio describe la causa raíz del problema, los resultados deseados a largo plazo y cómo alcanzar esos resultados. Describe lo que debe ocurrir antes de que se pueda lograr el resultado deseado. Los resultados deseados deben ser comprensibles, directamente relacionados con el problema y realistas.

Una teoría del cambio puede ayudar a lograr la aceptación de los socios del sistema; seleccionar la intervención adecuada para lograr resultados a corto y largo plazo; y ayudar a identificar medidas para evaluar el impacto previsto y si es necesario realizar los ajustes necesarios durante la implementación.

Para ser útil, una teoría del cambio debe cumplir con los siguientes criterios:

- Existe un acuerdo generalizado de que la lógica tiene sentido, y hay datos o evidencia para apoyar esa lógica.
- Se pueden obtener los recursos necesarios para implementar el camino de cambio que sugiere la teoría.
- Hay formas creíbles de explorar si se producen los resultados previstos.
- Los miembros del equipo o grupo de trabajo y otros socios del sistema consideran que los resultados son importantes, y los cambios esperados valen la pena del esfuerzo.

Cuando se trabaja con socios internos y externos para desarrollar una teoría del cambio, es útil hacer un trabajo previo con miembros del equipo o grupo de trabajo, así como con socios del

sistema, para explicar qué es una teoría del cambio y cómo desarrollarla. Este proceso puede ser nuevo, por lo que puede ser útil proporcionar ejemplos de teorías del cambio, incluidas las teorías del cambio con múltiples causas raíz, y usar diferentes enfoques (por ejemplo, el enfoque de "escalera" o el enfoque de cadena "para que") para desarrollar la teoría del cambio.

Preguntas para considerar

- ¿Las personas que reflejan la población objetivo participan en el desarrollo de la teoría del cambio, incluidas las personas de color y otras que históricamente han sido desatendidas, marginadas y afectadas negativamente por la pobreza persistente y la inequidad en el sistema de bienestar de menores?
- ¿El equipo o grupo de trabajo ha desarrollado una teoría creíble sobre cómo abordar la(s) causa(s) raíz(es) del problema?
- ¿El equipo definió claramente los resultados esperados a corto y largo plazo?
- ¿Existe un camino claro y lógico desde el problema hasta los resultados esperados?
¿Existen datos que apoyen los vínculos causales y cualquier suposición subyacente en la teoría del cambio?
- ¿Ha explorado el equipo los posibles desafíos (por ejemplo, problemas sistémicos y de capacidad organizacional) para lograr los resultados a corto y largo plazo?
- ¿El equipo buscó aportes y comentarios significativos sobre la teoría del cambio de los socios del sistema para garantizar que la teoría del cambio sea plausible, factible, comprobable y significativa?

Actividad D

Desarrollar conjuntamente o co-seleccionar estrategias y/o intervenciones para abordar las causas fundamentales que conduzcan a una mejora mensurable en las áreas que necesitan mejoras.

Descripción

La estrategia o el proceso de selección de la intervención incluye la investigación de posibles opciones de intervención o estrategia; evaluar la evidencia, el ajuste y la viabilidad de posibles estrategias o intervenciones;¹⁴ determinar si las intervenciones están bien definidas para que puedan ser replicadas; y decidir si replicar la estrategia o intervención, adaptar una estrategia o intervención existente o diseñar una nueva.

Crear o seleccionar estrategias y/o intervenciones debe ser un esfuerzo de equipo. El talento colectivo y la experiencia de un equipo de socios del sistema internos y externos pueden hacer una contribución invaluable durante esta fase. Además, el enfoque de equipo puede ayudar a las agencias a aumentar la implementación exitosa por parte del equipo que se toma el tiempo para

¹⁴ Para considerar el impacto que podrían tener las políticas, los programas, las prácticas, las estrategias o las intervenciones propuestas en aquellos que históricamente han sido desatendidos, marginados y afectados negativamente por la pobreza persistente y la inequidad en el sistema de bienestar infantil del estado, consulte "Racial Equity Impact Analysis Tool, What's race got to do with it?," Stamey Street Consultant Group. (2021). <https://stameystreet.com/tools/>

investigar estrategias o intervenciones bien definidas, y comprender cualquier evidencia de efectividad y ajuste con la agencia y la población objetivo junto con la viabilidad de implementar dentro del período de implementación de PIP de 2 años. El enfoque de equipo también brinda la oportunidad de que los socios externos implementen o apoyen la implementación de la estrategia o intervención, así como crear aceptación para apoyar la implementación.

Para obtener información más detallada sobre el proceso para seleccionar o diseñar una intervención o estrategia, incluida la determinación de si el problema identificado es técnico o adaptativo, consulte el Capítulo 9: Desarrollo del plan de mejora del programa: descripción general del desarrollo, aprobación e implementación del plan de mejora del programa en el programa, [Revisión de Servicios para Menores y Familias, Manual de Procedimientos](#), and Capacity Building Center for States, [Change and Implementation in Practice—Intervention, Selection, and Design/Adaptation](#)

Preguntas para considerar

- ¿La intervención aborda el problema identificado por la agencia y la teoría del cambio?
¿Hay evidencia de que la intervención funcionará? ¿Está bien definida la intervención?
¿Es utilizable/transferible? ¿Es factible la intervención para que la agencia la implemente?
- ¿El equipo o grupo de trabajo ha solicitado aportes y comentarios sobre posibles estrategias o intervenciones de los socios del sistema? ¿Los socios del sistema creen que la estrategia o intervención tendrá el impacto deseado: lograr el resultado deseado para la(s) población(es) objetivo(s)?

Para obtener más información sobre la selección de sitios de implementación, la evaluación de la preparación para implementar para aumentar la probabilidad de que las estrategias y/o intervenciones seleccionadas tengan éxito, y el desarrollo de un plan de implementación para proporcionar una hoja de ruta para la implementación, identificar cualquier desafío anticipado y servir como una herramienta de comunicación entre los miembros del equipo, el liderazgo y los socios, consulte:

- Capítulo 9: Desarrollo del plan de mejora del programa: descripción general del desarrollo, aprobación e implementación del plan de mejora del programa, [Revisión de Servicios para Menores y Familias, Manual de Procedimientos](#).
- Capacity Building Center for States, [Change and Implementation in Practice—Readiness](#)
- Capacity Building Center for States, [Change and Implementation in Practice—Implementation Planning and Capacity Building](#)

Una vez que la Agencia de Menores aprueba el PIP del estado, el estado se involucra en la evaluación y el monitoreo continuos de la implementación del PIP y determina si es necesario realizar ajustes. Esto implica monitorear y evaluar si una estrategia o intervención PIP se está implementando según lo planeado y teniendo el efecto deseado. El personal de la agencia, las tribus, los socios legales y judiciales, otros socios del sistema y aquellos con experiencia vivida en el sistema de bienestar de menores pueden ayudar a monitorear y evaluar la implementación. Los bucles de retroalimentación con el personal interno, los socios externos y las personas con experiencia vivida pueden proporcionar datos para ayudar a evaluar el progreso y los desafíos con la implementación y la posible necesidad de ajuste de las estrategias e intervenciones de PIP.

Para obtener más información sobre la implementación del PIP; evaluación continua del progreso y ajuste, si es necesario, de cualquier estrategia o intervención en el PIP; y los requisitos de

presentación de informes sobre el progreso de los PIP, véase el Capítulo 10: Implementación y Monitoreo del Plan de Mejora del Programa, Manual de Procedimientos de la Ronda 4 del CFSR.

Recursos Adicionales

- Children's Bureau. (2019). *Information Memorandum 19-03: Engaging, empowering, and utilizing family and youth voice in all aspects of child welfare to drive case planning and system improvement*. U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. <https://www.acf.hhs.gov/cb/policy-guidance/im-19-03>
- Children's Bureau. (2014). *A Guide for Implementing Improvement Through the CFSP and CFSR*. U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. <https://www.cfsrportal.acf.hhs.gov/resources/round-3-resources/cfsr-round-3-program-improvement-planning-tools>
- Capacity Building Center for States. (2022). *Strategic planning in child welfare: Strategies for meaningful youth, family, and other partner engagement*. Children's Bureau, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health, and Human Services. https://capacity.childwelfare.gov/sites/default/files/media_pdf/Strategic%20Planning%20in%20CW-Integrating%20Efforts_508_FINAL.pdf
- Capacity Building Center for States. (2019). *Strategies for authentic integration of family and youth voice in child welfare*. Children's Bureau, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health, and Human Services. https://capacity.childwelfare.gov/sites/default/files/media_pdf/authentic-integration-families-cp-00029.pdf
- Capacity Building Center for States. (n.d.). *Change and implementation in practice series* [webpage]. Children's Bureau, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health, and Human Services. <https://capacity.childwelfare.gov/states/topics/cqi/change-implementation>
- Capacity Building Center for States. (2022). *CFSR Connections and Integration Tool*. Children's Bureau, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health, and Human Services. https://capacity.childwelfare.gov/sites/default/files/media_pdf/original-CFSR-Connections-and-Integration_Tool_10.31.22-508jr.pdf
- Permanency Innovations Initiative Training and Technical Assistance Project. (2016). *Guide to developing, implementing, and assessing an innovation*. <https://www.acf.hhs.gov/cb/report/guide-developing-implementing-and-assessing-innovation>